



Grupo Temático N° 13: Hegemonía, formación de los trabajadores y proceso de trabajo

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsch

Los principios formadores del capital en la consolidación hegemónica: estudios en terminales automotrices

Autor/es: Claudia Figari

E – mails: figari.clau@gmail.com

Pertenencia institucional: Ceil-Conicet; Universidad Nacional de Buenos Aires; Universidad Nacional de Luján

Autor/es: Marcelo Hernández

E – mails: mhernandezdel64@gmail.com

Pertenencia institucional: Universidad Nacional de Luján; Ceil-Conicet (Programa de Estudios Críticos del Movimiento Obrero)

Resumen:

La hegemonía del capital se expresa fronteras adentro y más allá de los espacios de trabajo, en ese marco la agenda corporativa cobra cada vez más protagonismo en la apuesta empresarial por imponer sus requerimientos a los trabajadores, en términos de las competencias deseables y de la lógica consensual que impera en el capitalismo global. La tarea pedagógica del capital ha sofisticado su accionar vinculándolo certeramente con las doctrinas corporativas a través de agencias y agentes especializados encargados de transmitir los mensajes corporativos en el proceso de trabajo.

Desde las investigaciones que venimos desarrollando en grandes corporaciones en la industria automotriz, siderurgia, y petrolera, los avances conceptuales derivados de nuestros hallazgos permiten visibilizar la matriz sofisticada que el capital empleó, sobre la base de los principios formadores de la “mejora continua” y de la “responsabilidad social empresarial”-RSE-. Sin embargo, esta disputa por la subjetividad de la fuerza de trabajo no está librada de la resistencia por parte de los trabajadores.

En esta ponencia nos proponemos analizar hallazgos de investigaciones realizadas en tres empresas automotrices, el foco del análisis es visibilizar el accionar pedagógico empresarial junto a las



agencias y los agentes involucrados. Especialmente haremos especial hincapié en las filiales de las empresas Ford, Toyota y Honda, ésta última constituida en terminal automotriz más recientemente en el año 2011.

Nuestras investigaciones expresan tendencias recurrentes que venimos identificando en grandes corporaciones, y son fruto de un análisis de caso múltiple que nos ha permitido en los últimos años avanzar en la creación conceptual. Específicamente, se toman en consideración una prolifera documentación producida por las empresas en materia de entrenamiento de los trabajadores, instrumentos que se aplican a las evaluaciones de desempeño, documentos relacionadas con la instalación de la lógica consensual en las empresas estudiadas, y convenios colectivos de trabajo.

Palabras claves: Hegemonía – Doctrinas corporativas - Pedagogía empresarial

Introducción

Las doctrinas corporativas sustentadas en los principios de la mejora continua de la calidad y de la responsabilidad social empresaria cobran fisonomía en las grandes corporaciones en un plano político-cultural pero también técnico-productivo. Justamente, su efectividad (o bien su vocación de ser efectivas) requiere transformarse en praxis empresarial. Las bases conceptuales y filosóficas manageriales asumen comunes denominadores en las grandes empresas al reenviar a la fase actual de desarrollo de las fuerzas productivas y a la necesidad de consolidar un cierto perfil de trabajador según los requerimientos del capital (Alves, 2006). En este contexto, la disputa política-cultural cobra fuerza a partir de la trama que se despliega en su vínculo orgánico con los requerimientos productivos de valorización del capital y también en el marco de las condiciones históricas en la relación de fuerza obrero-patronales en contextos situados. El gobierno corporativo se especializa cada vez con más precisión, pero también con mayor potencia a los efectos de reificar el dominio del capital sobre el trabajo.

En este marco, la consolidación de la hegemonía empresarial necesita de las lógicas consensuales que se implementan en los reglamentos fabriles y se extienden a las normas colectivas.

Apelar a la formación de la clase trabajadora no es una novedad en la matriz capitalista, sin embargo, el afán por disputar las conciencias de los trabajadores ha conllevado en las últimas décadas un especial interés en afinar las estrategias. Tanto en los reclutamientos, a través de las inducciones, como en el desarrollo de la relación laboral, la estrategia formadora del capital cobra importancia atravesando los intersticios de la producción. Se exige así a los mandos saber formar en la colaboración, por esto serán evaluados, pero también este “educacionismo empresarial” se expresa en los saberes corporativos requeridos a los trabajadores en tanto competencias (Lema Batista, 2006; Figari, C., 2013).



Las doctrinas corporativas configuran, desde nuestros hallazgos, sistemas corporativos. Es decir, se trata de dispositivos de control articulados entre sí que posibilitan el encauzamiento de los principios de legitimidad imperantes en las corporaciones, en este sentido posibilitan la circulación de su base conceptual en el cotidiano laboral. Esta operación facilita la transmisión de los valores corporativos en los espacios de trabajo, pero también más allá de la esfera productiva. Así, la responsabilidad social empresaria y la mejora continua se despliegan en el suelo de las fábricas y en los vínculos que se tejen con escuelas, organizaciones no gubernamentales, y con la propia política pública.

Nuestras investigaciones en grandes corporaciones de la industria automotriz¹ han posibilitado objetivar la fisonomía que asumen esos sistemas corporativos y cómo se expresa la estrategia formadora del capital. El esfuerzo analítico se orientó a poner en evidencia la gestión de las competencias como concreción del vínculo entre los sistemas corporativos y la formación de los trabajadores.

