



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

Coordinadores: Claudia Figari, Nuria Giniger y Dana Hirsh

Evaluaciones y certificaciones en las políticas del management: dispositivos de formación e implicación de los trabajadores

Autor : Claudia Figari¹

E – mail: figari.clau@gmail.com

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

Autor: Diego Alvarez Newman²

E – mail: diegonewman@hotmail.com

Pertenencia institucional: Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ)

Resumen

En el contexto contemporáneo de desarrollo de las fuerzas productivas, el papel de los organismos internacionales cobra especial protagonismo al impulsar múltiples recomendaciones a las empresas y expandir la impronta de la rendición de cuentas en variados espacios gubernamentales. La función legitimadora del capital encuentra en las diferentes variantes de las normas ISO, y en la semántica de la RSE bases fundamentales desde las cuales definir aspectos relacionados con la certificaciones de procesos y trabajadores, evaluaciones constantes y criterios a partir de los cuales rendir cuentas. Los dispositivos del management en el orden societal implican también múltiples mediaciones para trasvasarse en el nivel regional, local y en las propias instituciones. Estas políticas y su divulgación, incluso por medios de comunicación sociales, instalan una cosmovisión corporativa en múltiples espacios de la vida. La dinámica del capital junto a su función de legitimación social se afina

¹ Investigadora independiente del CONICET con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales -CEIL- y Prof. titular en el Departamento de Educación de la Universidad nacional de Luján y en la Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

² Investigador del Instituto de Ciencias Sociales y Desigualdades de la Universidad Nacional de José C. Paz (UNPAZ). Profesor Adjunto del Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNPAZ



con implicancias nodales en la formación de los trabajadores y en la proliferación de múltiples formas de implicación exigidas a quienes denominan colaboradores.

Esta ponencia recupera hallazgos de nuestras investigaciones desarrolladas en la última década que han permitido visibilizar ciertos dispositivos corporativos que operan en la búsqueda de consentimiento por parte de los trabajadores. En ese marco, aquéllos relacionados con la formación cobran importancia e indican la recurrente preocupación de la patronal por conformar trabajadores que en la actualidad deberán desempeñarse como “ciudadanos globales”. A su vez, y en el marco del fortalecimiento de la evaluación continua sobre la fuerza laboral, las normas ISO han agiornado en los últimos 20 años la generación de normas incluso adecuándolas a las exigencias del Pacto Global. En los años 90, se debatía el sentido y alcance que asumía la ISO 9000, como novedad, en la actualidad y como parte de un recurrente proceso modernizante se requiere poner en foco la nueva incidencia de las ISO como expresión de las exigencias corporativas. Comprender estas exigencias constituye una vía fértil para dimensionar cómo son afectados los trabajadores, y en qué medida los dispositivos de formación e implicación se adecúan para cumplimentar los requerimientos que se derivan del aparato normalizador de la calidad en la actualidad.

Esta ponencia recupera una tradición investigativa en grandes empresas transnacionales, especialmente en el sector automotriz, la estrategia metodológica ha sido un análisis de contenido de fuentes secundarias derivadas de los organismos internacionales, de consultoras y de las propias empresas, como por ejemplo los informes de sustentabilidad.

Las importantes transformaciones en las políticas corporativas que extienden su accionar más allá de sus fronteras exigen poner en evidencia tendencias concurrentes que venimos identificando con especial incidencia en las condiciones de trabajo y de vida.

Palabras clave: formación, evaluación, normalización

1. Introducción

El capitalismo, en su fase actual, ha refinado sus instrumentos de dominio sobre los trabajadores. Asimismo, se han impulsado nuevos consensos desde los organismos internacionales. Así como en los años 90 estos organismos vehiculizaban el paradigma neoliberal, a fines del milenio resulta relevante ahondar tanto en la semántica como en la arquitectura sofisticada que tejen dichos organismos a los efectos de transponer las actuales doctrinas del management y los consensos



establecidos en el nivel del denominado Pacto Global-PG-. Las redes de sentido y de prácticas que gobiernan en la semántica de la responsabilidad social empresarial –RSE- atraviesan el lenguaje del PG y sus recomendaciones, al señalar la necesidad de configurar un capitalismo que se sostenga y muestre una cara humanizante. En este contexto, se desarrollan recurrentes agiornamientos en la formación de la clase trabajadora, para lo cual se despliegan múltiples herramientas pedagógicas y comunicacionales (Sallaz, 2015). En esta ponencia nos proponemos analizar los alcances del PG y de la ISO en los dispositivos de formación, implicación y evaluación constante de procesos y trabajadores. Resulta relevante, desde la perspectiva que sostenemos, desnaturalizar las bases conceptuales y los instrumentos de aplicación derivados en múltiples contextos que inciden en la formación de las subjetividades. Si la *colaboración* y la *competencia* fueron núcleos de sentido centrales en las lógicas del management de los años 90, en el nuevo milenio se consolidan a partir de nociones como la de *ciudadanía global*. Como resultante de la formación de la clase obrera, se despliega un nuevo embate normalizador que, no obstante, fortalece como cara de la misma moneda formas de diferenciación de la fuerza laboral en el contexto en el que despliega su accionar. La mejora continua, la rendición de cuentas y la responsabilidad social expresan una matriz de sentidos que se concretiza en la transmisión de los valores corporativos y en la formación de los trabajadores.

Una cuestión que ponemos en evidencia también es el movimiento de internacionalización y concreción a la vez de los nuevos consensos globales (Robinson, 2007). Lo global y lo local se tejen a partir de una compleja arquitectura que produce especificaciones, guías de buenas prácticas, normas y códigos de conducta. El capital refuerza en este marco la impronta por formar sus intelectuales orgánicos en un contexto donde la hegemonía empresaria se consolida.

