

LA TRAMA DEL CAPITAL

LA HEGEMONÍA EMPRESARIA EN LA ARGENTINA

CLAUDIA FIGARI
directora

LA TRAMA DEL CAPITAL

LA HEGEMONÍA EMPRESARIA EN LA ARGENTINA

CLAUDIA FIGARI

NURIA GINIGER

HERNÁN PALERMO

JULIA SOUL

CARLOS LEÓN SALAZAR

MARCELO HERNÁNDEZ

DANA HIRSCH

DIEGO ÁLVAREZ NEWMAN

SARA CUFRÉ

KARINA CIOLLI

PRÓLOGO: PATRICIA A. COLLADO

Editorial Biblos

Figari, Claudia,

La trama del capital: la hegemonía empresaria en la Argentina /

Figari, Claudia. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Biblos, 2017.

159 pp.; 23 x 16 cm.

ISBN 978-987-691-473-4

1. Capitalismo. 2. Economía. 3. Economía Argentina. I. Título.

CDD 330.82

Este libro ha contado con referato internacional. Fue financiado por los siguientes proyectos:

PICT 2010 0865 (Bicentenario) “Hegemonía empresaria y estrategias de disciplinamiento laboral: disputas dentro y fuera de las fábricas”. Foncyt.

Ubacyt (programación 2013-2015, grupos consolidados) “Empresas y sindicatos: consolidación hegemónica en los espacios de producción y extraproductivos”. Código 20020120100034. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

PIP Conicet 112 20120100194 (programación 2013-2015) “Hegemonía empresaria y accionar político gremial. Disputas en los espacios de trabajo y en los territorios de emplazamiento fabriles”.

Coordinación técnica: *Matías Frisco*

Revisión técnica: *Cynthia Rivero*

Diseño de tapa: *Luciano Tirabassi*

Armado: *Anna Souza*

© Claudia Figari, 2017

© Editorial Biblos, 2017

Pasaje José M. Giuffra 318, C1064ADD Buenos Aires

info@editorialbiblos.com / www.editorialbiblos.com

Hecho el depósito que dispone la Ley 11.723

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Esta primera edición fue impresa en Imprenta Dorrego, avenida Dorrego 1102, Buenos Aires, República Argentina, en junio de 2017.

Índice

Prólogo <i>Patricia A. Collado</i>	9
Introducción	15

PRIMERA PARTE

Una historia sin fin

La estrategia del capital en las corporaciones: uso, valorización y formación de la fuerza de trabajo

Capítulo 1 El humo del infierno: la organización del trabajo en la disputa obrero-patronal.....	31
Capítulo 2 Ser o no ser... Claves de la pedagogía corporativa.....	43

SEGUNDA PARTE

Derribando muros: las corporaciones y el escenario extraproductivo

Capítulo 3 Colonizaciones sin fronteras: hegemonía empresaria fuera de los límites del espacio de trabajo.....	61
Capítulo 4 La educación bajo examen: políticas estatales, empresariales y escuelas técnicas	75
Capítulo 5 La vida jaqueada: hegemonía empresaria y familias obreras	93

TERCERA PARTE

Mascaradas

Las corporaciones y el orden global: la función legitimadora del nuevo
pacto civilizatorio en la acumulación capitalista

Capítulo 6

La medida de la medida: el aparato normalizador y certificador
del capital 111

Capítulo 7

El consenso no se toca: responsabilidad social empresaria
y Pacto Global..... 125

CONCLUSIONES

Una historia abierta..... 143

Bibliografía..... 151

Los autores 161

Prólogo

Patricia A. Collado

Desde el principio del nuevo siglo el trabajo y los trabajadores han conformado un campo fructífero de análisis y construcción de conocimiento en nuestro país. Los avances en este campo se han relacionado con un haz de líneas convergentes que sin embargo podemos identificar. Una de ellas se abocó al *espacio de trabajo* y sus transformaciones (contenidos, formas y organización productiva, control y resistencia en el trabajo, gestión de la fuerza laboral, innovaciones técnicas y tecnológicas, etc.); otros continuaron el modo clásico de abordaje sostenido por los avatares del *mercado laboral* (caracterización de la oferta y demanda de puestos, áreas de inserción, desempeños y perfiles, sectores dinámicos en la captación de empleo, educación y empleo, vulnerabilidad según grupos de población, entre los tópicos de mayor relevancia); un cúmulo de investigaciones se preocupó por el papel del *Estado* y su incidencia en la regulación de las condiciones en que el trabajo se realiza (políticas de empleo y producción, mediación y regulación estatal del conflicto laboral, cuestiones de derecho laboral y de la negociación colectiva, etc.); algunos innovaron en la perspectiva de la *subjetividad* (identidades, representaciones, formas de conformación del sujeto laboral, producción subjetiva y ámbito de trabajo, tradiciones y experiencias laborales, generaciones de trabajadores y representantes sindicales, entre otros tantos temas afines), y finalmente, una corriente importante repuso y resignificó la problemática clásica del *conflicto* (sindicalización, organizaciones de trabajadores, participación política, movimientos sociales y sindicatos, acción colectiva, tradiciones sindicales, cultura sindical, militancia en el ámbito de trabajo, estudios sobre luchas).

Entre estas líneas de pesquisa se enriqueció un campo de estudio que, desde el retorno a la democracia, se había circunscripto al “empleo asalariado”, preferentemente urbano y bajo una perspectiva afin al análisis estadístico, anclado espacialmente a la región capital y metropolitana del país a la que se agregaban, según las fuentes disponibles, los mayores cen-

tros urbanos o cordones industriales del “interior”. La complejización de las áreas de investigación vino de la mano de varios factores, de los cuales el cambio en la relación capital-trabajo de los años 90 (con su concomitante impacto transversal en todas las esferas que hacen sentido en el trabajo) exigió, de parte de sus investigadores y estudiosos, respuestas acordes a las problemáticas emergentes. La apertura de nuevos interrogantes trajo una extensión en términos de “cobertura”: al ampliarse la comprensión del trabajo más allá del empleo, se revivificaron temáticas con larga tradición en las ciencias sociales, interrogadas desde nuevas lentes, como la cuestión del trabajo rural, el campesinado, el trabajo de reproducción y un conjunto diverso de formas de subsistencia que no son “empleo” y que, en general, se producen y reproducen más allá de los conglomerados urbanos y de la esfera pública. Esto visibilizó, entre otros, los dilemas del “interior” del país conformando una pintura menos homogeneizante y más vasta de las cuestiones del trabajo en el contexto actual. A la par, se propuso al género como tema en sí, denominador común de un amplio abanico de problemáticas: desde los estudios dirigidos a constatar la inclusión laboral subordinada de las mujeres en el mercado de trabajo con relación a los puestos, los salarios, las exigencias, las cargas laborales y la trayectoria vital hasta captar en particular, la intensificación del trabajo femenino a través del uso y la extorsión de capacidades y habilidades construidas y asignadas social y genéricamente a las mujeres. Este campo de investigaciones, sin embargo, es novísimo y cada una de sus promisorias aperturas se impone como terreno fértil a la desreificación de las relaciones sociales, la construcción de perspectivas críticas enriquecidas y una profusa renovación temática.

En paralelo, el menoscabo de las condiciones de trabajo abrió nuevos interrogantes sobre la precariedad laboral como modalidad crónica persistente en detrimento de los trabajadores. En tanto fenómeno multidimensional, alimentó investigaciones que innovaron sobre la generalización y sus consecuencias, abrevando en el impacto diferencial que conlleva para la fuerza de trabajo joven. Este grupo etario de fronteras tan lábiles como condicionantes a los efectos de la búsqueda, concreción y estabilidad en el empleo ha sido otro punto de arranque para un cúmulo de indagaciones que pusieron allí su eje. La acentuación de la “cuestión joven” sin embargo, llama la atención con relación a la evasión que supone tomar las “vulnerabilidades” del empleo como propias de un rango de edad o período vital y, por tanto, de algún modo transitorias hasta llegar a la adultez, sin aquilatar al problema como constitutivo de las relaciones laborales del siglo XXI en tanto su intensificación y expansión afectan al conjunto de la fuerza de trabajo ocupada *in toto*.

En este marco de la producción investigativa, el interés por las prácticas empresariales se hicieron lugar en un campo dominado por el trabajo

que, por posicionamiento de partida, las dejaba afuera. Los estudios sobre empresas y empresarios han sido tratados en nuestro país desde la historiografía de las elites o de las empresas, la economía de innovación o los grupos económicos, a veces asociados al poder del Estado y solo en contadas excepciones como tema pertinente a las reflexiones acerca del trabajo. Esto es así aun cuando, desde los foros que debaten en torno a sus dilemas, uno de los pocos acuerdos que la mayoría asume es el carácter relacional y mutuamente configurativo de la relación laboral. Si del capital se trataba, las dinámicas de la economía daban cuenta de sus avatares casi siempre en términos macro o microeconómicos, o se aquilataban desde el “poder” (más vinculado a su relación o influencia sobre, dentro o en el Estado) y por tanto la cuestión era atendida desde la ciencia política o, partiendo de un ángulo bien distinto, se incorporaban a los siempre interesantes estudios historiográficos sobre huelgas y patronales, donde sí había un espacio importante, tanto documental como testimonial, para el “patrón”. Aun así, pocas veces las “personificaciones del capital” tomaban un lugar en lo concreto, actual y actuante del ámbito de trabajo. Mucho menos contaban con una perspectiva contemporánea crítica para aceptar su admisión.

No obstante, la necesidad de su abordaje apareció con fuerza en el momento sociohistórico en que se verificó un giro en la acumulación del capital en nuestro país con vistas a empalmar con la nueva división mundial del trabajo bajo el imperio del capital transnacional. Período que, en nuestro contexto, se legitima una rerregulación del empleo en detrimento de los trabajadores y se implementan nuevos modos de uso y manejo de la fuerza de trabajo en el proceso de “reconversión productiva” de las empresas. Entre sus consecuencias cuenta el aumento de la intensificación del trabajo para la población ocupada y su reverso, la expulsión de una gran masa de población al pauperismo y la marginación. Esta “gran transformación” trajo consigo una inédita reconfiguración de los lazos sociales, ahora tensados y dependientes del sostenimiento vital por vía del Estado (sobre todo para la población considerada “excedente” para el capital), mientras que para el resto de los grupos fue el mercado el que se impuso como terreno privilegiado de vinculación, sostén y relacionamiento. Ambos, Estado y mercado bajo una nueva correlación de fuerzas sociales, consolidarán la privatización de “lo público” como configuración sociopolítica dominante, y la “forma empresa” pasará a dominar la escena social. Las características de esta innovación del capital en el siglo XXI se mostrarán en el deterioro de solidaridades, vínculos e identidades comunes (relacionadas al trabajo y a otros colectivos colonizados por el mercado) que solo cobrarán fuerza cuando los cambios se legitimen y transiten su despliegue —en tiempo y espacio— en el conjunto de la sociedad civil.

Sin embargo, las mutaciones macrosociales tan sentidas, visibilizadas y muy estudiadas tuvieron su correlato silencioso al interior de cada espacio laboral-productivo. Las originales políticas que impusieron las empresas tomaron fuerza sobre todo en innovación de ingenierías duras y blandas que no tardaron en deconstruir, resignificar y hasta clausurar modos tradicionales del “hacer” laboral y su construcción de sentidos, para imponer modelos alternos de subjetivación individual y “espíritu colectivo” (“corporativo”), ahora en función unívoca de las necesidades del capital.

En este marco, la preocupación por los empresarios y las empresas vino a cubrir un vacío en los estudios del trabajo rebasados de problemas de la más diversa índole. Con todas las mutaciones advenidas y en ciernes, se precisaban programas de investigación que se aventuraran a una problemática emergente con renovadas herramientas teórico-metodológicas acordes a la complejidad, el cambio témporo-espacial, y que asumieran el desafío de incorporar un diálogo interpretativo inter y transdisciplinar. Y que, más allá de las fronteras disciplinares, conjugaran miradas y claves analíticas en función del proceso en estudio.

El desafío se vio potenciado por un marco de producción favorable a las ciencias sociales y humanas que, en el tránsito de la primera década del nuevo siglo, asistieron al incremento de becas, financiamiento para investigación e investigadores, a la par que se acrecentaba el interés por lo “social”, lo cual propició la diversificación de “objetos” y debates de investigación. Se verificó en los proyectos un giro hacia una “comprensión situada” de los procesos a través de los estudios de casos en profundidad y, en lo que aquí toca, el tratamiento de “la cuestión empresarial” se ubicó bajo una novel arista.

Este libro, sin duda, compila un conjunto de los más originales avances sobre la materia. Su relevancia puede ser ponderada desde distintos aspectos. En primer lugar, inaugura investigaciones “no clásicas” sobre empresarios y empresas en el ámbito de los estudios del trabajo. Su originalidad está dada en rearmar una trama que los comprende en tanto sujetos y prácticas desde la dinámica estructural del capital, sin desmerecer lo singular de cada trayectoria empresarial enlazada a la red de relaciones que establecen con el Estado y el mercado, en la particular porción del proceso de producción y de valor que ocupan.

La segunda cuestión es que su lente conjuga diversos esfuerzos disciplinares (de la sociología, la antropología, la pedagogía y, para nosotros, la economía política), que resultan eficaces a la hora de aportar categorías complejas de fuerte basamento empírico como “sistema corporativo”, “pedagogía empresarial”, “ciudadanía corporativa”, “doctrina managerial”, “cultura empresarial hegemónica”, “aparatos normalizadores”, entre muchas otras. Esta usina categorial-conceptual conforma uno de los aportes

de mayor relevancia a los esfuerzos investigativos del campo, ya que da sentido a la comprensión e interpretación de la dinámica del capital en su derrotero complejo e históricamente determinado. Asimismo, el planteo teórico de cada caso, ligado a su interpretación comprensiva e integrada, evade el sesgo empírico del caso particular para trascenderlo y llevarlo a componer una totalidad analítica coherente. En síntesis, las teorías y metodologías no se escinden ni en un planteo apartado ni en instancias desapegadas, sino que juegan en una amalgama de comprensión, de modo conjunto.

El tercer aspecto a señalar expresa los alcances del programa de investigación. Este rebasa a la empresa como espacio cerrado para comprenderla en tanto forma social impregnada de una cosmovisión y experiencia vital (praxis) que se despliega sobre el conjunto de nuestras formaciones sociales. Así, interpretar las prácticas empresariales en el nivel de un *ethos empresarial* colabora a comprender las mutaciones magnas e intersticiales que se gestan en la escuela, la administración de la salud, la familia (y en su seno los roles impuestos al varón y la mujer), la recreación y el deporte en tanto instancias de socialización. Este modo nuevo de “asumir” el comando del capital nos coloca frente el debate y los dilemas acuciantes del ser social contemporáneo, desgarrado en tiempos de vida inauténticos, tanto en aquellos que dedica a la producción como los que direcciona al consumo, en tanto todo tiempo performa “al capital humano”, extremo brutal que adopta en nuestro contexto la mercancía “fuerza de trabajo”.

En cuarto lugar, podemos decir que las investigaciones que presentamos reponen a la empresa y a los empresarios en la discusión clásica y la mejor tradición de la economía política. Las investigaciones que aquí se sintetizan colaboran a la comprensión de la gubernamentalidad neoliberal en función del accionar de los agentes clave de las clases dominantes y sus modos de construcción del consenso, ya que comprenden al poder como “complejo”: situado en un territorio; en tanto construcción pedagógica de una cultura; como diversidad de mecanismos de control, disciplina y seguridad sobre una población, sobre un grupo, sobre el individuo mismo. Lo económico coagula en prácticas, se hace cultura de empresa, para trascender la renta y la ganancia y tornarse “política”.

La apuesta de estos investigadores e investigadoras, finalmente, es formativa. Se orienta a nuestra comunidad, a los que trabajamos e investigamos “sobre trabajo” para provocarnos una necesaria reflexividad acerca de nuestros modos de producción y subjetivación laborales, tan embebidos en las lógicas manageriales como los de la fábrica. A la vez que nos llama la atención acerca de la necesidad de realizar un acercamiento real del conocimiento generado a aquellos a quienes realmente este se dirige, es decir,

a los trabajadores. Mancomunar nuestros esfuerzos para transformar el *statu quo* y no solo “pensarlo” es una de las tareas que debemos comenzar a plantear, exponer, debatir, transitar, a la vista de la docilización empresarial que nuestras investigaciones destacan.

Mendoza, 6 de septiembre de 2016

Introducción

El proceso de globalización implicó el despliegue inusitado a escala global de la lógica de producción capitalista. A partir de la derrota de los procesos de movilización y lucha de clases dinamizados a escala mundial durante las décadas del 60 y del 70, se sentaron las bases para el avance de lógicas productivas y políticas emergentes en ese período de crisis generalizada. Estas lógicas tuvieron particular impacto en las formas de uso y consumo productivo de la fuerza de trabajo y, por ende, en las subjetividades y formas de acción y organización de la clase trabajadora.

El desarrollo de estas tendencias adquirió particularidades propias, en función de los espacios sociales en que se articulaban los procesos de ofensiva. Así, América Latina fue escenario del embate del capital sobre el trabajo articulado a partir de dictaduras militares y transiciones democráticas que implicaron profundos procesos de reforma del Estado. En esta dimensión del poder político del capital, se desarrollaron los procesos de privatizaciones, descentralización del Estado, desregulación de mercados (incluido el mercado de trabajo).

En desmedro de aquellas tesis que pregonaban el fin de la clase obrera y el advenimiento de las sociedades posindustriales, lo que estas décadas de desarrollo de la globalización han mostrado es que el orden capitalista ha afirmado su despliegue a escala mundial y que el relanzamiento de la acumulación no puede realizarse sino a través de la reproducción de las contradictorias relaciones capital-trabajo. Siguiendo a June Nash (2015), Michael Burawoy (1983) y estudios más recientes (Galafassi, 2014), sostenemos que la reproducción de las relaciones contradictorias se realiza a través de procesos hegemónicos particulares que sintetizan coacción y consenso a través de la unidad-en-la-diversidad de formas de Estado, procesos de acumulación de capital y contenidos socioculturales e ideológicos.

La reproducción de los procesos hegemónicos puede ser aprehendida en clave de totalidad estructurada (Kosik, 1967), cuya expresión en la co-

tidianeidad requiere ser sometida al análisis para develar las mediaciones que vinculan procesos y fenómenos aparentemente desvinculados. En este sentido, el rol de las empresas en tanto actores de hegemonía –articulando intervenciones técnico-productivas, políticas, culturales e ideológicas– es el aspecto menos explorado en lo que hace a la reconfiguración de la dominación. En efecto, el rol de las empresas como actores centrales en la configuración de las relaciones de poder es una materia pendiente de indagación y sistematización (Meisksins Wood, 2000).

Las investigaciones que dan lugar al libro que el lector tiene entre sus manos pretenden recuperar esa dimensión del poder político en las sociedades capitalistas, fundada en la reconocida potestad de los empresarios de organizar el trabajo y la fuerza de trabajo, proyectando ese poder hacia el conjunto de la sociedad. De modo que la apuesta analítica del texto es reconstruir las relaciones que vinculan las transformaciones desplegadas en los procesos de trabajo, en sus dimensiones tecnoproductivas, con las apuestas sociopolíticas y culturales de las intervenciones empresariales a través de las políticas manageriales. Específicamente, esta reconstrucción se sitúa en el período histórico que se inicia a partir de la crisis del fordismo y que reconoce en los últimos cuarenta años la consolidación de la matriz toyotista como forma ideológica managerial. El contexto en el que se inscribieron nuestros estudios ha sido el territorio elegido por grandes empresas transnacionales para radicar sus filiales en la Argentina. La estrategia metodológica fue el estudio de caso centrado en las fábricas/unidades productivas, con un amplio repertorio de técnicas de recolección consistente en observaciones con y sin participación, entrevistas semiestructuradas, relevamiento de documentos históricos y contemporáneos y fuentes estadísticas. En este período se asiste al recobrado protagonismo de las empresas como actores sociales, cuyo accionar intensivo y extensivo en los territorios de emplazamiento promueve su legitimidad social a partir de sistemáticas intervenciones en ámbitos como educación, medio ambiente, comunicación, etcétera.

El libro se concentra en la indagación de estas dimensiones del accionar/praxis empresarial a través de la presentación de resultados de investigaciones situadas en comunidades industriales de la Argentina. Sobre la base de cuatro casos investigados en profundidad y de un entramado teórico-conceptual que intersecta abordajes de la sociología, la pedagogía y la antropología del trabajo, el texto propone un recorrido por las intervenciones empresariales y su impacto en la producción de subjetividades obreras en el ámbito fabril y en las comunidades de emplazamiento de las plantas industriales.¹

1. Los casos investigados en profundidad son los emplazamientos siderúrgicos de Acindar (Villa Constitución) y Somisa-Siderar (San Nicolás), el emplazamiento petrolero de YPF (Comodoro Rivadavia) y el emplazamiento automotriz de Ford y Toyota (zona norte del Área

Atravesando el conjunto de estas temáticas, subyace la pregunta por la dinámica concreta de reproducción de las relaciones de hegemonía, sus actores e implicancias, así como las particulares contradicciones que la constituyen.

Hegemonía empresaria: lógicas de control y función legitimadora del capital

La disputa por la recomposición de hegemonía en la fase actual del desarrollo de las fuerzas productivas ha sido objeto de múltiples debates desde las ciencias sociales del trabajo. En este marco el conflicto material, y en tal sentido la historicidad de las relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo, cobra protagonismo. Esta contradicción se expone en el vínculo, orgánico y dinámico a la vez, entre las formas coactivas y las lógicas que buscan el consenso. La recomposición hegemónica analizada en el contexto del orden global capitalista requiere así instalarla en el marco de la disputa por la legitimidad de ese orden global en clave civilizatoria. El estudio de las formas específicas que asume la hegemonía se potencia a partir de las posibilidades analíticas que ofrece el proceso de trabajo y valorización en el suelo de las fábricas y más allá de sus fronteras.

En este contexto nuestras investigaciones recuperan la centralidad de la noción *hegemonía empresaria* como modo de aprehensión de las tendencias y actuaciones registradas en el cotidiano laboral y extralaboral que reenvían, en la fase actual del desarrollo capitalista, al orden global, espacio de actuación central de las grandes corporaciones estudiadas. En este sentido, postulamos que las grandes empresas transnacionalizadas resultan actores fundamentales de esa hegemonía, por lo que sus actuaciones son el objeto privilegiado para el estudio en profundidad del despliegue de relaciones hegemónicas en contextos situados. A la vez, son estas unidades de análisis las que permitieron una producción conceptual en torno al carácter de las construcciones hegemónicas empresariales. En ese escenario, el dominio del capital muestra dos caras a la vez, aquella de la coacción y la del consenso; su alcance en el contexto fabril asume concreción y expresión histórica.

En las formas actuales de gestionar el trabajo los mecanismos coactivos cobran centralidad, pero también la proliferación de herramientas manageriales para la generación de consentimiento por parte de los trabajadores. En este sentido, se erigen como materias de análisis las modalidades

Metropolitana de Buenos Aires, AMBA). Asimismo, cuando resulta enriquecedor de tesis o argumentos, se incorporan hallazgos, producto de investigaciones en curso en la empresa textil Alpargatas y sobre la minera Micare (México).

remozadas de control laboral y la búsqueda managerial destinada a alcanzar el disciplinamiento de los trabajadores. Asimismo, la actual disciplina industrial/control laboral encuentra en las nociones de “paz social”, “bien común” y “ciudadanía corporativa”, propias de la llamada responsabilidad social empresaria (RSE), una vía potente para propiciar la legitimidad de la cosmovisión managerial.

La apuesta corporativa requiere enfatizar en el sentido que asume la dirección político-cultural de la patronal en un campo de disputa que opera desde el corazón del proceso de trabajo y valorización. En este escenario la lucha de clases se despliega en las entrañas de un capitalismo que busca legitimar su expansión a partir de nuevas claves civilizatorias. Es desde aquí que discutimos en el libro las estrategias hegemónicas que buscan formas de legitimidad a partir de fundar, a fines del milenio, una suerte de renovado “pacto social”. En esta clave, los organismos internacionales, con el aval de los Estados parte, coadyuvan en definir las formas concretas en que se expresa la base de legitimación imperante.

Las metas de productividad, reducción de costos, mejora continua y competitividad –inherentes tanto a la lógica tecnoproductiva como a la gestión laboral– gobiernan en los mandatos corporativos sobre la base de tejer un vínculo orgánico con la dirección político-cultural de las actuaciones hegemónicas empresariales. De aquí se deriva el impacto en las subjetividades obreras, cuestión que ha dirigido el interés analítico al carácter pedagógico del accionar hegemónico, tal como lo definiera Antonio Gramsci (Bróccoli, 1977). De esta forma, el estudio de la formación de la fuerza de trabajo asume un carácter nodal a los efectos de desnaturalizar las categorías nativas empleadas por el management al invocar la noción de colaboradores y ciudadanos corporativos, en referencia a los trabajadores. En este escenario el modelaje de las subjetividades y sociabilidades cobra expresión en el contexto fabril y doméstico. Desde nuestra perspectiva, la disciplina industrial, en la forma histórica contemporánea, construye también determinadas disposiciones en torno a la división sexual del trabajo. En el proceso de trabajo y valorización se establecen (y forman) pautas de comportamiento que se extienden, demarcan y le dan fisonomía a la esfera de la reproducción social.

Si bien la cosmovisión corporativa busca penetrar la conciencia de los trabajadores, el esfuerzo empresarial no alcanzaría a comprenderse sino a través de la lucha de clases y de las relaciones de fuerza que se expresan en un contexto histórico determinado. En este marco, los actores del management asume un papel, en tanto intelectuales orgánicos (Gramsci, 1984) que viabilizan la función formadora desplegada en el cotidiano laboral (Figari, 2015).

Nuestros estudios demuestran que la dominación empresarial y los principios que gobiernan y sostienen las formas hegemónicas articulan

prácticas y representaciones de los trabajadores en los espacios de trabajo. Estos espacios son abordados como ámbitos estructurados por los procesos de trabajo y valorización en los que enraíza la disputa de saberes. El ámbito delimitado por la praxis empresarial para esa disputa busca generar consenso entre los trabajadores, instalando las reglas corporativas en el cotidiano laboral. De esta manera, el carácter pedagógico de la hegemonía se articula con la necesidad corporativa de transmitir los principios legitimadores que enmascaran los propósitos que persigue el capital. Así, los aportes realizados en nuestras investigaciones proponen visibilizar las articulaciones orgánicas entre las estrategias de legitimación social que moviliza el management y las condiciones objetivas relacionadas con las modalidades contractuales precarias: la dinámica que cobra la flexibilización y tercerización laboral, el trabajo por turnos continuo, etc. En definitiva, se ponen de manifiesto las propias formas de cooperación como constitutivas de las condiciones estructurales en las cuales se asienta la búsqueda de consenso y consentimiento.

Referir la dialéctica coacción/consenso supone evidenciar, en una clave societal, la expresión histórica que adquiere la dominación material y civilizatoria. En ese marco, el carácter pedagógico del accionar hegemónico constituye una vía de análisis para estudiar la coexistencia de las lógicas coactivas y consensuales en las grandes empresas, en los territorios de emplazamiento fabriles y en el orden global capitalista. El dominio capitalista y civilizatorio asume un alcance territorializado y deslocalizado a la vez. El foco analítico en las estrategias empresariales permite ahondar en la configuración de la empresa como actor de hegemonía en la dinámica territorialización/deslocalización. Por ello la empresa se torna un espacio de análisis nodal, ya que posibilita un análisis exhaustivo de las formas que asume la explotación laboral y sus implicancias societales tanto a escala local como en el ámbito global.