Las marcas de Toyota en las doctrinas corporativas de Ford y Honda

A escasos meses del comienzo de 1996, un año que resultaría clave para las transformaciones de las condiciones de trabajo en la industria automotriz argentina, el SMATA² hacía pública su oposición a las presiones de las empresas por flexibilizar el trabajo:

“...rechazamos la imposición de normas que consagran la denominada ‘flexibilización laboral’, en la medida que ha quedado plenamente demostrado – a nivel nacional e internacional- que no crea nuevos empleos y que, por el contrario, solo sirve para precarizar las ya existentes y para incrementar las ganancias de los empresarios (Diario Clarín; 1995: 23)

Pocos meses demoró el SMATA en abandonar esta lucha a través de su participación en dos Convenios Colectivos de Trabajo que se convirtieron en un emblema de la flexibilización laboral para el conjunto de la clase obrera argentina y de los trabajadores automotrices en particular. La radicación en la Ciudad de Zárate de la terminal automotriz Toyota resultó un punto de inflexión hacia las nuevas demandas corporativas en el plano político cultural, técnico-productivo y normativo legal según quedó plasmado en el CCT de mayo de 1996. Estos nuevos requerimientos hacia la fuerza de trabajo no pueden escindirse del CCT firmado con Fiat Auto de Córdoba cuatro

¹ En esta ponencia se presentan hallazgos de nuestros estudios realizados en las terminales automotrices de la empresa Ford (General Pacheco, Gran Buenos Aires), Honda (Campana, Pcia. de Buenos Aires), y Toyota (Zárate, Pcia. de Buenos Aires). Se han realizado entrevistas a operarios y técnicos de mantenimiento. A su vez, se recuperan las siguientes fuentes secundarias: informes de sustentabilidad, documentación corporativa producida en el contexto de las gerencias de recursos humanos, utilizada en algunos casos como material de entrenamiento, convenios colectivos de trabajo.

²Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina



meses antes, donde además de estar presente las marcas de una nueva filosofía para organizar la producción, se explicita entre los primeros artículos³ de este acuerdo que quedan expresamente excluidos del Convenio Colectivo de Trabajo los empleados de seguridad, de logística y del comedor, entre otros, habilitando de esta manera la tercerización de un gran número de tareas que antes realizaban los trabajadores de una misma empresa. Tercerización que, como podemos reconocer actualmente, se convirtió en uno de los pilares de la flexibilización del trabajo durante esta nueva etapa.

El proceso de conformación de una fuerza de trabajo capaz de aceptar las nuevas lógicas corporativas cobra visibilidad a partir de la instalación de la planta de Toyota en Argentina pero tiene sus antecedentes en el golpe asentado a la clase obrera por la dictadura militar y en un proceso de flexibilización del trabajo que se fue pergeñando entre las empresas concentradas, el poder político de las clases dominantes y ciertos sindicatos industriales durante los años '90 (Battistini, 2007; Álvarez Newman, 2012).

La influencia del Toyota Production System -TPS-, excede los límites nacionales según lo expresado en los documentos corporativos de Ford Argentina, en uno de ellos (Ford, 1996) se presenta un gráfico comparativo de la producción mundial de Ford y Toyota en el cual se ilustra la tendencia hacia una inversión de las posiciones en el mercado mundial dominado en 1960 por la empresa estadounidense. La recta ascendente de Toyota crece hasta igualar a Ford hacia mediados de los '90 y la proyección indica una amplia ventaja de la empresa japonesa hacia 2010 que no podrá ser revertida en caso de no incorporar métodos de producción propios del TPS. Este es el origen del Ford Production System-FPS- que tendrá el desafío de instalarse en una planta que había sido un ámbito de lucha y resistencia obrera durante los años '70, que convivió con un centro clandestino de detención de la dictadura militar y que experimentó una larga toma por sus trabajadores durante la primera mitad de la década de 1980.

Hacia el año 2011 el mapa automotriz que analizamos en esta ponencia se completa con la instalación de la terminal Honda, emplazada en la localidad de Campana, Pcia. de Buenos Aires, una compañía cuyos principios corporativos están íntimamente asociados con las doctrinas imperantes en la filial Toyota. Su filosofía empresarial construye un sujeto trabajador a partir de su individuación corporativa. La paz social y la conciliación interna aportan herramientas nodales para definir una fábrica traccionada por “el poder de los sueños y de la alegría”, como se explicita en los informes de sustentabilidad de la empresa.

El análisis de este período de la industria -desde el segundo lustro de los años 90 hasta la actualidad- donde convive la instalación con la transformación de plantas de producción automotriz, permite reconocer la importancia de la *filosofía* Toyota en la organización del trabajo en cada una de ellas. Un filosofía empresarial orientada a la mejora continua de los procesos productivos que logra generar potentes dispositivos que posibilitan la descentralización /circulación de la cultura Toyota en los distintos sectores de la producción. Filosofía que si bien tomó cuerpo en ciertos

³ Art. 5°



Convenios Colectivos de Trabajo con la solidaridad del sindicato SMATA, pugna por convertirse en una estrategia efectiva de control sobre los trabajadores.

El Toyota Way y el Toyota Production System-TPS-

“El concepto global se basa en asegurar el crecimiento sostenible, fomentando el círculo virtuoso entre: siempre vehículos mejores, enriquecimiento de las comunidades y una base estable de negocios(...)El Toyota Way expresa las creencias y valores compartidos por la organización a nivel global (...) garantiza un espíritu común y un modo de ser y actuar en todas las filiales..”(Informe sustentabilidad 2013, Toyota: pp9)

La cultura común es la cultura global que debe hacerse sostenible, su orientación no rige tan solo en la producción de automóviles sino también hacia las comunidades. Justamente, es esa esfera de lo global aquello que cobra expresión en la extensión y gobierno de las doctrinas corporativas en las comunidades de emplazamiento fabriles y más allá de sus fronteras. La comunidad es comunidad global corporativa que debe traducirse en “modo de ser y de actuar”.

