

Grupo 10: Identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo

Coordinación: Federico Shuster - fschuster@mail.fsoc.uba.ar

Martin Armelino - m_armelino@yahoo.com

**Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral:
desnaturalización y crítica como espacio de resistencia colectiva.**

Claudia Figari

Ceíl-Piette del CONICET -Área Educación y Trabajo-, Facultad Ciencias Sociales, UBA y UNLU.
cfigari@ciudad.com.ar / cfigari@ceil-piette.gov.ar

1. Introducción

La respuesta neoliberal a la crisis de los años setenta dinamiza nuevos mecanismos regulatorios orientados a recomponer el patrón de acumulación y de dominación social (Antunes, 2005). En esta disputa, la recomposición de la hegemonía empresarial sobre el trabajo ha librado y libra una batalla que requiere ser interpretada desde las Ciencias Sociales del Trabajo. La configuración de un nuevo sujeto trabajador abreva en las organizaciones empresariales concentradas enraizando en las formas actuales de gestionar el trabajo a través de mecanismos sofisticados para la generación de un nuevo consentimiento por parte de los trabajadores (Buroway, 1979). En este sentido, se erigen como materias de análisis fundamentales las modalidades remozadas del control sobre el proceso de trabajo y los trabajadores. Y, desde este escenario, el requerimiento empresarial por propiciar bases aggiornadas de un nuevo disciplinamiento laboral. La apuesta corporativa empresarial por dar sostenimiento a la hegemonía sobre el trabajo, requiere entonces enfatizar en el sentido que asume la dirección cultural y política, así como los mecanismos para generar legitimidad entre los trabajadores. Las concepciones corporativas empresariales predominantes en la fase actual del capitalismo, reenvían analíticamente a las formas en las que se expresa el capitalismo global y la explotación laboral. Así, la doctrina toyotista junto al imperio de la nueva derecha, y los aggiornamientos del neoliberalismo aportan el criterio de veracidad imperante que se inscribirá en las distintas regiones y enclaves territoriales. Es decir, el “catecismo toyotista” se expresa recontextualizado en los sistemas corporativos y asume un anclaje específico en por ejemplo las filiales de empresas transnacionales radicadas en el contexto local. La apuesta empresarial local significará un conjunto de adaptaciones convenientes teniendo en cuenta sensibles condicionantes como las relaciones de fuerza obrero- patronales, las posibilidades, restricciones

que aporta la legislación laboral, las orientaciones de las políticas gubernamentales. Pero también, las trayectorias de lucha obrera en contextos situados, culturales, educacionales, aportan condicionantes que fijan fronteras potenciales en el re-diseño de los sistemas corporativos que se instrumentan. En ese escenario, la batalla político-cultural gobierna en el marco de una apuesta por establecer y dinamizar nuevos mecanismos de disciplinamiento social (Gaudemar, 1991; Montes Cató, J. 2005).

En esta ponencia se analizan los *dispositivos de control*¹ que sustentan *las prácticas corporativas empresariales*. En especial, se profundiza en los vínculos existentes entre esos dispositivos y las nuevas matrices de disciplinamiento laboral con efectos significativos en la configuración de nuevas subjetividades en el trabajo. Postulamos la importancia de desnaturalizar las bases doctrinales de las políticas empresarias, para lo cual resulta fundamental tomar en consideración la variedad, complejidad y articulación de diferentes dispositivos que ponen en forma el sistema de control sobre el trabajo. Asimismo, se trata de poner en evidencia los sentidos subyacentes en las matrices de disciplinamiento laboral y la centralidad que asume la formación empresarial en la búsqueda de legitimidad y co-optación para el sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre el trabajo. Se enfatiza en la centralidad que asume el *dispositivo pedagógico*² (Bernstein, B,

¹ Por *dispositivos de control* nos referimos a la variedad de instrumentos empresariales que buscan ajustar el comportamiento de los trabajadores a los objetivos de eficiencia /productividad y competitividad de las firmas. *Los dispositivos de control* aportan a la vez un andamiaje material y simbólico, con potencialidad para manipular sentidos, y transmitir los principios estructurantes del comportamiento eficaz. Los dispositivos son variados y se especializan dependiendo de los campos de actuación (agencias y agentes) que los movilizan. Así, los dispositivos (y sentidos que transponen), cobran especificidad, si bien nutren a una misma lógica de imposición de sentido. Recursos humanos, calidad total, las áreas que se encargan de las reingenierías, especializan los dispositivos de control si bien nutren al propio orden corporativo empresarial.

² Basil Bernstein conceptualizó al *dispositivo pedagógico* en tanto herramienta potente para codificar los saberes legítimos. Su aporte es relevante cuando sostiene la importancia de analizar no solo el mensaje que se transmite sino también la estructuración interna del contenido. En este sentido se referirá a las reglas de distribución, recontextualización y evaluación que regulan la operatoria del dispositivo. El *dispositivo pedagógico* posibilita un proceso de transposición de sentidos y provee lo instrumentos de manipulación para su imposición. El *dispositivo pedagógico* se constituye en una herramienta que “pone en forma” los nuevos “los saberes corporativos”, donde la “colaboración” y el “autocontrol” gobiernan como parámetros para medir los desempeños.