Se exponen hallazgos de investigaciones realizadas en grandes corporaciones, especialmente de la industria automotriz. Hemos recuperado fuentes documentales relacionadas con el PG, sus redes locales, los informes de sustentabilidad que realizan las empresas y las diferentes versiones de la Serie de Normas ISO 9000. Asimismo, la ponencia se basa en fuentes primarias a partir de entrevistas realizadas en el marco de foros de la red local del PG y a técnicos que producen las normativas ISO en Argentina.

2. Normalización y consenso en la formación de la fuerza laboral

El inicio del milenio ha marcado algunos puntos de inflexión significativos en el desarrollo de las fuerzas productivas y en las formas de legitimación del capitalismo en su fase actual de producción. Así, el orden global requiere para su sostenimiento un salto cualitativo que se encuentra asociado a la



disputa por la formación de la fuerza laboral. Algunos estudios han aportado hallazgos de interés con relación a las implicaciones de las doctrinas del management en las subjetividades de los trabajadores (Soich, 2008; Zangaro, 2011; Pierbatisti, 2012; Alvarez Newman, 2012). Diversas herramientas articuladas sistémicamente, que analizamos en esta sección, revisten un interés fundamental desde nuestra perspectiva, al impulsar variados dispositivos de legitimación social, cultural y laboral del capitalismo (Figari, 2013). Se pone en evidencia así un conjunto de nociones y herramientas empleadas en la praxis corporativa orientadas a enmascarar la relación capital/trabajo, y sobre todo naturalizar la ideología del management que tendrá una incidencia directa para limitar la problematización del orden global capitalista en pos de su transformación.

En el campo de las Ciencias Sociales el Trabajo, las implicancias del consenso de Washington en los años 90 fueron emblemáticas para encauzar el paradigma neoliberal. Hace ya casi tres décadas proliferaban estudios que relevaban en las grandes corporaciones una narrativa recurrente en los mandos: la necesidad de producir un cambio cultural eficaz para forjar trabajadores flexibles y adaptables a la turbulencia de los mercados (Linhart, 1997). La modernización fue una cuestión clave para las investigaciones que apelaban a una era post-fordista signada por cambios en las estructuras de las empresas, en las formas de organización de la producción y del trabajo y en las relaciones laborales. En ese marco el centro gravitatorio de los recursos humanos y sus gerencias ganaban un terreno fundamental en la denominada “reestructuración productiva”.

La apuesta managerial en los 90 fue, sin embargo, un ensayo de una revolución sistémica que las corporaciones producirían de a poco, al transformar la gestión laboral, lesionando los derechos adquiridos vía la flexibilización laboral. Así, los sistemas corporativos cobraban fisonomía y articulaban la gestión técnico-productiva y político-cultural en las grandes empresas que gobernaban en la esfera internacional. El alcance global se concretizaba en contextos situados, a partir de herramientas cada vez más sofisticadas, al co-configurar una matriz sistémica (Figari, 2015).

Más allá de las importantes transformaciones que indujo la hegemonía neoliberal/toyotista (Antunes, 2009), el nuevo milenio abrirá múltiples vías para convalidar la hegemonía de las corporaciones y apelar al consentimiento de los trabajadores. Es decir, se genera un punto de inflexión en el proceso civilizatorio/capitalista, renovando consensos a los efectos de dar *sustentabilidad* a un mundo que dejaba afuera de las posibilidades de sobrevivencia a millones de personas sumergida en la pobreza extrema.



A fines del milenio, el denominado Pacto Global-PG-³ apeló a dispositivos complejos, a los efectos de consolidar nuevos consensos, y a través de la noción de *sustentabilidad* y *responsabilidad social empresaria* perpetuar la legitimidad social de un orden capitalista que no podía mostrar su cara más hostil expresada en sus variadas formas de explotación laboral (Ginger, N., 2014). Más bien, la apuesta fue y sigue siendo conformar un nuevo *pacto social corporativo* que impulse los consensos y renueve la transformación de las subjetividades. Se trata también de transmitir la idea de un ciudadano global que colabora en pos de transformar la sociedad en el marco de un orden global capitalista que viabiliza, en solidaridad con las políticas corporativas, el sello de las recomendaciones de los organismos internacionales en el nivel regional y local.

El gobierno de las grandes empresas se expresa también en su extensión hacia las comunidades en las que se emplaza y se impulsa una política corporativa que requiere ser comprendida a la luz de una matriz sistémica compleja, heterogénea, basada en múltiples tecnologías de gestión. Estas posibilitan difundir a tiempo real y en forma continua la nueva semántica del management y los principios en los que se basan. (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011). Con base en las Ciencias de la Administración, en la Psicología cognitiva, en la agiornada teoría del capital humano, en la tecnocracia pedagógica, estas fundamentos conceptuales cobran expresión a partir de redes de sentido potentes como las nociones de calidad, responsabilidad social, sustentabilidad, mejora continua, rendición de cuentas. En la disputa por las subjetividades, los trabajadores serán colaboradores (con la patronal) y ciudadanos corporativos (a partir de su compromiso con un orden global donde el capitalismo aparece en una versión humanizante).

Diferentes nociones sustentan (y abrevan) las lógicas consensuales/coactivas que se consolidan hacia finales del milenio a los efectos de impulsar modalidades efectivas de normalización de la fuerza laboral. Esta operación se expresa como cara y reverso de las múltiples heterogeneidades que cobran expresión en los contextos de trabajo, marco en el que se concretizan las políticas corporativas más agregadas.