En este sentido, el recurso metodológico de articular los estudios sobre las relaciones de hegemonía en las intervenciones y transformaciones empresariales habilita la recontextualización conceptual propuesta. Es así que, antes que un estudio de las formas que asume la hegemonía social, en lo que sigue presentamos las articulaciones que guían el accionar de las empresas transnacionales como actores de hegemonía. En este sentido, las dimensiones enunciadas proponen la construcción objetual de la *hegemonía empresarial*, construcción analítica relativamente poco explorada en los estudios del trabajo. La focalización en las empresas como actores de hegemonía pretende avanzar en la aprehensión del despliegue concreto de las lógicas coactivas y del consenso. Más que una novedad, se trata de poder identificar las operaciones materiales y simbólicas que impulsan los intelectuales orgánicos de la cosmovisión

corporativa, en un tiempo histórico y en espacios situados. Esta apuesta es solidaria con los procesos de fetichización que buscan enmascarar la coacción en consenso, lo que exige reificar el proceso técnico-político que los sustenta.

En síntesis, la *hegemonía empresaria constituye una noción medular* a partir de la cual se indaga la dinámica de las *prácticas hegemónicas empresariales*. Estas prácticas actualizan, aggiornan y redefinen los contornos de lo que hemos denominado *sistemas corporativos*. Estos constituyen una construcción dinámica, procesual y contradictoria, que asume un papel central en la transmisión de los sentidos dominantes, tributarios de las actuaciones hegemónicas. La recuperación de la categoría *hegemonía empresaria* no está exenta de desafíos teóricos y metodológicos, especialmente en su vinculación con la idea de reproducción de una totalidad estructurada. En esta aproximación, la *hegemonía empresaria* reenvía tanto a una dimensión técnico-productiva como a una dimensión cultural-subjetiva y al modo en que la empresa y los trabajadores devienen actores fundamentales en la disputa por la configuración de esa hegemonía. De modo que las empresas, los trabajadores y su accionar se conceptualizan, ya no como unidades *en sí*, sino en tanto partes constitutivas del entramado relacional de una totalidad que, a su vez, expresan y reproducen. En este sentido, la conceptualización de la empresa como actor de hegemonía constituye un aporte para el estudio del accionar de los trabajadores y sus organizaciones en una perspectiva conflictual.

Hegemonía empresaria y sistemas corporativos: la potencialidad de un constructo analítico

La identificación de las bases conceptuales de las políticas empresariales constituye el puntapié inicial para la exploración y reconstrucción analítica del carácter de la empresa como *actor de hegemonía*, es decir, lo que hemos denominado *hegemonía empresaria*. La desnaturalización de las formas de despliegue de estas políticas en el cotidiano laboral nos permitió avanzar en la consideración de la variedad, complejidad y articulación de diferentes herramientas corporativas que ponen en forma el sistema de control-consenso hacia los trabajadores. Mediante esta vía de análisis fue posible registrar el alcance y la proyección que esas bases conceptuales y sus herramientas corporativas adquirieron en articulación con la sociedad civil y política, tanto en el escenario local como global. De la misma manera se han registrado fisuras, fracasos, rupturas y reconfiguraciones en el despliegue de las políticas empresariales, cuestión que aporta potencial-

mente un escenario para identificar el posicionamiento de los trabajadores y de la acción sindical.

Desde la década del 90 —en el marco de procesos de privatizaciones, reconversión productiva y reforma del Estado— la doctrina flexibilizadora y la búsqueda de un cambio cultural se vehiculizaban mediante las gerencias de recursos humanos. En esos contextos de racionalización capitalista, se evidenciaba un desacople entre los postulados de las reglas corporativas y de la prolífera doctrina managerial, y las consecuencias en la reorganización de los procesos de trabajo. En el primer lustro del nuevo milenio, con la estabilización de los procesos racionalizadores se consolidaron lo que hemos llamado *sistemas corporativos*; conjuntos de herramientas e intervenciones tendientes a estructurar el consentimiento de los trabajadores, articulados orgánicamente sobre las bases conceptuales de la doctrina del management. Este ha sido un hallazgo de importancia y potencialidad explicativa en nuestras investigaciones en grandes corporaciones. El despliegue de esos *sistemas corporativos* opera mediante *prácticas hegemónicas empresariales* que han posibilitado la difusión, en diferentes intersticios de la organización del trabajo, de los contenidos corporativos que sustentan al orden empresarial.

Las investigaciones realizadas han identificado diferentes *sistemas corporativos* en las industrias automotrices, siderúrgicas de hidrocarburos y minería. Cada una reúne un conjunto agregado de herramientas corporativas bajo una especial denominación que lo relaciona con la empresa particular,² esos sistemas se han edificado sobre las tensiones entre el capital y el trabajo (para tornarlas consentimiento, para canalizarlas o para diluirlas). De esta forma, los vaivenes en su implementación han implicado readaptaciones, a los efectos de lograr una mejor efectividad en la circulación de los sentidos corporativos en el cotidiano laboral.

Estos sistemas constituyen una construcción analítica que pretende dar cuenta de las articulaciones de la doctrina managerial en políticas de gestión y disciplinamiento. Desde este punto de vista, permiten el análisis de los procesos de concreción de la hegemonía en el espacio intra y extrafabril. El sistema corporativo sintetiza una estrategia compleja que vehiculiza la explotación laboral al tiempo que viabiliza la función legitimadora del capital, es decir, la construcción de consensos y consentimiento entre los trabajadores. Esto se logra a partir de la “colaboración de todos”, si bien se construye sobre la base de las tensiones entre el capital y el trabajo, en contextos que expresan determinadas relaciones de fuerza. Si se partiera

2. Así, la “gestión integrada”, la “gestión por compromiso social”, la “cultura organizacional”, el Ford Production System, el Toyota Production System, por ejemplo, resultan expresivos de los sistemas corporativos que se implementan en las empresas.

de considerar que la aceptación por parte de los trabajadores es un hecho, no sería necesario desplegar un conjunto articulado de herramientas corporativas, y además buscar la implicación de todos.

Las doctrinas manageriales de la mejora continua y de la RSE son recontextualizadas en las filiales de empresas transnacionales radicadas en cada país. Estas doctrinas propician articulaciones con actores de la sociedad civil y política. Es decir, extienden su accionar a través de múltiples relaciones con diferentes instituciones educativas, organizaciones no gubernamentales, vecinales y con diversas áreas gubernamentales.

El management local asume un papel estratégico en la adaptación de la filosofía managerial de “época” y de aquella que procede específicamente del gobierno de la corporación transnacional. El estudio concreto de las adaptaciones locales demuestra que estos procesos distan de ser lineales. Dialogan con la legislación laboral, con las relaciones de fuerza obrero-patronales históricamente situadas y con las orientaciones de las políticas gubernamentales. A su vez, se pusieron en evidencia las influencias que las tradiciones de lucha obrera, el sentido y alcance del accionar político-gremial tienen en el desarrollo concreto de las radicaciones locales. Aunque estos aspectos no son parte de los desarrollos sistematizados en el texto, metodológicamente fueron cuestiones fundamentales en el análisis de los aggiornamientos de las doctrinas corporativas.

Las *herramientas de gestión manageriales* sostienen el sistema corporativo en tanto aparato de control económico-productivo y político-cultural. Nos referimos a una variedad de instrumentos empresariales que buscan ajustar el comportamiento de los trabajadores a los objetivos de eficiencia/productividad y competitividad de las firmas. Así, se moviliza un andamiaje material y simbólico, con potencialidad para manipular sentidos, y transmitir los principios estructurantes del comportamiento eficaz. En el lenguaje empresarial la efectividad se medirá contantemente en una clave técnico-productiva y sociocultural; es en ese marco donde se transmiten las formas coactivas y aquellas del consenso. En el primer caso, el imperio de la productividad afincada en la organización del trabajo y las tecnificaciones se imponen junto a las mediciones continuas que monitorean el ejercicio de la función técnica a tiempo real. Es decir, la gestión técnica y laboral en clave de coacción. En el segundo caso, el consenso abreva a través del dominio sociocultural buscando comportamientos adecuados 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).

Aun procedentes de una matriz común, las herramientas de gestión manageriales requieren ser especializadas, según sean los campos de ac-

tuación técnico-productiva en los que se inscriben. Aquellas que se orientan al control técnico-productivo de los procesos requieren nutrirse de saberes técnicos (que incluyen saberes implícitos no codificados) propios de un determinado campo de intervención. En la ingeniería de procesos, en las áreas de producción o bien de mantenimiento, la praxis corporativa deberá “dialogar” con una tecnicidad situada. En ese quehacer busca cooptar los saberes necesarios para el funcionamiento de las empresas y, de esta forma, enriquecer y sostener al sistema corporativo.

Lo anterior supone especializar recursos técnicos y simbólicos adecuados y a la vez lograr una operatoria mancomunada entre diferentes gerencias. La dirigencia empresarial, correspondiente a diferentes niveles jerárquicos, relocaliza el sistema corporativo en sus áreas de competencia, y debe generar las formas apropiadas de transposición de sentidos en el proceso de trabajo y valorización. Se define aquí una nueva territorialización, marco en el que se rediseñan y definen las condiciones para la implementación y el sostenimiento de los sistemas corporativos. Los principios doctrinarios que se transmiten ponderan la participación, cooperación, voluntad y beneficio social, y se conjugan mediante contratos eventuales, trabajo por turnos continuos, ritmos incesantes de trabajo, riesgos psicosociales y, como tendencia recurrente, la tercerización laboral. La principal transposición es que el carácter obligatorio y coercitivo de la organización del trabajo se fetichiza y presenta como fruto de relaciones voluntarias y consensuales en pos del bienestar común.

La implementación de los sistemas corporativos supone la reorganización de los procesos de cooperación, en clave de *grupos funcionales* (por ejemplo, los grupos de control de calidad o los de mejora continua) que se organizan como mediadores del sistema control-consenso en la concreción de las actuaciones hegemónicas empresariales.

Los procesos de reconversión productiva generaron “células” en la organización del trabajo en las que los trabajadores deben asumir nuevas responsabilidades tales como calcular costos, controlar la calidad, cuidar el ambiente, el mantenimiento, etc., en vinculación con otras “células”. La recomposición hegemónica de la organización del trabajo se asienta en un sofisticado sistema de agregación de controles, en el cual son justamente estas “células” las que entran las pautas corporativas en la materialidad del proceso.

De modo que la hegemonía empresarial se despliega a través de un conjunto de intervenciones y herramientas de gestión que adquieren fisonomía sistémica. La construcción analítica de los *sistemas corporativos* tiende a evidenciar los principios políticos e ideológicos que rigen la producción de plusvalor y los sentidos y saberes en que se entrama el consentimiento de los explotados. Las *prácticas corporativas* se despliegan en el suelo de

la fábrica, mediadas por los grupos-células, en el seno de los cuales se producen las tareas y prácticas concretas que estructuran el consentimiento fabril. Es relevante indicar el carácter dinámico y contradictorio de la constitución sistémica. Es por ello que el libro asume la exposición de los sistemas corporativos en su fase de consolidación desde el primer lustro del nuevo milenio, es decir, cuando las transformaciones de orden técnico-productivo y las de orden político-cultural se hallan plenamente articuladas mediante las herramientas de gestión que los constituyen.

Los principios corporativos imperantes en el lenguaje de la mejora continua, de las competencias y de la RSE se asocian, en la actualidad, con programas que extienden las doctrinas corporativas más allá de los espacios de la producción.

Si en la actualidad las políticas de RSE aparecen como el principal vector de las relaciones entre las empresas y sus comunidades de emplazamiento, esas relaciones han sido históricamente un objeto de indagación para las ciencias sociales, especialmente para la historia social del trabajo y de los trabajadores. En efecto, la interrogación acerca de las articulaciones fabriles y territoriales en el despliegue de hegemonía ha vertebrado fructíferas investigaciones. La forma *company town* ha sido específicamente indagada por Oliver Dinius y Angela Vergara (2010: 7) a través de una compilación en la que asumen como eje problemático la “combinación de una empresa dominante con su control extendido sobre la vida cotidiana de la ciudad”. Piezas clave en la producción del espacio social, las *company towns* operaron al mismo tiempo y a través de las interacciones entre los gerentes y capataces con los obreros, como vehículos de pautas culturales y relacionales propias de la vida industrial y urbana. Estas investigaciones recuperan el abordaje de las relaciones entre empresa y comunidad como un mirador desde el cual analizar el despliegue de las relaciones de hegemonía en clave de totalidad social. La irradiación de las políticas e intervenciones emanadas de los *sistemas corporativos* al ámbito extrafabril reproduce y proyecta relaciones y espacialidades jerarquizadas. Resulta fundamental recuperar aquí la identidad de sentidos y contenidos culturales cuya impronta caracteriza los programas de RSE y los de gestión de la producción. En este sentido, valores morales como el emprendedorismo o la proactividad, el trabajo en equipo y la solidaridad en torno a un objetivo, la noción de conflicto como estado contingente e innecesario y, finalmente, la inexistencia de intereses contrapuestos son ejes semánticos estructurantes de las políticas empresariales.

Las investigaciones que sustentan este libro exploran, en diversa medida, este núcleo problemático. El conocimiento construido en comunidades puntuales permite ensayar una contraposición entre las prácticas empre-

sariales en el período previo a la reestructuración productiva y las contemporáneas en varios aspectos. De una parte, las prácticas corporativas anteriores a los procesos de reconversión aparecían ligadas con la segmentación de la clase trabajadora vía la garantía de mejores condiciones de reproducción de su propia fuerza de trabajo, lo que está en la base de los apelativos colectivos de pertenencia, como *somiseros* o *ypfeanos*. Mientras que, en las prácticas empresariales contemporáneas, se registra la intencionalidad de posicionar a la empresa como un actor legitimado hacia el conjunto de la comunidad, interviniendo en diversos ámbitos (cuidado del medio ambiente, capacitación y educación, recreación, etcétera).

Por otro lado, si anteriormente las prácticas ligadas con el ámbito extrafabril se materializaban organizacionalmente en los departamentos de personal y de asistencia social, las contemporáneas son vehiculizadas centralmente por las gerencias de relaciones con la comunidad, a través de organizaciones no gubernamentales, convenios con entidades estatales y participación y promoción de actividades destinadas a la sociedad civil. En este contexto, un aspecto relevante a la indagación se expresa en el análisis de las relaciones de hegemonía tal y como se despliegan en el vínculo entre la escuela y la empresa, mediado por las políticas públicas. Este núcleo problemático reviste particular interés por cuanto liga directamente dos campos temáticos usualmente escindidos: el de las políticas educativas y el de la organización del trabajo.

En consecuencia, aprehender las formas específicas en que se concreta la hegemonía empresaria supone un estudio de las herramientas corporativas que viabilizan el dominio del capital sobre el trabajo. El gobierno de las corporaciones, en el orden global, se constituye en una puerta de entrada relevante para poner en evidencia cómo opera la función legitimadora que se moviliza en la praxis empresarial. Aun situándonos desde la investigación en ciertas filiales radicadas en la Argentina de grandes empresas transnacionales, se trata de mostrar las múltiples determinaciones que reenvían al escenario internacional, y específicamente a la expansión de un capitalismo que necesita refundar un nuevo orden civilizatorio en pos de reificar la explotación laboral. Su alcance solo puede comprenderse en la expresión que cobran las relaciones de fuerza en la disputa entre el capital y el trabajo.

Una hoja de ruta para el lector

Este libro expresa la historia de construcción conceptual, analítica y empírica de un grupo de investigación que lleva una década de trabajo compartido. Nuestras investigaciones fueron abrevando en los intercam-

bios cotidianos que aportan en la tarea de producir conocimiento colectivamente. En ese marco fuimos nutriéndonos en algunas mediaciones analíticas que nos permitieron avanzar sobre la base de un vasto corpus empírico en la creación conceptual y de teoría. Esta obra refleja una amalgama que se constituyó y constituye a partir de diferentes énfasis, focos en ciertas problemáticas, temas emergentes que nos fueron interpelando a medida que producíamos colectiva e individualmente. Aquello que prima son las intersecciones y también la riqueza del aporte individual a la historia de la producción colectiva del grupo de investigación.

El libro se estructura en tres partes, que expresan la base teórica a partir de la cual nuestras investigaciones cobraron alcance y dimensión conceptual: 1) el dominio de las políticas empresariales en el escenario fabril; 2) la extensión de esas políticas en los territorios de emplazamiento fabriles, y 3) el orden empresarial en la clave del capitalismo global.

Un consenso generalizado fue postular una entrada a la problematización desde la centralidad del proceso de trabajo y de valorización, marco en el cual el dominio del capital y el proceso de legitimación cobran protagonismo. En ese marco, la gran empresa concentrada constituyó la unidad contextual privilegiada a los efectos de estudiar en profundidad la concreción de la explotación laboral sobre los colectivos obreros, en la esfera doméstica, en la trama entre empresas e instituciones educativas locales. Desde allí el hilván se tejió hacia las formas contemporáneas más agregadas del orden capitalista global.

La primera parte se compone de dos capítulos. En el primero, el estudio se centra en la concreción de las doctrinas empresariales en los escenarios fabriles y en su incidencia en la producción y reproducción de los colectivos obreros. Los estudios ahondan en las formas de organización del trabajo y en la expresión de las exigencias corporativas en la gestión de este. El cotidiano laboral es analizado a partir de la centralidad que asumen los grupos de trabajo instrumentados por la patronal. El segundo capítulo focaliza en la formación de la fuerza de trabajo y en la centralidad que adquiere en el escenario fabril la generación de herramientas pedagógicas para transponer la doctrina managerial en el cotidiano laboral. Así, se pone en evidencia la imposición/disputa en torno a la transmisión y evaluación de los sentidos empresariales. Esta vía de análisis posibilitó aprehender las herramientas corporativas que buscan forjar al sujeto “colaborador”, a través de la coacción o el consenso.

La segunda parte del libro se estructura en tres capítulos. El primero estudia el modelaje de los territorios en los que se emplazan las empresas sobre la base de la extensión de las doctrinas corporativas. La hegemonía empresarial es tejida certeramente a partir de una trama que se evidencia en las articulaciones con actores, instituciones de la sociedad civil y po-

lítica. Una de las instituciones privilegiadas con las cuales las empresas establecen vínculos son las escuelas localizadas en los territorios de emplazamiento fabriles. Así, la formación de la fuerza de trabajo y su disciplinamiento no opera simplemente en el escenario fabril, también requiere adaptaciones a partir de incursiones directas en los currícula. Es decir, se pone en evidencia las formas de vinculación entre las grandes empresas y la política pública educativa y los lazos concretos con algunas escuelas con las cuales las corporaciones establecen redes locales. El reclutamiento de la fuerza de trabajo, enmarcada en los términos que exige el capital concentrado, es analizado en profundidad a partir de algunos programas específicos que expresan los vínculos entre empresas y políticas públicas. En los territorios señalados, las experiencias de vida obreras y las propias comunidades resultan moldeadas por la gran empresa. Es decir, la fisonomía fabril dista de encorsetarse en las fronteras de las plantas, más bien es extensiva y es productiva al propiciar determinadas articulaciones entre la esfera de la producción y la esfera doméstica. Así, en el tercer capítulo de esa parte, la vía elegida para exponer los alcances de la hegemonía empresaria es a través de la conformación de las masculinidades producidas en la esfera fabril pero hacedora de la esfera doméstica. Así, los vínculos productivos al interior de las unidades domésticas son enfatizados a partir de la disciplina sexual del trabajo, en tanto expresión de una dimensión relevante de la disciplina fabril.

La tercera parte se estructura en dos capítulos. En el primero, el aparato normalizador de la calidad es estudiado en su alcance global. Es decir, las fuentes del orden managerial son dimensionadas en la producción/aggiornamiento de la normativa internacional que regula la calidad y específicamente el paradigma de la mejora continua. Esta se constituye en una filosofía de época que nutre las formas de producir y forjar subjetividades. La escena global es analizada en el segundo capítulo de esa parte a partir del papel central que asume la RSE como base conceptual del Pacto Global regulado a fines de milenio. Aquí se expresan las formas más contemporáneas de los procesos de legitimación social que buscan aportar “un rostro más humano al capitalismo” en su fase contemporánea. Así, se estudia la matriz conceptual que sustenta las recomendaciones internacionales y que renueva las reificaciones de la explotación laboral.

Finalmente, el libro pretende desnudar el alcance de una totalidad que se concretiza en espacios locales pero que reenvía a la escena global. Mostrar estos puentes es un desafío aún para las ciencias sociales del trabajo.



PRIMERA PARTE

Una historia sin fin

La estrategia del capital en las corporaciones:
uso, valorización y formación de
la fuerza de trabajo



Mates versus bits. Foto: Marcelo Hernández.



CAPÍTULO 1

El humo del infierno: la organización del trabajo en la disputa obrero-patronal

Introducción

El análisis acerca del poder suele estar presente en las ciencias sociales, pero abordado de forma elíptica en los estudios laborales. Sin ir más lejos, las teorías sobre el fin de la historia¹ y el fin del trabajo² constituyeron una plataforma a partir de la cual el conflicto laboral se dejaba de lado, en un andamiaje teórico poscapitalista, donde la relación capital-trabajo desaparecía y le otorgaba existencia total al capital.

Sin embargo, en las últimas décadas los trabajadores reconquistaron espacio en la conflictividad derivada de la crisis internacional. Los estudios laborales poco a poco han recuperado perspectivas conflictuales, donde se repone la reflexión respecto del poder en las relaciones de trabajo, en los escenarios productivos y en las relaciones sindicales.

Desde nuestro punto de vista, las relaciones de poder son relaciones de hegemonía: relaciones de fuerzas configuradas históricamente en un proceso que consolida la supremacía ético-política de una clase (y de una fracción de la clase dominante) sobre otras. Por ello, nos inclinamos a estudiar las relaciones de trabajo como relaciones conflictuales, incorporadas a los procesos de construcción y consolidación de hegemonía.

Cuando recuperamos el concepto de hegemonía, debatimos con aquellas perspectivas que la reducen a una teoría de la superestructura,³ que impli-

1. La tesis más relevante y extendida sobre el fin de la historia fue la difundida por Francis Fukuyama (1992), posteriormente a la caída del bloque socialista.

2. Sobre las distintas perspectivas del fin del trabajo, ver Jeremy Rifkin (1996) y André Gorz (1982).

3. El representante más cabal de estos enfoques es Norberto Bobbio, quien interpretó a Antonio Gramsci para pensar la relación entre socialismo y democracia, considerando que Gramsci establecía una distinción entre estructura y superestructura. Bobbio (1977) plantea

caría que el proceso de hegemonía se realiza en la sociedad civil, mientras que al Estado le tocaría la coerción en sus múltiples dimensiones (física, simbólica, ideológica). Desde nuestra perspectiva, siendo la hegemonía un proceso social total, abordar las relaciones de explotación en los espacios de trabajo es central para la comprensión del poder. De esta forma, los procesos de uso y valorización de la fuerza de trabajo, consolidados históricamente, no solo no escapan a la comprensión de la hegemonía, sino que son orgánicos a ella.

El consumo empresarial de la fuerza de trabajo, enmarcado en una organización del trabajo históricamente determinada, evidencia las relaciones entre la praxis empresarial y la praxis de los trabajadores, en un contexto signado por las relaciones de fuerzas internacionales, nacionales y locales. Por tanto, este consumo se realiza en el proceso de trabajo, a través de relaciones de poder específicas que implican control y resistencia.

Si partimos del análisis del proceso de trabajo, desde sus *elementos simples* –la actividad orientada a un fin (el trabajo mismo), su objeto y sus medios–, es necesario explicitar que no solo el factor *trabajo* es *controlado* por el capital. La condición para que el proceso de trabajo se torne en proceso de valorización es que el capital asuma el control del proceso en su conjunto, de sus elementos simples y de sus resultados, así como del carácter general de las relaciones sociales que lo enmarcan. Este control, en tanto proceso contradictorio, es objeto de disputas y resistencia por parte de los trabajadores, desde su compleja praxis.⁴

Las estrategias empresariales de control del proceso, por tanto, no se enfocan únicamente en la racionalización del uso de la fuerza de trabajo, sino que también buscan mantener bajo su control (según principios de predictibilidad y eficiencia) los insumos y los medios de trabajo. En ese sentido, por ejemplo, el capital tiene la hegemonía de las variaciones en la composición orgánica del capital⁵ (como relación entre capital constante y capital

que la sociedad civil “no pertenecería al momento de la estructura, sino al de la superestructura [...] tanto en Marx como en Gramsci la sociedad civil, no el Estado como en Hegel, representa el momento activo y positivo del desarrollo histórico. Pero en Marx este momento activo y positivo es estructural, mientras que para Gramsci es superestructural”.

4. Nos referimos a que las disputas que llevan adelante los trabajadores no solo responden a mandatos sindicales o políticos, sino que la propia actividad laboral porta en sí muchas veces un resguardo de los propios trabajadores de su propia vida (física y mental).

5. Respecto de esto, postulamos que el capital tiene la hegemonía debido a que, históricamente, hay muchos ejemplos de inversiones estatales que forman parte de procesos contradictorios, e incluso impulsados por parte de la clase obrera, y sin embargo se constituyen en composición orgánica, a través de ventas, privatizaciones, fusiones o simplemente por la subsidiariedad estatal en el proceso de valorización. Lo mismo respecto de formas contractuales

variable invertido en la producción, objetivada en proporciones variables de máquinas, herramientas, materias primas y fuerza de trabajo), del mismo modo que controla la parcelización del proceso (incluso bajo modalidades de tercerización y subcontratación) y las formas de división y cooperación del trabajo (en grupos, células e islas, si es el caso). Estos elementos le permiten al capital tener control sobre la segmentación de los colectivos obreros.

En aras de comprender cómo se ejerce el control a partir de las formas actuales de organizar el trabajo, vemos que el acrecentamiento de la complejidad y la parcialización de tareas que permiten el aprovechamiento óptimo de las cualidades técnicas y tecnológicas de los medios y los objetos de trabajo implican el desarrollo, “propio” o “tercerizado”, de funciones “subsidiarias” o “complementarias” para el proceso productivo, por ejemplo, en labores de limpieza y seguridad, o bien en funciones de control y de organización que son ejercidas por expertos de administración, management, coaching, etc. En todo caso, la relación entre descalificación obrera y control laboral que Harry Braverman (1975) propuso se pone en tensión en tanto la relación entre trabajo vivo y trabajo objetivado maquinicamente (e informáticamente) produce, alrededor del control, procesos de disputa por los saberes obreros (que no necesariamente implican descalificación), las fragmentaciones de los colectivos de trabajo y la necesidad de reactualizar, por parte del capital, el control técnico y simbólico.

De esta forma, en nuestro análisis especificamos las formas en las cuales se despliega actualmente la organización del proceso de trabajo en grandes empresas, y ubicamos como foco las disposiciones empresariales para *organizar, coordinar y controlar* las tareas del trabajador individual y colectivo, junto con la totalidad de los aspectos “técnicos” de los procesos productivos”.⁶ Aquí –además de identificar si esas funciones de dirección y organización, o cuáles de ellas, están integradas a la estructura organizacional de las empresas, si son tercerizadas o subcontratadas– es oportuno analizar la simultaneidad con que las empresas producen y transponen hacia los trabajadores los contenidos culturales e ideológicos de los *sistemas corporativos*.

y laborales que asume el Estado respecto de sus trabajadores, que condicionan al conjunto de la clase trabajadora.

6. Sobre las funciones directivas que se adjudica el capital, Karl Marx (1998: 402) señala: “Todo trabajo directamente social o colectivo, efectuado en gran escala, requiere en mayor o menor medida una dirección que medie la armonía de las actividades individuales y ejecute aquellas funciones generales derivadas del movimiento del cuerpo productivo total, por oposición al movimiento de los órganos separados [...] Esta función directiva, vigilante y mediadora se convierte en función del capital no bien el trabajo que le está sometido se vuelve cooperativo”.

En este capítulo, entonces, nos proponemos identificar algunos elementos que constituyen los objetos del control, sobre todo aquellos que implicaron novedades en la organización del trabajo en la etapa histórica estudiada. Más que la simple enumeración de sus características, consideramos pertinente analizar cómo las modificaciones en la organización y en la forma en que se realizan las tareas se ponen en juego entre lo controlable y lo controlado.