1998) en la gestión de los sistemas corporativos, ya que se constituye en un potente codificador de los *sentidos oficiales corporativos*³ que requieren ser re-contextualizados, transmitidos, difundidos y evaluados con el fin de medir el ajuste de los comportamientos a las pautas corporativas. En este escenario, se sostiene la importancia de someter a la crítica las nuevas lógicas de formación empresarial que vehiculizan las formas actualizadas del disciplinamiento laboral

En el toyotismo, las formas del control se especializan con el fin de recomponer el orden empresarial, y en ese escenario la dominación cultural se dispone a configurar nuevas subjetividades. Con este fin, se multiplican, diversifican y matrizan los dispositivos de control y su efectividad se medirá en términos de comportamientos y adhesiones. En este escenario, la compleja trama de sujeciones va delineando la idea de un trabajador autónomo –a quien se le asigna un puesto extendido–, que debe hacerse responsable y, sobre todo, que debe estar disponible (Figari, 2001).

El problema de control y de la disciplina laboral se constituye en un núcleo de sentido central desde la Sociología y Pedagogía crítica. Las formas contemporáneas del disciplinamiento se expresan con una particular fisonomía derivadas de las actuales concepciones manageriales y exige al análisis crítico desnaturalizar la sofisticación de los dispositivos empleados para transponer los *sentidos oficiales corporativos*. Desde esta perspectiva, el proceso de desnaturalización y crítica exige la puesta en evidencia de los mecanismos de manipulación que transponen los *sentidos oficiales* para provocar “efectos de conciencia” (Lukács, G., 1985; Alves, G., 2006; Mezharos, 2008). Así, los soportes materiales que posibilitan y ponen en forma el principio de autoridad imperante (en tanto normatividad y unicidad de sentidos) son analizados en interrelación con los sentidos que se transponen. El sostenimiento del orden

³ Los *sentidos oficiales corporativos* constituyen un sistema de ideas en tanto matrizan el orden corporativo imperante. De ellos derivan los principios legitimadores del orden establecido. Siguiendo a Basil Bernstein (1998), diríamos que fijan fronteras entre lo pensable y lo impensable y constituyen el criterio de verdad que gobierna. En tanto aportan el campo de lo pensable, establecen los contenidos y principios estructurantes de aquello que se constituye en válido. Allí radica la fuerza de la oficialidad, en tanto aporta también las condiciones para la divulgación legítima. Los sentidos corporativos se vehiculizan a través de prácticas corporativas empresariales que se despliegan a partir de la actuación combinada de agentes, agencias y dispositivos de control.

hegemónico empresarial requiere ser interpretado a la luz de los dispositivos que posibilitan el anclaje de los *sentidos oficiales corporativos* en la materialidad del proceso de trabajo. Es allí donde se libra la batalla cultural/política por la imposición de sentidos y también es allí donde las aperturas podrían librarse en la acción de resistencia organizada.

La desnaturalización y crítica del orden corporativo empresarial, y, en especial de las lógicas de formación empresarial, se constituye en una vía fértil para visibilizar los sentidos reificados y las formas de manipulación que se ponen en juego en el proceso de transposición de los *sentidos oficiales corporativos*. Esto supone asimismo, poner en evidencia las fisuras en el sistema corporativo, generando insumos valiosos para la formación político-sindical y las acciones de resistencia organizada.

Nuestra ponencia expone hallazgos derivados de varias investigaciones realizadas en los últimos años en grandes empresas concentradas transnacionales, en especial, en el sector automotriz, y en empresas privatizadas, particularmente en el subsector de la producción de hidrocarburos. Cabe destacar también que se expresan tendencias significativas constatadas en otras empresas estudiadas y que estas investigaciones han aportado un material valioso para avanzar en la teorización y construcción conceptual⁴. Se ha empleado una perspectiva de análisis centralmente cualitativa. Las principales fuentes se basaron en entrevistas a trabajadores que se desempeñaban en diferentes niveles de la estructura de mando: supervisores, jefes y niveles gerenciales. Especialmente se ha analizado una variada documentación corporativa y en ese marco aquella procedente de las áreas de recursos humanos, (programas, materiales empleados para la capacitación), instrumentos de evaluación del desempeño, revistas corporativas, así como convenios colectivos de trabajo.

⁴ El artículo recupera hallazgos y conceptualizaciones que venimos desarrollando desde el área de Educación y Trabajo del Ceil-Piette, y, en particular en el contexto de las siguientes investigaciones realizadas en diversas empresas monopólicas, muchas de ellas transnacionales: Proyectos PIP CONICET: “Prácticas hegemónicas corporativas y disciplinamiento laboral: saberes, prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo” (Período 2009-11) y “Reestructuración de los mercados internos de trabajo y nuevas configuraciones profesionales. Perfiles, trayectorias educativas, profesionales y demanda de nuevas competencias”. Período: 2006/07, ambos con sede en el Ceil-Piette del CONICET (dirección: Claudia Figari); Proyecto Ubacyt S808: “Dispositivos de control social en contextos de modernización empresaria. Conflictividad laboral, negociación e imposición/lucha de sentidos”, Período: 2006/09, Facultad de Ciencias Sociales, UBA (dirección: Claudia Figari).