Ya desde mediados de los años 90, los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad cobraron envergadura. Las normas en la serie ISO 9000 han agiornado en forma recurrente su capacidad

³ Nos referimos al consenso impulsado por Naciones Unidas hacia finales del milenio del cual se derivan una serie de recomendaciones hacia las empresas relacionadas con los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, el trabajo decente y las penalidades por la corrupción. Los estados parte, junto a las empresas y organizaciones no gubernamentales firman este Pacto y desde esa institucionalidad/legitimidad se generan múltiples agencias y agentes encargados de producir una prolífera documentación de guías prácticas para autoevaluarse respecto al cumplimiento de los principios que guían el PG.



hacedora de normativas que alcanzan en la actualidad a aquéllas generadas para la rendición de cuentas y la responsabilidad social empresarial (ISO 26000).

En el contexto que venimos describiendo, las acciones consensuales/coactivas se expresan en una institucionalidad global: nos referimos al Pacto Global y a la organización ISO. Resulta de interés señalar que los “hilvanes” entre las ISO, y el Pacto global requieren ser visibilizados en un marco de análisis donde el lenguaje normalizador y certificador cobra expresión concreta a partir de una rendición de cuentas constante. Asimismo, se expresa la idea de concretizar los mandatos globales a partir de múltiples mediaciones que viabilizan los procesos macrosociales/económicos en contextos situados. Sin embargo, esta cuestión no es autoevidente, más bien necesita un examen detenido para producir un proceso que posibilite una suerte de des-reificación y permita echar luz sobre las bases fundacionales de muchas de las políticas que pretenden formar las subjetividades y crear conciencia, en un contexto de naturalización de nociones y prácticas que persiguen objetivos concretos en el orden global capitalista en su fase actual. En este contexto, la formación de los trabajadores y el desarrollo de competencias clave adquieren especial importancia a los efectos de actuar según los principios de las doctrinas corporativas globales.

Un ejemplo contundente de lo que venimos postulando se expone en los informes de sustentabilidad que deben presentar anualmente las corporaciones que adhieren al Pacto Global. Las recomendaciones del PG y la normativa derivada de la serie ISO, deben guiar las actuaciones empresarias y a las denominadas comunicaciones de progreso que se divulgan en los informes. A los efectos de vehicular las doctrinas del management en general, y, en especial, las recomendaciones derivadas del PG y de las ISO, se multiplican las agencias y los agentes encargados de transmitir, recomendar, asesorar y evaluar a las corporaciones. Los intelectuales orgánicos de las patronales, de las organizaciones de la sociedad civil, de las escuelas de negocios, de las consultoras, generan una red difícil de visibilizar que asume en alcance global, si bien su accionar se concretiza en los espacios de trabajo (Rossi, C, 2016). Los informes de sustentabilidad conllevan en sus formatos y contenidos la semántica de la RSE, de la rendición de cuentas y de la mejora continua, de tal forma que se refuerza una matriz sistémica que asume la finalidad de generar consenso para la valorización del capital. Desde aquí, y junto al agiornamiento de las normas ISO 9000, se ejerce una vigilancia estratégica donde nadie está exento. El PG se concretiza en la cotidianeidad de la praxis corporativa y de los trabajadores, así como en la proliferación de instrumentos específicos surgidos al calor del proceso de trabajo que nutren el esquema de internacionalización/globalización/ estandarización.



A continuación exponemos algunos ejemplos de la semántica que se expresa en los informes de sustentabilidad de dos filiales de empresas automotrices radicadas en el cordón industrial de zona norte de la Pcia. de Buenos Aires. La empresa Honda inicia su planta de automotores en el año 2011 en Zárate y presenta informes de sustentabilidad para toda la región de Sudamérica:

"Atender la sociedad de forma sostenible, contribuyendo para el futuro de las próximas generaciones. Es con esa base sólida, respaldada en directrices socioambientales, que Honda conduce su estrategia de negocios y promueve la transformación de la sociedad en el cual está insertada. Para esto, desarrolla, constantemente, acciones en favor del medio ambiente, comunidad, educación y seguridad en el tránsito, pilares que sustenta una filosofía de actuación de Honda en Brasil y en el mundo.(...) Educación también es un movimiento constante de Honda con el fin de hacer la diferencia y transformar la sociedad. Para promover el entrenamiento de los jóvenes de comunidades que circundan nuestras unidades fabriles, mantenemos proyectos propios, con la participación voluntaria de nuestros colaboradores, y alianzas con entidades públicas y privadas. Este año, realizamos cursos técnicos, programas culturales y concursos, entre otras acciones que estimulan la creatividad y promueven la concientización de los niños sobre los aspectos clave para el desarrollo sostenible de la sociedad, como medio ambiente y seguridad"(Honda South América, Informe de Contribución Social 2013, p.2)

La sustentabilidad, en pos del cuidado del medio ambiente (principios del PG) es el marco elegido por esta empresa que expone sus avances y comunicaciones de progreso haciendo especial hincapié en estos principios, cuestión que se expresa en clave global. También la educación, la concientización, el entrenamiento de los jóvenes en pos de un capitalismo sustentable que cuide el medio ambiente es una referencia recurrente en los informes. Las nociones de alianzas, participación voluntaria y colaboradores, refieren a las lógicas consensuales donde trabajadores y sociedad civil se involucran en pos de avanzar en logros que serán ranqueados y valorizados en el orden global.

La filial de Ford en Argentina, radicada en la segunda ola substitutiva de importaciones, pone de manifiesto las referencias no sólo al PG y a sus principios sino también al compromiso con acciones que la ligan directamente a la rendición de cuentas y a los sistemas de gestión de la calidad, en el marco de las ISO. En Ford, las expresiones de la sustentabilidad se manifiestan junto a otras nociones que están especialmente naturalizadas/reificadas en la filial de Honda Argentina.