En el territorio de la producción el TPS regla todos los intersticios de los espacios de trabajo, nada se escapa a su impronta que implica alta codificación y prescripción. La calidad se hace siguiendo reglas estrictas que compromete antes que nada la colaboración de los trabajadores y el aporte a tiempo real de su conocimiento en pos de la “mejora de los procesos”:

“El TPS (Toyota Production System) pone énfasis en la mejora continua, la eliminación de desperdicios (muda) y el valor del compromiso de los empleados (...) Los beneficios del TPS son: • Producir con alto nivel de seguridad para el colaborador • Producir con calidad en cada puesto de trabajo • Detectar fácilmente los puntos que requieren Kaizen”. (informe sustentabilidad 2013, Toyota: pp16)

La mejora continua de la producción requiere compromiso del denominado colaborador en su detección, esta tarea exigirá innovación constante en un esquema productivo de máxima estandarización. La línea se impone ante todo, en el fragor corporativo constante por acortar los tempos de duración de cada operación técnica, exigiendo un ritmo vertiginoso al cual se suma la exigencia de aportar conocimiento para su mejora.

El acoplamiento de una cultura corporativa común, de ser y actuar, cobra sentido, fuerza y posibilidad a través de una praxis empresarial que se especializa en cada sector de la producción a través del TPS.



En Honda: comprar ...vender...crear valor ...las tres alegrías

“Todo individuo es esencialmente un ser libre y con características propias, que posee sueños y esperanzas y que piensa, raciocina y crea con la finalidad de realizar estos sueños (...) Con base en el Respeto por el Individuo, deseamos construir relaciones de confianza y compartir la alegría con cada persona que trabaja en Honda, así como con las personas con quien tenemos contacto por medio de nuestras actividades y productos. Esta convicción es expresada mediante Las Tres Alegrías (...) (Alegría de Comprar...Alegría de Vender) y a los involucrados en la creación de nuestros productos (Alegría de Crear)... Concretizar Las Tres Alegrías también es la forma de conquistar la confianza de la sociedad y de cumplir la responsabilidad social de la empresa” (Honda South América Informe de Contribución Social, 2013: pp10).

“VISIÓN Honda valoriza el intercambio de la alegría con las personas alrededor del mundo por medio de actividades socialmente responsables, de acuerdo con las filosofías Respeto por el Individuo y Las Tres Alegrías. Por encima de todo, buscamos que la sociedad venga a desear que Honda exista en todas las comunidades (...) Como buen ciudadano corporativo, Honda profundiza su compromiso con todas las comunidades locales en las cuales realiza negocios. Contribuiremos para cultivar una sociedad donde los individuos dedicados y perseverantes participen activamente de actividades socialmente responsables” (Honda South América Informe de Contribución Social, 2013: pp11).

La semántica del individuo omnipresente gobierna en la filosofía corporativa en Honda: es el lenguaje del individuo, de la persona extendida en tanto “ciudadano corporativo”. La individuación se expresa en “sueños, esperanzas y alegrías”, capaces de ser alcanzados en la producción de valor y en su consumo productivo: vender, comprar y crear valor, allí radica “el poder de los sueños” en el capitalismo omnisciente que abarca extendido a la sociedad, a las comunidades a través de las actividades socialmente responsables con un alcance global. El lema “juntos por mañana”, expresa la idea medular de la responsabilidad social empresaria que apela a un capitalismo que se perpetúe a partir del compromiso pleno de la clase obrera con los propósitos del capital: producir valor a través de un capitalismo que se personifica humanizado. Allí radica la sostenibilidad (del capitalismo) que se sirve de un lenguaje potente para afincar en lo particular local tributando al orden global.

El individuo es libre, en tanto y en cuanto actúe con dedicación y perseverancia para comprar, vender y crear (valor), la sujeción opera detrás de un maquillaje que toca la sensibilidad de los trabajadores. Esta impronta gobierna también en la estética de los informes de sustentabilidad que presenta la empresa anualmente en su portada y en cada una de las secciones que lo componen. El gobierno de la mejora continua reenvía en la cultura corporativa de Honda al individuo que es en tanto compra, vende o crea valor.



El Ford Production System

A diferencia de las terminales Toyota y Honda, Ford inicia sus actividades en la planta terminal emplazada en General Pacheco –Gran Buenos Aires- en el año 1961⁴, tributaria del desarrollismo y de la extanjerización de la economía Argentina. Superada la etapa de Autolatina⁵ la filial Argentina de Ford refleja el derrotero del capitalismo por imponer las reglas corporativas del capitalismo global. En ese contexto un punto de inflexión se reconoce hacia el año 96⁶ cuando en pleno menemato se desguaza la planta de motores⁷ incidiendo sensiblemente en el vaciamiento de un savoir faire acumulado por la clase obrera y generando las condiciones para los despidos masivos que se dieron durante el año 1999⁸. En ese marco, la terminal automotriz ya hacia finales de milenio inicia ciertos ensayos para implementar una estrategia corporativa disciplinadora asociada fuertemente con la doctrina de la mejora continua, de las competencias y el trabajo por células. Sin embargo, la resistencia obrera fue importante y debilitó en el transcurso de la década de los años 2000 la eficaz implementación de lo que se denominó Ford Production System.

El sistema productivo en Ford propone, a través del FPS, articular un conjunto de herramientas dispersas, en ese marco, la filosofía empresarial, que miraba a Oriente, aceitó un complejo mecanismo de colaboraciones (por parte de los diversos niveles de la jerarquía) para inducir la cultura corporativa basada en especial en el trabajo en minigrupos que requería la figura del líder y el desarrollo de tareas que antes realizaban sectores especializados (Hernández y Busto, 2009). Este es el caso del sector del mantenimiento, algunas de sus funciones fueron llevadas a las funciones operativas en la línea de producción. Como en otras empresas el nuevo sistema requería por parte de los trabajadores un aumento de tareas relacionado con el control técnico- administrativo a tiempo real, cuestión que será evaluada.