2. Matrices corporativas y nuevos dispositivos de control

El impulso de matrices corporativas -que reenvía a la doctrina toyotista-, *moviliza* variados dispositivos de control social y técnico. Esas matrices corporativas –con claras filiaciones en la actual arquitectura del capitalismo contemporáneo –se especifican en contextos regionales y locales. Es decir, de las casas matrices a las filiales por ejemplo, se territorializan esas doctrinas corporativas, dinamizando un conjunto de prácticas específicas. Desde nuestra tesis, esas prácticas se configuran en tanto tales al encarnarse en la materialidad del proceso de trabajo y en la cotidianidad laboral. La hegemonía neoliberal, entonces, junto con las formas toyotistas de explotación laboral se expresan por medio de discursos y prácticas corporativas que se concretan en el proceso de trabajo. No obstante, esta operatoria se hace posible a partir de variadas mediaciones que, en tanto potentes dispositivos, se constituyen en poleas de transmisión de los *sentidos oficiales corporativos* en los múltiples espacios de inscripción de la praxis laboral. La dialéctica entre prácticas corporativas localizadas y proceso de trabajo expresa un accionar complejo tanto en la esfera política-cultural como en la material para instalar formas proclives a la colaboración y el consenso y también para acallar cualquier forma de resistencia obrera.

Según las tendencias constatadas en nuestras investigaciones, las *prácticas corporativas empresariales* expresarían modalidades de actuación de agentes, agencias que emplean variados medios /dispositivos con el fin de producir una imposición de sentidos y conformar nuevas subjetividades. Esas prácticas vehiculizan así los principios estructurantes del orden corporativo empresarial en la materialidad del proceso de trabajo. Se expresa un vínculo orgánico entre una esfera político cultural y otra técnico-productiva-organizacional. Ese vínculo es tejido y sostenido estratégicamente por los agentes corporativos: el nuevo mando, empleando variadas, sofisticadas y articuladas herramientas empresariales que se constituyen en traductoras de los discursos corporativos en la cotidianeidad del proceso de trabajo. Así, esas herramientas se conforman en potentes dispositivos de control laboral. Cabe destacar que las operaciones de control no son una novedad, las lógicas de la normalización, prescripción y evaluación constituían aspectos sensibles de regulación en la Organización Científica del Trabajo. Sin embargo, nuestra tesis plantea que los dispositivos que ponen en forma esas operaciones de control varían, aún transponiendo los mismos sentidos y/o agiornándolos a los requerimientos del capitalismo en su fase actual (Figari, 2004).

Se expresa así una dialéctica entre los sentidos que se transponen y los soportes/ dispositivos que lo posibilitan. Se juega una tecnicidad involucrada en los soportes/dispositivos, radicando allí las condiciones de posibilidad de las formas manipulatorias de los sentidos transponer. Es decir, los sentidos corporativos requieren ser transpuestos, no obstante su puesta en forma traduce una suerte de distanciamiento entre las fuentes productoras y los efectos buscados, también entre los sentidos subyacentes y aquellos que se invocan en la “superficie discursiva”. Es aquí donde las mitificaciones, las formas manipulatorias y la “captura de voluntades” anidan. Es aquí donde la naturalización de los sentidos corporativos más agregados abreva, en un proceso reificador del conflicto entre capital y trabajo.

La recomposición del orden corporativo exige también especializar las agencias, agentes y dispositivos empleados, si bien, las tendencias ponen en evidencia una operatoria mancomunada entre las agencias. Así por ejemplo, las agencias de recursos humanos, remozadas y prolíferas en términos de sentar las bases de la nueva gestión del trabajo, se ocupan de gestionar el conocimiento, la capacitación y las carreras profesionales, las clasificaciones, mientras que las nuevas/remozadas también estructuras de calidad operan diseñando manuales de procedimientos, nuevos sistemas de información, sistemas de evaluación continua. La operatoria de recursos humanos es el dominio del control social/laboral/cultural, calidad el dominio del control técnico, organizacional. Sin embargo, ambas agencias extienden sus fronteras de actuación, operando en el mapa global (aunque con estrategias territorializadas), y articulando como plantea Bonazzi (1997) una faz cultural y técnica. Es decir, las especializaciones aportan un entramado complejo, combinado y coparticipado que reenvía al sostenimiento del orden corporativo sobre la base de nueva normalizaciones /prescripciones.

Las *prácticas corporativas empresariales* especializan, re-crean y sofistican los dispositivos de control laboral, y, su puesta en forma demanda la proliferación de variadas agencias que aún especializando su accionar, configuran una estrategia mancomunada. Con este fin, se dispone de variados soportes técnicos (según el área de competencia de intervención) con el fin de transponer los *sentidos corporativos oficiales*.

El orden corporativo requerirá así de agentes con capacidad para dinamizar las formas manipulatorias que demanden las herramientas de gestión específicas a su área de intervención. Esos agentes relocalizan el discurso oficial, en el lenguaje de sus áreas de competencia, y generan las formas de transposición de sentidos en la materialidad del proceso. Así, se asiste a un proceso de institucionalización de nuevas agencias y agentes que requiere ser interpretado a la luz de su funcionalidad con la estrategia descentralizadora. Es decir, los discursos corporativos

se concretan en prácticas que crean formas institucionalizadas. Esta institucionalidad situada, se expresa como territorio donde se re-diseñan, y definen las condiciones para la implementación de los dispositivos de control. Las nuevas estrategias/agencias/ sedes institucionalizadas, se constituyen así en usinas estratégicas de un control corporativo que se traspondrá en tanto control de las nuevas profesionalidades, de los procesos técnicos, de la mejora continua. Pero, a la vez esa misma institucionalidad proveerá los mecanismos para transponer dichos dispositivos en la materialidad del proceso de trabajo.

Discutimos la tesis que postula que las nuevas prescripciones instituidas aportan el elemento abstracto que dista de concretizarse. Más aún la acción instituyente corporativa instituye nuevas prácticas que se diseminan en el espacio global empresarial. Sin embargo, este accionar desplegado en múltiples direcciones se especializa, y se nutre de dispositivos sofisticados, cuyo análisis es aún una asignatura pendiente para los estudios sociológicos y pedagógicos críticos.