En el informe de sustentabilidad de la filial de Ford se expresa lo siguiente:



"Profundizando nuestro compromiso con la práctica de rendición de cuentas, el Reporte de Sustentabilidad 2013 fue elaborado siguiendo los lineamientos de la Guía G3.1 de la Iniciativa de Reporte Global (GRI)(...) Durante este año, seguimos trabajando en la mejora continua de los procesos y procedimientos de cada uno de los Concesionarios, para brindar un servicio al cliente conforme a nuestros estándares de excelencia.

Para ello, contamos con un programa de capacitación diseñado para las diferentes áreas de nuestra Red de Concesionarios y desarrollamos iniciativas de reconocimiento e incentivo para ayudarlos a tener más contentos a nuestros clientes.(...) Desde 2004 apoyamos el Pacto Global de Naciones Unidas y lo continuamos apoyando ya que sus principios en la promoción de los valores correspondientes a las áreas de Derechos Humanos, Condiciones Laborales, Medio Ambiente y lucha contra la Corrupción coinciden con aquellos adoptados por nosotros y que están expresados en nuestras cartas políticas a nivel corporativo". (Ford Argentina, Reporte de sustentabilidad 2013. "100 años llegando más lejos", p 6)

Rendición de cuentas, mejora continua, calidad y sustentabilidad, gobiernan en la semántica del reporte que realiza esta filial para Argentina. Estos núcleos de sentido, en forma articulada, reenvían, desde nuestra perspectiva, a las lógicas consensuales del PG, a través de sus principios (postulado explícitamente en el informe) y a las directrices de normalización referidas a los sistemas de gestión de la calidad en el marco de las ISO.

Las mediaciones

El nuevo milenio y más recientemente la agenda post-2015 del PG, fortalece una matriz sistémica que está sustentada por diversas agencias y agentes económicos, gubernamentales y de la sociedad civil en pos de legitimar la fase actual del capitalismo global y a la vez vehicularlo en tanto norma de conducta en el nivel de las organizaciones. Cabe destacar que los agiornamientos de la ISO 9000, como analizamos en la próxima sección, se encuentran, desde la tesis que sostenemos, cada vez con mayor claridad asociados a la semántica del PG. Esto se verifica en la ISO 9000, remozada en el año 2015, sobre todo a partir de sus anexos donde las directrices que operan sobre el comportamiento organizacional y de los trabajadores cobran protagonismo. También, las redes de sentido de la responsabilidad y de la rendición de cuentas son explícitamente recuperadas por la ISO al establecer



normas específicas relacionadas a ambas cuestiones. Una evidencia por demás elocuente en este sentido, es la adhesión de IRAM al PG y en este sentido, la realización del informe de sustentabilidad, marco en el cual se autoevalúa el cumplimiento de los principios del Pacto.

Existe un conjunto de redes regionales y locales del PG. Asimismo, son múltiples las consultoras, espacios de formación, foros y ámbitos de divulgación en blogs, medios de comunicación masiva, donde la presencia de la semántica del management contemporáneo tiene lugar. En este contexto, los 10 principios del PG asumen un lugar protagónico, así como el resguardo de la sostenibilidad de los consensos alcanzados en lo que se denomina agenda post-2015. En el IV foro de la red nacional del PG, resultan de interés las siguientes intervenciones:

"Quisiera también decirles lo importante que es para HSBC participar en este tipo de Foros, porque queremos apoyar todo lo que signifique esta discusión estratégica de esta agenda post 2015, sumando a que HSBC fue el primer banco en el año 2007 en convertirse en ir acompañando. Recordemos cómo el Pacto Mundial surge del llamado que hace el Sistema de Naciones Unidas a los actores económicos que constituyen a la globalización y al desarrollo. Es mucho mérito la ley de responsabilidad social y trabajo decente que se ha establecido. Quiero felicitar a Argentina por estos 10 años y sus más de 250 participantes. (...) Podemos proactivamente construir relaciones con las organizaciones y actores prioritarios en la agenda; podemos influenciar a miembros de paneles y gobiernos para construir alianzas con la sociedad civil en pro de esa nueva agenda. Tenemos una cantidad en el desarrollo de la capacidad estratégica de las empresas, somos una voz creíble, vamos por el buen camino. Pero es necesario regar más (...) perfilar cómo comprometer a las empresas e inversionistas hacia el objetivo de desarrollo sostenible que incluya un movimiento de sustentabilidad corporativa global basada en esos principios universales. (...) vemos cómo ese nuevo paradigma del desarrollo reconoce plenamente el papel de las empresas. (Directora para la Sostenibilidad de América Latina HSBC, IV foro red nacional PG, 2014)

"Empezaré con el abordaje de esta nueva era post ideológica, hay que incorporar a las empresas a los nuevos desafíos globales, globales y políticos. Esto no va a funcionar si no funciona sobre el concepto de teleología, la empresa debe reproducir su ADN, que va a recibir un impacto transformador para una sociedad mejor. En una sociedad nueva, que ha cambiado". (Experto en las redes sociales IV foro red



nacional

PG,

2014)

La capacidad estratégica de las grandes corporaciones y su poder de influencia son especialmente ponderados en la arquitectura de la matriz sistémica por profundizar los consensos globales. Es interesante resaltar en la segunda intervención la referencia a una era post-ideológica, marco en el cual las corporaciones “deben reproducir su ADN”. El debate sobre el fin de las ideologías y el fin del trabajo abrevó en la década de los 90 en el contexto de la matriz toyotista/neoliberal. Las continuidades son claras con este sello de origen que reconoce la legitimidad de las grandes corporaciones y su poder de influencia en la sociedad civil y política.