El FPS multiplica los contralores de todos hacia todos (los trabajadores/colaboradores) y las “distinciones simbólicas” entre operarios, diferenciando a aquellos que se avenían al nuevo esquema colaborativo. A diferencia del TPS, en esta terminal automotriz, los márgenes de maniobra para involucrarse o no (por lo menos hasta finales de la pasada década) en el sistema corporativo quedaba en manos de los trabajadores. Sin embargo, también se ponía en evidencia desde el mando que la colaboración tenía un precio, ya que se premiaría con un horizonte (al menos potencial) de movilidad profesional, ascendiendo de categoría. La formación del trabajador en el marco del FPS cobraba centralidad en las inducciones (al inicio de la relación laboral) y en la preparación de los mandos. El propósito radicó en perfilar un nuevo trabajador, cuestión que se logra con ciertos desacoples entre el mandato corporativo y el funcionamiento operativo desde su faz técnica-

⁴ 21 de septiembre de 1961 inauguración oficial del Centro Industrial General Pacheco (Ford Argentina SCA; 2003)

⁵ Fusión entre Ford y Volkswagen entre los años 1987 y 1995

⁶ Entre los años 1995 y 1996 con posterioridad a la separación de las operaciones junto a Volkswagen la planta dejó de producir y transitó un período de cierre y reubicación de su personal.

⁷ En el año 2011 comienza nuevamente a funcionar la planta de motores, solo para el armado y sin los sectores de mecanizado de piezas que abarcaban grandes sectores de la planta en el anterior período.

⁸ Entre el sindicato SMATA y la empresa se presentan 1440 suspensiones de los cuales se redujeron definitivamente 1392 puestos de trabajo



productiva. Estos desacoples entre el plano político-cultural y aquel productivo es justamente el que fragiliza el sostenimiento del FPS. Sin embargo la impronta más contemporánea ligada a los mandatos corporativos supranacionales provoca, de alguna forma, la readecuación del FPS en una nueva versión denominada actualmente Mantenimiento Operación Sistema (MOS) donde aparecen ciertos elementos que dan cuenta de una recontextualización del sistema corporativo frente al desgaste generado por la resistencia de los trabajadores. El reconocimiento actual del Team Leader como figura destacada del resto de los trabajadores, al que se le otorga un plus salarial, viene a dar respuesta a uno de los motivos que desalentaba rápidamente a aquellos obreros que se mostraban disciplinados a las demandas del FPS.

Los siguientes testimonios realizados por dos trabajadores en el marco de una entrevista grupal resultan esclarecedores en términos de cómo es visibilizado el sistema corporativo:

(Sergio) "...en la operación de la máquina es el mismo tipo de tarea. Pero le agregan este tipo de funciones que antes no existían y que aparte le agregan responsabilidades. Tiene que llevar un control de lo que hacen (...)

(Roberto) "...Agarro la computadora, me pongo a hacer eso, en vez de estar en la línea, sabes qué. Es más, te digo, porque nosotros tenemos este problema. Tenés que ir a pedirle categoría a esos tipos que están vendiendo conocimiento, gratis. ¿Me explico?(...) Porque tenés un tipo de cuarta categoría que está manejando una computadora, está pidiendo un montón de materiales, cosa que antes hacía el facilitador."

La filosofía corporativa en la negociación

A diferencia de lo que aconteció y acontece en la terminal automotriz de Ford, en Toyota y en Honda la mejora continua tiene presencia en los convenios colectivos de trabajo. En el primero de los casos mencionados se sigue sosteniendo el CCT del año 1989⁹ contextualizado en un momento previo al avance de las lógicas empresarias actuales, pero en los hechos en esta terminal las doctrinas manageriales de época estructuran al sistema corporativo que se implementa y definen un tipo de formación para el trabajador que se busca consolidar.

La filosofía empresarial Toyota atraviesa la escena productiva y la norma convencional, es el caso más emblemático ya que opera a la vez, en el plano político-cultural, productivo y normativo.

El TPS penetra el corazón del sistema productivo y también el espíritu del CCT, marco en el cual se le otorga una entidad relevante, es decir la filosofía corporativa se incorpora a los convenios explícitamente postulando la adhesión como una cuasi declaración de principios compartida entre la patronal y el sindicato. Cabe destacar que tanto el convenio firmado entre ASIMRA y Toyota, que alcanza a las categorías denominadas Group leaders (supervisores en el área de operaciones no administrativas), como los convenios firmados entre Toyota y SMATA, expresan en los primeros

⁹ CCT-E8-1989-E. Autolatina S. A - SMATA



apartados (y en los mismos términos) la adhesión al TPS¹⁰. Así se refiere esta materia en el convenio colectivo CCT 1317/2013 E, firmado entre Toyota y ASIMRA:

“2.8 Características básicas convenidas de la filosofía de trabajo en TOYOTA ARGENTINA

(...) Las partes reconocen que toda la actividad que despliegue la empresa se regirá por la misma filosofía y principios que destacan a Toyota en el mundo entero y que están destinados esencialmente a lograr la excelencia en la calidad de sus productos, la optimización de sus recursos humanos y materiales, la prosperidad y crecimiento personal y económico de sus dependientes, generando relaciones estables y armónicas entre éstos, los niveles gerenciales y AS.I.M.R.A., todo ello basado en la confianza mutua y la buena fe. La filosofía Toyota tiene por principal objetivo el respaldar y acompañar el "Sistema de Producción Toyota" (TPS) que incluye entre sus principios esenciales:

- a. Utilización adecuada y responsable de los recursos humanos, en cuanto a su cantidad y calidad, de manera de lograr la máxima productividad con la mejor administración de sus recursos humanos*
- b. Trabajo en célula o en equipo, sistema que permite la asignación de responsabilidades a cada uno de los integrantes, donde los miembros de cada célula cooperan para lograr los objetivos del equipo, relacionados con la producción, calidad, reducción continua de costos, seguridad y eficiencia(...)*
- c. Polivalencia funcional, por medio de la cual se podrá asignar al trabajador o a la célula a otras funciones y tareas, que permitirán el logro de una mejor y mayor productividad.*
- d. Adopción del sistema KAIZEN de mejora continua” (CCT 1317/2013 E: pp. 5)*

Las relaciones laborales estables y armónicas basadas en la confianza exponen un elemento recurrente en los convenios: la paz social como cuestión indispensable que aporta legitimidad social al sistema corporativo. Es decir, la adhesión al TPS, que reenvía a la filosofía empresarial, requiere avanzar sobre las relaciones laborales, acordando en forma explícita la aceptación de las reglas de juego patronales que se expresan en productividad, polivalencia, trabajo en células y mejora continua- en la responsabilidad de los trabajadores- a partir de los kaizen.