De esta forma, el control situado / especializado no se expresa simplemente en términos de restringir o habilitar formas de actuación, más bien opera buscando consentimiento. El alcance que asume los mecanismos de cooptación requiere de una mirada que interpele acerca de los *sentidos oficiales corporativos* en tanto sentidos reificados. Esa producción de sentido, normaliza y diferencia a la vez. Este doble movimiento dista de ser dual, más bien gobierna como dos caras de una misma moneda que se expresan opacamente en el actual diseño de los mercados internos de trabajo.

A continuación analizamos algunas tendencias significativas halladas en diferentes empresas estudiadas. Destacamos ciertos rasgos comunes que permiten avanzar en las conceptualizaciones vinculadas con las estrategias de disciplinamiento laboral, en el marco del re-diseño de los sistemas corporativos.

Una línea de investigación que venimos desarrollando radica en el estudio de las formas de racionalización imperantes y dispositivos de control laboral en empresas privatizadas. Algunas notas salientes con relación a la instrumentación de nuevas prácticas corporativas resultan de interés, ya que indican el sentido que asumen las transformaciones, que afectan sensiblemente la gestión del trabajo.

En la empresa YPF Repsol la racionalización se instrumenta a comienzos de la década de los 90, en forma previa a su privatización definitiva hacia finales de esa década. Se opera cuasi por sustitución en cuanto la composición de la fuerza laboral, produciendo un profundo recambio a lo largo de toda la estructura de mandos, y en particular con relación a trabajadores de oficio con una experiencia importante acumulada en una extensa trayectoria profesional en la empresa. Al

respecto, se quiebra el orden laboral/ profesional existente para lo cual era también necesario instrumentar cambios profundos en los convenios colectivos de trabajo que regulaban la actividad y transparentaban un modelo estabilizado de gestionar el trabajo (en el sector eléctrico, la derogación de convenios colectivos de trabajo se constituyó en una estrategia fundamental por parte de la patronal, había que operar sobre la base de cláusulas que traducían un modelo distante al que se intentaba instalar).

Operar sobre la composición de la fuerza laboral a través de la negociación colectiva no fue la única herramienta empleada, más bien de lo que se trataba era de introducir las lógicas modernizantes/racionalizadoras con base en la doctrina toyotista. En estas empresas el cambio cultural se impone como discurso recurrente que debía hacerse carne en el nuevo orden empresarial. La batalla por la consolidación de la hegemonía empresaria sobre el trabajo produce profundos ajustes, sobre la base de instaurar una nueva gestión del trabajo como materia de gestión específica y primordial en las nuevas prácticas empresariales. Así, se opera por sustitución, pero también a medida que se sientan las nuevas bases del nuevo esquema corporativo, el desafío empresarial radica en la búsqueda de variadas formas de cooptación. En estas empresas, el orden laboral preexistente había configurado subjetividades ceñidas con fuerza a trayectorias que se iniciaban en la juventud y se continuaban hasta la jubilación. Además, significaba un entramado complejo donde las familias estaban implicadas. El ingreso de un miembro de la familia implicaba a veces el retiro de otro. El nuevo esquema corporativo, aceptará sus estrategias de gestión para configurar un nuevo orden laboral y profesional.

Los retiros voluntarios (en tanto despidos encubiertos), la profundización de la estrategia de tercerización y la profesionalización de los mandos, irán dando fisonomía al orden empresarial.

Antes de la privatización definitiva, se instrumenta en YPF el sistema corporativo denominado “dirección por objetivos” (DPO). Este sistema definía metas de productividad en el nivel de la empresa (considerada globalmente), de las unidades, grupos e individuos, fijando metas a alcanzar. Los jefes deberían monitorear el desempeño de sus subordinados, ya que según los objetivos alcanzados se definiría la variabilidad salarial. La impronta de la DPO, define un sistema complejo que entrama a todos, sobre la base de alcanzar objetivos individuales y colectivos. Asimismo, los jefes tendrán comprometido su propio desempeño si sus subordinados no alcanzaban las metas fijadas. La agregación de controles se fortalece no sin recostar la operatoria empresaria sobre la base de una lógica individualizante.

Sin embargo, las prácticas corporativas encuentran fisuras y producen reacomodamientos justamente al considerar que no basta con medir los objetivos hay que ponderar y evaluar la

forma en que se alcanzan. (Figari, Palermo, 2007). Este giro vuelve la mirada sobre el proceso de trabajo, y las intervenciones técnicas que movilizan los trabajadores en el cotidiano del proceso. Es decir, la apuesta empresaria requerirá fortalecer el orden corporativo sobre la base de prácticas que se concretizan en la materialidad del proceso de trabajo.

La agencia de Recursos Humanos no puede comprenderse dissociada de la multiplicación de grupos de trabajo que se organizan derivados de los sistemas corporativos para alcanzar los objetivos fijados. Pero también, esos objetivos se alcanzarán sobre la base de desarrollar las competencias necesarias en clave de saberes especializados derivados de los sentidos corporativos matizados. La actuación de recursos humanos se asocia con otras agencias que operan más específicamente con competencia en la gestión/re-diseño de la organización del trabajo.