En el marco que venimos analizando, los principios formadores del capital cobran un papel preponderante (Figari, Hernández, 2016). Se trata de fortalecer y re-inventar en forma permanente tecnologías apropiadas a los efectos de transmitir los valores corporativos relacionados con la semántica del management en clave de sustentabilidad, responsabilidad y rendición de cuentas y efectuar una vigilancia estratégica acerca de su cumplimiento. El PG y las ISO, más que una mera institucionalidad creada como superestructura global se concretiza en el proceso de trabajo y se expresa especialmente en la disputa por la subjetividad de los trabajadores:

"Durante el año, a través de cursos obligatorios on-line capacitamos a todo el personal sobre las Cartas Políticas y Directivas para lograr el cumplimiento de los valores de la Compañía y de la legislación vigente en el país. De esta forma, eliminamos la incertidumbre y garantizamos el conocimiento y cumplimiento de las normas corporativas y de las leyes vinculadas a los puestos de trabajo. El Código puede ser consultado en inglés o español a través de la red interna de la Compañía. Cualquier empleado puede pedir información, despejar dudas o realizar denuncias relacionadas con infracciones al Código de Conducta a través de los canales de comunicación creados para tal efecto". (Ford Argentina, Reporte de sustentabilidad 2013. "100 años llegando más lejos", p.13)

Este fragmento del informe de Ford es relevante en tanto se expone la centralidad que asume la capacitación en los códigos del PG. Además, se deriva la necesaria colaboración con la firma, y la ruptura de la solidaridad obrera. Todos pueden denunciar el incumplimiento del código.

PG e ISO buscan difundir, concretizar procesos consensuales y normalizadores en el nivel global, regional y local, además aportan variados dispositivos a los efectos de trasvasar y especificar esos procesos en contextos situados. PG y las ISO son parte de organismos internacionales, crean



institucionalidad y expresan una matriz compleja que articula politicidad y tecnicidad (generan mediaciones para su concreción).

La ISO expresa una racionalidad científica- técnica que ha tenido un papel fundamental en la normalización de procesos y sujetos. La apuesta ha sido y sigue siendo dar entidad científica a aquello que era del orden de la experiencia. El PG, gobierna sobre la base de una lógica consensual, que se entrama, no obstante, con el histórico dominio de las ISO.

3. La Serie de Normas ISO 9000: la disputa por la implicación a escala global y su concreción en lo local.

La Organización Internacional de Normalización es un organismo internacional surgido en el año 1946 y está compuesto por Organismos Nacionales de Normalización de cada país miembro con el propósito de crear y desarrollar normas internacionales sobre la elaboración de productos, servicios y sistemas de gestión. Estas normas se crean y se desarrollan en las Comisiones Técnicas que funcionan en el seno de la ISO.

La ISO se compone de 162 países miembros. Estos tienen diferentes estatus. Existen los “miembros titulares” (117) que participan activamente en las Comisiones Técnicas de creación de las normas. Estos miembros plenos pueden también vender las normas y los servicios de certificación en sus respectivos países. Existen también los “miembros corresponsales” (41) que pueden observar el desarrollo de las normas y venderlas en sus respectivos países y asistir a las reuniones pero sin tener voto en las Comisiones Técnicas. Por último, los “miembros suscriptos” (04) pueden mantenerse al día del trabajo de las Comisiones Técnicas pero no pueden ni participar, ni observar ni vender, ni adoptar las normas en sus respectivos países. Los países con mayor influencia por su participación en las Comisiones Técnicas son Estados Unidos, Alemania, China, Francia, Reino Unido, Japón y Canadá.

El proceso de creación de las normas se da en las Comisiones Técnicas que se componen por el organismo normalizador de cada país miembro interesado en las temáticas que trata cada Comisión. Estos organismos, a su vez, están compuestos por funcionarios y técnicos de empresas representativas conjuntamente con órganos estatales de cada país.

La particularidad es que tanto ISO como cada Organismo Nacional Normalizador, sin pretender ser una organización empresarial, elaboran normas que conciernen a los procesos de producción excluyendo la participación de las organizaciones gremiales de trabajadores de y en cada país miembro. En este sentido, la propiedad del saber técnico sobre cómo debe producirse en los procesos



de trabajo queda en manos de las empresas y de los funcionarios y profesionales que responden a ellas sin participación alguna de los trabajadores.

La Comisión Técnica 176 es la encargada de la creación y el desarrollo de la serie de Normas ISO 9000 referente a la Calidad. Esta Comisión comenzó a funcionar en el año 1979 pero recién en 1987 se creó la serie de normas para el “Aseguramiento de la Calidad” bajo el nombre ISO 9000. Esta serie de normas se constituyó bajo lo que se denominó el paradigma de la inspección ya que estaban orientadas al control de las áreas de producción dejando de lado al sector de los servicios. Esta primera versión de la Serie ISO 9000 tenía un perfil y un lenguaje muy ingenieril. En el año 1994 se hizo una revisión de la norma con cambios menores manteniéndola bajo el mismo paradigma de la inspección:

Entonces, la primera se hizo en Ottawa en el año '80, y ahí se empezó a escribir la norma. Y ahora vos decís, ¿y de dónde eran los expertos que empezaron a ir al comité que tenían experiencia en sistemas de gestión normalizados? Eran del área espacial, nuclear y militar. Entonces ¿qué eran? Todos herreros, todos herreros, ingenieros de fábrica. Entonces la ISO fue escrita con un lenguaje y con un pensamiento de fábrica. En el año 1994 se produjo la primera revisión de la Serie que se mantuvo conceptualmente bajo el mismo paradigma aunque se ajustaron algunos detalles y se modificaron cuestiones vinculadas a lograr un lenguaje menos ingenieril. (Coordinador del Área Calidad de IRAM).