En el caso de la terminal Honda, la firma del CCT con SMATA, en el año 2011, al momento de comenzar a producir automóviles en la flamante terminal instalada en Campana –Pcia. de Buenos Aires-, refleja en sus puntos nodales la filosofía de la mejora continua del trabajo en grupos y de la paz social reguladora del conflicto:

“Las partes entienden que la negociación colectiva es la forma más adecuada para, mancomunar esfuerzos y establecer condiciones de trabajo que favorezcan el desarrollo y expansión de la industria y el bienestar de los trabajadores. Con este propósito, las partes reconocen la necesidad de:

- a. mantener una operación del negocio rentable;*
- b. asegurar a cada empleado la oportunidad de desarrollar sus habilidades;*
- c. favorecer la polifuncionalidad y el trabajo en equipo, dentro de un ambiente de*

¹⁰ Cabe destacar que en el punto 1.8 (pp 6 y 7) del CCT- E Toyota, Smata,2004 se refieren varios artículos que se vinculan estrechamente con los dispositivos centrales del TPS

trabajo que cumpla con las normas de seguridad e higiene;
d. comprometer la búsqueda constante de mejoras en calidad, eficiencia y ambiente de trabajo;
e. adherir a las normas de comportamiento establecidas, promoviendo un trato justo e igualitario a todos los empleados;
f. promover el dialogo y la negociación como bases para la resolución de cualquier conflicto, resaltando la necesidad de alcanzar acuerdos por consenso y no por confrontación; a tal efecto se comprometen a intentar la búsqueda de soluciones por métodos alternativos que permitan evitar situaciones conflictivas entre las partes. Sin que ello implique que SMATA renuncie a la defensa de los derechos de sus representados a través de los mecanismos impuestos por el presente CCT y por las normativas laborales vigentes.

HONDA MOTOR ARGENTINA S.A. (en adelante "HONDA ARGENTINA") y el S.M.A.T.A. comprenden la importancia de resolver los distintos puntos de vista sobre aspectos relacionados al personal, a través de la consulta permanente y el consenso. Ambas partes se comprometen a realizar los mayores esfuerzos tendientes a que no se interrumpa la continuidad en la producción y la marcha del negocio,(CCT E 1179-2011, Honda-SMATA Cap 1, art. 1: p1)

La filosofía de la mejora continua asociada al trabajo en grupos y a la adhesión a las pautas de comportamiento establecidas (por la corporación) se apoya con un especial énfasis en la lógica consensual a fin de evitar el conflicto, agotando todas las instancias¹¹.

Los sistemas corporativos demuestran el afán regulador del comportamiento viable en el marco de las exigencias corporativas orientadas a la mejora continua y expresadas también en la RSE. en los informes de sustentabilidad. Con matices, el disciplinamiento para el consenso rige como patrón unificante en la implementación de las doctrinas corporativas. Con este fin, una Pedagogía corporativa se instrumenta a los efectos de consolidar las actuaciones hegemónicas. La lucha del capital avanza en una estrategia managerial que tiene un claro anclaje en el sistema productivo, pero también en un plano político cultural y normativo. El avance de la Pedagogía del consenso en las negociaciones no es una novedad, sin embargo, aquello que se presenta en una historia reciente es la adhesión explícita a la filosofía empresarial, y como derivación de la misma, a las exigencias técnicas-productivas que conforman un perfil de trabajador colaborador con la patronal.

Competencias: cada cual con su manual

El debate educativo en general y el de la capacitación para el empleo en particular fue colonizado, durante las dos últimas décadas, por el lenguaje de las competencias. Diferentes estudios se han ocupado de analizar en qué medida las competencias fueron estructurando el currículum escolar

¹¹ En el artículo 41 se prevén mecanismos de conciliación interna, marco en el cual se definen diversas instancias conciliadoras)



(Lundren, 1992; Jonnaert, Barrette, Masciotra y Yaya 2008) en tanto nuevas demandas de la producción industrial.

La instalación de la planta de Toyota en la ciudad de Zárate y el reclutamiento que ejerce en escuelas secundarias de un extenso radio, así como las evaluaciones que realiza la empresa en sus entrevistas pre-ocupacionales, suponen un reforzamiento de las competencias requeridas a las instituciones educativas. Si bien es posible identificar múltiples esfuerzos desde ambas partes por lograr un mayor ajuste entre la oferta del sistema educativo y la demanda del sistema productivo, desde nuestros estudios constatamos una importante tarea pedagógica desplegada en el suelo de la fábrica y focalizamos allí nuestro análisis dada la relevancia que asume la disputa por la conciencia de los trabajadores.