Los estudios que venimos desarrollado en la terminal automotriz Ford, aportaron hallazgos fundamentales respecto a la fisonomía que adquiere la implementación y consolidación del Ford System Production- FPS-, en tanto sistema corporativo basado en la doctrina toyotista. Ya desde los años 90 la apuesta empresarial se dispuso a librar una batalla modernizante que significó sentar las bases para una competencia con la empresa japonesa. En la terminal norteamericana local, los 90 prepararon el terreno para la implementación de un sistema corporativo que sea capaz de vehiculizar las formas racionalizadoras de la apuesta modernizante. La década de los 90 se vio signada por suspensiones del personal y cierre de plantas⁵. En especial se resalta la de motores que concentraba trabajadores con saberes especializados. Muchos de ellos eran operarios con una larga experiencia de trabajo, y con una antigüedad que superaba los 20 años. Al igual que lo observado en otras empresas, con posterioridad, muchos de estos trabajadores fueron re-contratados con salarios inferiores y condiciones de trabajo flexibles (Hernández, Busto, 2009), pero ahora por empresas contratistas de la empresa central.

La filial argentina va sentando condiciones favorables para la consolidación del FPS, y se traducirán en la racionalización de la producción y suspensiones de nuevos ingresos de trabajadores.

Cabe destacar sin embargo, que la nueva matriz corporativa se asentará en las bases conceptuales de Toyota, aunando en los principios y procesos reducción de costos, flexibilidad productiva, laboral, aumento de la productividad y sistemas de mejora continua. En ese contexto, se irá perfilando una nueva gestión y organización del trabajo donde la configuración de “células” en

⁵ Ya hacia finales de los años 90, las suspensiones alcanzan a 1440 trabajadores. Esta situación se extiende a 200 trabajadores más hacia inicios de la presente década. (Hernández, Busto, 2009)

tanto grupos de trabajo se establecerán como espacios fundamentales para instalar el accionar corporativo localizado en un campo de intervención técnico situado. Allí se lleva a cabo una disputa de saberes en un escenario que define, vía las prácticas corporativas, una lógica de imposición de sentidos corporativos.

Hacia finales de la década de los 90 el proyecto “Ford 2000”, sienta las condiciones para instrumentar el sistema corporativo sobre la base de áreas experimentales.

El FPS dista de quedar en las formulaciones generales, más bien dinamiza una compleja trama organizacional que se orienta a lograr efectividad y una implementación situada en la materialidad del proceso de trabajo.

El proceso post 2001 en la Argentina fue el telón de fondo en el cual el FPS se consolida, sentando bases mucho más claras en materia de la nueva gestión del trabajo. Se va sistematizando la filosofía de los grupos de trabajo y se clarifican los criterios que sopesan en los ingresos: jóvenes con educación media (no necesariamente técnicos, que deberán realizar un fuerte proceso de inducción en la fábrica, inducción que podríamos definir como *capacitación corporativa*.

El FPS define una organización del trabajo con grupos agregados⁶ de trabajadores que se ocuparán de tareas específicas que devienen de la implementación de la matriz corporativa. Básicamente se constituye en un sistema de información que complejamente debe actuar a tiempo real en solidaridad con la organización de la producción pre-existente. De esta forma, las “células” que se conforman por la vía del FPS actuarán en el propio territorio de la producción junto a otros trabajadores que se desempeñan en tareas específicas en la línea de producción directa. Cabe aclarar que cada uno de estos grupos se ocupará de una materia específica de gestión: entrenamiento, seguridad, mantenimiento, etc. Un ejemplo emblemático lo constituye los grupos que operan instrumentando lo que se dio en llamar: “mantenimiento total”. Coexisten grupos que se ocupan del mantenimiento, asociados incluso a figuras que se derivan del FPS. Así, el mantenimiento autónomo supone llevar un conjunto de tareas poco complejas a la línea

⁶ Una tendencia similar la hemos constatado en la filial transnacional de una empresa textil/química. El esquema de agregación de controles entramados a partir de grupos de trabajo entramaba a los distintos niveles jerárquicos, y los diferentes turnos y plantas. Un análisis acerca de cómo se implica a los operarios en este sistema lo hemos desarrollado: Figari, Claudia (2005), “Control social y configuraciones sociales emergentes. Efectos de la racionalización en los niveles inferiores del mando”, *7mo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET

de producción directa, debiendo ocuparse de las mismas los operarios (por ej. limpieza de máquinas). No obstante, el FPS también define grupos específicos que se ocuparán del mantenimiento y que co-existen con aquellos que (en el marco de la organización productiva pre-existente) se ocupan, con saberes especializados de la función del mantenimiento. Estos grupos (“células”) se ocuparán en forma especial de un control informacional del plan operativo para el mantenimiento. Es decir, conviven, las viejas estructuras (con menos trabajadores, muchos de ellos tercerizados), con el denominado mantenimiento autónomo y los grupos especialmente creados para monitorear a tiempo real el proceso y medir las desviaciones⁷ (Figari; Hernández, 2008).

Las metas de productividad, reducción de costos y calidad total, se expresan en las empresas estudiadas requiriendo el desarrollo de nuevas subjetividades. Las formas de implicación, participación y colaboración son sentidos neurálgicos que pueden leerse en las diferentes herramientas de gestión que se emplean, constituyéndose en dispositivos de control laboral. La batalla cultural por el disciplinamiento laboral se encuentra desde la perspectiva que encaramos en el centro de la disputa corporativa, para lo cual se demandará también de un profundo rediseño de los mandos. La invocación recurrente por el cambio cultural en las organizaciones laborales concentradas, no solo se libra en los niveles inferiores del mando, sino también en la necesaria profesionalización de los mandos. Para ello, los sistemas corporativos contemporáneos definirán también su perfil, ya que de ellos dependerá la “efectividad de la nueva agencia formadora”.