En el año 2000 se produjo la primera modificación importante. Se dejaron de usar las Normas 9002 y 9003 dado que estaban muy focalizadas en la inspección de los productos. Es así que se abandonó este paradigma y la Serie cambió su nombre de “aseguramiento de la calidad” por el de “Gestión de la Calidad”. Es decir, se comenzó a adoptar un nuevo paradigma que prioriza la satisfacción de los clientes y el control de las personas por sobre la inspección de los productos (Alvarez Newman, 2016). El cambio de paradigma se vio reflejado en la introducción en la norma de los 8 principios de la Gestión de la Calidad:

- a) Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.*
- b) Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.*



c) Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. (Norma ISO 9000:2000; VI-VII).

El fuerte cambio de matriz filosófica pone en evidencia las prácticas empresariales que ya venían llevando a cabo las principales empresas transnacionales durante la década de 1990. Queda claro que la nueva eficiencia organizacional en el capitalismo global se define: en la reorientación a mercados segmentados y focalizados (a); en la construcción de un ambiente organizacional de implicación (b y c); en el mejoramiento continuo de la calidad gestionando por procesos mediante datos objetivos (d, e, f y g); y en la generalización de las prácticas de subcontratación (h).

Con el nuevo milenio, la trama del capital articula también los agiornamientos de la ISO con los nuevos consensos a partir del Pacto Global. Asimismo, la responsabilidad social empresaria va cobrando un papel central en la semántica del Pacto y en las doctrinas del management.

Con la revisión de la Serie de Normas ISO 9000 en el año 2000, ésta quedó compuesta por:

- La Norma ISO 9000 que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología. Esta norma no se certifica sino que funciona como capítulo filosófico y conceptual acerca del uso de la terminología

- La Norma ISO 9001 que especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos de sus clientes y con los reglamentos que le sean de aplicación cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta es la única norma que se puede certificar.



- La Norma ISO 9004 proporciona los requisitos con los que una organización debería cumplir para lograr la excelencia en materia de satisfacción del cliente y satisfacción del personal. Específicamente, proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental. Constituye, específicamente, una guía sobre cómo auditar los sistemas de gestión de la calidad.
- Y la Serie de Normas ISO 10000 que funciona como apoyatura sobre cuestiones específicas sobre las generalidades que aborda la ISO 9000.

Posteriormente al año 2000 la Serie ISO 9000 volvió a revisarse en los años 2005 y 2008 aunque prácticamente no sufrió modificaciones manteniéndose en el paradigma de la Gestión de la Calidad.

La última revisión de la Norma ISO 9001 se produjo en el año 2015. En esta se hicieron modificaciones que si bien no significaron un cambio de paradigma y se mantuvo la misma estructura, se introdujeron algunos conceptos nuevos y se reordenaron de otra manera los principios básicos de la norma. Principalmente, se dejaron de lado algunos aspectos de la influencia japonesa en materia de mejora continua. Ese principio pasó a llamarse “Mejora” con el fin de promover no solo las reformas graduales dentro de las organizaciones, sino también la innovación. Pero, la cuestión más importante desde nuestro punto de vista es que se fortaleció el control del compromiso de las personas con la organización:

La organización debe:

(...) Asegurarse de que las personas sean competentes basándose en la educación, formación, o experiencia apropiadas.

(...) La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:

a) la política de calidad;

b) los objetivos de la calidad pertinentes;

c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora de desempeño;

d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad. (ISO 9001:2015, p. 8-9).

Lejos de un cambio de paradigma, la Norma ISO 9001 refuerza el control de la implicación de los trabajadores e indaga en nuevos aspectos de la subjetividad por la vía del desempeño susceptibles de



ser colonizados por la productividad capitalista. La “toma de conciencia” de la política de calidad no es otra cosa que la “conciencia” de la política corporativa:

Fijate que la norma ha ido girando, se ha ido corriendo hacia ese lado (el compromiso de las personas). Cada vez más, la del '87 era una cosa...

(...) desde el '94 al 2007 trabajé de consultor, haciendo consultoría, que es la época de oro de la ISO 9000. Tuve la oportunidad de trabajar con grandes empresas, agarré la mejor época. Y yo siempre, tenía un grupo de consultores y yo siempre les decía, miren muchachos, nosotros (...) hacemos ejercicio ilegal de la psicología en las empresas. Porque en realidad el problema es cómo manejas las relaciones y las personas y lo técnico no es difícil.

(Coordinador del Área Calidad del IRAM)

El paradigma de la Gestión de la calidad es el que da sentido a las prácticas hegemónicas empresariales en el capitalismo global (Figari, 2009; Alvarez Newman, 2015). Con el nuevo milenio se articula con los principios del PG y la semántica de la RSE. El paradigma que venimos caracterizando relacionado con los renovados remozamientos de la normalización sustenta una concepción de la gestión empresarial que en la actualidad se aleja del paradigma de la inspección de productos propio de la Administración Científica del Trabajo y se acerca a uno centrado en la gestión de las personas, propio del capitalismo de posguerra japonés.

Al hablar de calidad se tiende a pensar primero en términos de la calidad del producto. Nada puede estar más lejos de la verdad. En el CTC (Control Total de la calidad), la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas. Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el CTC. Una compañía capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos de calidad.
(Imai, M. 2001, p. 79).

El paradigma de la Gestión de la Calidad fue edificando sus cimientos sobre la base de la particular experiencia japonesa acerca de la recepción del Control Estadístico de la Calidad norteamericano durante los años 1950-60 y su desarrollo durante el periodo 1970-90⁴. Para dicho paradigma la “calidad” comienza a ser entendida como un atributo de las personas no porque no le dé importancia a la tecnología y a los aspectos más técnicos de los procesos productivos, sino porque los principales bloqueos a la productividad se encuentran en el conflicto. La experiencia japonesa de posguerra había mostrado ser muy eficaz a la hora de desmembrar al sindicalismo combativo japonés introduciendo la

⁴ Este proceso fue abordado en Alvarez Newman, 2015.