Para ello, sobre la base de la información de los casos que ha investigado el equipo, analizaremos la organización del trabajo en grupos, células e islas, la incorporación de informatización y automatización de sectores sensibles del proceso productivo, las transformaciones en las clasificaciones socioprofesionales y, finalmente, la tercerización y subcontratación.

Organización del trabajo en grupos, células e islas

Una de las disrupciones más importantes en las formas de organización fabril contemporáneas es la configuración de grupos y equipos de trabajo operativos, que asumen tareas vinculadas antiguamente con sectores no operativos (como limpieza, control de calidad, gestión de desperdicios, etc.). Las interpretaciones dominantes de esta tendencia las relacionan con el “enriquecimiento de tareas” o con la “autonomía” de los grupos productivos, así como con las posibilidades de desarrollar, visibilizar y evaluar *competencias* laborales en detrimento de las antiguas calificaciones. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, es interesante poner el foco en los grupos por su relación con los procesos productivos. La configuración de grupos de trabajo, por cierto, tiene –como otros elementos– particularidades según el caso, pero es una tendencia indiscutible en la organización del trabajo. Un aspecto de esta organización en grupos reside en la transmisión, a través de ellos, de los contenidos culturales e ideológicos de los *sistemas corporativos*, en un proceso de intensificación de los ritmos de trabajo y de la adición de tareas a cada puesto.

En el caso de Siderar, propiedad del Grupo Techint (Soul, 2014), una de las transformaciones en el proceso de trabajo dinamizadas en la década del 90 fue la unificación de puestos y la composición de islas de trabajo. Un ejemplo de ello se expresa en la eliminación de los puestos de oficios especializados (como los de operador de estufas, de carro balanza, de carro de carga) y la creación de un puesto que se ocupa de monitorear, programar y controlar tales tareas. Así, desde la sala de control y a través de un conjunto de monitores se registran datos sobre la carga, las materias primas involucradas y otros elementos que hacen posible el desarrollo general y la continuidad del proceso productivo. El dispositivo

tecnológico también señala los momentos en que se requiere incorporar algún fundente u otros insumos necesarios para el proceso siderúrgico.

Con respecto a la conformación de equipos de trabajo, estos ya no están integrados por trabajadores especializados en tareas complejas, sino por obreros que identifican y evalúan las distintas variables del proceso productivo en forma conjunta, fijando mecanismos de corrección para redireccionar el proceso de producción, cuando es necesario. De esta manera, se adicionan tareas, fundamentalmente operaciones mentales que incluyen la carga de datos, el uso de programas específicos, la transmisión y el cotejo de informaciones, el pedido, la compra y el despacho de repuestos, entre otras. Otra transformación en el nivel de las tareas es que los controles de calidad, junto con la gestión de insumos, pasan a ser realizados por los grupos de trabajo, mientras que las tareas que antes estaban dispersas en distintos niveles jerárquicos se descentralizaron hacia esas *islas* o *grupos de trabajo*, donde la figura de los *líderes* adquiere central relevancia.

El líder, o encargado de sector, es quien coordina el proceso en general, verificando los niveles de producción y las paradas imprevistas, así como también el registro de accidentes e incidencias que se producen durante su turno. Los datos recopilados por los líderes de cada turno son contrastados entre sí, entre los dos hornos que funcionan en la planta y entre los distintos equipos de trabajo. Por otro lado, las tareas relacionadas con control de asistencia, horarios de entrada y salida, que antiguamente los supervisores coordinaban junto con el departamento de personal, han sido centralizadas por medio de un sistema informático. La tarjeta magnética que porta cada trabajador registra la entrada y la salida, junto con los datos sobre las operaciones que realiza: inicio de actividad, solicitud de mantenimiento o de parada. De esta manera, un conjunto de tareas que antes eran desarrolladas por los supervisores se centralizaron en un sistema de máquinas operadas por los mismos trabajadores.

La transformación de las tareas y de los procesos de organización de trabajo se expresa también en la conformación de los grupos de mejora continua (GMC), que son de carácter transitorio y reúnen a trabajadores de operaciones y mantenimiento, supervisores técnicos y mandos medios, con el fin de que desarrollen soluciones tendientes a la optimización de costos. Los GMC han sido instancias organizacionales que posibilitaban consensos en relación con las nuevas formas de gestionar y organizar el proceso productivo, al actuar sobre aquellos saberes tácitos que portan los trabajadores –respecto de equipos, instalaciones y tareas– orientados a lograr una identificación entre los trabajadores y la empresa en clave de cooperación y adición de valor.

En segundo lugar, los grupos de mantenimiento preventivo (GMP) se conforman con obreros de oficios diversos, que se ocupan de la mejora continua en el mantenimiento de los equipos y medios de trabajo. En este

proceso intervienen los trabajadores de línea, registrando y elaborando informes, que luego son insumos para que los GMP programen y gestionen el trabajo del sector. El tercer lugar, identificamos las islas de trabajo que se conforman a partir de conjuntos de puestos que quienes los ocupan están en condiciones de cubrirlos de forma rotativa.

En el caso de las empresas automotrices, los grupos de trabajo emanados del Ford Production System (FPS) operan a través de la adición de tareas específicas y puntuales, vinculadas con la gestión del proceso en las estaciones de trabajo, con el mantenimiento, con la gestión de costos e insumos, con la seguridad industrial, con la gestión de tiempos “muertos”, con el manejo de desperdicios y con las funciones de entrenamiento (Hernández y Busto, 2009). Este conjunto de tareas se superpone con la organización del proceso laboral en la lógica de la línea de montaje. De esta manera, la constitución de los minigrupos entraña la construcción de jerarquías “paralelas” a las que rigen un proceso laboral basado fundamentalmente en la división del trabajo y de tareas clásicas de la línea de montaje. En los minigrupos se promueven las actitudes esperables por parte de los trabajadores, tales como expresar sus ideas, identificar los sentimientos positivos y los negativos, aprender a comunicarse, a valorar los puntos de vista distintos, a contribuir con mejoras e ideas, a negociar y a tomar decisiones en equipo. Al anudar los sentidos corporativos con las herramientas de gestión que debe asumir cada minigrupo, la potencia pedagógica del dispositivo organizacional se revela particularmente fructífera para la transmisión y la articulación del sistema corporativo en el proceso laboral.

En este sentido, en el transcurso de la investigación colectiva se fortalecieron y complejizaron los hallazgos vinculados con la potencia pedagógica de la organización del trabajo en grupos (células o islas) como un proceso que se entrama en la materialidad de la organización laboral, a través de la adición de tareas específicas y el aumento de la productividad. De esta manera, es posible vincular el supuesto enriquecimiento de tareas y las atribuciones de “autonomía” de los grupos de trabajo con la gestión específica de aspectos del proceso productivo relativos a la optimización de la rentabilidad, por una parte, y, por otra, con la incorporación de saberes corporativos bajo la forma de premisas de actuación en el proceso productivo. Como veremos en adelante, estas premisas redundan en la organización de las relaciones entre los trabajadores (tanto horizontales como verticales).

Procesos de informatización y automatización

El conjunto de empresas que constituyen nuestro referente empírico atravesaron procesos de modernización productiva, con innovación tecno-

lógica en diversos grados, que implicaron transformaciones en los procesos laborales, en los saberes movilizados y en las características de los puestos de trabajo. Nuestras indagaciones en torno a las innovaciones tecnológicas tienden a focalizarlas como vehículo de control laboral respecto de la organización en células o grupos de trabajo.

En este sentido, el análisis de las transformaciones en los medios de producción se orientó, principalmente, hacia las transformaciones en las tareas y en los procesos productivos que permitieron la elevación de los niveles de productividad en el conjunto de los sectores analizados. Una primera consecuencia de estos cambios en los medios de trabajo radica en el desplazamiento de formas de control y de operación manuales o mecánicas por otras que operan a través de terminales informáticas. Esto significa que cada trabajador operativo controla ahora un número mayor de variables del proceso. Una segunda consecuencia de estos cambios es la intensificación del trabajo, sea a través de la adición de tareas conexas en forma colectiva –a través de diferentes dispositivos organizacionales, como las islas de trabajo o los grupos de mantenimiento– o bien a través del incremento de los ritmos de producción posibilitado por los niveles de estandarización logrados merced a la informatización.

Otro movimiento detectado en relación con los procesos de informatización refiere a la descentralización de las tareas vinculadas con la gestión y administración de sectores particulares y en los puestos puntuales, como en los minigrupos constitutivos del FPS que antes mencionamos. Respecto de estas tareas administrativas, en la pirámide jerárquica, el objetivo es la disminución del trabajo no operativo, en sí categorizado por el management como *achatación de las estructuras*. El resultado es la reducción en la cantidad de puestos de trabajo por línea –o por sector o unidad de producción– según una lógica que indica la desespecialización de tareas y la homogeneización de estas, a través de su conversión en procesos de control casi desprovistos de tareas de manipulación.

A diferencia de los casos de reconversión que venimos analizando, algunas empresas de la industria minera han nacido “reconvertidas”, como es el caso de la firma mexicana Micare que desde su fundación hacia fin de la década del 70 contó con la tecnología más moderna disponible en el mercado, con una plantilla laboral “adelgazada” y con un sistema de gestión que incluía grupos de trabajo, círculos de calidad y mejora continua.

El contenido técnico del proceso de trabajo en la extracción mecanizada de carbón se distancia de los métodos mineros “tradicionales” que, de manera general, se basaban en la habilidad artesanal, el dominio individual de la herramienta y la fuerza física para desprender el mineral y llevarlo a la superficie. La división del trabajo de la minería mecanizada subterránea es sumamente compleja, ya que sus distintos departamentos

requieren particulares combinaciones de habilidades y medios de trabajo. En el departamento de operación, por ejemplo, se moviliza maquinaria con un alto contenido tecnológico para la extracción del carbón, por lo que se requiere de los operarios capacitación técnica y experiencia acumulada en el manejo de los equipos. Pero en otro departamento, el de servicios generales, encargado de la habilitación de la mina como infraestructura de explotación, el trabajo suele ser variable y más “simple” (movilización y colocación de materiales, construcción de muros, por ejemplo) y se realiza con el apoyo de herramientas básicas (martillos, pinzas, palancas, llaves, palas, cepillos, etc.), el despliegue de la fuerza física sigue siendo un componente característico.

La organización del trabajo en departamentos, células o grupos demanda distintos grados de habilidades en los puestos de trabajo –asociadas con medios de producción de características mecánicas y tecnológicas desiguales– que se incorporan en un órgano productivo mayor. La interdependencia entre los grupos o departamentos de trabajo, derivada del acrecentado carácter social de la producción, es coordinada y vigilada con sistemas tecnológicos, tanto en sus etapas parciales como en el flujo global del proceso productivo. De este modo, ese control del carácter socializado e interdependiente de los saberes movilizados en los procesos de producción es otra función del capital que se ha apoyado en los procesos de innovación tecnológica. La introducción y sofisticación de medios informáticos en la minería mecanizada permite a la administración empresarial –entre otras funciones del control del proceso de trabajo y de sus elementos– monitorear el rendimiento de los medios de trabajo, dosificar los flujos de insumos inter e intragrupos, mitigar los factores de riesgo de accidentes y evaluar la ejecución de las tareas en los puestos y las células de trabajo.

En ese mismo sentido, en Acindar se hace uso del SAP,⁷ un sistema informatizado de uso interno de Arcelor Mittal en el cual se ingresa el detalle de todos los procedimientos de trabajo realizados. El uso del sistema tiene como objetivo hacer más eficiente el control de los tiempos y los ritmos de trabajo, lo que vuelve obsoleta la vieja planilla de control de procedimientos que llenaban los supervisores. En el SAP aparecen con mayor detalle nombres, cantidades, calidades y horarios. La incorporación de estas *tecnologías blandas*, como práctica intrínseca de los sistemas corporativos, permite prescindir de algunos mandos medios y supervisores, para sustituirlos con líderes.

7. Sistema de gestión de procesos diseñado por la empresa alemana SAP (sigla en alemán para análisis de sistema y desarrollo de programa).

Si bien en el caso de Acindar hay una intencionalidad empresarial para que cada trabajador introduzca los datos de su trabajo en las terminales informáticas, el proceso de incorporación de esta tecnología se acompaña con resistencias de los trabajadores al mandato de incluir entre sus tareas laborales la captura de datos en el SAP. El planteo de la comisión interna sindical ante la introducción del sistema informático argumentaba que una mayor carga laboral, por las actividades de captura de información frente a la computadora, debía corresponderse con un aumento remunerativo adecuado.

Otro aspecto importante que nos interesa destacar sobre la incorporación de tecnologías informáticas no es tanto su relación con la mayor o menor cualificación o especialización, sino su vinculación con el control del carácter interdependiente del trabajo colectivo. Las innovaciones tecnológicas de control informático no solo favorecen el control del trabajo individual a través de la expropiación del saber hacer individual o artesanal, sino que avanzan también, acentuadamente, en el control del carácter social y colectivo del trabajo productivo.

Categorías socioprofesionales

Otro elemento interesante para tomar en consideración es la forma en que los procesos de negociación colectiva adquirieron ribetes particulares durante la transformación productiva. En este sentido, identificamos al menos dos movimientos respecto de la configuración de categorías socioprofesionales: por un lado, la firma de convenios colectivos de trabajo en los cuales las nociones propias de las doctrinas de “objetivos compartidos” están presentes (automotrices) y, por otro, las estructuras paralelas, no negociadas colectivamente, que efectivamente organizan los procesos de trabajo (siderúrgica).

Los procesos de informatización y automatización transforman tanto el diseño material de los puestos de trabajo como los requerimientos para cubrirlos, con lo que se tensiona ese vector de las relaciones industriales que son los sistemas de categorías socioprofesionales. Estudios referidos a diferentes ramas manufactureras consignan que la redefinición de categorías socioprofesionales opera a partir del cambio en los criterios de delimitación de tareas a procesos, objetivos o funciones. En este sentido, hemos identificado el modo en que las nuevas definiciones de categorías socioprofesionales se erigen en objeto de las prácticas hegemónicas corporativas, al incorporar entre sus contenidos requisitos vinculados con la movilización de saberes tácitos (o deliberadamente ocultos) bajo la forma de *competencias*. Así, en las definiciones de categorías contenidas en los convenios colectivos de trabajo

firmados entre Toyota y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (Smata), la obligación de presentar propuestas de mejora del proceso productivo se erige en criterio para la promoción interna.

Con respecto a la modernización de los métodos de trabajo, el Smata maneja estrategias múltiples de acuerdo con la empresa con la que negocia. Mientras en Toyota el denominado “Toyota Production System” es aceptado con compromiso de colaboración, en Ford se mantiene el Convenio Colectivo de Trabajo de 1989, fuertemente anclado en la lógica de las categorías, aun cuando los métodos de trabajo han cambiado hacia el modelo toyotista en el marco del FPS. Es decir, la aceptación y el compromiso con el FPS queda al margen de ser explicitado en el Contrato Colectivo de Trabajo.

En una forma similar, la implementación del FPS en otra de las automotrices objeto de nuestra investigación y de la nueva cultura organizacional en la industria siderúrgica es vehiculizada por la informatización de los procesos y de las tareas, que dinamizan operaciones de registro y control, de construcción de datos y de acceso a información por parte de los trabajadores “de línea”.

Tercerización y subcontratación

Desde nuestro punto de vista, la tercerización forma parte de las estrategias empresariales para organizar el trabajo, en contraposición con las tesis que proponen una mirada sobre la subcontratación vinculada con la configuración de segmentos estancos y disociados de los colectivos obreros. Por el contrario, fue posible constatar que los procesos de tercerización laboral que fueron impulsados desde comienzos de la década del 90 cristalizaron la fragmentación del colectivo de trabajo entre “propios” y “tercerizados”. Esta fragmentación es producto de una lógica de reproducción de condiciones diferenciadas de trabajo y de vida, de carrera profesional y de tareas y riesgos que atraviesan el conjunto de los sectores industriales, en la que los “propios” están relativamente mejor que los “tercerizados”. Un ejemplo claro lo encontramos en nuestros estudios sobre la empresa YPF, la cual registraba para 2005 un número de 7.918 trabajadores de planta y 23.133 tercerizados (Palermo, 2012). Siguiendo datos de las memorias y los balances, encontramos que la diferencia entre los ingresos de los trabajadores “propios” y los de las empresas tercerizadas llegaba a ser siete veces mayor para estos últimos. Respecto de esto emerge la pregunta acerca de qué se subcontrata y las condiciones de trabajo de los “tercerizados”. Es así como identificamos tres aspectos nodales:

- 1) Las tareas: es posible aseverar que las empresas principales transfieren a otras la realización de procesos de trabajo puntuales o de

dimensiones integradas al proceso principal, por lo que los trabajadores de las empresas contratistas y los de la principal comparten el espacio de trabajo, deben coordinar sus tareas y frecuentemente responden a las mismas cadenas de mando. Asimismo, otro conjunto de tareas que se subcontratan refieren a transporte, mensajería, limpieza de oficinas, maestranza y vigilancia. Finalmente, otro conjunto de procesos subcontratados remite a servicios de ingeniería, diseño, programación, instalación y montaje de equipos específicos.

En el caso de Acindar, la diferenciación de tareas entre trabajadores de la empresa y de las tercerizadas se expresa de forma muy marcada. El régimen laboral de aquellos que son “de contratistas”⁸ es más flexible que los trabajadores “de planta” porque sus puestos no cuentan con una definición de las tareas. De modo que los trabajadores “de contratistas” cumplen con más tareas en peores condiciones, tanto a nivel contractual como salarial.

- 2) La expectativa de estabilidad laboral: de acuerdo con el tipo de proceso laboral que encaren, las empresas subcontratadas se encuentran a diferentes “distancias” del proceso laboral principal. Esto se traduce en términos de mercado de trabajo: de modo predominante en la siderúrgica y en la industria petrolera, las posibilidades de ingresar como “propio” a la empresa madre dependen directamente de cuál sea la empresa subcontratada en la que se desempeñan los trabajadores. De esta manera, esta cualidad de las empresas subcontratadas configura activamente estrategias, expectativas e itinerarios de los jóvenes trabajadores
- 3) El “tipo” de empresa subcontratistas: a pesar de la idea difundida respecto de que las empresas contratistas son más pequeñas, o al menos menores, que la “madre”, el arco de empresas contratistas también es heterogéneo, tanto porque las tareas que se subcontratan son diversas como porque a partir de esta política empresarial se dinamiza la competencia en ciertos “nichos”. En este sentido, es posible identificar empresas multinacionales, que operan como proveedoras de insumos —que eran parte de la estructura de las empresas estatales antes de la privatización— hasta trabajadores autónomos, pasando por empresas de quinientos a seiscientos trabajadores. Un tipo particular de empresas contratistas, categorizadas como “emprendimientos” o “microemprendimientos”, se ocupan de actividades y tareas muy específicas y los propietarios son los antiguos trabajadores. De esta manera, estos

8. “De planta” y “de contratistas” es la forma en que los propios trabajadores denominan las distintas situaciones contractuales que atraviesan el caso de Acindar.

últimos asumen las tareas y los riesgos propios de los empresarios y la empresa madre continúa usufructuando el *saber hacer* acumulado durante años de experiencia.

* * *

En este capítulo hemos dado cuenta de la relación entre los cambios en la organización del trabajo que acontecieron en las últimas décadas y el control laboral. En las grandes empresas se despliegan disposiciones para organizar, coordinar y controlar las tareas que realiza el colectivo laboral, tanto de la estructura “propia” de la empresa como en los procesos tercerizados o subcontratados, respecto de las cualidades técnico-productivas y político-culturales que se despliegan en los procesos de trabajo.

En el análisis de la organización del trabajo, recuperamos los estudios llevados a cabo por el equipo de investigación, que permiten reflejar el trabajo en grupos o células, la incorporación de la informatización y la automatización, las transformaciones en las clasificaciones socioprofesionales y la tercerización y subcontratación.

Sobre la organización del trabajo en grupos, pudimos observar cómo se acrecienta la complejidad de la potencia pedagógica, que pone en relación la aparente “autonomía” conquistada en los grupos de trabajo con la sumatoria de tareas y el incremento de la productividad. Asimismo, esta propuesta de organización laboral le permite a las empresas incorporar saberes corporativos, de carácter político-cultural, haciéndolos pasar por premisas productivas.

Respecto de la incorporación de innovaciones informáticas y automatización productiva, concluimos que estas favorecen el control del trabajo individual a través de la expropiación del saber hacer individual o artesanal, y avanzan también en el control del carácter social y colectivo del trabajo productivo. En este sentido, los procesos de informatización y automatización transforman los puestos de trabajo y sus requerimientos, vinculados especialmente a saberes tácitos, denominados generalmente competencias. Esto genera modificaciones también en los convenios colectivos de trabajo y en los criterios y procesos de promoción internos.

Finalmente, respecto de los procesos de tercerización y subcontratación, encontramos que son elementos que generan condiciones diferenciadas de trabajo y de vida, de carrera profesional, y de tareas y riesgos que atraviesan al conjunto de los sectores industriales. Esta fragmentación de los colectivos laborales tiende a producir, relativamente, mejores condiciones para los trabajadores que dependen directamente de las grandes empresas madre que para los tercerizados.

CAPÍTULO 2

Ser o no ser... Claves de la pedagogía corporativa

Introducción

Este capítulo aborda la formación de los trabajadores en el marco de las demandas de los sistemas corporativos. Analizamos los postulados de las casas matrices de diversas empresas transnacionales que se ponen en juego en los espacios productivos, a través de mediaciones orientadas a consolidar un sujeto acorde a las necesidades de la empresa flexible y de los mandatos del orden global. En este marco estudiamos los dispositivos pedagógicos que cobran centralidad a partir de su vínculo orgánico con el orden managerial. Así, ponemos en evidencia cómo opera la función pedagógica en la consolidación de la hegemonía empresaria y en la formación de los trabajadores que construye la doctrina corporativa. Los dispositivos mencionados constituyen una vía fértil para construir conocimiento sobre el carácter pedagógico de la hegemonía que se pone en juego en el espacio productivo y extraproductivo.

El estudio de la transposición de la doctrina corporativa conduce a las políticas de recursos humanos y a una batería de actividades asociadas al diseño, la transmisión, distribución y evaluación que dan sentido a una pedagogía empresarial. En este sentido, postulamos la conformación de un *currículum oficial empresarial* que se sustenta y fortalece al consolidar los *sistemas corporativos* donde abrevan las diferentes funciones asociadas a la formación de la fuerza de trabajo.

La producción, en la empresa capitalista, necesita de una fuerza de trabajo disciplinada que asegure el normal desarrollo de un proceso de trabajo diseñado y regentado por el capital. Si bien el disciplinamiento laboral ha sido una función clave del orden productivo desde los albores del capitalismo, se pueden distinguir modalidades específicas en diferentes fases del desarrollo de las fuerzas productivas. En los últimos treinta años, en la Argentina, el proceso aludido se apoya en variadas formas de ejercicio de la

coerción sobre los trabajadores a partir de la persistente precarización del trabajo que alcanza a altos porcentajes de la población asalariada. Esta situación se expresa en las empresas transnacionales, como las que estudiamos, en las cuales se ofrecen condiciones por arriba de la media del mercado de empleo. En el contexto de este disciplinamiento la mediación pedagógica actúa como nexo de control de diferentes naturalezas (técnico-productiva y político-cultural) al momento de *sujetar* al trabajador a la normalización del sistema corporativo. En el escenario contemporáneo, ya no solo se trata de disciplinarse a normas. Algunos trabajadores, constituidos en líderes, deben ser capaces de movilizar a su grupo de trabajo en pos de la mejora continua. Objetivos como la reducción de costos, la productividad y la competitividad deben ser ahora compartidos por gerentes, mandos medios y trabajadores de la línea de producción. Las recurrentes referencias en el espacio empresarial al “cambio cultural”, al “aprendizaje organizacional” y a la “gestión por competencias” demandan aún ser desnaturalizadas desde los estudios educacionales y sociológicos, dada la vacancia en visibilizar los propósitos manageriales y las bases conceptuales en las que se sustentan. En este capítulo se ahonda en esas bases, cuestión que consideramos relevante en el propio movimiento de la crítica que requiere analizar, desde la perspectiva que asumimos, las concreciones hegemónicas en contextos empresariales.

La mejora continua se constituye en un principio formador que se conjuga en la actualidad con las acciones que despliegan las empresas en los territorios en los que se emplazan, relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE). Así, la formación de los trabajadores se disputa en el escenario fabril y más allá de sus fronteras e involucra a sujetos y a organizaciones de diferente naturaleza, como las vecinales, educativas, sociales, gubernamentales. Pero, también, la función formadora basada en lógicas consensuales reenvía al orden global. En el marco del protagonismo de la gran empresa transnacional se expresa también una batalla cultural y política a partir de redefinir las bases de un orden civilizatorio asentado en las reglas corporativas del orden capitalista en su fase actual. Si bien este capítulo focaliza en el escenario fabril, lo anterior contribuye a dimensionar el alcance global de los principios educadores del capital. De todas formas, realizamos la relevancia de situar en primer lugar el análisis en el suelo de las fábricas como opción conceptual, analítica y metodológica en este libro.

La disputa por la subjetividad tiene una primera gran barrera a vencer y es la del antagonismo de clases, para lo cual resultará clave la fetichización del conflicto. Nada será librado al azar. Así, en las investigaciones realizadas en terminales automotrices, en YPF y en empresas siderúrgicas encontramos múltiples estrategias que apuntan a lograr el consenso. La

acumulación renueva la función legitimadora y aquí la pedagogía empresarial asume centralidad. En este capítulo analizamos los *dispositivos pedagógicos* diseñados por la empresa y movilizados en el cotidiano laboral a partir de una praxis corporativa que adquiere una función formadora. De esta forma nos proponemos ahondar en el carácter pedagógico de la hegemonía, tanto desde los avances conceptuales asociados al proceso de formación de los trabajadores como desde los aportes que nos brindan los estudios realizados en las empresas. Esta aproximación analítica pone en evidencia la relevancia de las agencias pedagógicas empresariales que se instituyen en el contexto de diferentes gerencias, las características que asumen los espacios pedagógicos situados, como los grupos de trabajo, y el rol que juega la evaluación permanente como instrumento disciplinador.

Principios formadores del orden político-cultural hegemónico

En la fase actual del desarrollo de las fuerzas productivas, la función legitimadora del capital se reconstituye sobre la base de fortalecer las actuaciones hegemónicas de las grandes corporaciones. En este contexto, las agencias pedagógicas empresariales cobran importancia dada su potencialidad para transmitir los *principios educadores* que impulsa el capital, a los efectos de buscar una “acumulación sustentable”. En el terreno de las fábricas, nuestras investigaciones constataron el vínculo orgánico entre la consolidación de los sistemas corporativos, expresión condensada de los principios doctrinales manageriales, y un orden pedagógico orientado al disciplinamiento de los trabajadores.

En este marco la mejora continua y la RSE constituyen las bases conceptuales a partir de las cuales se implementa y consolida ese orden. Los dispositivos pedagógicos que dinamiza la pedagogía empresarial impulsan un doble movimiento sobre los trabajadores: a la vez que se pretende su normalización, en términos de los comportamientos adecuados que se esperan de todos los “colaboradores”, se los diferencia según el mérito, la productividad y la eficiencia demostrada. Esta cuestión se transparenta en las diferencias salariales. El carácter pedagógico de las actuaciones hegemónicas empresariales se pone en evidencia en la activación de estos dispositivos que constituyen buenos mediadores a los efectos de difundir los principios de legitimidad imperantes del orden corporativo.