3. Hegemonía empresaria y la matriz pedagógica

El orden corporativo empresarial configura un nuevo orden pedagógico en tanto y en cuanto la doctrina corporativa define una nueva configuración de sentido. La hegemonía empresarial, matiza una nueva formación discursiva que será transpuesta en la materialidad del proceso de trabajo. La disputa político-cultural se apoya en nuevos principios legitimadores que se instrumentan a través de una pedagogía normalizadora con un accionar en múltiples direcciones y generadora de condiciones para multiplicar los espacios formadores (en clave corporativa). La

⁷ En un contexto empresarial de vaciamiento de las áreas de mantenimiento, donde se desempeñaban trabajadores con mucha experiencia, la empresa define conservar a algunos trabajadores quienes a partir de su expertez desarrollaban funciones de mantenimiento de equipos muy específicos, y podía resolver problemas frente a emergencias.

Pedagogía empresarial nutre la posibilidad legitimadora junto a las variadas formas de individualizar las relaciones laborales y heterogeneizar/fragmentar a los trabajadores. Y, en este escenario esa matriz pedagógica define las claves de una nueva matriz disciplinadora. La batalla política-cultural y el sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre el trabajo fortalecen la centralidad de algunas herramientas que aportan cierta tecnicidad para transponer los sentidos corporativos. Así, los dispositivos pedagógicos y comunicacionales adquieren protagonismo y serán materia de gestión específica en la implementación de los sistemas corporativos y en especial en la formación de los nuevos mandos.

Los dispositivos de control que vehiculizan las nuevas prescripciones son variados y especializados, entre ellos *el dispositivo pedagógico* reviste un interés particular ya que aporta un amplio repertorio de recursos técnicos para fortalecer la lógica de imposición de sentidos empresariales. Así, y en el lenguaje empresarial, la invocación resulta recurrente con relación a las bondades de la capacitación, la gestión por competencias y la necesidad de una “organización que aprende”. Sin embargo, aún resulta opacada la disputa de saberes y su vinculación con la meta disciplinaria que se orienta empleando múltiples herramientas de gestión para el trabajo. La capacitación en clave corporativa, y las competencias en tanto comportamientos adecuados exponen un núcleo neurálgico del sostenimiento del orden empresarial. En esta apuesta los aprendizajes requieren ser analizados a la luz de la recurrente invocación acerca del cambio cultural necesario y en ese sentido de la agregación de contralores que miden los desempeños.

Exponemos a continuación algunas tesis que enunciamos como derivación de las tendencias predominantes encontradas en nuestras últimas investigaciones:

Una primer tesis: la nueva fisonomía empresarial expresa un vínculo orgánico entre el orden corporativo empresarial y el orden pedagógico que se configura. Se opera así, como derivación de las prácticas corporativas empresariales, las multiplicaciones de prácticas formativas diseminadas en la materialidad el proceso. Este vínculo orgánico expresa asimismo, el vínculo entre disciplinamiento laboral y una pedagogía empresarial normalizadora.

Una segunda tesis: la gestión de las competencias reinscribe los sentidos más nodales subyacentes en el aparato doctrinal empresarial en saberes a ser medidos y evaluados, para lo cual se los operacionaliza. Se expresa sí una tecnicidad que requiere ser reenviada a la disputa política-cultural y a la lógica de imposición de sentidos corporativos.

Tercera tesis lo constituye la potencialidad que encierra el dispositivo pedagógico, a partir de una tecnicidad que codifica los saberes y los transpone en múltiples direcciones. Esa tecnicidad provee herramientas eficaces para distanciar las fuentes productoras de sentidos (las doctrinas corporativas) de los enunciados emergentes (en clave de autonomía, participación, creatividad, etc). Las variadas estrategias de capacitación diseñadas desde las gerencias de recursos humanos son descentralizadas en el cotidiano de trabajo. Así la *pedagogización del espacio de trabajo* se constituye en una instancia clave ya que transpone los *saberes corporativos*⁸ en tanto competencias requeridas.

Cuarta tesis: el análisis crítico acerca de cómo opera el dispositivo pedagógico empresarial, puede constituirse en una herramienta clave para la acción de resistencia de los trabajadores. Así, se define un campo de disputa de sentidos que puede ser re-apropiado por los trabajadores organizados colectivamente.

Quinta tesis: la agencia pedagógica corporativa multiplica sus agentes formadores en toda la organización. Aquí, el papel de los mandos resulta crucial y su propia formación se define a través de programas especiales. La hegemonía empresarial produce sus *intelectuales orgánicos* (Gramsci, A.; 1984) y los multiplica a lo largo de la estructura jerárquica de mandos.

Sexta tesis: el *dispositivo pedagógico* no labora solo sino que requerirá de otros que también se orientan al re-diseño de la gestión del trabajo. Así, la gestión de las relaciones laborales y las

⁸ Los *saberes corporativos* expresan la resultante de una conversión: los sentidos oficiales corporativos en competencias válidas y validables. Esa conversión requiere de procesos formativos locales y de prácticas evaluadoras. El aporte de Bernstein es también aquí estimulante para reflexionar acerca del status de esas competencias. Así postulamos que son constituidas sobre la base de dos órdenes indisociables: normativo y técnico. El primero aporta los principios estructurantes del segundo y gobierna sobre éste. De ese interjuego entre dos ordenes se derivan competencias generales (que tributan hacia la nueva normatividad imperante) y específicas, en tanto y en cuanto definen habilidades concretas para una actuación situada en la materialidad del proceso e trabajo Estas referencias reenvían en todo caso a la imbricación (más allá de las distinciones analíticas) entre división social y técnica del trabajo.

nuevas configuraciones profesionales se conjugarán certeramente dando sustento, en definitiva, al sostenimiento del orden empresarial.