“política de calidad” y técnicas tendientes a lograr la implicación de los trabajadores con la política corporativa (Watanabe, 1997). Esa experiencia se volvió una especie de “receta” para el capitalismo occidental en los años ‘80 en función de su necesidad histórica de terminar con las líneas más duras del movimiento sindical (Holloway, 1988). La nueva apuesta del capitalismo, ya en su fase global, se juega en cómo disputar las subjetividades de los trabajadores con los sindicatos. Así, el interés de la gestión empresarial comienza a situarse fuertemente en la formación de los sujetos que trabajan.

La Gestión de la Calidad es una forma de administrar a la fuerza de trabajo que toma en cuenta no solo el aspecto “muscular” de los trabajadores, cuantificable en tiempos, movimientos y ritmos de trabajo, susceptible de ser explotado, sino también el “actitudinal”, susceptible de ser disputado y colonizado para producir plusvalor. Tal es así, que bajo la órbita de este paradigma ya consolidado a escala global a inicios del siglo XXI, se fortalecieron diversas fuentes conceptuales como la doctrina de los recursos humanos, la teoría del capital humano, las competencias laborales, el coaching ontológico, el neuromanagement, entre otras, que ponen en el centro de su atención el vínculo entre la productividad y los sujetos que trabajan. Así, la implicación de los “recursos humanos” se vuelve un factor fundamental para la gestión empresarial porque la motivación en el trabajo aleja el conflicto y comienza a ser entendida como la fuente generadora de la productividad.

La Serie ISO 9000 no hace otra cosa que documentar y normalizar las “mejores prácticas de gestión empresarial” a escala global que se desarrollan a la luz del mencionado paradigma. En este sentido, constituye una verdadera guía que proporciona técnicas orientativas sobre cómo implicar a los “recursos humanos” con las organizaciones:

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en: (...) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación. (Norma ISO 9000:2005. “Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad”, p.04).

La particularidad de la serie ISO 9000 es que asume fundamentos técnico-rationales con pretensiones de validez universal que conducirían al “éxito” a las organizaciones. Sobre esa ley general se levantan una serie de recomendaciones y controles burocráticos acerca de la implicación.

Para aumentar la participación y la motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:



-desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora.

-introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas.

-establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas.

-revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas, y

-proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching).

(Norma ISO 9004:2009, p.07).

La implicación, a esta altura entendida como la disposición a superar el conflicto entre el capital y trabajo, no es un atributo natural de los sujetos, sino que se forma y se gestiona fundamentalmente mediante el “entrenamiento” de los trabajadores. En este sentido, la implicación es un espacio de disputa de poder con las organizaciones sindicales. La clave es: ¿a quiénes van a responder los trabajadores? ¿A los delegados sindicales o a los líderes de las células de trabajo?

Son los “líderes” los encargados de sostener y desarrollar la implicación en el cotidiano de trabajo, definida esta como la unidad de propósito no solo entre el personal y la dirección.

a) Beneficios clave (del liderazgo)

- las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estarán motivados hacia ellos.

- las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado.

- se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización. (Norma ISO 9004:2009, anexo b, p.41).

La guía para el “entrenamiento del personal” se encuentra especificada en la Norma ISO 10015, que es complementaria a la serie ISO 9000. Esta norma, ayuda a orientar la “educación de las personas” hacia un pensamiento de “mejora” y a alinear las competencias laborales a las necesidades de la empresa u organización. El entrenamiento se compone de cuatro etapas: definición de las necesidades de entrenamiento, diseño y planeación del entrenamiento, ofrecimiento del entrenamiento, y evaluación de los resultados del entrenamiento. Estas etapas sirven para visualizar la relación existente entre las competencias requeridas por la empresa u organización y las existentes en el personal. El desarrollo de planes para eliminar las “brechas de competencia” entre ambas supone relevar y documentar tanto los requerimientos como los desempeños. Entre los planes de acción recomendados sobre la base de la evidencia documental, la norma propone utilizar, en función de los objetivos propuestos,



certificaciones del desempeño, legislaciones, reglamentos, normas y directrices como “correctivos” para minimizar la brecha de competencia. Estas acciones deben ser complementarias a la herramienta “correctiva” principal que son los cursos o talleres dentro o fuera de la planta.

La formación de la implicación requiere también de procedimientos burocráticos de control. Todas las acciones del personal deben estar especificadas, normalizadas y documentadas (ISO 9001, 2000:07). Los “Manuales de la Calidad” deben brindar información acerca del funcionamiento y las responsabilidades de la organización. Estos deben sustentarse en datos acerca de la aplicación del sistema de Gestión de la Calidad. Estas especificaciones o instrucciones de trabajo contenidas en el manual son directrices acerca de cómo efectuar el control de las actividades. Por su parte, los documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas se denominan “registros”. Estos deben proporcionar información a fin de dar cuenta de los resultados obtenidos en cada proceso. Entre los procedimientos se establece realizar evaluaciones, auditorías y revisiones permanentes con el propósito de “medir” los resultados en relación a los objetivos y evaluar la posibilidad de introducir mejoras (ISO 9000, 2005:05).

En forma articulada a las exigencias corporativas en pos de la calidad, los informes de sustentabilidad que deben presentar las empresas que adhieren al PG suponen también la visibilidad, control, medición y evaluación constante de todo aquello que se hace. El ajuste a la ISO, y a las exigencias del PG, se concretizan en los contextos laborales propiciando complejos dispositivos de formación para la implicación de los trabajadores. Estos abarcan a los denominados colaboradores, clientes, proveedores, a las comunidades en las que se emplazan las corporaciones, organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil.