En las empresas estudiadas se definen programas de formación corporativos y se fortalecen vínculos con diversas instituciones educativas (escuelas, universidades). La dirigencia empresarial vehiculiza la función legitimadora del capital a partir de diferentes acciones de formación que deben asumir. Se trata de fortalecer a los intelectuales orgánicos del capi-

tal, a quienes se les demanda un pleno convencimiento respecto de las doctrinas corporativas y de la necesidad de transmitir las eficazmente entre sus subordinados (Gramsci, 1984). Su función es relevante a los fines de especializar los dispositivos pedagógicos en los contextos específicos en los que se despliega la praxis de los trabajadores (Figari y Hernández, 2013). En este marco, nuestras indagaciones desnaturalizan la forma concreta que asume el carácter pedagógico inherente a las relaciones sociales de producción (Kuenzer, 2011). La pedagogía empresarial y, en ese marco, los instrumentos que emplea se encuentran entretejidos en la organización del trabajo. Las instancias destinadas a la formación no son meros espacios institucionalizados; los contenidos a transmitir se difunden y se diseñan en la empresa considerada como totalidad, y a la vez se concretan en los diferentes sectores de la producción.

La gestión por competencias, los procesos de formación corporativos, las evaluaciones de desempeño y la diferenciación salarial se asientan en matrices conceptuales basadas en la teoría del capital humano reeditada (Frigotto, 1988) y en la pedagogía por objetivos. Desde el enfoque del capital humano se asocia el desarrollo de un país con la educación y se destaca a esta última como un factor clave de la economía. La educación constituye el vector a partir del cual se alcanza la empleabilidad. En ese marco, el individuo será quien por mérito y esfuerzo alcanzará el acceso a mejores posiciones en el mercado de empleo. Desde esta perspectiva la educación no puede sino asociarse a los requerimientos de las empresas y a las reglas de competitividad imperantes. Más que una vieja teoría, se trata de una recurrente visión que sustenta las acciones formadoras de las empresas, pero también las políticas oficiales en el campo educativo y laboral.

La idea del trabajador como emprendedor y colaborador se articula con la noción de ciudadano corporativo. Ser emprendedor implica, en el lenguaje empresarial, demostrar proactividad que será premiada si se enmarca en las reglas corporativas que se prescriben, es decir, si el trabajador colabora. En la fase contemporánea capitalista la colaboración se extiende a la ciudadanía corporativa. Es decir, reenvía a las reglas de juego imperantes en el orden global, marco en el que las corporaciones dicen expresar (y velar) por el interés público. A los efectos de instalar estas nociones, en tanto representaciones sociales, se requiere potentes agencias pedagógicas que encaucen los sentidos oficiales corporativos en los espacios de trabajo. Se trata de limitar la resistencia y ganar la conciencia obrera.

El concepto de trabajador basado en la teoría reeditada del capital humano se implementa en el contexto de las empresas a partir de dispositivos pedagógicos que encuentran en la pedagogía por objetivos su fundamento. Esta perspectiva reconoce una importante tradición en los estudios educacionales, especialmente en el campo curricular, y se encuentra vinculada

con los enfoques taylorianos y skinereanos trasladados al campo educativo (Díaz Barriga, 1997). Así, se fortalece una tecnocracia pedagógica que se nutre de instrumentos refinados para diseñar, transmitir y evaluar las “conductas observables”.

En el esquema empresarial contemporáneo, la pedagogía del management se ha constituido en un ámbito privilegiado de la acción corporativa en lo que atañe, sobre todo, a la transmisión de los valores empresariales. Esta actuación implica, por un lado, su concreción en el proceso de trabajo para lo cual promueve la articulación entre diferentes agencias que operan en la esfera técnico-productiva y en el orden político-cultural. Por otro lado, también la articulación orgánica se expresa entre el orden productivo y extraproductivo.

Ahondar en el orden político-cultural como aspecto integrado a la lógica productiva supone darle entidad para su estudio, lo que no significa desconocer la centralidad que asume la búsqueda sistemática por aumentar la productividad en el orden capitalista. En este sentido, reconocemos una acción formadora que está localizada en la materialidad del proceso de trabajo, que debe ser estudiada como tal y no solo como una expresión superestructural de lo que la materia nos refleja (Hernández, 2013).

El ejemplo que citamos a continuación expresa, de alguna forma, la crítica que sostenemos tanto con relación a las perspectivas economicistas como a las culturalistas:

Tanto la representación en el plano vertical a través de la metáfora de un edificio cuyos cimientos están constituidos por la estructura económica, como aquella que refiere al plano horizontal simbolizado por la figura de un tren donde la cultura viaja en el furgón de cola dan lugar a las disputas entre las interpretaciones economicistas y culturalistas por un lugar de privilegio entre los cimientos del edificio o en la locomotora del tren. Esta ubicación ordinal de la economía y la cultura, que dificulta la posibilidad de integrar ambas dimensiones, se convierte en un escollo para estudiar una organización del trabajo donde la clase dominante sostiene una fuerte disputa por la subjetividad. (Hernández, 2013: 4)

De esta forma, la batalla por ganar la conciencia obrera y por modelar un determinado sujeto trabajador pertenece al dominio de las fuerzas productivas. Para el capital, en tanto recurso entre otros de orden técnico-productivo, surgen tareas de un orden diferente a aquellas que Jean-Paul de Gaudemar (1991) identificó orientadas al disciplinamiento de los cuerpos para garantizar el incremento de la productividad capitalista.

Nos encontramos frente al despliegue de un proceso de trabajo complejo donde la histórica prescindencia de las funciones intelectuales del obre-

ro aparece ahora fetichizada bajo formas donde se los invita a pensar e involucrarse en la mejora de los procesos. A diferencia del análisis de los reglamentos internos para reconocer la disciplina empresarial (De Gaude-mar, 1991), contamos actualmente con una vasta documentación corporativa que constituye la base conceptual de los sistemas corporativos. De esta fuente se deriva no solo la demanda hacia la fuerza de trabajo, sino también los contenidos para formarla y los instrumentos para evaluar su adhesión. Es decir, las fuentes doctrinales son organizadas en un *currículum oficial empresarial* que será transpuesto en los diferentes espacios de trabajo.

La pedagogía empresarial y la transposición del currículum oficial

El concepto de *currículum oficial empresarial* surge de reconocer el proceso educativo que postulan los sistemas corporativos de las empresas analizadas. Este currículum es portador de un conjunto de conocimientos que buscan imponerse como legítimos, no solo hacia el interior de las corporaciones, sino también en el conjunto de la sociedad.

La conformación de un currículum, en las instituciones orientadas exclusivamente a la educación, contempla un sujeto abstracto con una formación capaz de permitirle continuar con sus estudios o proveerlo de un conjunto de saberes validados socialmente para su ingreso al mercado de empleo. A diferencia de esto último, las empresas concentradas se encuentran frente a un sujeto concreto, que debe ser capaz de integrarse a la producción flexible bajo los preceptos corporativos. Para esta tarea, las corporaciones cuentan además con el enorme capital que significa el conjunto de conocimientos apropiados en la larga historia de la disputa contra el trabajo potenciada por el surgimiento de la oficina de recursos humanos hacia mediados del siglo xx.

El currículum escolar, al encontrarse separado del ámbito de la producción, debe afrontar el desafío de crear una realidad social específica. Recuperamos alguna de las definiciones sobre este currículum para luego situar el análisis en las empresas estudiadas:

- 1) Una selección de contenidos y fines para la reproducción social, o sea, una selección de qué destrezas han de ser transmitidas por la educación.
- 2) Una organización del conocimiento y las destrezas.
- 3) Una indicación de métodos relativos a cómo han de enseñarse los contenidos seleccionados; por ejemplo, su secuencia y control.

Por tanto el currículum incluye un conjunto de principios sobre cómo deben seleccionarse, organizarse y transmitirse el conocimiento y las destrezas (Lundgren, 1992: 20)

El management que interviene en el diseño del currículum oficial empresarial cuenta con una ventaja: seleccionar y organizar un conjunto de conocimientos cuya fuente deriva del corpus conceptual managerial en general y del requerimiento técnico-productivo inherente a determinado proceso de trabajo y valorización.

Entre las desventajas con las que cuenta el capital podríamos incluir la resistencia de los trabajadores para aprehender sin ningún tipo de conflicto sus demandas, de ahí los esfuerzos por reificar el conflicto capital/trabajo a partir de un conjunto de herramientas pedagógicas capaces de transmitir los principios doctrinales en el cotidiano laboral. Así, hallamos que el carácter pedagógico de las construcciones hegemónicas excede las instancias de capacitación formales, puesto que es inherente a las distintas fases del proceso de trabajo. Es en la propia organización del trabajo donde el principio formador legitimante se impone y tensiona la necesidad de visibilizar el *montaje* oculto a partir de aquellas funciones técnico-políticas que le dan fisonomía. Diseñar, seleccionar, transmitir, distribuir y evaluar constituyen operaciones complejas que se fundan en diferentes transformaciones de las doctrinas corporativas que reenvían, en definitiva, a los principios formadores de la mejora continua y de la RSE. El *conocimiento oficial empresarial* que sanciona el currículum alcanza a los trabajadores efectivos y a los tercerizados.

Los principios de formación basados en las doctrinas manageriales son encauzados a partir de complejas mediaciones pedagógicas, que asumen un papel protagónico para transponer los contenidos doctrinales en competencias adecuadas que deberán movilizar los trabajadores en el proceso de trabajo. Estas deberán ser “tutoradas y vigiladas” por los mandos y por líderes dispuestos a monitorear la transposición de los principios corporativos en el acto de trabajo. En este contexto se consolida –aguijándose– la función de los mandos y en general de quienes tendrán la responsabilidad de evaluar a tiempo real las competencias requeridas. Así, la consolidación de la hegemonía empresaria exige un proceso político-técnico de naturaleza pedagógico que es *productivo* ya que define, transmite y evalúa el conjunto de saberes corporativos a los cuales deberán adscribir los trabajadores.

En YPF, la implementación del sistema corporativo denominado “gestión por compromiso social” (GXC) traza una línea de continuidad entre la política managerial y la descentralización de la función pedagógica que deberán desplegar gerentes, jefes e incluso los líderes en los diferentes

sectores de la producción.¹ En este marco, la empresa crea la función de tutelaje en el cotidiano laboral que será ejercida por los trabajadores con más experiencia, a los efectos de transmitir los valores y saberes corporativos para vincularlos con las intervenciones técnicas específicas que se realizan en un determinado sector de la producción. El proceso de racionalización iniciado en YPF desde inicios de los años 90, con antelación a su privatización definitiva hacia fin de esa década, implicó un fuerte recambio de los mandos. Así fueron incluso despedidos profesionales con una amplia experiencia en el ejercicio de su función y que se desempeñaban en puestos gerenciales. La incorporación de jóvenes en esos cargos ha provocado importantes resistencias que se expresaron también en la tensión entre la pericia técnica necesaria (por ejemplo, en la tarea de exploración de áreas petroleras) y contar con los saberes corporativos y la disposición plena hacia la doctrina corporativa que se consolidará a mediados de los años 2000.

Las tendencias constatadas en nuestros estudios indican que, al ingresar, los trabajadores se incorporan primero a un proceso de formación corporativa, contexto en el cual se hará especial hincapié en las reglas a seguir. Luego se inician en la capacitación específica del puesto de trabajo y se les asigna un tutor, que no recibe remuneración adicional, sino que es una de las tareas constitutivas de la polivalencia que deben asumir los trabajadores más experimentados.

En Acindar, los valores corporativos son referenciados en forma recurrente en los prolíferos materiales que produce el oligopolio Arcelor Mittal del cual Acindar es una de sus filiales desde 2008. En este marco, la formación de líderes y la idea de construir un sujeto polivalente cobran protagonismo. Además de la formación corporativa, fundamental en la instancia de ingreso a la relación laboral, la capacitación específica técnica en el nivel del puesto es realizada por un tutor. Se trata de trabajadores experimentados, quienes deberán integrar a sus funciones la de formación de nuevos trabajadores. Aquí también se expresa la polivalencia que dista de contar con un reconocimiento salarial (Giniger, 2011). Ser tutores, líderes y trabajadores polivalentes implicará a su vez saber trabajar en equipo y aceptar las reglas corporativas que se expresarán en “actitudes y comportamientos”.

En la planta siderúrgica estudiada, la inducción que realizan los trabajadores se divide en dos grandes instancias:

1. En la mayoría de los casos analizados cobra importancia la intervención de diferentes consultoras en la sección de trabajadores y en la formación corporativa. En el caso de la GXC, intervino la Boston Consulting Group (Palermo, 2012).

Inducción en el aula (cuatro días de duración): compuesta por dos módulos de dos días, uno institucional y otro focalizado en seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.

Inducción en el puesto de trabajo (la duración depende de cada función): se desarrolla a cargo de un tutor que acompaña el aprendizaje de las funciones del nuevo empleado, en el marco del sistema de gestión integrado. (*En Compañía*, N° 12, 2009, p. 6)

El sistema corporativo en Acindar se denomina “sistema de gestión integrada” (SGI) e implica un conjunto de herramientas articuladas que es movilizado por la praxis empresarial en todos los intersticios de las áreas productivas. Con este fin, la función formadora asume un papel central a los efectos de modelar los “buenos comportamientos” adecuados al SGI.

En todos los casos, las operaciones de diseño, transmisión, distribución y evaluación exigen la formación de cuadros especializados, cuyo propósito clave es transponer eficazmente la doctrina corporativa y lograr adhesiones.

En el caso de la terminal argentina de la empresa Ford se instrumenta a partir del denominado Ford Production System (FPS), un circuito de transposición que involucra de alguna manera a todos los trabajadores, aunque con responsabilidades diferenciadas, en la transmisión, distribución y evaluación de los saberes corporativos. Más allá del comando de recursos humanos, sus directrices deben ser transpuestas en los grupos de trabajo (Hernández y Busto, 2009; Figari y Hernández, 2009). Pero el circuito de circulación corporativo debe converger eficazmente con aquel orientado a la producción. De esta forma, el gerente de la planta, el superintendente de un área de producción, el superintendente de mantenimiento, los ingenieros, facilitadores, etc., deberán asumir funciones procedentes de las propias exigencias técnico-productivas y aquellas que derivan de los valores manageriales que se expresan básicamente en la mejora continua y la sustentabilidad. En el marco de las actuaciones hegemónicas los saberes forman parte de los sistemas corporativos y exigen movilizar ciertas competencias. Sin embargo, no están regulados ni reconocidos en los convenios colectivos de trabajo y por lo tanto en los sistemas de remuneración.

Entre la lógica de imposición de los *sentidos oficiales empresariales* y los saberes técnico-profesionales, fruto de la experiencia, de la formación inicial y de las trayectorias que han desarrollado los trabajadores, se expresa una disputa. No solo se tensiona aquello que se exige en tanto competencias “genéricas y técnicas” sino también aquello que se valoriza en los modelos de profesionalización que se configuran y en los sistemas de remuneración, cuestiones que atañen directamente a los sistemas de clasificación profesional, y por tanto incluyen los criterios que se em-

plean para la movilidad profesional (Rozemblatt, 1999). En definitiva, saberes requeridos, formación, movilidad profesional y sistemas de remuneración se encuentran relacionados en un contexto en el que se valoriza especialmente el comportamiento laboral adecuado a las reglas corporativas.

Las instancias de evaluación de desempeño tienen una incidencia directa en la dirección que asume tanto el plan de formación (definir competencias que hay que desarrollar) como también en las recomendaciones para la movilidad profesional. La exigencia hacia los mandos que ejercen esta función es detectar diferencias entre los trabajadores (aun cuando la labor requerida en materia de evaluación generaba, por ejemplo en el caso de YPF, resistencias por parte de algunos de ellos). Esta situación induce adecuaciones en los sistemas corporativos que se expresarán en una exigencia mayor: identificar a “los mejores entre los mejores” (Figari y Palermo, 2011). Ya no basta con alcanzar los objetivos, es importante dar cuenta de cómo se alcanzaron. Es decir, la evaluación debe ponderar la forma específica a partir de la cual se logran o no determinados objetivos. En YPF este giro conceptual, con consecuencias pragmáticas, supuso, en 2006, transformar el sistema corporativo denominado “dirección por objetivos” a otro enunciado como “gestión por compromiso social”.

Esta lógica disciplinadora de la evaluación permanente en el caso de la terminal automotriz Toyota está particularmente exacerbada. Los trabajadores están obligados a presentar mejoras en el proceso (los llamados grupos *kaizen*) según el Convenio Colectivo de Trabajo. Su incidencia es fundamental en las evaluaciones de desempeño y en la movilidad profesional.

El estudio realizado por Muto Ichiyo sobre el toyotismo postula con claridad el empleo necesario de tecnologías sociales para conformar un nuevo trabajador. La batalla cultural y política abreva entonces en el corazón del toyotismo, sin la cual difícilmente hubiera hegemonizado el orden global. Justamente, la apuesta fundamental fue la siguiente:

Trasladar la competencia interempresa a la competencia-rivalidad entre obreros [...] para lograrlo fue necesario un serio lavado de cerebro de una parte de los trabajadores. Los lavadores de cerebro funcionan en los así llamados “grupos informales” o “equipos o células de calidad total” (que son de hecho grupos organizados por la empresa), que eran impulsados e incluían también a agentes de sindicatos cómplices. (Ichiyo, 1996: 29)

La apuesta para los estudios críticos es develar la vinculación orgánica entre la explotación laboral y el modelaje de la fuerza de trabajo. En el contexto específico de las empresas, los dispositivos pedagógicos imple-

mentados ofrecen una vía de análisis relevante para poner en evidencia las fuentes productoras de legitimidad, y los agentes y las agencias que la encauzan.

La disputa por la subjetividad del trabajador. Espacios de trabajo y liderazgos: la concreción de la función legitimadora del capital

La apelación empresarial al denominado “cambio cultural” se extiende al conjunto de la clase trabajadora, en algunos casos orientada al personal que permanece en la empresa desde la etapa previa al arribo de concepciones propias de la “empresa flexible” (Ford, Acindar, YPF) y en otros donde se puso en marcha la producción privilegiando el ingreso de jóvenes sin tradición fabril (Toyota). En el primer caso se trata de sujetos a los cuales “reeducar” en nuevos principios del trabajo y en el segundo germina la tentadora posibilidad de encontrarse frente a “tablas rasas” donde imprimir la filosofía corporativa. Nos encontramos entonces frente a una cultura diferente de aquella que los trabajadores construyeron a partir de su organización contra el capital y diferente a la vez de la organización “fordista” del trabajo. Un “cambio cultural” que intentará gestarse en el propio espacio de trabajo.

Para esta última tarea los grupos de trabajo resultan una figura clave en esta etapa de la organización de la producción. Hemos constatado, en todos los casos investigados, la importancia de estas *células* y su conformación como espacios pedagógicos privilegiados donde librar la disputa por la subjetividad. En estos espacios convergen la pedagogía empresarial y las tensiones por incrementar la carga de trabajo y la autorresponsabilización. En la industria automotriz es posible reconocer tanto el alcance de las tareas asignadas como su composición:

Cada célula se compone de un *team leader* y de ocho operarios polivalentes. Dentro de cada célula de trabajo, los *team leader* cumplen un rol fundamental en la transmisión de los principios del sistema Toyota de producción a los miembros polivalentes, ya que, además de un conocimiento total del proceso productivo, se destacan por ser aptos para guiar, capacitar, coordinar y controlar a cada operario de la célula. (Álvarez Newman, 2012: 191)

La presencia del *team leader* y el conjunto de tareas asignadas a esta figura permiten cumplir con los objetivos impuestos y autoimpuestos, sistematizar información y competir con otros grupos. Así, los líderes son una figura clave en este entramado. Su formación resulta fundamental para la

consolidación del orden corporativo, un rol imprescindible para establecer los nodos de una red por donde circulan los saberes corporativos. Desde aquellos que están comprometidos con la dirección de un área, hasta los encargados de la gestión cotidiana de un grupo de trabajo en la línea de producción, todos son interpelados por la demanda de gerenciamiento.

Para el cumplimiento en forma eficiente con los requerimientos propios de los sistemas corporativos se necesitan líderes con manejo de los aspectos técnicos, pero fundamentalmente de las funciones intelectuales. Un “colaborador” que sea capaz, a partir de una fuerte adhesión a la cultura corporativa, de liderar la “mejora continua” de la compañía promoviendo la reducción de costos, colaborando en la mejora de los procesos de producción y en la reducción de los tiempos muertos. Este sujeto capaz de liderar un grupo para alcanzar objetivos previamente trazados debe sumar estas capacidades a aquellas necesarias para desarrollar su función en la producción o en la dirección de un área específica.

Para la formación de los líderes resultará clave el rol de la oficina de recursos humanos como responsable de la recontextualización de los saberes corporativos y encargada de proveer los recursos para la organización de reuniones, el seguimiento de las tareas y el entrenamiento, entre otras (Figari y Hernández, 2009). La ruptura de las relaciones de solidaridad de clase propias de la historia del movimiento obrero no se da como parte de un “proceso natural”; la intervención de recursos humanos resulta clave en la conformación de un sujeto que internalice la competencia entre sus pares. La arquitectura del sistema corporativo llegará, a través de la intervención de esta oficina, con diferentes recursos para la disputa de la subjetividad en el espacio de trabajo.

Una vez instalada en las empresas la idea del aprendizaje permanente, la búsqueda se orienta, según la directora de recursos humanos de Toyota (entrevistada en 2015), hacia *la mente abierta, el trabajo en equipo, la iniciativa y la flexibilidad*. Si bien estas son competencias que se buscan en las trayectorias previas de los trabajadores, la oficina de recursos humanos será la encargada de desplegar diferentes estrategias pedagógicas para consolidar estas “habilidades” entre los trabajadores. Funciones como la de *team leader, coach*, facilitador u otra denominación posible de reconocer entre las empresas analizadas son monitoreadas y asistidas desde recursos humanos para asegurar su contribución a la función legitimadora.

La formación en la empresa es la herramienta necesaria para la conformación de una fuerza de trabajo a la que se demanda involucramiento y despliegue de funciones intelectuales. Ya no es suficiente con un obrero disciplinado en el cumplimiento de su tarea; es tiempo de adherir a la filosofía de la mejora continua y aportar cotidianamente a la optimización de su puesto y equipo de trabajo (Hernández, 2013). Si bien en los primeros

pasos de la empresa flexible podía interpretarse el involucramiento solo como una cuestión actitudinal, nos encontramos en la actualidad con una multiplicidad de indicadores que permiten evaluarlo en su relación con el incremento de la productividad y la mejora continua. El esfuerzo de las empresas para consolidar una fuerza de trabajo acorde a sus requerimientos puede reconocerse tanto hacia adentro como en las comunicaciones públicas que realizan a través de sus novedades en revistas corporativas, medios locales y nacionales o través de los informes de sustentabilidad.

En una nota publicada en el diario local *El Norte* la empresa Acindar Grupo Arcelor Mittal informa que distinguió a veinticuatro trabajadores² por su “desempeño ejemplar”; se explicita que la distinción fue dirigida a operarios sin gente a cargo y que se la hace en el marco de una herramienta de gestión interna denominada “sistema de reconocimiento”:

El sistema de reconocimiento es una práctica que comenzó en 2009 y se relanzó el año pasado. La disciplina, la seguridad y las relaciones interpersonales son los indicadores que se ponen en juego para realizar esta premiación. La opinión de los colaboradores también suma en este reconocimiento, ya que los operarios pueden sumar más puntaje al ser elegidos por sus compañeros en la elección del mejor operador, a través de urnas que se colocan en las plantas. De la misma manera, sus jefes emiten su opinión a través de la evaluación de desempeño. (*El Norte*, San Nicolás, 15 de junio de 2013)

Nos encontramos de este modo frente a una batería de programas (sistema de reconocimiento, elección del mejor operador), indicadores (disciplina, seguridad, relaciones interpersonales) y evaluaciones cruzadas (elección del mejor operador por los pares, evaluación de desempeño por sus superiores), que nos permiten sostener que la disputa por la subjetividad no refiere solo a la imposición de ideas o representaciones, sino que se juega cotidianamente a través de múltiples herramientas desplegadas por los sistemas corporativos y orientadas a un aumento de la productividad donde resulta vital el aporte de los “colaboradores”.

La mejora continua se desplaza por la vía del consenso

El ocultamiento del conflicto de clases bajo el velo del consenso es uno de los objetivos que persigue la pedagogía corporativa. Entre sus tareas se encuentra la de batallar contra aquellos saberes construidos por los

2. En la nota se los llama *colaboradores*.

trabajadores en el contexto de una fuerte tradición de organización sindical.

Durante el pacto fordista no se hacían esfuerzos por ocultar el conflicto: en un mismo sector de la producción confrontaban el supervisor, como representante del disciplinamiento orientado a la productividad, y el delegado, como referente de las demandas de los trabajadores. Si bien en los casos que estudiamos se manifiesta una fuerte presencia sindical y es posible encontrar la convivencia de líderes y delegados en un mismo sector, las demandas de los trabajadores fluyen por ambos canales de comunicación. De este modo se fortalecen a través del líder y de una amplia batería corporativa aquellos aspectos que hacen al consenso en pos de la mejora continua.

El esfuerzo por alcanzar “cambios culturales” se transparenta en diversos materiales de formación cuando aquello que se pondera en el rol gerencial es la preocupación por la producción, pero a la vez por “la gente”. Cualquier sujeto que demuestre alguna de estas características independiente de la otra no será tomado como ejemplo de lo que se demanda por estos días, al menos desde los discursos manageriales. Los esfuerzos se orientan a ponerle fin a una etapa de la organización del trabajo donde los altos mandos hacían explícita su pretensión de productividad, sin ningún gesto hacia “la gente”. En un material de circulación interna dedicado a la formación del personal de la empresa Honda (*Acros Training*, 2014, p. 15), se recrean diversos fragmentos de la teoría managerial y entre otras cosas se afirma lo siguiente:

En esta era de las “organizaciones aprendientes”, estructuras matriciales, equipos autogestionados y otros diseños no tradicionales, me parece fundamental rescatar la importancia de la jerarquía. No una jerarquía represiva, sino una jerarquía participativa. Una pirámide donde cada persona tiene un superior dispuesto a buscar el consenso, pero también dispuesto a ejercer su autoridad decisoria en una situación apremiante.

El ensayo de presentar una jerarquía participativa desnuda los esfuerzos en pos de la fetichización del conflicto, el líder debe buscar el consenso teniendo en claro a la vez que es él quien debe ejercer su “autoridad decisoria en una situación apremiante”. El conflicto entre el capital y el trabajo es inherente a la relación entre ambos y por lo tanto cualquier intento de consenso se alimenta de las estrategias de fetichización para dejar fuera de foco los intereses de los trabajadores.

La construcción hegemónica conforma espacios (los grupos de trabajo) y sujetos (líderes) sobre los cuales asentarse, y al mismo tiempo va estruc-

turando su función legitimadora con discursos de consenso. Del análisis de distintos casos podemos inferir que este siempre aparece asociado a la productividad y que aquellos conflictos que deben ser resueltos en forma inmediata son los que afectan a esta última. También hemos señalado el rol que juega la oficina de recursos humanos en la recontextualización de los sentidos corporativos, pero una vez identificadas sus funciones es necesario reconstruir el soporte a través del cual se transmiten y distribuyen los principios corporativos imperantes. La pedagogía a la que hemos hecho referencia desarrolla un accionar situado y es allí donde se juega la distribución del *conocimiento oficial corporativo* que busca entramarse con la praxis técnica que despliegan los trabajadores.

Las prácticas corporativas hegemónicas empresariales nos conducen también hacia otros territorios que los espacios productivos. La oficina de recursos humanos extiende sus brazos más allá de lo que sucede en el interior de las empresas y articula con consultoras, universidades privadas, escuelas públicas (entre otras), complementando la formación en el credo managerial, en aquellos casos donde es posible hacerlo, o cumpliendo con la “formación en competencias” capaz de abonar el campo para la futura llegada de los *sentidos corporativos*.