Los trabajadores que cuentan con una credencial educativa lograda en el contexto de un currículum escolar que ha incorporado las competencias, no son portadores del conjunto de *saberes corporativos* demandados en el espacio productivo, aquello que interesa en este mercado de empleo son las competencias en tanto “ser capaz de” (Rozemblatt, 1999; Lichtenberger, 2000; Tanguy, 2001). Para reconocer dónde se enseñan y dónde se aprenden los saberes corporativos y cuáles son los saberes previos requeridos, recuperamos la voz de un trabajador de Toyota:

Tenés que tener el secundario. A lo mejor podías tener de quinto año, y te faltaban tres materias, por ahí te daban la posibilidad de entrar y rendir las materias que te faltan. Pero no si tenías hasta segundo, tercer año, tenés que tener el secundario completo. (...) Si no sabés nada de nada, si no tenés noción de la vida igualmente servís porque vienen y te capacitan ellos. Yo conozco gente que ha entrado y no conocía lo que era un bulón, no tenía ni idea. Y hoy en día vos los ves y están trabajando en cualquier parte. Tampoco es necesario que vos sepas tanto. (Entrevista con trabajador de Toyota)

Compartimos con este trabajador el valor que porta una credencial educativa en mano para tener la posibilidad de ser contratado por Toyota debido a que, según este joven, *servís porque vienen y te capacitan ellos*. Este aporte contribuye a interrogarnos acerca de los saberes en los que forma la empresa y los motivos por los cuales se reserva para sí esa función.

En el espacio productivo se ponen en circulación un conjunto de saberes que desde nuestra línea de investigación hemos conceptualizado como *saberes corporativos* que se ponen en circulación en el espacio productivo y trascienden aquellos estrictamente asociados con el puesto de trabajo o la formación específica sobre un procedimiento técnico. Desde una mirada situada en el campo educacional este tipo de saberes conforma un *currículum oficial* (Apple, 2008) anclado en el Sistema Corporativo de Producción. Desde esta perspectiva analizamos aquello que la Directora de Recursos Humanos de Toyota reconoce como manual de habilidades:

...cada compañía tiene su manual de habilidades, el de nuestra compañía tiene competencias básicas y exigencias específicas de la empresa que se aplican en esas competencias y a su vez hay otras competencias que son generales para la gente que no tiene personal a cargo y hay que ir entrenándolos a cada uno, pero eso va en cada



compañía, cada una tiene su manual y cada una busca qué es lo que necesita. (Aguirre Vieiro; 2015)

El manual de habilidades lo inscribe la empresa en su Sistema Corporativo de Producción y en él estarán claramente explicitados tanto los saberes corporativos, como sus formas de evaluación. Esta referencia a Toyota como caso paradigmático contribuye al análisis del concepto de competencias y sus vínculos con el tratamiento pedagógico en los otros casos que nos ocupan en esta ponencia.

La trama entre lo general y lo particular se hace visible en muchas otras empresas además de las de la industria automotriz analizadas en este trabajo, la demanda de saberes técnicos/específicos en cada compañía mantiene un vínculo orgánico con el perfil del trabajador que se deriva de las formas toyotistas de organizar la producción.

Honda y su cuadro de competencias

La reconfiguración de los nuevos saberes en juego (Jacinto y Millenar, 2012) pone sobre la mesa la dicotomía saber ser – saber hacer y el debate sobre la valorización entre la cuestión actitudinal y los saberes asociados a los procesos técnicos. (Balconi, 2002; Kergoat, 2012).

A partir del análisis de un documento utilizado para la formación en la empresa Honda¹² es posible recomponer la centralidad que adquiere el *manual de habilidades* en el proceso de formación que se despliega en el espacio de trabajo y la circulación de un conjunto de saberes que denominamos corporativos.

La génesis del manual de habilidades en Honda tenemos que buscarla en su Sistema Corporativo y en las diferentes herramientas que desarrolla para llevarlo a la práctica, entre ellas el NHC¹³ un dispositivo que presenta una clara sintonía con el TPS y el FPS. El NHC se invoca a la hora de mencionar programas orientados a la participación de los trabajadores en aquellos procesos que contribuyan a la *mejora continua de la compañía*.

De la lectura del cuadro, donde se precisan las definiciones de las competencias (Honda, 2012) y los comportamientos esperados para las distintas funciones, se desprende que los objetivos de formación apuntan a estas dimensiones:

- Formulación del tema
- Planeamiento y control
- Análisis y decisión

¹² Competencias Honda

¹³ La sigla deriva del inglés New Honda Circle y si bien aparecen traducciones como Circulo Nuevo Honda, en el uso común se hace referencia al NHC



- Fortalecimiento de Filosofía Honda
- Desarrollo de personas
- Coordinación de equipos
- Comunicación y persuasión
- Trabajo en equipo
- Foco en cliente
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Cumplimiento de objetivos

El análisis del cuadro de competencias contribuye a recomponer la relación que existe entre los objetivos generales que se esbozan en el NHC y la tarea pedagógica que está planteada para conformar una fuerza de trabajo capaz de trabajar bajo estas condiciones. La lista de diferentes objetivos de formación nos permite identificar que entre las prioridades no se encuentran los conocimientos asociados a funciones técnicas complejas relacionadas con la robótica (o similares) sino que apuntan a las diferentes dimensiones que deberá tener el trabajador ideal de la empresa Honda.

Como venimos sosteniendo, el conjunto de saberes que se ponen en circulación en la empresa articulan con recorridos previos de los trabajadores por el sistema educativo y/o diferentes trayectorias laborales, pero en el caso de la *filosofía Honda* será presentada y difundida cotidianamente en el piso de la planta como espacio privilegiado para la formación.

Del mismo modo que hicimos referencia anteriormente a las *tres alegrías*, las competencias aluden también a las *tres realidades*:

...señaladas a menudo con la expresión japonesa sangenshugi las tres realidades son el lugar real, la parte real, la situación real. Esta palabra significa, en palabras sencillas, “ir al sitio real” donde se está produciendo la acción. (Laseter, 2004: 312).

En el documento analizado aparece una referencia permanente a las tres realidades que se reconocen también como *Genba*, *Genbutsu* y *Genjitsu*, en esta recontextualización que realiza Honda es posible encontrar términos que son comunes a una tradición japonesa y en algunos casos asociados a Toyota, como es el concepto de *Gemba*, un término japonés que significa “el lugar real”.