Las tendencias encontradas en las empresas analizadas dan cuenta de la centralidad que adquiere el dispositivo pedagógico asociado con las prácticas corporativas empresariales que se dinamizan.

En la empresa de hidrocarburos privatizada, el sistema corporativo “dirección por objetivos” asigna una función estratégica a la gerencia de recursos humanos que opera sobre el re-diseño del mercado interno de trabajo y viabiliza herramientas potentes para transmitir y evaluar los *saberes corporativos* que se derivan de esos sistemas corporativos. A lo largo de los años 90 los programas de recursos humanos fueron especializándose y ganando terreno la gestión por competencias, la profesionalización de los mandos y las evaluaciones de desempeño. Asimismo, los nuevos conceptos corporativos se ven transparentados en el último lustro en los convenios colectivos negociados. La proactividad y la colaboración, y los nuevos criterios empresariales en general para la gestión del trabajo serán normatizados si bien ya se instrumentaban de hecho, en tanto legitimadores del orden corporativo imperante.

La gestión por competencias se expresa como parte de las herramientas de gestión que emplea el “gerenciamiento de los recursos humanos”. Si bien se distinguen competencias individuales y grupales, ambas se orientaran en un mismo sentido: las individuales se establecen en tanto genéricas y específicas y se asocian con los sentidos de la proactividad, colaboración, y logro de objetivos. Si bien se identifican habilidades concretas, estas suponen una tecnicidad que adquiere un anclaje en los nuevos objetivos corporativos. Ambas deben ser operacionalizadas para su medición y evaluación. Las grupales asociadas a una función de liderazgo y a la impronta de los grupos de trabajo, resultan esclarecedoras en tanto y en cuanto asocian la función de tutelaje/formadora con la impronta evaluadora. Se conjuga así la función formadora con el accionar corporativo.

Las evaluaciones de desempeño deberán tomar en cuenta la definición de competencias clave y evaluar en consecuencia. Las decisiones por parte de los mandos en esta materia resulta definitiva en cuanto su accionar vehiculiza la variabilidad salarial. En las voces de la alta gerencia: *descubrir al mejor de los mejores, promover el talento y valorizar el comportamiento proactivo* se constituirán en algunas de las tareas clave de los mandos. El recambio de los mandos (algunos de ellos procedentes de la época estatal) se erige en una de las apuestas empresariales en la última década. Se impone así la “cultura del joven profesional” propiciando

programas de formación y rutas profesionales específicas. El “cambio cultural” deberá conformarse en una materia de gestión por parte de los mandos, quienes deberán promover la implicancia de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa. Las mediciones de los desempeños expresarán en definitiva la efectividad alcanzada, lo que traducirá asimismo incentivos y/o sanciones.

En la empresa automotriz estudiada, el FPS, posibilita la transmisión de los saberes corporativos, a través de una organización del trabajo que se recuesta en los grupos/células. Son estos espacios entramados en la organización productiva los que multiplican la agencia formadora. Es decir, el FPS permite objetivar cómo las prácticas corporativas se apoyan estratégicamente en la proliferación de prácticas pedagógicas, que se multiplican a través de los grupos en los espacios de trabajo. Cabe destacar que el sistema corporativo produce un sistema clasificatorio que traduce posiciones asociadas íntimamente a la conducción y la implementación de la doctrina corporativa. Así, los líderes de minigrupos, facilitadores, coach ejercen funciones de mando y a la vez desempeñan una función formadora /evaluadora. La agencia pedagógica corporativa se sustenta en una nueva organización del trabajo para el control social/simbólico. Es decir, se afianza en una materialidad creada que conforma nuevas categorías, espacios de formación y control de información a tiempo real.

Aún vigente el convenio colectivo firmado en 1989, co-existen dos sistemas de clasificación: por una parte, aquel regulado hacia finales de los años 80, que expresa varios niveles jerárquicos y la invocación de habilidades técnicas específicas en la distinción entre categorías. Por otra parte, coexisten las posiciones que genera el FPS asociadas claramente a los conceptos toyotistas. La empresa se apoya en el FPS, pero a la vez en una organización de la producción cuya fisonomía más clara es el hostigamiento de la línea. Esta situación expresa también ciertas fisuras en la implementación del sistema corporativo.

En esta empresa resulta de interés destacar como el esfuerzo empresarial se orienta a generar una organización del control sobre el proceso de trabajo. La agencia de control afianza en soporte organizacional y desde allí dinamiza la nueva estrategia disciplinaria que se sobreimprime en aquella que deriva del ritmo incesante de la línea fordista.

En ambas empresas la agencia formadora adquiere un vínculo orgánico con el orden corporativo imperante, y se expresa bajo el gobierno de las competencias, la reprofesionalización de los mandos, o bien la edificación de un sistema clasificatorio que transversaliza la función del mando desde los niveles inferiores de la estructura. Más allá de la especificidad que asuman las prácticas

corporativas empresariales, la apuesta empresarial definirá una arquitectura compleja que asocia la agencia pedagógica con la nueva matriz de disciplinamiento laboral que se disemina estratégicamente en la materialidad del proceso de trabajo.