A partir de nuestras investigaciones distinguimos un sistema de remuneraciones y movilidad profesional que tiene un mayor anclaje en los *saberes corporativos* que en un quehacer técnico calificado. La presentación constante de mejoras, en el caso de Toyota, se convierte en una condición necesaria para aspirar a una categoría superior. Del mismo modo en Ford cualquier ascenso está basado en la demostración previa de adhesión al sistema corporativo de producción. La apropiación constante del saber obrero se da a partir de los líderes, los grupos de trabajo y los múltiples sistemas de recopilación de información, acentuando el proceso de descalificación de la fuerza de trabajo. Si bien estos avances contra los trabajadores pueden generar múltiples expresiones de resistencia individual, no resultan significativas aquellas que permitan referir a una organización colectiva de los trabajadores. Más allá de la búsqueda de colaboración y cooptación, se producen situaciones diferenciadas entre los trabajadores que oscilan entre el rechazo (“nada se ha modificado”), la adhesión y, en menor medida, la resistencia consciente organizada.

* * *

Las grandes empresas han tomado partido por la producción de trabajadores en el contexto de los espacios de trabajo y esa iniciativa impone a la teoría crítica profundizar el análisis de aquellos dispositivos que despliegan las organizaciones para alcanzar ese objetivo.

Para convertir en hegemónico un determinado orden político-cultural no se concede la exclusividad a las instituciones formales de educación. Si bien los muros de las escuelas y universidades han sido “bombardeados” en los últimos años por la teoría de las competencias, contamos con múltiples hallazgos que nos permiten destacar el papel central que cumplen las empresas en la formación de la fuerza de trabajo que demandan para la actual organización de la producción.

La “empresa flexible” se asienta sobre los líderes y estos cargan entre sus responsabilidades con una función pedagógica que los obliga a contemplar situaciones de enseñanza y aprendizaje para mediar entre sus compañeros y el sistema corporativo. El espacio para desplegar esa tarea no se delimita a un área de capacitación, sino que se extiende al puesto y al grupo de trabajo.

Desde nuestra perspectiva, la problematización de la pedagogía empresarial pone de manifiesto una disputa de saberes que cobra expresión como imposición de sentidos y como herramienta que puede nutrir la formación político-sindical.

Frente a estas expresiones de la pedagogía hegemónica sostenemos la necesidad de consolidar una pedagogía de la praxis capaz de desmitificar las formas encubiertas en que el capital domina y forma trabajadores. Al apego por la formación de sujetos para su adaptación a los requerimientos del mercado, postulamos una pedagogía radical capaz de articular con diversos colectivos sociales contrahegemónicos con los cuales levantar una alternativa a las actuales formas de explotación del trabajo.

La crítica a la producción de trabajadores que despliegan las empresas debe formar parte de un “currículum” que incorpore aquellos saberes orientados hacia una formación autónoma de los trabajadores y contruidos en el marco de las acciones de resistencia. Una selección, organización y transmisión de los conocimientos capaz de disputar la construcción de sentidos en todo el territorio donde se despliegan los sistemas corporativos de las grandes empresas.

SEGUNDA PARTE

Derribando muros:
las corporaciones y
el escenario extraproductivo



*Gorosito. Foto de la serie *Trabajadores del petróleo*. Foto: Paulina Siciliani y Hernán M. Palermo.*



CAPÍTULO 3

Colonizaciones sin fronteras: hegemonía empresaria fuera de los límites del espacio de trabajo

Introducción

Una de las dimensiones que se transformó profundamente en el marco de la reconfiguración de las relaciones de hegemonía es la que hace al rol de las empresas en las cotidianidad de los trabajadores fuera del espacio de trabajo. El despliegue de los *sistemas corporativos* no se reduce a la organización y gestión de los trabajadores en su relación con el proceso productivo, sino que se extiende a través de diversos dispositivos hacia múltiples aspectos vinculados con la esfera de la reproducción. El foco en estos dispositivos echa luz sobre la empresa como agente activo y operante en la construcción de territorialidad. La apuesta gerencial es posicionar a la empresa como un actor relevante en la vida de la comunidad, sea desplazando a, o complementándose con, los diversos niveles de intervención estatal. La cristalización de esas intervenciones se verifica en políticas de responsabilidad social empresaria (RSE) y en la relevancia organizacional que adquiere la gerencia de relaciones con la comunidad.

En el período histórico objeto del análisis de este libro, es posible identificar un sendero de desarrollo particular para este tipo de intervenciones empresariales, cuya articulación e inclusión en los sistemas corporativos avanza a través de la especialización de las relaciones con diferentes actores de las comunidades de emplazamiento. Al mismo tiempo, este tipo de políticas prolonga y, a la vez, transforma formas históricas de intervención empresarial en el ámbito extraproductivo/la esfera de reproducción que contribuyeron a modelar las comunidades fabriles, las prácticas y las tradiciones organizativas específicamente en esferas como salud, educación o vivienda.

Los cambios y las continuidades identificadas en los casos estudiados ponen de manifiesto que la intervención de los capitales particulares en la dinámica social y económica de los territorios de emplazamiento resulta

un aspecto central en la configuración social e histórica de las relaciones de clase. De esta manera, la vinculación entre empresas y comunidades se ha vuelto un tópico recurrente en los estudios sobre la clase trabajadora, especialmente en lo que hace a los debates historiográficos sobre su formación. Es así como, partiendo del análisis del vínculo entre empresas y comunidades, se concreta el análisis de los procesos de industrialización, deconstruyendo modelos abstractos y mecanicistas de desarrollo industrial, de formación de mercados de trabajo y de desarrollo de la subjetividad obrera.

Detenernos por un momento en los estudios historiográficos y antropológicos sobre esta materia nos permitirá poner en tensión los conceptos y las categorías acuñadas, a la luz del desarrollo del capitalismo contemporáneo. Estos estudios se centraron en las categorías de *company town*, “paternalismo industrial” o “sistemas de fábrica con villa obrera”, para indagar las particulares relaciones que se construyen en espacios sociales en los que el control de un capital singular se extiende hacia el ámbito de la reproducción de la fuerza de trabajo, mediante la propiedad de las viviendas y de los medios de consumo obrero en el mediano plazo (Baldaloni y Simonassi, 2013; Palermo y Soul, 2009; Palermo, 2012).

De conjunto, las categorías citadas fueron acuñadas para interpretar diferentes articulaciones entre las esferas productiva y reproductiva en comunidades urbanas. Independientemente de las problemáticas concretas que cada una enfoca, todas se preocupan por indagar el vínculo entre los dispositivos empresariales de construcción de la territorialidad y la experiencia de la clase obrera (en sentido thompsoniano). En esta muestra se han construido perspectivas sumamente fructíferas, relativas al problema del despliegue de las relaciones de hegemonía. Un denominador común es que todas ellas contemplan entramados relacionales que vinculan al Estado (en sus diversas instancias y articulaciones institucionales), las empresas (en sus múltiples direcciones de expansión institucional) y las organizaciones sindicales y de la “sociedad civil” que agrupan a los trabajadores (Soul, 2013).

En estos contextos, el proceso de industrialización equivale a –y se superpone físicamente con– la producción de un entramado de relaciones de control que vehiculiza la *proletarización* de conjuntos sociales en regiones “vacías”¹ y se ha vinculado históricamente con la forma de *enclave* (Salvia y Panaia, 1997). Esta mirada tiende a observar las ciudades

1. Recuperamos el término “vacías” de la tipología elaborada por Ciro Santana Cardoso y Héctor Pérez Brignoli (1978), quienes con este término refieren a regiones o áreas territoriales en las que no se desarrollaron fuertes estructuras de producción precapitalistas, cuya transición al capitalismo presenta características particulares.

industriales como producto del accionar de fuerzas sociales diversas que pugnarán por imprimir sus huellas en un espacio social atravesado por prácticas empresariales y estatales pero también sindicales y obreras. La indagación comparada evidencia tanto la extensión del control empresarial con relativa independencia de las relaciones de propiedad específicas como la impronta de las prácticas obreras en aquellas ciudades “planificadas” con fines específicos por las empresas (Herod, 2010: 15). En el mismo sentido se desarrolla la investigación de María Isabel Lupano (2009), quien examina la configuración urbana de diferentes ciudades-fábrica como expresión de diferentes –y cambiantes– estrategias de disciplinamiento y subjetivación de la clase obrera, vinculadas a configuraciones ideológicas provenientes del espacio europeo, vueltas prácticas sociales a través de empresarios inmigrantes.

Entre tanto, la forma de propiedad del capital y las formas de intervención estatal son los elementos centrales en la definición del modelo de sistema de fábrica con villa obrera (SFVO) (Leite Lopes, 1986). El monopolio del capital industrial y del capital inmobiliario es el elemento definitorio en la configuración de relaciones de clase categorizadas como de *servidumbre burguesa*, en tanto el control de la empresa extendido al ámbito urbano constituiría un poderoso elemento extraeconómico de coacción. Se trata de un modelo dinámico, en el que el desarrollo del mercado trabajo y la profundización de las relaciones capitalistas en el territorio marcan el ciclo final del SFVO, aunque no de las formas de control de la compañía por cierto. En este despliegue, las formas e instituciones estatales centralizadas y las instituciones laborales adquieren relevancia en la vida de la comunidad obrera, con el consecuente retroceso de la empresa como única expresión de la dominación.

Las investigaciones fundadas en la tradición funcionalista y culturalista de la sociología y la antropología estadounidenses abordaron –en clave de “disfuncionalidades” y “desequilibrios”– las transformaciones que los procesos de industrialización acarrearán sobre las comunidades (Warner Lloyd, 1941). Tanto sociólogos como antropólogos se preguntaban por las disrupciones organizacionales que generaba la instalación de industrias y por la forma en que ellas eran procesadas y transformaban las jerarquías, los sistemas de estatus y los valores prestigiados en las comunidades, en un esfuerzo por establecer un *continuum* dinámico entre los polos de la relación (Arensberg, 1942).

Desde una mirada crítica de esa tradición e incorporando la noción de hegemonía empresarial, June Nash (2015) avanza en la indagación de las relaciones entre empresa y comunidad en Estados Unidos. La diferencia fundamental respecto de las categorías precedentes radica en la historicidad que la gran empresa adquiere como factor de industrialización, lo que

expresa el modo dominante de este proceso en ese país. En efecto, Nash analiza la constitución de hegemonía empresaria en un proceso de concentración de capitales ya existentes y a partir del conflicto con una clase obrera con tradición organizativa y un mercado de trabajo ya formado.

En todos los casos, son los procesos de industrialización y de formación de la clase obrera los disparadores para el análisis de las relaciones entre empresa y comunidad de emplazamiento. La mayoría de las investigaciones identifican un conjunto de transformaciones que se desarrollan desde la década de 1920 –según los países– y avanzan en diferentes categorizaciones relativas al modo en que las relaciones entre empresas y comunidades contribuyen a configurar los procesos de producción de subjetividad.

Como anticipamos, como producto de esta investigación adquieren relevancia las relaciones contemporáneas entre empresas y construcción de territorialidad, en tanto hemos identificado la continuidad de estas relaciones como una fuerza operante en la disputa por la producción de subjetividad. De modo que, en este capítulo, avanzaremos registrando las principales cualidades que adquiere el despliegue de los sistemas corporativos en las comunidades fabriles.

En el siguiente apartado abordaremos la conformación de las experiencias obreras en dos empresas clave del desarrollo industrial de la argentina: YPF y Somisa. Para ambos casos nos situamos en el período estatal de las empresas. Lo particular de estos dos casos, con relación a los propósitos del presente capítulo, es que las experiencias del colectivo de trabajo de YPF y Somisa se desarrollaron dentro de un proceso hegemónico particular dinamizado a partir de formas específicas de intervención empresarial en la cotidianidad fuera del espacio de trabajo.

Hegemonía empresaria en la esfera de la reproducción: una aproximación a casos históricos

El proceso de investigación que nutre este trabajo involucra casos de empresas cuya instalación generó profundas transformaciones estructurales en las regiones en que se localizaron, principalmente en relación con la magnitud del capital movilizado. Las transformaciones se desplegaron tanto en la estructura productiva como en la conformación urbana y en las relaciones sociales cotidianas, que pasaron a estar en gran parte mediadas por la presencia de estas empresas.

La sola instalación de una gran empresa produce un nivel de movilización de trabajadores y equipamientos que dinamizan la economía de servicios y la instalación de infraestructura. Es así que, con la construcción de Somisa, la ciudad de San Nicolás en la provincia de Buenos Aires

se convirtió desde la década del 50 en un polo de atracción de trabajadores *provincianos* –provenientes de zonas cuyas economías regionales estaban en declive– que se sumaban a los *gringos* –ingenieros y técnicos estadounidenses y alemanes– y a los administradores y gerentes *porteños*, provenientes de la casa central de la empresa. Un proceso similar, si bien con mucha menos presencia de técnicos e ingenieros extranjeros, se documenta para la vecina ciudad de Villa Constitución, provincia de Santa Fe, en la que se estaba instalando la planta de Acindar. Del mismo modo que las instalaciones petroleras en la provincia de Chubut, la misma instalación de una gran empresa dinamiza la llegada de población y estimula la expansión de los sectores de servicios e infraestructura. El grueso de la población que arriba lo hace alentada por la expectativa de emplearse en la gran empresa o –como en el caso de la mayor parte de los somiseros– en alguna de sus contratistas.

Nos interesa particularmente poner de relieve el modo en que las empresas instaladas en un territorio concreto direccionaron, o al menos incidieron, en los procesos de expansión mencionados, toda vez que es posible identificar diferentes modalidades de intervención empresarial en la esfera de la reproducción. No obstante, y a pesar de estas diferencias, la apuesta empresarial por sostener y prolongar las prácticas disciplinantes más allá de los muros fabriles se expresó en articulaciones relativas al *tiempo de ocio* y a la *vida familiar* que contribuyeron a la emergencia de una subjetividad productiva disciplinada al trabajo industrial.

En este sentido, tanto YPF como Somisa consolidaron una estrategia de intervención de la reproducción de la fuerza de trabajo como formas extensivas de la hegemonía empresaria hacia el territorio, que involucraba incluso la cuestión de la vivienda. Por eso YPF y Somisa son casos paradigmáticos de extensión de la hegemonía en el ámbito extraproductivo que nos interesa describir con el fin de identificar continuidades y rupturas a partir del advenimiento de los nuevos *sistemas corporativos*. Ambas empresas han desplegado históricamente una serie de instituciones recreacionales, educacionales, de salud, etc., que fueron constitutivas de la vida cotidiana de los trabajadores y sus familias. Este tipo de intervenciones contribuyeron a la conformación de colectivos relativamente diferenciados del resto de los trabajadores de las ciudades y los emplazamientos urbanos más cercanos, entre otras cosas por sus mejores condiciones de reproducción.

Las intervenciones empresariales en la esfera extraproductiva contenían una doble faceta: de una parte, la contribución a la reproducción material de la vida de los trabajadores y sus familias. De otra parte, la construcción de vínculos de identificación y sociabilidad referenciados en las empresas, que generaron procesos de autoadscripción (a través de ape-

lativos como *somiseros* o *ypfeanos*). En particular, el sentido vinculado al carácter industrial y estatal de la actividad y sobre todas las cosas la asociación entre trabajo e “interés nacional”, por contraposición al “afán de lucro” que caracterizaría al resto de las empresas.

El modo de intervención de cada empresa difería tanto en el alcance y la magnitud de las instituciones como en el tiempo de desarrollo. Por una parte, la intervención de YPF en la constitución del enclave comodorenses durante las primeras décadas del siglo xx constituirá un paradigma para las formas de reclutamiento y gestión de la fuerza de trabajo tanto para la misma empresa en otras regiones como para otras empresas vinculadas al Ejército (Cabral Márquez y Crespo, 2006). Por otro lado, los diferentes momentos históricos en que cada empresa se crea también determinan diferencias en las formas de intervención concretas. Cuando la mayor parte de las instituciones tuteladas por la empresa siderúrgica se ponen en marcha –casi contemporáneamente con las unidades productivas de la empresa– la compleja formación social que constituía el enclave petrolero comodorenses ya llevaba varias décadas de desarrollo. Además, mientras que los espacios petroleros marcaban una mayor distancia entre espacio de trabajo y reproducción, la relativa cercanía entre Somisa y el centro urbano nicoleño, así como el desarrollo más importante de las vías de comunicación, facilitaba las relaciones entre los habitantes del barrio residencial, el resto de los trabajadores, la empresa y la ciudad.

En términos generales Somisa replica las modalidades de intervención de los capitales estadounidenses que se hicieron cargo de su instalación (Mosher, 1995). El reclutamiento y la gestión de la fuerza de trabajo se estructuraron a través de dos instancias paralelas: los técnicos e ingenieros eran especialmente convocados en universidades y escuelas técnicas y la empresa les aseguraba vivienda familiar y perspectivas de carrera. Los trabajadores no calificados y de oficios eran reclutados a través de las empresas contratistas que estaban a cargo de la construcción de la planta, y a través de redes de parentesco o vecindad.

Como describen María Marta Lupano (2009) y Juan Luis Sariego Rodríguez (1988) para las minas mexicanas de comienzo del siglo xx y José Sierra Álvarez (1990) para las minas españolas, el rasgo principal compartido por las urbanizaciones vinculadas con las empresas se relaciona con la diferenciación espacial y la estructura de las viviendas a partir de las jerarquías que los trabajadores ocupaban en el proceso productivo. En efecto, tanto las urbanizaciones a cargo de YPF como las de Somisa distinguían las categorías de vivienda en función de las estructuras jerárquicas del proceso productivo. En el caso de Somisa, atendiendo a la dualidad en sus circuitos de reclutamiento, la empresa se ocupó fundamentalmente de

la vivienda de los gerentes y mandos medios, a través de la construcción de un barrio residencial para ellos. En cuanto al impacto de la instalación de la empresa en la ciudad, la afluencia de trabajadores provenientes de zonas rurales o de economías regionales en declive redundó en un caótico proceso de urbanización y en la instalación de asentamientos conocidos como villas miseria. Ya sobre fin de la década del 60 y del 70, la empresa y las organizaciones sindicales se iban a hacer eco del problema de la vivienda (como lo titulaba insistentemente la prensa local). Las articulaciones concretas que operaban en este sentido reunían a las organizaciones sindicales, las empresas y el Estado en la gestión de planes de vivienda concretos. Como resultado de ello, la Unión Obrera Metalúrgica local gestiona la construcción del barrio 7 de Septiembre (en referencia al día del trabajador metalúrgico) sobre terrenos donados por la empresa y a través del Fondo Nacional de la Vivienda.

El sistema de salud fue un aspecto clave en la estructuración de las distinciones que constituían a estos colectivos obreros. YPF, a través del sindicato de petroleros, organizó un sistema de salud para los trabajadores y sus familias que alcanzó a todas las categorías laborales por igual. De la misma manera, Somisa construyó su propia obra social, separada de la administrada por la organización sindical. Luego de un conflictivo proceso, los trabajadores de la siderúrgica y sus familias fueron derivados de la obra social sindical a la administrada por la empresa, lo que contribuía a singularizarlos más aún en ese ámbito.

Como veremos, la obra social de la empresa fue una de las “conquistas” defendidas durante el período de la privatización y reconversión productiva. La construcción de hospitales, pediatrias, enfermerías con una infraestructura altamente “sofisticada” y “profesional” formó parte de los contornos sociales de las experiencias ypefeanas y somiseras. En Comodoro Rivadavia el hospital Alvear se estableció como un símbolo representativo de la sociabilidad de los trabajadores de YPF. El edificio de la obra social siderúrgica en la ciudad de San Nicolás se distingue por su estructura moderna e imponente; al tiempo que grandes banners describen una extensa cobertura en servicios de salud para los trabajadores tanto activos como jubilados y sus familias.

La hegemonía de las empresas en el espacio extraproductivo se extendía a la organización y disposición de espacios recreativos. En este sentido, los clubes deportivos fueron otra de las instituciones empresariales directamente ligadas con la configuración de la cotidianeidad extrafabril de los trabajadores y sus familias. La promoción del deporte se constituyó como una prioridad de ambas empresas. En YPF, cada yacimiento de explotación petrolera fundó su propio club, todos bajo la tutela de la empresa estatal. En Comodoro Rivadavia, el más importante fue el club

Huergo.² En el caso de Somisa, además del patrocinio del club homónimo, la empresa promovía y auspiciaba numerosas actividades recreativas como colonias de vacaciones para los hijos de los trabajadores y campeonatos de fútbol o básquet de varias categorías. Al mismo tiempo, las actividades desarrolladas requerían la participación de los trabajadores en subcomisiones para la organización de las actividades que realizaban los hijos. De esta manera, a través de la práctica de deportes y la configuración de espacios de interacción cotidiana, las empresas transmitían y proyectaban el proceso de identificación del obrero industrial con la disciplina asociada al trabajo en general y con la empresa misma. El esfuerzo, la entrega y el sacrificio eran valores que se extendían desde la fábrica hacia el espacio de la reproducción.

La intervención de las empresas en la esfera de la educación ha sido otro de los elementos distintivos de esta particular configuración hegemónica. YPF dirigía y patrocinaba distintas instituciones educativas como jardines de infantes, preescolares, primarias, secundarias y terciarias. En Comodoro Rivadavia YPF tutoraba el Colegio Salesiano Deán Funes en el kilómetro 3, hasta el punto de que los egresados del colegio ingresaban casi de manera automática a YPF. El monitoreo de las escuelas fue un aspecto clave de las políticas empresarias en la esfera de la reproducción. En el caso de Somisa, la temprana instalación de jardines de infantes y escuelas primarias en el perímetro del barrio contribuyó a la diferenciación de los somiseros en la escolarización. Al mismo tiempo, sobre mediados de la década del 80 la empresa construye y gestiona una escuela de educación técnica directamente vinculada con los perfiles de calificación que demandaba el proceso de producción siderúrgico. El conjunto de instituciones escolares, aunque monitoreadas y financiadas en gran parte por la empresa, estaba integrado al sistema educativo nacional e inscripto en el marco institucional que este proveía. Del mismo modo, los emprendimientos ligados a la educación de adultos, puestos en marcha a través de planes conjuntos entre el Consejo Nacional de Educación Técnica, la Dirección de Educación Primaria y la empresa, tuvieron un papel clave en la alfabetización y capacitación de un conjunto de trabajadores que no había accedido a la educación formal.

Finalmente, ambas empresas tuvieron activa intervención en la configuración del consumo privado de los trabajadores empleados por ellas. Mo-

2. Daniel Marques (2011) detalla una centena de clubes inaugurados por YPF en cada uno de los yacimientos petroleros. Sobresalen el Atlético Oeste Juniors (1931), el Atlético Caleta Córdoba (1935), el Atlético Cañadón Perdido (1938), el Sportivo Escalante (1940), el Manantiales Behr (1940), El Trébol (1941), el Atlético El Tordillo (1943), el Cañadón Seco (1944), entre muchos otros.

tivada por la distancia geográfica de los centros urbanos más importantes en el caso de YPF y por la necesidad de bregar por el poder adquisitivo de los salarios en el caso de Somisa, la política de instalación de cooperativas de consumo y proveedurías en las cercanías de los espacios productivos es otro rasgo común del despliegue de las intervenciones empresariales en la esfera de la reproducción.

A través de los casos de YPF y Somisa es posible identificar el modo en que muchas grandes empresas intervinieron en la estructuración de la cotidianidad de los trabajadores y sus familias en períodos determinados y en regiones con diferente grado de desarrollo capitalista. Específicamente, se trataba de intervenciones focalizadas en elementos clave de la vida obrera, como la vivienda, la provisión de alimentos y artículos del hogar, la educación, la recreación y los servicios de salud. En efecto, si la explotación petrolera requirió el desarrollo de un conjunto de intervenciones ligadas a la infraestructura urbana para el conjunto de sus trabajadores, la política de vivienda de Somisa se focalizó en la creación y dinamización del mercado de fuerza de trabajo especializada. Al ser un núcleo urbano de relativa importancia, el grueso de los trabajadores accedió a la vivienda a través de diversos mecanismos sociales (de mercado, de asignación estatal, de reciprocidad, etc.). Una de las consecuencias de este tipo de intervenciones es que la disciplina laboral y los valores empresariales se vehiculizaban fortaleciendo la identificación de los trabajadores con la empresa, fortaleciendo y cimentando la pertenencia a ella como signo distintivo de su condición. Tanto los ámbitos de sociabilidad relativamente diferenciados como el conjunto de condiciones de reproducción vinculados con la pertenencia a la empresa fueron fundantes del orden de la “comunidad fabril”.

El orden de la comunidad de fábrica será indicador del proceso hegemónico que, articulado a partir del industrialismo estatal y el nacionalismo, implicó el despliegue de formas de dominación capitalista particulares que marcaron profundamente las experiencias obreras. Tanto las significaciones presentes en los relatos de los trabajadores y ex trabajadores de ambas empresas como las características distintivas de las relaciones laborales que configuraron la identificación del somisero y del ypefeano remiten al carácter estatal de las empresas y al rol estratégico de su producción. Las empresas garantizaban determinados “beneficios sociales” al mismo tiempo que producían un colectivo de trabajo jerárquicamente integrado, naturalizando estas asimetrías. Estas particularidades se expresaban, al mismo tiempo, en las características que adquirió la organización gremial de los colectivos obreros. Los gremios alentaron la configuración de la complementariedad empresa/sindicato tanto en la organización de los procesos de trabajo en el ámbito productivo como en la esfera extraproductiva.

Hegemonía empresaria posreconversión productiva

En 1990 se consolidaba un proceso neoliberal que tuvo entre sus principales políticas la reestructuración del Estado y la reconfiguración de las correlaciones de fuerza capital-trabajo. Este proceso tuvo consecuencias particularmente profundas entre los trabajadores de las empresas del Estado productoras de bienes y servicios que, a partir de los procesos privatizadores, siguieron importantes procesos de racionalización, con consecuencias en las comunidades donde se emplazaban. Para el caso de Comodoro Rivadavia, se llevó adelante una racionalización de trabajadores que durante los primeros cuatro años de la década del 90 alcanzó la cifra de 35.689 despedidos (Palermo, 2012). Para 1993 la desocupación en la ciudad llegaba al 14,8%, el índice más alto en toda la Patagonia y en el país en aquel momento. Por otra parte, en la siderúrgica Somisa el proceso de “racionalización administrativa” se cobró más de cinco mil puestos de trabajo directos y dos mil de las empresas contratistas. Numerosos encadenamientos productivos se disgregaron también y la actividad comercial de la ciudad decayó notablemente.

Los retiros voluntarios fueron la estrategia clave utilizada por el Estado para concretar los despidos para el caso de YPF. Muchos aceptaron esta estrategia de racionalización ya que, según ex trabajadores de la empresa petrolera, esos retiros se llevaron adelante en un contexto de hostigamiento y persecución por parte de las jefaturas. El calificativo “voluntario” (un eufemismo) reificó un proceso de persecución y presión en el espacio laboral con el objetivo de desmoralizar y desgastar cualquier intento de organización.

Tanto en la ciudad de Comodoro Rivadavia como en San Nicolás los procesos de privatización supusieron la reestructuración de los colectivos de trabajadores ypefeanos y somiseros.

A fines de los años 90 desembarca en YPF la empresa española Repsol mediante la compra del 98% del paquete accionario. De esta manera la empresa española logra posicionarse como la compañía con mayor concentración económica en el sector petrolero y propietaria de las mayores reservas probadas de petróleo en la Argentina hasta ese momento. En noviembre de 1992, un consorcio formado por el Grupo Techint y otros capitales privados adquiere la empresa Somisa, dando el puntapié inicial a un proceso de concentración e internalización de la empresa.