Toyota tiene una proporción muy alta de su gestión en el taller (el gemba) de manera que los supervisores pueden estar íntimamente involucrados en los problemas de calidad que



puedan surgir. Su presencia en el gemba fundamenta su toma de decisiones y acelera la resolución de problemas. Esta actitud gemba es impulsada por la creencia de que todo el valor del cliente se crea en el gemba y por lo tanto las cualidades del gemba determinarán el éxito de la empresa. (Manufacturing Terms, 2015)

Respecto a la dimensión *fortalecimiento de la Filosofía Honda* uno de los comportamientos esperados de parte de los operarios, según el cuadro de competencias, es que *incentiven a sus pares a practicar la Filosofía, a través de la participación en actividades corporativas como NHC, a fin de transformarla en acción*. A partir de este y otros ejemplos sostenemos que el liderazgo no es solo un *saber ser*, la empresa además de definirlo va componiendo diferentes indicadores capaces de ser evaluados.

Las *tres alegrías* junto a las *tres realidades* que toman cuerpo en dispositivos como el NHC son parte de una filosofía que debe ser abrazada por los trabajadores y desde nuestra perspectiva de estudio destacamos la referencia a la *comunicación* y a la *persuasión* como pilares en los cuales descansa la tarea pedagógica. Los agentes que se ocupan de la formación son educados y multiplicados por el capital en el marco de un trabajo pedagógico que opere a tiempo real.

Filosofía y proceso de trabajo en Ford Argentina

Ted Cannis lleva la camiseta de Ford desde su nacimiento en Detroit, la capital de la industria automotriz norteamericana. El ejecutivo desembarcó en la Argentina hace nueve meses después de haber ocupado la dirección de finanzas de Ford Andina, la filial de la marca del óvalo en Venezuela, Colombia y Ecuador. Con 36 años, es el presidente más joven de las diez terminales radicadas en el país. Estudió filosofía en la Universidad de Michigan y cuenta con un Master en Administración de Empresas en la Universidad de Indiana. (Diario El Cronista, 2003)

La empresa Ford lanzó hacia la segunda mitad de la década de los noventa su programa *Ford 2000* donde sentó las bases de un sistema corporativo anclado en una filosofía de trabajo que presenta múltiples similitudes con los casos de Honda y Toyota que venimos desarrollando. En el contexto de estas transformaciones pueden buscarse las causas de la designación, durante el año 2002, de un presidente para la filial Argentina nacido en la cuna del fordismo (Detroit), con 36 años de edad y graduado en filosofía.

Señales de este tipo relacionadas con la dirección de la compañía, así como la mención en los otros casos sobre la existencia de una filosofía en la que se intenta estructurar el trabajo, obviamente, no tienen su correlato en la organización de círculos de trabajadores para estudiar y debatir acerca de la filosofía como una disciplina de conocimiento. Parte de nuestras tareas es develar en qué medida estas cuestiones se van entramando en el proceso de trabajo y conforman esas nuevas *competencias* demandadas a los trabajadores.



La organización del mantenimiento de la planta, como un caso donde es posible ver el entramado del sistema corporativo, ha sido motivo de análisis en un trabajo anterior (Figari y Hernández; 2008). Hemos destacado que el sistema de trabajo sobre el que se estructuran las tareas de mantenimiento está concebido desde las nuevas políticas empresarias e involucran al trabajador más allá de sus voluntades. Por otra parte, las transformaciones implicaron una disputa con los trabajadores de la línea de producción para involucrarlos en tareas del mantenimiento preventivo que anteriormente eran exclusivas de los operarios del sector de mantenimiento. El “*ser capaz de*” no aparece entonces como un aspecto actitudinal en potencial, en esta nueva etapa el operario de la línea de producción debe sumar la revisión de diferentes ítems de mantenimiento al conjunto de sus tareas habituales en su puesto de producción en la línea de montaje.

Los alcances del sistema de mantenimiento en tanto forma de control sistémico lo hemos señalado a partir de:

La generación/publicación de informes junto a otros documentos claves como la lista de chequeos o las denominadas “lecciones de un solo punto” nos permite visualizar el vínculo que existe entre la oficina técnica y los grupos de trabajo tanto de mantenimiento como del resto de las áreas. Por otra parte, es posible distinguir cómo en el caso de la oficina técnica la inclusión de los operadores en el sistema corporativo está definido por el tipo de funciones asignadas, más allá del grado de involucramiento individual. La naturaleza y el alcance de las intervenciones técnicas que realizan (que suponen un control de la información a tiempo real), les suministran elementos claves para evidenciar el control sistémico que se busca desde la administración del sistema corporativo. (Figari y Hernández; 2008)

El análisis de la organización del mantenimiento en Ford nos aporta para profundizar sobre el conocimiento de las competencias demandadas y las estrategias que pone en juego la compañía para la formación de sus trabajadores. El *currículum oficial* establece que las competencias se evalúan y para ello se despliegan estrategias asociadas a la demostración del cumplimiento de los objetivos. El operario de la línea de producción no solo deberá demostrar que es *capaz de* involucrarse en el mantenimiento, se lo evaluará por las planillas donde eso queda documentado de la misma forma que por el desempeño en su puesto de producción. Por otra parte la multiplicidad de informes que deben generar y publicar los trabajadores del área de mantenimiento están orientados al monitoreo constante de una organización del trabajo ajustada a los mandatos del sistema corporativo que abraza los principios filosóficos anteriormente desarrollados.

Conclusiones

En el contexto de la consolidación de los sistemas corporativos fundados a partir de la *filosofía Toyota* y que adquieren singularidad en cada una de las empresas automotrices analizadas en este



trabajo, resaltamos los avances que han logrado las compañías respecto a la formación de trabajadores en el espacio productivo.