4. Conclusiones

El análisis pormenorizado de las modalidades de actuación empresarial para sostener la hegemonía sobre el trabajo demanda, según expusimos, desarrollar un proceso de análisis crítico con el fin de desnaturalizar la complejidad de las herramientas corporativas empleadas para transponer los principios legitimadores del orden empresarial. Así, los sistemas corporativos diseñados en las casas matrices de las empresas transnacionales son desterritorializados y relocalizados en las filiales, derivando prácticas específicas que gobiernan en contextos situados. Las profundas transformaciones en las modalidades de gestión del trabajo son analizadas a la luz de la complejidad que asumen los dispositivos de control orientados a la búsqueda del disciplinamiento laboral, lo que demanda, a su vez, poner en evidencia el anclaje de las prácticas corporativas en la materialidad del proceso de trabajo. La disputa cultural- política se expresa de esta forma certeramente a través de una nueva configuración de sentido que es transpuesta, como hemos analizado, a través de una compleja agencia formadora. La efectividad buscada en cuanto a forjar nuevas subjetividades en el trabajo requiere sofisticar así los mecanismos empleados para encauzar los *sentidos oficiales corporativos*. Y, es en este sentido, que la apuesta empresarial por el cambio cultural gana terreno a partir de un complejo andamiaje que multiplica los agentes formadores. Es desde esta perspectiva que la disputa por reprofesionalizar los mandos cobra fuerza como derivación necesaria para encauzar los principios legitimadores del orden corporativo, pero también, la agencia del mando, constituida en agencia formadora, se encarnará en los diferentes niveles jerárquicos con el fin de multiplicar las distinciones simbólicas y lograr efectos de conciencia entre los operarios. La puesta en acto de las *prácticas corporativas empresariales* exigirá así de nuevos soportes materiales, aún a costa de hacer proliferar estructuras de organización sobrepuestas a las pre-existentes. Sin embargo, aquello que se sobreimprime, como en el caso de la empresa automotriz analizada, es una agencia compleja que operara sobre la base de lo pre-existente ejerciendo un control informacional /técnico-burocrático, asociado a las nuevas reglas de juego empresariales.

La agencia normalizadora es vehiculizada por la agencia pedagógica en tanto demanda transponer los sentidos corporativos en competencias adecuadas que deberán ser medidas a

tiempo real para su evaluación. Así el mérito se mide en clave de colaboración y proactividad, si bien la disputa se ejercerá también en términos de habilidades concretas, o saberes específicos que requieren ser medidos.

Sin embargo, el esfuerzo normalizador y legitimador dista de obturar la capacidad instituyente de los trabajadores, las fisuras que gobiernan en la implementación de los sistemas corporativos proveen elementos de interés para visibilizar los mecanismos de manipulación que cobran centralidad y sientan condiciones de posibilidad para el sostenimiento del orden hegemónico empresarial. Asimismo, la instalación de espacios de formación crítica entre los trabajadores puede nutrirse en primer lugar del análisis crítico acerca de los dispositivos de control empresariales y su agencia pedagógica. La generación de estos espacios puede constituirse en un primer paso para la reconstrucción de una acción de resistencia organizada.

5. Bibliografía

- Alves, G. (2006), *Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competencia: notas dialéticas*, En: *Trabalho e educação. Contradições do Capitalismo Global*, Prometo Editorial Praxis, Brasil.
- Antunes, Ricardo, (2005), *Los sentidos del trabajo*. Ed. Herramienta, Buenos Aires
- Bernstein, B. (1998), *Pedagogía, control simbólico e identidad*, Morata, Madrid.
- Burawoy, Michael, (1989), *El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*, España, Ministerio de trabajo y Seguridad Social, Cap. III
- Bonazzi, G. (1993), “modelo japonés, toyotismo, producción ligera. Algunas cuestiones abiertas”, en *Sociología del Trabajo*, Nueva época, Núm.18.
- De Gaudemar, Jean-Paul: (1991), *El orden y la producción, nacimiento y forma de la disciplina de fábrica*, Madrid, Ed. Trotta. Cap. 1
- Figari, Claudia (2005), “Control social y configuraciones sociales emergentes. Efectos de la racionalización en los niveles inferiores del mando”, *7mo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET
- Figari, C.; Hernández, M. (2008). Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “mantenimiento total” como espacio de disputa. IV Seminario de Trabajo, Economía y Educación en el siglo XXI, UNESP. Marilía.

- Figari, Claudia y Palermo Hernán M. (2007). “Tensiones y Fisuras en el Orden Hegemónico. El caso YPF”, 8vo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires.
- Figari, C. (2001): “ Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial”, *Revista Estudios del trabajo*, N° 22, Buenos Aires, ASET.
- Figari, C. (2004), Saberes, sujetos y posiciones en el nuevo orden empresario: Dispositivos de control y configuraciones profesionales emergentes Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Gramsci, A. (1984): *Los intelectuales y la organización de la cultura*. “La formación de los intelectuales”. Nueva Visión, Buenos Aires.
- Hernández, M.; Busto, C. (2009) Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz, Buenos Aires, Mimeo
- Lukács, G. (1985). *Historia y consciencia de clase*. “Consciencia de clase”. Sarpe, Madrid.
- Mészáros, I. (2008), *La educación más allá del capital*, siglo veintiuno ediciones/ CLACSO, Argentina.
- Montes Cató, J. (2005), “La configuración del poder en los espacios de trabajo, dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores”, *Sociología del Trabajo*, Nueva época, Núm 54