La privatización de ambas empresas fue acompañada de la imposición de una nueva cultura organizacional como vector de las políticas dirigidas al interior de las fábricas y las comunidades de emplazamiento. En tal sentido, hacia fuera de “las fábricas”, varias de las infraestructuras destinadas a la esfera de la reproducción para los colectivos de trabajado-

res ypefeanos y somiseros, como hospitales, clubes, colegios, proveedurías, actividades recreacionales, etc., fueron pasando a la órbita municipal. Por ejemplo, el club Huergo de Comodoro Rivadavia, un clásico club de uso exclusivo del personal jerárquico de YPF, a partir de la privatización de la empresa estatal atraviesa un período caracterizado por la interrupción de su servicio y la lucha de sus trabajadores por mantenerlo, hasta 1997, momento en que pasa a manos del municipio. A partir de este cambio, el club es rebautizado Complejo Huergo, de uso para toda la comunidad. De la misma manera, tanto el barrio Somisa como las instituciones educativas pasan a depender exclusivamente de la órbita estatal (el barrio, de la municipalidad, y las escuelas, del estado provincial). Con ello, las instituciones que anteriormente sustentaban las condiciones de reproducción diferenciadas de estos colectivos de trabajadores comienzan a integrarse al entramado institucional local.

A la vez que se desprenden de las instituciones relacionadas con las condiciones de reproducción del conjunto de los trabajadores –y, en ese sentido, vinculan esas condiciones de reproducción mucho más directamente con los salarios–, las empresas encaran una serie de estrategias de articulación con el estado municipal y con los diferentes actores de la “sociedad civil”. En este sentido, la empresa será una de las principales promotoras y participantes de los foros de elaboración del Plan Estratégico San Nicolás (Plesan). Impulsados por el Instituto de Planeamiento Urbano (institución municipal), los foros de elaboración del Plesan expresan la reacción de los actores locales frente al proceso de reestructuración productiva regional, traccionado por la privatización de la siderúrgica (Soul y Rivero, 2013).

Siderar llevó adelante una serie de intervenciones a nivel territorial con el claro objetivo de convertirse en un actor clave en la consolidación de sentidos y valores en el conjunto de la comunidad. El dispositivo organizacional para tal fin es la gerencia de relaciones con la comunidad, ocupada por un joven ingeniero nicoleño, hijo de un trabajador somisero. En términos de sistema corporativo, la gerencia de relaciones con la comunidad concentra las funciones de extensión de los contenidos de las políticas empresariales hacia el conjunto de actores de la sociedad civil y hacia los estados locales. En este sentido, las políticas de relación con las comunidades evidencian una mayor centralización, y articulan necesidades y demandas de la empresa con el Estado y las instituciones no gubernamentales. Focalizadas en problemáticas como la contaminación medioambiental, el control de tránsito o la higiene urbana, las articulaciones entre la empresa, las organizaciones no gubernamentales y el Estado se van a materializar en campañas publicitarias, talleres y programas de capacitación en escuelas, asociaciones vecinales o clubes.

Se observa una política activa de vinculación con los principales medios

de comunicación locales como parte de una estrategia de exhibir sus actividades corporativas. Actualmente, la empresa produce tres publicaciones orientadas a diferentes públicos. *Flash* difunde noticias sobre la situación de todas sus plantas. De circulación exclusiva para los trabajadores, los temas en que se focaliza abarcan problemáticas de seguridad, innovaciones tecnológicas, planes de inversión, mejoras en las instalaciones, avances en los sistema de monitoreo ambiental. Otra publicación es *Ternium, la voz del personal y familias Ternium*. En sus editoriales se subraya la inserción global de la empresa mediante la publicación de logros obtenidos por diferentes equipos de trabajo dispersos en todo el mundo, que responden a objetivos productivos comunes guiados por su *conocimiento, sacrificio y dedicación al trabajo*. Ambas publicaciones destacan las carreras profesionales de ciertos individuos que responden al modelo promovido por la empresa, centrado en valores morales: compromiso, progreso, trabajo, solidaridad, etc. Finalmente, la revista *Gente del Acero* está dirigida al conjunto de la comunidad de San Nicolás. Distribuida con el periódico local el primer domingo de cada mes, permite una llegada masiva de la empresa a todos los domicilios particulares. Entre sus contenidos se destacan aquellos vinculados con la ciudad, su historia, sus vecinos “ejemplares”. La reiteración de ciertas notas que aluden a la contribución de la empresa en determinadas actividades es una característica recurrente, así como la publicación de cifras o porcentajes que genera la actividad siderúrgica. A través de estas vinculaciones, las empresas despliegan una estrategia activa de transmisión de los valores empresariales.

Para ilustrar esta situación se torna pertinente retomar el caso de Acindar en la ciudad de Villa Constitución. Durante la segunda mitad del siglo xx se fueron conformando barrios obreros alrededor de la empresa, contruidos a partir de una política activa de arraigo de la fuerza de trabajo al territorio. Al igual que en los casos de YPF y Somisa que hemos analizado, se desplegó fuera del espacio de trabajo una fragmentación espacial, que diferenció barrios de operarios de barrios de supervisores. Asimismo, se diferenció los barrios de las jefaturas de los mandos gerenciales. Durante la década del 90, concomitantemente a la reconversión productiva que lleva adelante la empresa, también se produce una reconversión de la forma de intervención en la comunidad por parte de la empresa. Junto con la desarticulación de los barrios obreros se inició un proceso de liberación del espacio en favor del mercado. Así como dentro de la fábrica, las políticas de jerarquización vertical se han ido horizontalizando para configurar una altísima jerarquía invisible y un ejército de mandos medios muy cercanos a los operarios (Giniger, 2011), los barrios se han diluido relativamente o, al menos, el mercado inmobiliario desconfiguró la parcelación original. Asimismo, las gerencias y jefaturas hoy viven mayormente en la ciudad de Rosario. Cabe

señalar que un trabajador tercerizado que mantiene relaciones precarias –en comparación con los trabajadores de planta– no vive en los antiguos barrios de Acindar, por el contrario, se aloja en la periferia de la ciudad donde predominan las calles de tierra. El cierre de las industrias a partir de la reconversión productiva y la consecuente expulsión de la fuerza de trabajo dejaron un tendal de obreras y obreros sin empleo, o con trabajos inestables, “rebusques” o “changas”. Esos trabajadores configuraron nuevos usos del territorio, dando vida a nuevos barrios a orillas del Paraná, donde predominan las condiciones precarias de vida.

* * *

En síntesis, el recorrido que hemos presentado muestra la forma en que la praxis empresarial fue desplegando en diferentes momentos históricos políticas activas de organización de la vida fuera del espacio del trabajo. Esta vinculación directa entre empresas y comunidades de emplazamiento se constituye como una relación estratégica desde las concepciones hegemónicas empresariales tendientes a proyectar determinadas concepciones de sujeto trabajador y de la sociedad acordes a los intereses de la producción. Puertas afuera de la fábrica, los casos que hemos desplegado nos evidencian las formas que en las empresas impulsan programas de intervención territorial y cómo estas se reconfiguran al calor de la matriz política de cada momento histórico. Este desarrollo nos permite construir conceptualmente a las empresas como actores del ejercicio hegemónico. Se transforma así, en el plano de los enunciados, la matriz de relaciones entre lo público y lo privado, en un cúmulo de concepciones que acentúa lo segundo como motor de la dinámica social.



CAPÍTULO 4

La educación bajo examen: políticas estatales, empresariales y escuelas técnicas

Introducción

En la última década se han expandido significativamente las políticas de “desarrollo social” de las empresas en sus comunidades de emplazamiento. Han proliferado las iniciativas que, bajo la denominación de responsabilidad social empresaria (Figari y Giniger, 2013), promueven la salud, la vivienda, la cultura y la educación de los trabajadores de las propias empresas y sus familias pero también de otros trabajadores, operando de forma directa en las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo (Soul, 2012).

El monto de inversión y la cantidad de programas desplegados en el rubro “educación” visibiliza el carácter prioritario que la cuestión tiene para estas políticas empresariales. Desarrollo de programas de terminalidad educativa, becas estudiantiles en todos los niveles de la educación formal, concursos, jornadas y talleres para la formación de docentes y estudiantes, financiamiento para la mejora de la infraestructura y la calidad educativa de las escuelas, así como también para la retención escolar, son algunas de las iniciativas más comunes. Dentro de esta batería de políticas, la vinculación de las empresas con las escuelas técnicas cobra especial relevancia.

Sin embargo, este vínculo está lejos de constituirse como un fenómeno novedoso de la última década. Todo el sistema educativo, estructurado en distintos niveles y orientaciones, tiene por función formar a los trabajadores con atributos homogéneos y heterogéneos para su participación en las diferentes esferas de la producción.¹ El Estado, como representante del capital total, garantiza la disponibilidad de esta fuerza de trabajo calificada

1. Esto fue tempranamente reconocido por los estudios sociológicos (Durkheim, 1975), aunque desde una perspectiva funcionalista que naturalizó la división social del trabajo del modo de producción capitalista.

en vistas de que el proceso de acumulación no se vea obstaculizado.² Eso incluye habilitar a diversos actores privados para que creen sus propias instituciones educativas o intervengan de forma directa en las estatales en función de las necesidades del proceso de acumulación de capital en cada espacio nacional y en cada momento histórico. Entre estos actores se encuentran las empresas, que han tenido especial intervención en la formación técnica de nivel medio.

En este capítulo nos proponemos analizar el desarrollo de las políticas empresariales de vinculación con las escuelas técnicas para la formación de fuerza de trabajo y la mediación estatal que opera para su concreción. En particular, nos focalizaremos en las transformaciones sufridas en la última década en torno a la reglamentación e implementación de prácticas laborales de estudiantes secundarios, analizando el papel que en ello tuvieron las empresas.

Comenzaremos por revisar los antecedentes históricos de las formas de vinculación entre el Estado y las empresas para la formación de la fuerza de trabajo en la Argentina. En segundo lugar describiremos las transformaciones sufridas por la regulación oficial en torno a las prácticas laborales de estudiantes de escuela media y el rol que cumplieron los representantes del sector empresarial. A partir de allí, identificaremos las iniciativas desarrolladas por las empresas que vienen siendo objeto de estudio de nuestras investigaciones y analizaremos en profundidad el caso del Programa de Fortalecimiento de las Escuelas Técnicas de la empresa Ternium Siderar.³ Este análisis nos permitirá comprender las necesidades que motorizan la intervención directa de un capital individual en las escuelas técnicas y el rol que cumple la política pública para su efectiva realización.

De modo que las empresas se nos presentan como actores de hegemonía, como agentes directos en la producción y reproducción de las relaciones sociales capitalistas, tarea que no tiene lugar solo en los muros adentro de los espacios fabriles sino en el conjunto de la vida social y para lo cual cuentan con el desarrollo de la política pública como principal vehículo.

2. La regulación por parte del Estado inglés del trabajo de menores en las fábricas y el establecimiento de la escolarización básica obligatoria en el siglo XVIII —a contrapelo de los intereses de los capitales individuales— ilustran el rol del Estado como representante del capital total (Marx, 1988: 402-416). Ver también el análisis del rol del Estado que desde esta perspectiva hace Mariano Fernández Enguita (1985).

3. Para ello se expondrán avances de la tesis doctoral de Dana Hirsch, en proceso de elaboración, quien se focaliza en el papel del Estado, las empresas y las escuelas en la formación de la fuerza de trabajo. En particular estudia las reformas de la educación técnica y la relación entre las escuelas secundarias técnicas de San Nicolás y la empresa Siderar entre 1992 y 2014.

Formas históricas de vinculación entre el Estado, las empresas y las escuelas para la formación técnica de la fuerza de trabajo

En la Argentina, el Estado cumplió un papel central en la formación técnico-profesional de la fuerza de trabajo. Para cubrir la demanda de calificación que generaba el desarrollo industrial basado en pequeños capitales desde la década del 30 hasta mediados de siglo xx, centralizó el financiamiento empresarial, la regulación y la gestión de un circuito de formación profesional para trabajadores menores en las fábricas. Este fue el papel del circuito de formación técnico paralelo al trayecto tradicional de la escuela media y la universidad que estructuró la Comisión Nacional de Aprendizaje y Orientación Profesional (CNAOP) a partir de 1944. Los empresarios podían acceder al beneficio de la reducción del impuesto al aprendizaje técnico –en 80%– si sometían los cursos al control y la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión. Sin embargo, esta falta de control sobre la disponibilidad de la fuerza de trabajo de los menores y su proceso de aprendizaje generaba resistencias por parte de las organizaciones empresariales (Pronko, 2003).

Con el ingreso de capitales extranjeros de productividad media (Iñigo Carrera, 2007), se multiplica la demanda de fuerza de trabajo calificada para el trabajo industrial. Para dar respuesta a esta necesidad, el gobierno de Arturo Frondizi crea en 1959 el Consejo Nacional de Educación Técnica (Conet)⁴ como organismo autárquico dependiente del Ministerio de Educación encargado de dirigir, organizar y supervisar de forma centralizada la educación técnica y la formación profesional a nivel nacional. Sin embargo, este organismo se dedicó con énfasis a la formación en educación media, mientras que la formación profesional quedó bajo la órbita del Ministerio de Trabajo y nunca presentó un alto nivel de articulación con la educación formal.⁵

4. Ley 15.240/59; Ministerio de Educación y Justicia, “Formulación de un plan de desarrollo de la educación técnica en el nivel de la enseñanza media”, Buenos Aires, 1962.

5. En América Latina la formación técnico-profesional de la fuerza de trabajo se realizó a partir de una doble vía. La vía formal correspondió a la modalidad técnica de la educación secundaria que tenía continuidad con los niveles superiores del sistema educativo, manteniéndose, por lo general, bajo la órbita de los ministerios de Educación. La vía no formal, por su parte, consistió en una oferta de capacitación laboral organizada en “instituciones nacionales de capacitación”. Estas instituciones fueron, en su mayoría, públicas y mantenían vinculación con el Ministerio de Trabajo. En términos generales, centralizaron la definición de contenidos y la ejecución de las acciones de capacitación y la recaudación de los aportes empresariales sobre los costos salariales que constituía la base de su financiamiento. A este modelo se lo ha denominado “modelo latinoamericano”, aunque presentó diversas variantes

De este modo, el Estado mantuvo la dirección sobre la formación técnica en las escuelas medias pero habilitó a las empresas a intervenir de manera directa en el espacio escolar a partir de dos estrategias: las escuelas privadas de fábrica y el sistema dual.

Las escuelas privadas de fábricas eran instituciones de educación media técnica bajo el control de las empresas. Contaban con la supervisión del Conet y el financiamiento estatal a través de una política tributaria de beneficios impositivos y de créditos fiscales. Pero el carácter privado de las escuelas les permitía a las empresas seleccionar a los estudiantes, los directivos y los docentes, definir el contenido curricular y adaptarlo a sus demandas específicas de formación de atributos productivos. Las primeras experiencias se desarrollaron a principios de la década del 50 y fueron creciendo en importancia hasta la década del 80. Sin embargo, nunca fueron más de veinte instituciones ni contuvieron más del 1 o 2% de la matrícula total de la enseñanza técnica. Las empresas que las implementaron fueron estatales –Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires (Segba), Somisa– y grandes empresas privadas de la rama automotriz, electrónica y textil (Figari, 1995).

La otra forma de intervención directa en el espacio escolar por parte de las empresas fue la experiencia del sistema dual, una modalidad especial de cursada alternada que el Conet implementó en algunos establecimientos educativos bajo su órbita a partir de 1980 sobre la base de un convenio de asistencia técnica con Alemania. Consistía en una propuesta de cursada del ciclo superior de la escuela media técnica con énfasis en la formación laboral. Dedicaba una tercera parte de la cursada a clases teóricas en la escuela y dos tercios a la formación práctica en espacios laborales.⁶ La empresa no contrataba bajo relación de dependencia a los estudiantes, solo les pagaba una beca para solventar sus gastos, y podía acceder a la modalidad de crédito fiscal para invertir en materiales y recursos didácticos deduciendo impuestos. Al inicio contó con 500 alumnos y se desarrolló en 45 empresas (Ministerio de Educación y Justicia-Conet, “Sistema dual, escuela-empresa”, folleto de difusión, s/f).

entre los diferentes países según el grado de intervención del Estado y de diversos actores del sector privado en la definición e implementación de la formación profesional: modelo institucional clásico, modelo del Estado como regulador y promotor, y modelo mixto (Llisterri *et al.*, 2014; Gallart, 1998).

6. De las 36 horas semanales de cursada, 12 se dedicaban a la formación teórica en la escuela y 24 a la formación práctica en espacios laborales. Los estudiantes asistían dos días por semana (seis horas) durante nueve meses a la escuela y tres días (seis horas) a una empresa durante once meses. Los ingresantes debían haber terminado el ciclo básico de la escuela técnica para ingresar, por lo que no podían ser menores de dieciséis años (Ministerio de Educación y Justicia-Conet, “Sistema dual, escuela-empresa”, folleto de difusión, s/f).

El alcance de ambas experiencias da cuenta de que la intervención de las empresas en la formación técnica no pretendía generalizarse hacia la totalidad de la matrícula de nivel medio sino que respondía más bien a necesidades de capitales específicos de algunas ramas de la producción.

A partir de la década del 70 y hasta fines del siglo xx la economía argentina se contrae, principalmente por la reducción del flujo de divisas proveniente de la exportación de mercancías agrarias. El Estado pierde capacidad para apuntalar el desarrollo de los capitales industriales pequeños y medianos que operan en el país porque apropia cada vez menos riqueza proveniente de la renta de la tierra. El endeudamiento externo y la venta de la fuerza de trabajo por debajo de su valor se constituyen así en nuevas fuentes de compensación para que estos capitales logren alcanzar la tasa media de ganancia (Iñigo Carrera, 1999, 2007).

En la década del 90 se agudiza el proceso de concentración y centralización de capitales eliminando una parte de la pequeña industria y, con ello, se incrementa la expulsión de fuerza de trabajo. Se implementan reestructuraciones productivas, técnicas y organizacionales, intensificando la tasa de explotación de la fuerza de trabajo. El Estado viabiliza este proceso de reestructuración económica a partir de introducir modificaciones a la regulación laboral. Ideológicamente denominada “modernización laboral”, fue un proceso de “flexibilización laboral” que tuvo por contenido intensificar el consumo productivo de la fuerza de trabajo (Marticorena, 2014: 47-53).

Todas estas transformaciones tuvieron su correlato en el plano educacional con gran impacto en la modalidad técnico-profesional del nivel medio de enseñanza.⁷ Si bien se extiende la obligatoriedad escolar, la reforma curricular que establece la Ley Federal de Educación elimina la educación técnico-profesional como modalidad de la escuela media dejando a opción de las jurisdicciones –y de las propias escuelas– el diseño de trayectos técnico-profesionales de formación complementarios a una formación generalista o, como su nombre lo indicaba, “polimodal”. De este modo, se diluyó la especificidad de la formación técnica, y la descentralización del financiamiento y la administración educativa de la Nación a las jurisdicciones agudizó la diferenciación en el contenido y la calidad de la formación entre jurisdicciones, localidades y escuelas (Almandoz *et al.*, 2010; Gallart, 2006).

En este contexto fue creado un marco regulatorio para el desarrollo de pasantías de estudiantes en empresas. Bajo la figura de “contratos de aprendizaje”, implicaba un violento abaratamiento de los costos laborales,

7. Véase un análisis de las reformas educativas desarrolladas en la década del 90 en Ctera (2004), CIPPEC (2003), De Luca (2010) y Feldfeber (2000).

reduciendo 50% las cargas patronales.⁸ Aunque tampoco puede obviarse el beneficio adicional para las empresas que implica la posibilidad de desarrollar procesos de formación en el espacio laboral en momentos donde la formación técnica diluye su especificidad en la escuela media.

Con la sanción de la Ley de Educación Técnico-Profesional en 2005 la educación técnica se vuelve a constituir como una modalidad de la escuela media y vuelve a tener seis o siete años de cursada (según la jurisdicción). Comienza un proceso de cambio curricular para proceder a la homologación de títulos a nivel nacional que garantiza un mínimo de horas de formación general pero también técnico-profesionales. Un aspecto importante de esta reforma es que se incrementa la vinculación de las escuelas con el mundo del trabajo.⁹ No solo a partir del establecimiento de carga horaria mínima para la realización de lo que le ley denomina “práctica” (esto, en sentido amplio, incluye la formación en talleres y laboratorios de las escuelas), sino que se prevé el desarrollo de nuevos espacios curriculares orientados a la práctica laboral. Allí se establece que las escuelas tienen que vincularse con actores del sector productivo, o vinculados con él, para gestionar un plan de prácticas para los estudiantes del último año.

Las prácticas laborales se han convertido en un requisito para la formación de técnicos de nivel medio a partir de la incorporación del Régimen de Prácticas Profesionalizantes en la regulación de la educación técnico-profesional.¹⁰ Su implementación no fue inmediata, sino que se

8. Ya la Ley de Contrato de Trabajo (20.744) como medida de “fomento del empleo” permitía la reducción del 50% de las cargas patronales para los “contratos de trabajo-formación” y de “práctica laboral para jóvenes”. En esta misma línea en 1995, a partir de la Ley del Empleo (24.465), se crea la figura del “contrato de aprendizaje no laboral” a término. La Ley de Reforma Laboral de 1998 (25.013) deroga las modalidades anteriores y crea el “contrato de trabajo de aprendizaje” e incorpora el “régimen de pasantías” (decreto 340/92) que había sido implementado en 1992, desarrollando en 1999 el “sistema de pasantías” (ley 25.165). Dentro de los lineamientos generales del decreto 340/92 se regulaban las pasantías a nivel nacional para la educación media a desarrollarse en no más de cuatro años y entre dos y ocho horas diarias. La retribución de la empresa oficiaba de estímulo y podía solventar viáticos y gastos escolares (desde 0 hasta 300 pesos). Las empresas podían (no debían) ofrecer ART, obra social y otras condiciones como al resto de sus empleados.

9. La sanción de la Ley de Educación Técnico-Profesional en 2005 (26.058) y la consecuente reestructuración de la oferta de educación técnico-profesional expresó la necesidad de establecer espacios a nivel nacional y jurisdiccional para “gestionar la colaboración y conciliar los intereses de los sectores productivos y actores sociales en materia de educación técnico-profesional” (arts. 45-48) y de establecer *convenios* para cumplir los objetivos de la ley. Si bien se aclara que los convenios pueden establecerse con instituciones del ámbito público o del privado, con el propio Estado y hasta con ONG, se explicita que las empresas deben aportar al desarrollo de prácticas profesionales y capacitación docente (arts. 14-16).

10. La resolución 112/12 viene a reemplazar a la que rigió desde 2010 hasta 2012 (1.743/10). El

realiza a medida que cada jurisdicción efectúa su proceso de cambio curricular acorde a los lineamientos del Instituto Nacional de Educación Técnica (INET) para la homologación de sus títulos. Hasta ahora solo Entre Ríos, Buenos Aires, Salta, Córdoba y Corrientes la han implementado y la ciudad de Buenos Aires lo tiene previsto para 2017. No obstante, cabe señalar que la incorporación de las *prácticas profesionalizantes* en los diseños curriculares oficiales no fue una iniciativa puramente estatal sino más bien la consecuencia de un proceso de demanda empresarial, como veremos a continuación.

El rol de las empresas en la formación de la fuerza de trabajo: demandas empresariales y capacidad de reacción estatal

La Asociación Empresaria Argentina (AEA) fue creada en mayo de 2002 con el objetivo de incidir en el curso que toman las políticas públicas. Promueve desde 2004 el Programa de Vinculación Empresa-Escuela asesorando a ambos actores para desarrollar prácticas laborales para estudiantes, inversiones para el mejoramiento de instalaciones escolares y renovación de equipos, visitas a las plantas y formación para docentes, etcétera.

En un período de reactivación económica, y a una década de iniciado el proceso de reforma educativa, las empresas comienzan a encontrar dificultades para conseguir los perfiles con formación de oficio tradicional: torneros, soldadores, mecánicos, etc.¹¹ De ahí que la Asociación asumió la tarea de entablar contacto entre las escuelas y las empresas para agilizar

anexo 1 establece el Régimen de Prácticas Profesionalizantes y detalla los objetivos y la distribución de las responsabilidades de los distintos actores involucrados. Aclara también que las prácticas pueden tomar variadas formas, como “proyectos productivos externos: se realizan en empresas, organismos estatales o privados o en organizaciones no gubernamentales; proyectos tecnológicos orientados a la investigación, experimentación y desarrollo de procedimientos, bienes o servicios relevantes desde el punto de vista social y que introduzcan alguna mejora dentro de los existentes; proyectos de extensión diseñados y organizados en la institución educativa, para satisfacer necesidades comunitarias”. El anexo 2 establece el modelo de acta acuerdo de establecimientos educativos e instituciones oferentes.

11. Según el informe elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) sobre la Encuesta de Demanda Laboral Insatisfecha, el porcentaje fue del 15,7% en el primer trimestre de 2005 y fue bajando hasta llegar al 5,4% en el primer trimestre de 2015 (disponible en http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=4&id_tema_3=52). “Se advirtió escasez de personal técnico idóneo: mecánicos, electricistas y especialistas en controles de calidad, y también cuando se buscaron ingenieros en distintas especialidades. Eso ocurrió tanto en los cargos de mayor jerarquía como en los puestos de calificación menor” (*La Nación*, 22 de junio de 2005, disponible en <http://www.lanacion.com.ar/714856-faltan-tecnicos-en-el-sector-industrial>).

los mecanismos de reacción para adaptar la formación de la fuerza de trabajo a las demandas productivas.

El programa se formalizó el 29 de septiembre de 2004 a partir de la firma de un convenio entre el Ministerio de Educación Nacional y la AEA para el desarrollo de experiencias educativas en empresas para los estudiantes como complemento de su formación técnico-profesional. La primera fase del acuerdo comprendía a escuelas de la Capital Federal y las provincias de Buenos Aires y Córdoba para el desarrollo de pasantías en empresas, capacitación docente, charlas y cursos de formación para estudiantes. Es interesante destacar que durante ese acto el presidente Néstor Kirchner, junto con el ministro de Educación nacional Daniel Filmus, anunciaron que dos meses más tarde se enviaría al Congreso un proyecto para modificar la Ley Federal de Educación y restituir la titulación técnica en la educación media.¹²

En el primer boletín de la AEA, publicado en 2006, celebraron que el Congreso Nacional estuviera evaluando sancionar una ley nacional de pasantías en escuelas medias que suplantara al decreto 340/92 y las regulaciones jurisdiccionales, y que el INET estuviera elaborando un proyecto consensuado con varias provincias. Afirmaban en la misma publicación estar convocando a distintas organizaciones con la intención de “acercar el ámbito productivo al educativo” formando así un grupo de trabajo conjunto¹³ y un año después ya habían elaborado un manual de pasantías educativas destinado a todo tipo de escuelas (no solo técnicas) y empresas (Pasman, 2007).

En un par de años de trabajo llevaron adelante 80 visitas¹⁴ a 27 empresas para 1.230 docentes¹⁵ y fueron nexo para la vinculación entre las escuelas técnicas y las empresas para el desarrollo de prácticas laborales de estudiantes.¹⁶

12. Ver artículos periodísticos en *La Nación*, 29 de septiembre de 2004, disponible en <http://www.lanacion.com.ar/640605%20LANACION.com>; *Clarín*, 30 de septiembre de 2004, disponible en <http://www.clarin.com/diario/2004/09/30/sociedad/s-04201.htm>.

13. La mesa de trabajo se establecía con la Asociación de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (ACREA), la Fundación Compromiso, Di Tella/Foro Ecueménico Social y la Unión Industrial Argentina (UIA).

14. Programa Vinculación Empresa-Escuela (AEA), *Boletín de Novedades*, N° 1, 2006, disponible en <http://www.empresaesuela.org/novedades/1-06.pdf>.

15. Empresas que participaron del ciclo de visitas entre 2010 y 2014: Ampacet, Arcor, Aro, Aysa, Bridgestone, Conuar, Coto, Eссо/AxionEnergy, Exiros, Genelba, IBM, ImpsaWind, La Campagnola, La Nación, Mastellone Hnos., Noble Grain, Praxair, Provemet, Quickfood, Quilmes, Recycomb, Sidus, Tenaris, Toredó, Toyota, iz, Volkswagen (<http://www.empresaesuela.org/visitas.htm>).