Desde la creación de la oficina de Recursos Humanos a esta parte la *capacitación de personal* viene siendo desarrollada como forma de adaptación de la fuerza de trabajo a las necesidades del proceso productivo, los avances que señalamos en esta etapa son aquellos relacionados con la transformación del piso de la planta de producción en un espacio pedagógico privilegiado donde los saberes en circulación son aquellos que adquieren legitimidad en el contexto de un *currículum oficial* anclado en los sistemas corporativos de cada una de las empresas.

Los avances destacados son propios de prácticas hegemónicas que no pueden ser escindidas de las diferentes formas de resistencia que llevan adelante los trabajadores. Las competencias que se ponen en juego en el espacio productivo y que se extienden hacia el exterior de los muros de las fábricas como demanda hacia la forma de trabajo son la expresión de una hegemonía empresarial cuya crítica debe ser parte de la agenda de los trabajadores organizados.

La gestión de las competencias emerge como el vínculo ente los sistemas corporativos y la formación de trabajadores, un tipo de formación orientada a la disputa de una subjetividad al servicio de la mejora continua de los negocios de las compañías que debe enterrar las tradiciones de organización de la clase obrera para crear valor con *la alegría de comprar, la alegría de vender y la alegría de producir*.

Bibliografía:

Álvarez Newman, D. (2012.). Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización. *Trabajo y Sociedad*, n° 18, 2012: 43-57

Alves, G. (2006). Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competencia: notas dialéticas, En: *Trabalho e educação. Contradições do Capitalismo Global*. Brasil: Projeto Editorial Praxis.

Apple, M. (2008). *Ideología y currículo*. Madrid: Ediciones Akal.

Battistini, O. (2007). El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser; *7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET*, Bs. As.

Balconi, M. (2002), Tacitness, codification of technological knowledge and the organisation of industry, en *Research Policy*. vol 31 marzo.



- Figari, C. (2013). Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo. *Revista Sociología del Trabajo, Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*. Madrid, Universidad Complutense, pp. 95-115.
- Figari, C. y Hernández, M. (2008). Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “Mantenimiento Total” como espacio de disputa. Ponencia presentada en el *IV Seminario de Trabajo. Trabajo, Economía y Educación en el siglo XXI*. Marilia, UNESP, mayo de 2008.
- Ford Argentina SCA. (2003). *Ford, 90 años en la Argentina*. Buenos Aires: Departamento de Relaciones Institucionales y Gubernamentales de Ford Argentina SCA.
- Hernández, M. y Busto, C. (2009). Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz. En *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*, editado por Claudia Figari y Giovanni Alves, 203-230. Brasil: Projeto Editorial Praxis.
- Jacinto, C. y Millenaar, M. (2012). Los nuevos saberes para la inserción laboral: formación para el trabajo con jóvenes vulnerables en Argentina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol.17 no.52 ene./mar, pp 141-166. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/v1/revista/visualizador.php?articulo=ART52006&criterio=http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v17/n052/pdf/52006.pdf>
- Jonnaert, P., Barrette, J., Masciotra, D. y Yaya, M. (2008). La competencia como organizadora de los programas de formación: hacia un desempeño competente. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, v 12 n° 3, 1-32. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART3.pdf>
- Kergoat, P. (2012). Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquizaçãõ dos saberes. *Educaçãõ&Sociedade*, Vol. 33, n° 118, 47-59.
- Laseter, T. (2004). *Alianza estratégica con proveedores: un modelo de abastecimiento equilibrado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Lema Batista R. (2006), A Panacéia das competências: umaproblematizacão, En: *Trabalho e educacao. Contradicoes do Capitalismo Global*. Brasil:Projeto Editorial Praxis.
- Lichtenberger, Y. (2000). *Competencias y calificación. Cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación*. Buenos Aires: Piette, Conicet.
- Lundgren, U. (1992). *Teoría del curriculum y escolarización*. Madrid: Ediciones Morata.
- Rozemblatt, P. (1999). *El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder*. PIETTE, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, Documento de Trabajo N° 11.



Fuentes:

Declaración del IV Congreso Nacional de Delegados del Movimiento Nacional de Unidad Automotriz – Lista Verde del SMATA (4 de agosto de 1995). *Diario Clarín*, pp. 23.

Del Río, J (15 de abril de 2003). La fortaleza del peso no ayuda a la industria automotriz. Sub-nota: Ejecutivo con la camiseta puesta. *Diario El Cronista*, pp. 17.

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

Entrevistas con trabajadores de Toyota Argentina.

Ford (1996). *Introducción al FPS*. Documento de Recursos Humanos: Ford Argentina. S A

Honda (2012). *Cuadro de competencias*. Documento de Recursos Humanos: Honda Argentina

Honda South América (2013). *Informe de Contribución Social*.

ManufacturingTerms. Recuperado de <http://www.manufacturingterms.com/>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1989). *Convenio Colectivo de Trabajo entre las partes Autolatina Argentina S. A y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA)*. CCT-8-1989-E.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1996). *Convenio Colectivo de Trabajo entre las partes Fiat Auto Argentina S. A y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA)*. CCT-185-1996-E.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (1996). *Convenio Colectivo de Trabajo entre las partes Toyota Argentina S. A y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA)*. CCT-190-1996-E.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2011). *Convenio Colectivo de Trabajo entre las partes Honda Motor Argentina S. A y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (SMATA)*. CCT-1179-2011-E.

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (2013). *Convenio Colectivo de Trabajo entre las partes Toyota Argentina S. A y Asociación de Supervisores de la Industria Metalmeccánica de la República Argentina (ASIMRA)*. CCT-1317-2013-E.

Toyota Argentina. S. A. (2013). *Reporte de sustentabilidad*. Recuperado de <http://www.toyotanet.com.ar/multimedios/pdfs/ReportedeSustentabilidad2013.pdf>