4. Reflexiones finales.

En esta ponencia nos propusimos analizar los alcances del PG y de la ISO en tanto instituciones representativas de los refinados instrumentos de dominio que despliega el capital en su fase actual. Analizamos específicamente los dispositivos orientados a la formación e implicación de los trabajadores que se expresan en una matriz de sentidos que se concretiza en los espacios laborales mediante la transmisión de los valores corporativos.

Si la hegemonía empresarial durante los años 90 ha sido capaz de transformar la gestión laboral mediante la flexibilización y el desempleo, el nuevo milenio para convalidar la hegemonía de las corporaciones requiere de renovados consensos tendientes a dar sustentabilidad al nuevo capitalismo global. La apuesta constituye la conformación de un nuevo pacto social capaz de desarrollar una



ciudadanía corporativa. Tal propósito se define en el nivel global de los organismos internacionales y requiere de sofisticadas políticas de intervención sobre las subjetividades de las personas que trabajan y que se manifiestan en contextos situados.

Estas acciones se vuelven visibles al analizar los sentidos corporativos que se expresan en la semántica del Pacto Global en clave de sustentabilidad, responsabilidad social, rendición de cuentas y calidad; y en las normas diseñadas por la ISO en la Serie 9000. Hemos podido detallar que, mientras que en el PG se encuentra el armado de las bases “consensuales” del dominio corporativo, en la Serie ISO 9000 se otorga un sustento “científico-racional” normalizando las mejores prácticas de gestión empresarial.

Lo que está en juego en el capitalismo global actual es la *sustentabilidad* del cambio cultural iniciado por las corporaciones hace ya 30 años. La disputa por la subjetividad de los trabajadores, con el objetivo de reducir al mínimo posible el conflicto entre el capital y el trabajo, dio lugar a una sofisticación de las políticas de formación en las grandes empresas orientadas a la búsqueda de implicación. Esta noción sintetiza la tríada que constituye el objeto central de la política corporativa de calidad: productividad/sujeto/conflicto. El establecimiento de normas internacionales regulatorias tendientes a motivar a los sujetos que trabajan para maximizarlos como fuerza productiva y minimizarlos como fuerza política da cuenta de la estrategia corporativa. Las nuevas formas que va adoptando esta estrategia están expresadas en la Serie ISO 9000 tanto en las recomendaciones de formación, entrenamiento y control de las personas que trabajan, como en el rol que deben asumir los denominados *líderes* para diseminar la toma de conciencia corporativa.

5. Bibliografía

Alonso, Luis y Fernández Rodríguez, Carlos (2011), “La innovación social y el nuevo discurso del management: limitaciones y alternativas” en *Arbor*, vol. 187, Núm. 752., pp 97-118.

Álvarez Newman, Diego (2012) “La construcción de sujetos trabajadores competitivos. La formación por Competencias Laborales como tecnología de gobierno”. En *Revista Gestión de personas y Tecnología*, Vol. 5, N°14, pp. 45-57

Alvarez Newman, Diego (2015). *Hegemonía, disciplinamiento y control laboral. Estudio sobre el dispositivo de la implicación de la fuerza de trabajo a partir de las tecnologías manageriales de poder*. Tesis de doctorado. Universidad de Buenos Aires.

Alvarez Newman, Diego (2016), “Reflexiones acerca de la Gestión de la Calidad como dispositivo managerial de control”; en *Socio Debate Revista de Ciencias Sociales*, año 2 n°4.



Antunes, Ricardo (2009). “O trabalho, sua nova morfologia e a era da precarização estrutural”. *Revista Theomai, Estudos sobre Sociedade y Desarrollo*, n° 19, pp 47-57.

Figari, C. (2009) “Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresarial”, en Claudia Figari y Giovanni Alves (Org.): *La precarización del trabajo en América Latina; Perspectivas del capitalismo global*, Brasil, Editora Praxis.

Figari, Claudia y Hernández, Marcelo (2016). “La pedagogía del management en las estrategias de disciplinamiento laboral”, *VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, ALAST

Figari, Claudia (2013), “Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo”. En *Sociología del Trabajo. Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, Madrid, pp. 95-115

Figari, Claudia (2015), “Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital”. En *Estudios Sociológicos*. Vol. XXXIII, N° 98, pp. 285-310

Giniger, N. (2014), “Doctrina social de la Iglesia y Responsabilidad Social Empresaria: ética y política del neoliberalismo”. *Sociedad y Religión*, Buenos Aires, CEIL-CONICET, v. 24, n. 42, pp. 34-66, 2014.

Holloway, John (1988), “La rosa roja de Nissan”, *Cuadernos del sur*, n° 6, Bs As.

Imai, M (2001), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, Compañía Ed Continental

LINHART, Danièle (1997), *La modernización en las empresas*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad, Piette del CONICET.

Pierbattisti, Damián (2012). “Management, subjetividad y cultura política: el nuevo espíritu del capitalismo a veinte años de la privatización de ENTEL”. En *Cuadernos de Relaciones laborales*, Vol 30, N° 2, pp. 459-495



Rossi, Cecilia (2016), “Vehiculizando la conciencia del capital: la producción de intelectuales orgánicos”, *VIII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo: “La recuperación de la centralidad del trabajo en América Latina. Actores, perspectivas y desafíos”*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Bs. As.

Soich, Darío (2008), “Disciplina fabril y estrategias de dominación corporal en una corporación automotriz transnacional”. *Revista Runa*, n° 28, pp 93-110.

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

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

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

Watanabe, B. (1997), “Organizar lo desorganizado; en Japón: ¿milagro o pesadilla?”. En Oscar Martínez (Comp.), *La otra cara del toyotismo*, Buenos Aires, Taller de Estudios Laborales.