16. AEA, seminario “La vinculación entre empresas y escuelas técnicas desde la política educativa actual”, Buenos Aires, 2008. Más información en <http://www.empresaesuela.org/>.

Lo descripto, tanto en términos de regulación de política pública como de concreción efectiva, muestra la tendencia a incrementar el vínculo entre las empresas y las escuelas técnicas para formar a la fuerza de trabajo, pero además la tendencia a que ese vínculo se establezca a partir del formato de “pasantías”. En un seminario de AEA (2008) sobre la relación entre escuelas y empresas en 2008 se afirmaba que el 70% de las empresas involucradas elegía esa modalidad para articular con el sector educativo.

Es posible que esto se deba a que las prácticas les facilitan a las empresas la formación de la fuerza de trabajo con atributos que no pueden enseñarse por fuera de las situaciones reales de trabajo o, al menos, que resulta menos efectivo hacerlo teóricamente que de forma experiencial. El sector empresarial afirma que las prácticas laborales obligatorias operan como una forma de ajustar la formación a la demanda, en tanto se hace obligatorio en términos curriculares el establecimiento de un vínculo más profundo y estable en el tiempo entre empresas y escuelas que permite mantener lo más ajustadamente posible la formación del sistema educativo a las necesidades del mundo productivo, es decir, entre las escuelas y los espacios laborales de la comunidad en la que se insertan.¹⁷

Así también es preciso analizar el rol que cumplen las empresas como agentes directos en la reproducción de la fuerza de trabajo mediado por el accionar estatal. La propia directora del INET, María Rosa Almandoz, afirmó que de los 52.000 egresados de la escuela técnica las grandes empresas solo van a incorporar como máximo al 10%, pero les reconoce un papel central en la formación de los trabajadores porque en las pequeñas y medianas industrias no existen los recursos y las posibilidades (AEA, 2008).

Las dificultades que tiene el sistema educativo para mantener una oferta formativa adecuada a las demandas del sector productivo no son

17. *“Hay un montón de opciones de vinculación, lo que pasa es que las pasantías lo que dan es la posibilidad de hacer como sistemático el encuentro entre la empresa y la escuela. Los chicos van y vienen, los de recursos humanos hablan con la escuela. Eso es como una puerta que hace que puedan surgir otras cosas. Como que obligás que la relación sea estable por un tiempo, entonces eso después: «Che, mirá, los chicos necesitan saber x... pero yo no lo puedo enseñar». Bueno, no querés que armemos una capacitación para no sé qué... tengo este material, no querés dar una clase para todos los docentes. Empieza a haber un canal de comunicación a través de la práctica de la pasantía. Está bueno empezar con eso. Es como que ayuda. Porque si no vos les estás pidiendo a dos actores que no se conocen armar cosas que no tienen vinculación [...] Equipamiento se los puede dar cualquiera a las escuelas. Conocimiento del mundo productivo, qué pasa en las empresas, adónde va el mundo productivo, si no se lo da la empresa no se lo da nadie. De eso cada vez hay más conciencia de los dos lados... se necesitan los dos, en el buen sentido. Es un win-win”* (entrevista a la coordinadora del Programa de Vinculación Empresa-Escuela de la AEA, febrero de 2015).

específicas de la Argentina. La diferencia entre el carácter generalista de la formación impartida y las necesidades particulares de las empresas, la obsolescencia de los equipos con los que se trabaja por su alto costo y por carecer del incentivo de la competencia para la renovación tecnológica, la lentitud para la implementación de cambios curriculares o introducción de modificaciones por los ritmos de los ciclos lectivos y por la organización burocrática del sistema educativo, la distancia entre la formación de los docentes y las demandas productivas son algunas de las dificultades identificadas en países latinoamericanos (Labarca, 2013).

Se suelen reconocer las ventajas de la “alternancia” como modalidad para la formación laboral, pero también las dificultades para su implementación (Euler, 2013). De modo que la intervención empresarial en la educación formal aparece como una forma de ajustar la formación de la fuerza de trabajo a las demandas de la acumulación del capital: la participación empresarial en la gestión del sistema educativo o de escuelas puntuales, el desarrollo de pasantías o algún tipo de práctica laboral por parte de los estudiantes en empresas, la incorporación de docentes que provengan y tengan vinculación real con el mundo productivo, la realización de encuentros de intercambio y discusión entre trabajadores y empresarios son opciones, y, en particular, se valora la eficacia de la vinculación directa entre una empresa importante de una rama y una escuela puntual (Labarca, 2013).

Las empresas investigadas por nuestro equipo se enmarcan en la Asociación Empresaria Argentina y han tenido múltiples iniciativas en materia de vinculación con las escuelas técnicas de sus zonas de emplazamiento o influencia. Esta vinculación implica no solo la interrelación entre empresas y escuelas, sino también la mediación de la política pública, de instituciones estatales e instituciones de educación superior públicas y privadas.

Toyota, por ejemplo, desarrolla pasantías de formación técnica de estudiantes de escuelas técnicas en concesionarios a partir del Programa de Mejora de la Educación Técnica Automotriz (META). Entre dos y cuatro estudiantes de sexto año son seleccionados para realizar durante nueve meses prácticas profesionales en diferentes roles laborales: asesor de servicio, asesor de repuestos, técnico y administrador técnico. Al término de las prácticas, los concesionarios pueden incorporar a su equipo a los alumnos que concluyeron la experiencia.¹⁸

Acindar, por su parte, viene desarrollando programas de fortalecimiento en diversas escuelas técnicas para la inserción laboral de los estudian-

18. Hasta 2008, 390 estudiantes de 25 escuelas técnicas radicadas en veinte comunidades diferentes accedieron a la práctica profesional y de ellos más de 50 fueron incorporados a las concesionarias.

tes. A través de la Fundación Acindar financia a las escuelas y promueve el desarrollo de proyectos de mejora a través de crédito fiscal en distintas localidades. También lleva adelante clínicas de actualización docente sobre metodología de la enseñanza en articulación con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

YPF implementa pasantías en escuelas técnicas con orientación en Electrónica, Electromecánica y Química en las comunidades de La Plata y Ensenada desde 2006. Ofrece visitas para docentes y estudiantes y desarrolla programas de formación docente en articulación con la Dirección General de Cultura y Educación de la provincia de Buenos Aires. La empresa tiene, a su vez, una importante participación en el Programa de Créditos Fiscales del INET.¹⁹

Ternium Siderar implementa desde 2006 el Programa de Fortalecimiento de Escuelas Técnicas (Fetec), una acción conjunta entre la empresa, el Estado y las escuelas técnicas de San Nicolás, Ramallo, Berisso y Ensenada con el objetivo de reducir las brechas que existen entre la formación de la escuela y el perfil requerido por el mercado laboral industrial.²⁰

A continuación analizaremos con mayor detenimiento la implementación del programa en la comunidad de San Nicolás por considerarlo ilustrativo de la estrategia empresarial de intervención en las escuelas técnicas en la última década.

El caso de la intervención de Ternium Siderar en las escuelas técnicas de San Nicolás de los Arroyos

El Fetec surge como una iniciativa de Ternium Siderar a partir de identificar el déficit de la formación en torno a conocimientos de ciencias básicas y técnicos específicos de los egresados de las escuelas secundarias de la zona que se incorporaban a la empresa. Es por ello que implementó el Plan de Jóvenes Técnicos, por el cual se seleccionaban treinta egresados

19. Desde 2005-2010, la empresa ha destinado 22.554.019 de pesos a esta iniciativa que permite el anticipo de fondos para proyectos tecnológicos en escuelas técnicas, que luego son reintegrados por el INET mediante créditos fiscales. Se calcula que se beneficiaron 56 escuelas técnicas de veinte provincias.

20. El Fetec se desarrolla en las escuelas de educación técnica (EET) N° 2 “Santiago de Liniers” de Ensenada, N° 2 “Ingeniero Manuel N. Savio” y N° 6 de San Nicolás; N° 1 “Bonifacio Velázquez” de Ramallo y N° 2 “Ingeniero Emilio Rebuelto” de Berisso. Luego, se sumó la escuela privada N° 1 “Fray Luis Beltrán” perteneciente a la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), aunque no a todas las líneas de intervención del programa. Se calcula que ya involucró de forma directa e indirecta a casi 4.500 personas, entre estudiantes y docentes (Programa de Desarrollo Social 2014, Ternium Siderar).

de nivel medio (no necesariamente de escuelas técnicas) para su ingreso a la planta y se formaban a lo largo de un año antes de ocupar el puesto definitivo para el que cada uno había sido reclutado. Los primeros seis meses se dedicaban a capacitación, tanto teórica como práctica, y los siguientes seis meses a la realización de una pasantía que implicaba la rotación por cuatro estaciones diferentes del taller de mantenimiento trabajando “a la sombra” de otro operario.

Luego, con la firma de un convenio marco con el Ministerio de Educación Nacional y AEA (2004) esta formación se transforma en una modalidad de prácticas laborales para estudiantes de escuelas técnicas, es decir, pasantías. Dado que antecedió a la sanción de la Ley de Educación Técnico-Profesional y otro tipo de regulación oficial específica, realizaron un trabajo a nivel local, junto a la supervisión de la Región 12, para diseñar procedimientos administrativos y establecer los criterios y dispositivos pedagógicos para lograr efectivizar los convenios y desarrollar las pasantías. El traslado del período de formación que se desarrollaba en la empresa a las escuelas técnicas visibilizó las deficiencias de infraestructura y equipamiento técnico de las instituciones educativas, así como también el déficit en la formación de los docentes. De modo que la intervención de la empresa comenzó con las prácticas laborales pero fue avanzando hacia estos aspectos como el financiamiento para infraestructura y renovación de equipos, la formación técnica y pedagógica para los docentes y el desarrollo de material pedagógico e instrumentos de evaluación, dando forma a lo que se conoce hoy como Fetec.

De este modo, las prácticas laborales se constituyeron en el puntapié inicial del vínculo entre Ternium Siderar y las escuelas técnicas de San Nicolás y Ramallo, adelantándose siete años a la implementación oficial de las *prácticas profesionalizantes* de los estudiantes de último año de escuelas técnicas en la provincia de Buenos Aires.

Las prácticas se realizan en el taller de mantenimiento central de la planta. Es el taller de mayor magnitud y centraliza todos los trabajos que no se pueden realizar en cada uno de los sectores de la planta. Allí los estudiantes pueden hacer sus prácticas en alguno de los cuatro sectores o bien rotar por todos ellos.²¹ Sin embargo, esta política empresarial es mucho más ambiciosa que la propuesta de prácticas laborales para estudiantes de séptimo año, tal como establece la normativa edu-

21. Los cuatro sectores del taller de mantenimiento central son eléctrica (donde se hacen motores, se ensaya su funcionamiento y también bobinado), mecánica y ajuste (donde se hace ajuste de maquinaria y torneado de piezas), caldería (donde se realiza soldadura de piezas de maquinaria) y máquinas pesadas (donde se reparan máquinas grandes como trenes y camiones, etcétera).

cativa. La empresa diseñó un *trayecto profesionalizante* que comienza en el momento mismo en que los estudiantes eligen la orientación Electromecánica.²²

Resulta llamativo el énfasis que los docentes y equipos de conducción de las escuelas le ponen a la distinción entre el concepto de “pasantía” y el de “práctica profesionalizante”. Mientras la primera estaría enfocada en desarrollar una tarea netamente productiva que beneficia a la empresa, la segunda tendría un sentido pedagógico. De este modo, “trabajar” y “producir” parecieran dos acciones con carácter diferentes.

Las cosas las hacemos en conjunto, una mano lava a la otra, siempre y cuando el chico tenga su beneficio, además de que vos [empresa] tengas los tuyos. Ahora, si el objetivo es netamente productivo, no lo aceptamos porque el chico no va a trabajar en lo que es producir, va a trabajar, no a producir [...] Vos dentro de esa tarea vas a hacer un trabajo que puede estar encuadrado o no con la línea de producción. Yo puedo desmontar un motor, desarmarlo, sacarle las partes, observarlo, preguntar... Ahora, si vos te ponés a producir el trabajo consiste en sacarlo o repararlo y montarlo. No hay guía ni análisis ni entendimiento del proceso en el medio. Es “sacar y poner”. Los chicos no van a hacer una tarea operativa sino una tarea de análisis. (Entrevista a docente referente de Prácticas Profesionalizantes de la escuela N° 2 de San Nicolás, septiembre de 2013)

Para garantizar el aspecto pedagógico de las prácticas, se le asigna a diferentes trabajadores el rol de tutorar a un pequeño grupo de estudiantes y un docente de la escuela acompaña a todo el grupo. A su vez, se consensúa con la empresa el uso de un instrumento de evaluación. Cada escuela diseñó un instrumento propio pero lo que tienen en común es que son planillas que describen muy brevemente la tarea que realizan los estudiantes y si su desempeño fue o no satisfactorio. No es personal contratado específicamente para realizar la tarea de tutoría sino que se les adiciona a trabajadores de ese sector sin incremento salarial.

22. En cuarto año se realizan charlas iniciales como introducción al proceso siderúrgico. En quinto año visitan la planta y reciben formación sobre eslingado, higiene y seguridad laboral, calidad, primeros auxilios, entre otras temáticas. En sexto año se realizaban prácticas laborales tutoradas por docentes de las materias del campo de la formación técnica específica, pero desde 2013 fueron reemplazadas por un curso de formación en “aprendizaje por proyectos” en las escuelas y se trasladó la práctica al séptimo año. Allí es cuando los estudiantes cumplen las doscientas horas reloj de prácticas profesionales que establece la normativa. Realizan una práctica laboral (de seis horas diarias) en el sector de mantenimiento de la planta por un lapso de siete semanas.

Las indagaciones que realizamos²³ acerca de cuáles consideran que son los principales aprendizajes que los estudiantes adquieren en el transcurso de las prácticas profesionalizantes indican que aplican lo aprendido en máquinas y un proceso productivo de mayor escala. Es decir, no habría una diferencia sustancial entre los conocimientos y las habilidades desarrolladas en el taller de la escuela, sino que más bien se afinaría la habilidad de ponerlo en ejercicio en un espacio de trabajo real y de mayor envergadura. Al enfrentarse con una situación de trabajo real, los estudiantes desarrollarían un sentido de la responsabilidad y de disciplina al que no se accede en el espacio de taller de la escuela en tanto el espacio de trabajo está siendo simulado. Los distintos testimonios utilizan expresiones de este estilo para referirse a los estudiantes luego de las prácticas: “maduran”, “se hacen más responsables”, “más serios”, “se creen que son operarios”, etcétera.

Además, hay un aprendizaje no explícito a través de las prácticas profesionalizantes: la actitud de competencia entre trabajadores, no solo para el momento del ingreso laboral sino en el propio ejercicio del trabajo. Como la empresa tiene vacantes reducidas para el desarrollo de las prácticas, se realiza una selección de estudiantes basada en el promedio escolar y el desarrollo del “apto laboral” de la empresa. Esto implica armar un currículum *vítae*, atravesar un examen psicotécnico y una entrevista laboral que replica una situación de selección laboral real. El proceso de selección no es solo inicial, sino que opera en el desarrollo de la práctica laboral misma, porque los estudiantes tienen en su imaginario la posibilidad de ser elegidos para entrar a trabajar a la planta con posterioridad a recibirse y por ende se esfuerzan lo más posible por ser evaluados positivamente en el desarrollo de su año de práctica, siendo conscientes de que la empresa incorpora muy poca fuerza de trabajo.

El aporte de las prácticas laborales en el proceso de formación de la fuerza de trabajo puede ser analizado a partir de comprender el carácter tácito de muchos conocimientos necesarios en los procesos productivos. El capital avanza incesantemente en la codificación de los saberes y las habilidades de los obreros a partir de su objetivación en herramientas y máquinas, como también en pautas organizacionales y métodos de trabajo.²⁴

23. Las fuentes relevadas para el análisis constan de artículos de periódicos corporativos, folletos institucionales y entrevistas en profundidad a los equipos directivos de las escuelas técnicas de San Nicolás incluidas en el programa, como también a docentes y coordinadores de Prácticas Profesionalizantes en Siderar.

24. Las determinaciones generales de este proceso fueron descubiertas por Marx (2000, cap. x-xiii). Un buen desarrollo histórico concreto puede encontrarse en Coriat (2000) y en Coriat y Figueroa Pérez (1982).

Pero, en tanto proceso, existen cantidad de saberes “no codificados” o “tácitos”. Esto significa una doble dificultad para las empresas. En primer lugar son más difíciles de transmitir y, en segundo lugar, dependen del ejercicio de la subjetividad del trabajador para su puesta en juego en el proceso de trabajo (Balconi, 2002; Balconi, Pozzali y Viale, 2007). Por ejemplo, ciertos saberes comportamentales, la capacidad de resolución de problemas no estándar, la capacidad para establecer relaciones complejas, etc. Además:

Los conocimientos tácitos no han sido codificados, en parte porque es difícil hacerlo y también porque no siempre son generalizables a todas las empresas. Es por eso que estas demandan un proceso de enseñanza más vinculado al ámbito laboral, diferente al habitual en el sistema de educación. (Labarca, 2013: 71)

De modo que las prácticas laborales de estudiantes en una empresa específica redundan en grandes beneficios para la formación de la fuerza de trabajo según las necesidades específicas de capitales individuales.

El análisis de la experiencia del Fetec nos muestra que las prácticas laborales operan como una potente puerta de entrada para la intervención de la empresa en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las escuelas técnicas para la adecuación de los contenidos a las demandas empresariales, acelerando procesos que al Estado le llevan más tiempo.

Como hemos afirmado, el desarrollo de prácticas laborales vino acompañado por la intervención de Ternium Siderar en otros aspectos de la formación impartida por las escuelas medias técnicas de San Nicolás. La producción de *contenidos escolares*, por ejemplo,²⁵ o la inversión empresarial para el mejoramiento de la *infraestructura y el equipamiento*, especialmente de los talleres y laboratorios, no solo en el mejoramiento del espacio físico y la maquinaria sino también la actualización con relación a las normas de seguridad y la forma de organizar el espacio de trabajo en sintonía con la reglamentación vigente en la empresa. La composición mixta del financiamiento de las escuelas técnicas es parte de la cotidianeidad escolar. Se da, de este modo, una colaboración entre la empresa y el Estado para el sostenimiento de los gastos edilicios y de equipamiento.²⁶

25. La empresa produce una serie de manuales para los años de la especialidad en electromecánica. Técnicamente no son manuales escolares, sino materiales de tipo expositivo que utilizan en cursos de inducción para operarios y que editaron como material de estudio para cuarto, quinto y sexto año. Así también, se les exige a las escuelas el uso de instrumentos de evaluación previa y posterior al trabajo con los manuales.

26. A modo de ejemplo: la nave taller en la EET N° 6 que consta de aulas de dibujo, salón mul-

Otra línea de intervención del programa de fortalecimiento abarca la *capacitación docente*. Según los testimonios recolectados, las demandas de formación provienen de las mismas escuelas y el rol de la empresa es establecer los recursos y contactos necesarios para poder gestionarla. Con relación a la modalidad de la capacitación, vale la pena destacar el formato de tutoría o acompañamiento pedagógico que se estuvo implementando. Acá el vínculo entre empresa y escuelas aparece mediado por la universidad pública. El vínculo con la Universidad Tecnológica Nacional de San Nicolás es clave en el proceso de formación de los docentes de las escuelas. Ternium Siderar, de este modo, oficia de puente entre las escuelas y la universidad garantizando la contratación de profesores. El manejo de máquinas automatizadas y la enseñanza a partir de proyectos parecen ser dos de los contenidos principales.

Hacia un balance de las prácticas laborales como estrategia de intervención empresarial en las escuelas técnicas

La evolución de algunos indicadores difundidos por Ternium Siderar daría cuenta de la eficacia del Fetec como programa de intervención de la empresa en las escuelas técnicas de su zona de emplazamiento. Según sus cálculos, el porcentaje de egresados cuyo perfil se adapta al requerido por el mercado industrial desde el inicio del programa en 2006 hasta 2012 se habría incrementado en 32% (2006: 46%; 2011: 71%; 2012: 78%). También ha analizado el comportamiento de los estudiantes en el programa: la deserción al inicio era de 7,8% en 2006 y bajó hasta eliminarse completamente entre 2011 y 2012; la permanencia era de 92% en 2006 y subió hasta alcanzar 100% entre 2011 y 2012; la asistencia, por su parte, era de 70% en 2006 y se incrementó hasta alcanzar 88% en 2009, bajando a 83% en 2012.²⁷

La evaluación positiva del programa contrasta con la evaluación negativa del intercambio entre el sector productivo y el sector educativo que propone el Estado a través de las mesas del Consejo Provincial de Educación y Trabajo llevadas adelante por el INET. Docentes y directivos de las escuelas técnicas de San Nicolás plantean que este espacio de diálogo

timedia y modernos laboratorios equipados requirió una inversión de 9.640.000 de pesos; la renovación de mobiliario para diecisiete aulas en la EET N° 2, 480.000 pesos; la construcción de dos aulas en la EET N° 1 “Bonifacio Velázquez” implicó una inversión de 630.000 pesos. El financiamiento provino de la empresa y la Fundación Hermanos Agustín y Enrique Rocca (Programa de Desarrollo Social 2014 de Ternium Siderar).

27. Datos del Programa de Desarrollo Social 2012 de Ternium Siderar.

entre representantes del sector educativo y el productivo con la mediación de funcionarios estatales es un intercambio de demandas de los diferentes actores de tipo “catártico” y no logra constituirse como catalizador de acciones que puedan dar respuestas concretas a las demandas de los actores.

El análisis del Fetec, por su parte nos permite visualizar el papel que juega la intervención directa de las empresas en el espacio escolar para la formación de la fuerza de trabajo acorde a las necesidades de los procesos de valorización. Las prácticas laborales inciden en la formación técnica pero también actitudinal de los estudiantes y sirven, al mismo tiempo, como un medio para fortalecer el vínculo empresa-escuela que se extiende al desarrollo de contenidos y las formas de enseñanza. Se constituyen así como puerta de entrada para la intervención de la empresa en la escuela sin necesidad de que la empresa invierta recursos en la construcción de una escuela propia.²⁸

La eficacia de las prácticas laborales de estudiantes parece radicar en la velocidad de reacción para la adecuación de la oferta y la demanda de fuerza de trabajo. La dinámica del proceso de acumulación argentino fluctuó en las últimas dos décadas entre un período de contracción y otro de crecimiento, y si bien las reformas educativas expresan esos vaivenes, no se implementaron a la velocidad de las demandas productivas.

Según lo desarrollado en este capítulo, las empresas reaccionaron más rápido para poder satisfacer sus necesidades de formación de fuerza de trabajo. De hecho Ternium Siderar calcula que incorpora solo al 15% de los estudiantes que forma a través del programa Fetec (entrevista a Fernando Favaro, responsable de los vínculos con la comunidad de Ternium Siderar, octubre de 2014). Es decir, la intervención de la empresa en las escuelas de San Nicolás y alrededores cumple un papel más amplio que la capacitación de trabajadores para su incorporación inmediata a la planta.

En este sentido, el Estado, como representante del capital total, generó un marco normativo con posterioridad a 2003 que permite mayor vinculación entre empresas y escuelas acelerando los tiempos de reacción para la formación de fuerza de trabajo con requerimientos específicos para ciertas

28. Cabe mencionar que el mismo grupo económico –la Organización Techint, en el marco de sus programas de desarrollo social– ha desarrollado en la localidad de Campana una estrategia diferente en torno a la formación de fuerza de trabajo. En lugar de intervenir en las escuelas técnicas existentes ha creado una propia, la Escuela Técnica “Roberto Rocca”, que ofrece educación de nivel secundario técnico en las especialidades Electromecánica y Electrónica. Esta escuela privada es la primera institución de su tipo y el Grupo Techint pretende extender la experiencia a otros países como México, Brasil, Colombia, Estados Unidos, Rumania e Indonesia, tejiendo una red de instituciones que tengan también articulación con el proyecto de la Universidad Tenaris. Ver <http://tecnicarobertorocca.edu.ar/>.

ramas y empresas. Pero cabe reparar en el hecho de que las experiencias de vinculación entre empresas y escuelas a partir de prácticas laborales, que se convirtieron en puntapié para intervenciones directas de las empresas en las escuelas, fueron anteriores a la incorporación de las prácticas profesionalizantes como requisito formal en los planes de estudio de los técnicos de nivel medio. Esto significa que el accionar de las empresas y las escuelas se anticipa a la regulación estatal, es decir, se condensa en forma de regulación estatal con su consecuente legitimación y generalización. Cobra así visibilidad el rol de las empresas en el entramado Estado-empresa-escuela para la formación de los trabajadores de acuerdo con los atributos que el capital demanda de ellos.

CAPÍTULO 5

La vida jaqueada: hegemonía empresaria y familias obreras

Introducción

El objetivo de este capítulo es el análisis de las formas en que el control laboral y la *disciplina fabril* se amplían desde los lugares de trabajo hacia el ámbito de la vida familiar. Nos proponemos exponer algunas de las formas en que las pautas de comportamiento y de subordinación, impuestas como disciplina fabril por las empresas, se involucran en las relaciones familiares y en la reproducción doméstica de los trabajadores para abonar una *división sexual de la disciplina* (León y Palermo, 2015) Entendemos, siguiendo a Antonio Gramsci (1999), que “la hegemonía nace en la fábrica” y compartimos también el interés por el análisis de las formas en que el proceso hegemónico se extiende entre todas las relaciones sociales más allá del espacio donde se producen las mercancías. La tesis gramsciana destaca la centralidad del proceso de trabajo/proceso de valorización como eje articulador del conjunto de las relaciones sociales; por ello, retomamos ese punto inicial para el análisis del carácter jerárquico y de las connotaciones de poder en el relacionamiento entre hombres y mujeres y en la construcción situada de lo considerado “masculino” o “femenino” en las familias de clase trabajadora.

La problemática de la desigualdad de géneros ha sido abordada tanto por el marxismo como por el feminismo. En términos generales, el marxismo centra el análisis en las relaciones materiales de producción y el feminismo define el patriarcado como un sistema de dominación en sí mismo. Una propuesta que se propone derrumbar la dualidad en las perspectivas de clase y género es la que aporta Iris Young (1992), quien propone abonar un marco analítico que considere las relaciones sociales materiales de una formación social histórica particular como un sistema único en el cual la diferenciación de género es un atributo central. Junto con Marta Lamas (1994), entendemos que la conversión de las diferencias sexuales en des-

igualdades de género es producida socialmente por la “simbolización” de los sexos y por el conjunto de ideas que una cultura elabora sobre lo que es “propio” de los hombres y “propio” de las mujeres. Pero esa construcción cultural se asienta sobre las condicionantes de la división sexual del trabajo bajo el predominio del modo capitalista de producción. Como sostiene Silvia Federici (2014: 27), “el género no debería ser considerado una realidad puramente cultural sino que debería ser tratado como una especificación de las relaciones de clase”. En ese sentido, pensamos que la utilización de la capacidad productiva y reproductiva de los cuerpos de hombres y mujeres, según las demandas de la acumulación de capital, precede a las formas en que se expresa la “simbolización cultural” de la desigualdad de géneros en distintos contextos.

Para el análisis situado de la conversión de las diferencias sexuales en jerarquías de género a la luz de la hegemonía empresaria, reconocemos un papel activo de las agencias y los agentes empresariales para conducir y condicionar las maneras en que hombres y mujeres se producen y reproducen en el ámbito doméstico. Para develar el ejercicio hegemónico, es fundamental analizar las articulaciones entre el ámbito del trabajo asalariado y las relaciones en el interior de las familias, como expresión de relaciones sociolaborales que se entranan a partir de la *división sexual de la disciplina*.

Una consecuencia derivada de las condiciones en que se produce la mercancía fuerza de trabajo es la división sexual del trabajo, que asigna y valora de manera diferenciada las actividades realizadas por hombres y mujeres. La segmentación de la fuerza de trabajo –según las características asignadas diferenciadamente a hombres y a mujeres en función de las demandas de la producción fabril, los requerimientos de la reproducción doméstica y de la mayor o menor valoración de las actividades consideradas “masculinas” o “femeninas”– configura una *división sexual del trabajo* que tiene como correlato una *división sexual de la disciplina*, cristalizada en los modos de vivir, de pensar y de sentir de los trabajadores, así como de las formas y los estilos de vida familiares que se entranan. Esta *división sexual de la disciplina* no es una simple diferenciación “técnica” de las actividades del hombre y de la mujer, sino que constituye prácticas sociales concretas según sexo y edad (para padres, madres, hijos, hijas), segrega los ámbitos públicos y privados de participación y visibilidad, define el acceso y la administración de recursos e instituye a la propia familia como una estructura de relaciones de poder. En ese sentido, la forma familiar tradicional, nuclear y heterosexual, al ser experimentada por la clase trabajadora como un sistema vivido de significados y de atribuciones de sentidos para “la mujer-el hombre” y para “lo femenino-lo masculino”, se reenvía hacia el ejercicio hegemónico y ambos se consolidan recíprocamente.

Retomar estos planteos implica comprender el uso que las administraciones empresariales realizan de las posiciones de género (Palermo, 2015). Los métodos y las técnicas de organización del trabajo, impuestos por las empresas como “disciplinas fabriles”, como ya advertía Gramsci (1999: 201) “buscan crear, con una rapidez inaudita y con una conciencia de los fines [...] un nuevo tipo de trabajador y de hombre”. Ese modelado, consideramos, es indisociable de la prescripción de pautas y normas para las formas de “ser hombre” y de “ser mujer” –y para la propia institución familiar–, impuestas como un sistema de coerciones morales e ideológicas que atañen a los modos de vida de la clase trabajadora, durante y más allá de los tiempos que se ocupan para la ejecución del trabajo asalariado.

Según las empresas estudiadas, procuramos explicar la forma en que los requerimientos (cualitativos y cuantitativos) de fuerza de trabajo en la fábrica motorizan la construcción situada de las diferencias de género, según la jerarquización del trabajo asalariado sobre el trabajo doméstico en el capitalismo, que asocia al primero con la producción, la valorización y la masculinidad, y que relaciona al segundo con la reproducción, la desvalorización y la femineidad. Nos proponemos revelar algunos mecanismos de la *disciplina fabril* que desbordan los límites de la fábrica para condicionar, en la vida doméstica, las tareas y las actividades relacionadas con el acceso y la administración de los recursos salariales, la regulación de los tiempos de ocio y de descanso, la dosificación de la participación en la función reproductora y en otros aspectos de la vida “íntima” de los trabajadores y sus familias.

Desvalorización del trabajo femenino

En una estructura jerarquizada de género en la que se demarca una división sexual del trabajo, el salario se constituye en un elemento central: ocupa un lugar estratégico entre los dispositivos que se imponen para lograr que los trabajadores se produzcan como hombres dentro de la fábrica y se re-produzcan como tales fuera de ella. El salario expresa la situación de dependencia ante el capital para la reproducción de la fuerza de trabajo; es decir, el intercambio de tiempo de trabajo por dinero regula las posibilidades de consumo –socialmente necesarios– para los medios de vida y para la reproducción de los trabajadores de manera individual y de su especie (Marx, 1970). Consideramos el salario como expresión de la tensa relación capital/trabajo, que arrastra, media y extiende las formas de disciplina fabril desde los espacios de trabajo hacia los ámbitos de la reproducción de los trabajadores.

Abonando este razonamiento, el antropólogo francés Claude Meillassoux (1999) encuentra que la parte de salario directo que el empleador

paga para la reconstitución de la fuerza de trabajo no contempla el resto de los componentes del valor de esa fuerza (mantención del trabajador en períodos de desempleo y reproducción de la familia del obrero). El capital no reconoce como tal el trabajo de reproducción, por lo que el trabajo doméstico, fundamentalmente realizado por la mujer en la tarea de reproducción de la fuerza de trabajo, no es reconocido socialmente ni valorado en términos monetarios. La familia, sin embargo, es vital en el ciclo de reproducción de la fuerza de trabajo, y principalmente el rol de la mujer.

En este sentido, Federici (2013) sitúa el foco de su análisis en la relación entre trabajo productivo/reproductivo y las estructuras del género desde el concepto del “patriarcado del salario”. La autora plantea que el capital no solo toma y controla el trabajo dentro de la fábrica mediante el pago que reciben los obreros varones, sino que también explota –de forma “velada”– el trabajo de cuidado, afectivo y sexual que realizan las mujeres; es decir, el no reconocimiento de la actividad de reproducción le ha permitido a las administraciones empresariales ampliar la parte no pagada de la jornada de trabajo, enlazando el trabajo de la mujer a la acumulación de capital.

En los casos de mineros y petroleros, donde las zonas de explotación se configuran en espacios exclusivos de hombres y en los cuales se exigen turnos rotativos y largas estadías, se establece una complementariedad entre espacios de trabajo y espacios domésticos, donde la forma de salario que se dirime y disputa incluye la retención de la mujer en el hogar. De esta manera, la condición de varones asalariados y la relación de dependencia ante el capital para la reproducción de la fuerza de trabajo tienen efectos directos en la estructuración y la segmentación de las prácticas ligadas al género de los trabajadores, sus familias y, en particular, de las esposas o parejas.

Teniendo en cuenta esta configuración de “hombre proveedor”-“mujer ama de casa”, en Comodoro Rivadavia encontramos que se producen y reproducen diversas formas de estigmatización sobre las mujeres esposas o novias de petroleros. Tales estigmas se extienden como apreciaciones de sentido común, que no visualizan o desvalorizan las actividades que ellas realizan en el hogar para garantizar la reproducción de la fuerza de trabajo. Natalia Barrionuevo (2013) ha analizado este proceso en profundidad, intentando sistematizar las diversas categorías nativas que dinamizan un lenguaje cargado de violencia hacia las mujeres para deslegitimar su lugar en el espacio de la reproducción. Estas formas de estigmatización apuntan principalmente a construir un estereotipo: la mujer que vive con el petrolero interesada solo por su dinero, codiciosa para gastar el dinero que proveen los varones asalariados. Entre estas categorías sobresalen especialmente las cuestiones estéticas, tales como que son todas “teñidas de rubias” o “las uñas siempre las tienen impecables” (en alusión a que, supuestamente, no hacen nada en sus casas), “viven en las peluquerías”,

“están tuneadas” (en referencia al *tuning* de los autos). Estas valoraciones negativas, como otras, están tan extendidas en Comodoro Rivadavia que terminan por formar parte también de la mirada de las parejas varones y de otras mujeres que viven con petroleros.

Estas representaciones acerca de las mujeres abonan una desvalorización del trabajo que ellas realizan en el interior del hogar. Esa desvalorización –todavía bastante extendida en la sociedad moderna, aunque cada vez más cuestionada– adquiere mayor contundencia en una dinámica familiar condicionada por el proceso de trabajo petrolero. El modelo de masculinidad de los trabajadores petroleros, adicionalmente, destaca los atributos de “proveedor” material, lo que fortalece la división sexual del trabajo, al relegar a la mujer a labores afectivas y de cuidado. La diferenciación entre trabajo asalariado y trabajo doméstico se traduce en una desigualdad en el reconocimiento y la valoración de las actividades consideradas masculinas o femeninas.

La disciplina extensiva

Como venimos analizando, la desigualdad en el reconocimiento de las actividades consideradas masculinas o femeninas se expresa en los ámbitos de reproducción de las familias, es decir, en los hogares, como un sistema que ordena, regula y sanciona las actividades de los miembros de aquellas. El engranaje de tareas que mantienen el orden y la disciplina en la vida doméstica –en relación con el acceso, la administración y la dosificación de los recursos necesarios para la reproducción de la clase trabajadora– configura relaciones de poder al interior de las familias, indisolubles del sexo, la edad y el carácter del trabajo –asalariado o no– de cada uno de sus miembros. Esas relaciones de poder configuran una disciplina extensiva que incluye las relaciones familiares. Desde nuestra propuesta de análisis, resulta extensiva en el sentido de que es concomitante de la *disciplina fabril* a la que se somete aquella porción de fuerza de trabajo que es asalariada dentro de las familias. El fraccionamiento de la unidad doméstica como productora de valores de uso y de valores de cambio implica también el disciplinamiento de las tareas que cada miembro de la familia realiza en el hogar.

La disciplina extensiva se acompaña de formas de autoridad y jerarquías entre los miembros de la familia e, incluso, puede dar lugar al abuso por la explotación directa o indirecta de algún o algunos miembros de la familia por otro u otros. Sin embargo, pensamos que la asignación de roles en el hogar no se limita a una simple dicotomía hombre proveedor-mujer ama de casa, donde correspondería al varón actuar como quien supervisa y corrige

el trabajo de la mujer.¹ Consideramos que las características de los procesos de trabajo y las necesidades de las administraciones empresariales configuran prácticas y representaciones que, como *división sexual de la disciplina*, dinamizan los roles de vigilancia y sanción que ordenan los tiempos y las actividades de los integrantes de las familias. En los casos que estudiamos, la segmentación de las tareas asalariadas y domésticas se constituye como un elemento clave para pensar la permanencia o la ausencia en el hogar y las tareas que se adjudican o se alternan entre los miembros de la familia.

En los casos de los mineros y petroleros, los varones cumplen extensas jornadas con varios días de trabajo continuado. En el contexto de largas ausencias, son las mujeres quienes se encargan de la logística que atañe a las responsabilidades domésticas: orden y organización de las casas, cuidado de los hijos, organización y planificación de su educación, salud y entretenimiento y, especialmente, esperar el retorno de sus maridos. Asimismo, es la esposa del trabajador –la madre, si es el caso– quien tutela el seguimiento de los horarios para que el obrero se encuentre en condiciones aptas para asistir diariamente al trabajo. Como ejemplo, extraemos un fragmento de entrevista para el caso de los mineros:

Cuando [el esposo y el hijo] van de primera [al turno de trabajo que comienza a las ocho] me levanto a las cinco de la mañana para prepararles el lonche [almuerzo que llevan al trabajo] y tenerles listo el baño. Ellos se levantan después, se bañan y se van ya desayunados. Y luego pues ya a despachar al Tony [nieto adolescente que va a la escuela] y a seguir haciendo el trabajo de la casa. Ya cuando vuelven en la tarde ahí vemos un rato la tele o ellos salen allá con sus amigos, ya luego a la cena y a dormir. (Ama de casa, esposa y madre de mineros. Entrevista realizada en 2012)

Para el caso de los petroleros suceden situaciones de similares características:

Pregunta: –¿Cómo es tu turno esta semana?

Hombre: –Y... termino a las doce. A las once y media de la noche ya me voy preparando para volver a casa. Me doy otra vuelta antes de irme para cerciorarme de que todo esté en condiciones. Me subo en la camioneta y a mi casa llego tipo una cuarenta, o dos, de la noche. Llego y está todo silencioso, todos están durmiendo. Abro la puerta y

1. Silvia Federici (2013), en ese sentido, al referirse al trabajo sexual que proveen las mujeres en el hogar para la reproducción, señala que los hombres actúan como “agentes del Estado”, para supervisar que se cumplan las normas sancionadas de la productividad, lo que puede dar lugar a acciones de violencia física y de violación contra las mujeres en el entorno doméstico.

tengo la cena ya hecha. Por ahí mi señora antes me manda un mensaje avisándome que en el microondas me dejó la comida... O por ahí si es fin de semana, me espera y no ceno como perro, solo. Y bueno, después me acuesto. Pongo el reloj o si no ella me llama para despertarme a las nueve y media, porque ella sale antes. Yo no la veo a ella ni a los chicos tampoco. ¿Me entendés?

Mujer: *—Yo ya estoy acostumbrada, toda la familia hace turnos.*
(Petrolero maquinista y esposa. Entrevista realizada en 2013)

La dependencia salarial somete a los miembros de la familia a la realización de una serie de tareas que se ordenan en torno a las necesidades de descanso y reposición de energía del miembro(s) asalariado(s). Los horarios de comida, de convivencia, recreación, educación, preparación de alimentos, etc., son organizados siempre privilegiando el seguimiento y cumplimiento de los turnos de trabajo y descanso de quien es asalariado. Por ejemplo, en los casos donde predomina la ocupación de fuerza de trabajo masculina, las labores de cuidado y de reproducción cotidianos recaen en la mujer, quien organiza y vigila los turnos de trabajo, descanso y preparación para el trabajo asalariado. Son también ellas quienes suelen encargarse de las tareas de administración y control de los recursos monetarios.

Sin embargo, si bien la sujeción de las mujeres por los hombres se define como un rasgo característico de las relaciones de producción capitalista,² es interesante problematizar cómo se expresan en nuestras investigaciones las relaciones entre géneros. El aspecto a destacar sería la composición de relaciones que consolidan al hogar como un ámbito de “empoderamiento” de los miembros de la familia que no ejecutan trabajo asalariado, puntualmente la mujer, y que llevan adelante todo tipo de decisiones cotidianas respecto de la administración económica de la casa o de la disposición de los gastos y el reparto de los recursos salariales. Por otro lado, resulta interesante que la autoridad de la mujer (la madre o la esposa) para ordenar y controlar las actividades de los obreros varones asalariados también se hace presente en los momentos de socialización y convivencia entre trabajadores “fuera” de los lugares de trabajo.

En el caso de los petroleros y de los mineros, esa vigilancia de las mujeres aparece en los momentos en que los obreros se reúnen con fines recreativos o a consumir bebidas alcohólicas. El control de las actividades de ocio de los varones puede ser directo, en caso de que la mujer irrumpa en los círculos de reunión de los hombres para indicar al esposo que es

2. Para Federici (2014), esa sujeción es resultado del “patriarcado del salario”, que limita las opciones para que las mujeres tengan ingresos propios y crea las condiciones materiales para la apropiación de su trabajo por parte de los varones asalariados.

momento de volver a casa. Pero la vigilancia también puede hacerse al revisar los aromas en las ropas de los trabajadores cuando estos vuelven a casa, o desde la distancia que permite el uso de la telefonía celular. La “joda” o la “fiesta”, como parte de las reuniones en algún domicilio o de las salidas de los varones a los billares, bares o “salones de baile”, donde se ingieren bebidas alcohólicas, se escucha música (e incluso, eventualmente, se negocia la adquisición de algún servicio sexual), rompe con las responsabilidades masculinas, las cuales implican llevar una vida ordenada y alejarse de aquellas prácticas que atentan contra el cumplimiento de la jornada de trabajo, tales como los desvelos, el embrutecimiento con alcohol o una sexualidad promiscua (pese a que en los varones resulta socialmente menos sancionada que en las mujeres). En relación con esto, recordamos el estudio de Gramsci (1999) acerca de la necesidad de los industriales de limitar el consumo de alcohol y el desenfreno sexual, enemigos de las energías necesarias para la reposición de la fuerza de trabajo.

Es interesante vislumbrar que las masculinidades y las feminidades –que se construyen sobre las bases de la división sexual del trabajo y de la disciplina– son posiciones relacionales y relativas que se concretan en contextos situados. Aquellos mineros y petroleros que despliegan una masculinidad sin fisuras en sus trabajos expresan en algunos momentos fuera del “suelo de fábrica”, y en relación con la mujer, una masculinidad añorada: la mujer disciplina al hombre tal como una “madre castradora”, y es el varón quien actúa como un niño regañado ante la mirada de esa madre.

Las mujeres que viven con los petroleros y los mineros cumplen un rol crucial para el control y el cumplimiento de la *disciplina fabril* de los varones. No solo controlan y proveen los medios para que estos descansen y se recuperen para cargar energías como fuerza de trabajo, sino que también advierten a los varones sobre las necesidades materiales del hogar que deben completarse con una mayor carga laboral. De este modo, en el ámbito de la vida familiar se consolidan prácticas y representaciones acerca de las masculinidad(es) y feminidad(es) que, si bien llegan a subvertir el dominio “unidireccional” del varón alrededor de la idea del “patriarcado del salario”, dinamizan una *división sexual de la disciplina* acorde con las necesidades y los requisitos de la producción de mercancías y de reproducción de la fuerza de trabajo.

La familia como pérdida

Durante nuestro trabajo de campo y observando muy de cerca la dureza del trabajo de los petroleros, una de las preocupaciones que siempre nos

inquietó es la valorización que ellos mismos hacen acerca de lo que obtienen con esa actividad. Por ello muchas veces pedimos a los trabajadores que realicen un balance de sus trabajos en términos de lo que se gana y lo que se pierde o se sacrifica. En esas largas y extensas charlas encontramos experiencias reiteradas, visiones del mundo compartidas: las narraciones se sitúan, en primer lugar, en términos de ganancias materiales por el bienestar que otorgan los altos salarios; pero, como correlato, no dejan de expresar valoraciones en términos de deuda emocional o afectiva en la relación con sus familias:

Las ventajas de esto es que te podés dar muchos gustos... que con otros trabajos no te los podés dar. Yo creo que trabajando de carnicero no podría haber llegado a la casa que tengo hoy. Ni comprarme el terreno para hacer mi casita en la cordillera. La desventaja, bueno, como te dije, no podés disfrutar de la familia. A la familia casi la perdés. (Operador de boca de pozo. Entrevista realizada en 2013)

La recurrencia de estas expresiones en las entrevistas a trabajadores petroleros nos llama la atención y en ella situamos el foco del análisis. ¿Qué significado profundo hay detrás de la idea de la pérdida de la familia? Sin lugar a dudas, el trabajo petrolero otorga salarios muy por encima de la media en las regiones del sur y en general de todo el territorio argentino. No obstante, se demarca una experiencia vivida en la que la familia aparece fuertemente como una pérdida. El siguiente relato, seleccionado entre otros del mismo tenor, propone una idea concisa de la pérdida, en términos históricos y generacionales:

Mi viejo dejó todo por YPF. Nos crió a nosotros laburando en YPF. Ahora, vos me preguntás si lo vi, te digo que no... no lo vi nunca. Cumpleaños míos: mi viejo no estaba. Sábados o domingos: mi viejo laburaba. Cuando ya empecé a salir de noche, cuando volvía a eso de las cinco o seis de la mañana, mi viejo ya estaba preparándose para salir. Nos sentábamos a comer y él nos daba un beso y se iba a laburar. Hoy todo esto que te cuento lo viven mis hijos conmigo. Ellos vienen, yo me voy; ellos se van, yo vengo. Es una cosa de locos. Los domingos no estoy, las fiestas capaz zafo y estoy. O no. Y cuando estoy, me caigo de sueño y no tengo ganas de nada. Ni te digo con mi mujer... Cuando vuelvo le pregunto: "Contame rápido lo que hicieron en la semana los chicos". (Encargado de turno. Entrevista realizada en 2012)

La continuidad generacional del trabajo supone también la continuidad en las experiencias familiares fragmentadas y frustradas. Es claro que las formas que adquieren los procesos laborales imponen condicio-

nes en los espacios fuera del trabajo. En la industria petrolera, las limitaciones para las relaciones familiares adquieren una especificidad particular, dadas las características históricas de los turnos rotativos. La imposibilidad de planificar actividades familiares se configura como una de las huellas más profundas que deja el trabajo en el espacio de la reproducción. Los turnos rotativos imponen un trastrocamiento de la vida individual/familiar que abarca varias dimensiones. No compartir festividades, recibimientos, casamientos e incluso tiempo con las mujeres con quienes conviven se convierte en una carga que los petroleros van llevando día a día.

Las bromas vinculadas con el acto sexual sintetizan, de alguna manera, esa tensión que se produce a partir de los turnos de trabajo prolongados y la dinámica familiar. En este sentido, en los pozos de petróleo se hace recurrente y elocuente la broma acerca de que hay más sexo en el trabajo que en sus casas, ya que es de lo único que se habla en los pozos, mientras con sus mujeres “no pasa nada”. Por otro lado, también aparece en forma de chiste la figura del “pata de lana”,³ personaje que entraría a las casas de los petroleros durante sus largas ausencias. De acá surge el mito extendido que describe a los petroleros como “cornudos”, ya que no satisfacen sexualmente a sus esposas.

Algo similar ocurre con los mineros, entre quienes también es común el intercambio de bromas acerca de la sospecha de “promiscuidad” de las mujeres. En las conversaciones cotidianas, los habitantes de la localidad suelen llamar “cuerno real” o “cuerno grande” a las colonias donde viven los mineros, en alusión a que, supuestamente, cada vez que los mineros salen de los hogares hacia el trabajo, llegan “los amantes” para engañar al marido y sostener relaciones sexuales ilegítimas con las esposas o parejas de los trabajadores. La ausencia del hogar, la distancia y el relativo aislamiento productivo en las explotaciones de carbón y los rígidos horarios de trabajo se traducen en una dificultad de los mineros para “vigilar” a las esposas. Los deseos de dominación y control del cuerpo femenino —que a decir de Marta González de Chávez (1988: 55) subyacen en el subconsciente masculino por su propia incapacidad procreativa— legitiman la condena del placer sexual de la mujer y la expropiación de sus capacidades reproductivas. Las burlas acerca de la fidelidad, las bromas y disputas verbales sobre la autoadjudicación de “la posesión de la mujer del otro”, las expresiones de celos adquieren cierto carácter de ritualidad en la socia-

3. La expresión “pata de lana” hace referencia a la persona del “amante”, es decir, aquel que de forma clandestina mantiene una relación sexual con una mujer casada o en pareja. Se dice que al entrar a una casa de manera oculta no produce ruido debido a sus suaves “patas de lana”.

bilidad entre varones, como necesidad permanente de reivindicación de la autoridad masculina.

La infidelidad aparece como un mecanismo de devaluación de la masculinidad. Para ser hombre y sobre todo un “hombre respetado” la fidelidad de las mujeres se constituye un requisito necesario de la conformación de la masculinidad. Claudia Fonseca (2003) ha estudiado, en un barrio popular de Brasil, la manera en que los hombres son desprestigiados por sus mujeres, que mientras los engañan ponen en duda su masculinidad. La expresión utilizada en estos casos es “guampudos”. Por su parte, Rafael Ramírez (1997) analizó los modelos de masculinidad en Puerto Rico, donde es ofensivo acusarse entre varones de “cornudos” o “cabrón”. Este tipo de ofensas entre varones forma parte de los juegos de poder de los hombres puertorriqueños y constituye una denigración sobre la reputación del otro. Para el caso de los petroleros, que este tema sea parte de las bromas no resulta una denigración tal como en los casos relatados, sino más bien expresa las consecuencias precisas de las condiciones laborales sobre los vínculos familiares, en particular con las esposas o parejas. La jornada de trabajo funciona como elemento frustrante de la capacidad sexual del hombre.

Pero las formas de relacionamiento familiar no solo están condicionadas por el desgaste de la fuerza física del hombre en la jornada laboral. El carácter mismo del proceso de trabajo/proceso de valorización, como *enajenación* de los productos del trabajo y de la actividad productiva misma, como afirmaron Marx y Engels (1974), conduce a que “el obrero solo se siente como un ser que obra libremente en sus funciones animales”, es decir, en funciones como la alimentación, la procreación, la limpieza, el descanso y todas aquellas atinentes al trabajo reproductivo y de cuidados que, marcadamente en el caso de los mineros y petroleros, son garantizadas por el trabajo no reconocido y no pago de las mujeres en los hogares.

Los celos y la demanda de fidelidad que observamos tanto en los mineros como en los petroleros reflejan la intención entre los hombres de poseer, “en exclusiva”, los atributos reproductivos, de cuidado y afectivos que pueda proporcionarle una mujer. La vigilancia o la sospecha por parte del varón intentan disciplinar las actividades de la mujer en los espacios público y doméstico. En tanto el hombre, con sus esfuerzos para proveer de bienes materiales a la familia y para “mantener a su lado” a la mujer, permanece capturado por la disciplina fabril en el lugar de trabajo.

Para graficar lo dicho, vale referir una situación de trabajo de campo en la localidad minera que coincidió con la entrada masiva al mercado de televisores de alta definición, cuya adquisición se presentaba como un apremio para los mineros. Con cierta frecuencia, los trabajadores se referían a los reclamos de las esposas y los hijos por las promesas incumplidas o por las demoras para comprar un televisor de ese tipo. Algunos mineros decían

haber recurrido a préstamos descontables por nómina de la empresa o a créditos en los comercios de electrodomésticos, que después buscarían pagar trabajando horas extras, con tal de “parar la bronca” de los reclamos en el hogar.

En este sentido, en las entrevistas la familia aparece atada a la idea de pérdida o frustración y el trabajador se sitúa –al menos ante el investigador– en el lugar del infractor: infractor al no satisfacer sexualmente a su mujer e infractor al no estar presente en los momentos de festividad; infractor por el riesgo de no satisfacer las necesidades materiales y emocionales de la mujer y los hijos; infractor en comparación con el “vecino”, “que sí hace”, “sí cumple”, “ya tiene”, para el caso de los mineros.

A las situaciones anteriormente descritas, debemos sumar el momento en que el trabajador efectivamente está en su casa: ahí es cuando las bromas quedan en el trabajo y aparecen las verdaderas tensiones:

Cuando llego parece que molesto. Al tiempito que estoy de franco ya mi nene me dice: “Papá, ¿cuándo te vas?”. No me aguantan, me echan... Y no los culpo, si no estoy nunca en casa. Y cuando vengo tengo que reconocer que me irrita todo. Quiero silencio, quiero dormir tres días seguidos y, bueno, ahí es cuando se pudre todo. Vivo desfasado. Lo peor es cuando quiero opinar sobre algo de la casa: directamente nadie me da bola [risas]. (Operador de boca de pozo. Entrevista realizada en 2013)

Al retornar a sus casas los hombres entran en un universo con códigos, lenguajes y dinámicas propias, completamente diferentes al del mundo del trabajo cotidiano. Luego de catorce o veintiún días de trabajo en un universo monopolizado por actividades laborales y significantes masculinos, el espacio doméstico se presenta como extraño. Lógicamente, sucede también que las mujeres toman decisiones acerca de los hijos y la casa en general sin consultar a los hombres. De este modo, el espacio doméstico se convierte en una arena de disputa. El problema se acrecienta cuando los hombres están de franco (el período de descanso de los trabajadores) e intentan ejercer su autoridad patriarcal para tomar decisiones en sus casas.⁴

En este sentido, aparece la confrontación de dos dinámicas contradictorias: la esfera doméstica, donde las mujeres cuentan con cierta autonomía

4. Cabe señalar que los trabajadores con cierta jerarquía, como los encargados de turno, jefes de equipo o supervisores, están acostumbrados a tomar todo tipo de determinaciones en sus ámbitos de trabajo y a dar órdenes a otros hombres. Los momentos de disputa durante los francos más de una vez dan lugar a que emerjan las frustraciones de los hombres al no poder ejercer la autoridad o por tener cada vez menos control sobre los cuerpos y las decisiones de las mujeres, lo cual llega a culminar con episodios de violencia hacia ellas.

para la toma de decisiones; frente a la esfera productiva, que se caracteriza por fomentar prácticas y representaciones vinculadas a la consolidación de una masculinidad exacerbada inmersa en un sistema de organización jerárquica de los roles. La adaptación a la familia durante los francos, que aparece con frecuencia en los relatos de los hombres, evidencia el desfasaje entre una esfera y la otra. Algunos manifestaron sentirse “sapos de otro pozo” en su misma casa. La metáfora es significativa, dado que es en el pozo de petróleo donde se sienten cómodos y en la propia casa donde son “extraños”. Los turnos rotan, se trabaja de noche y se duerme de día, a des-tiempo de toda la familia. Los hábitos a los que están acostumbrados los hombres llevan a una tensión constante. En la entrevista a un petrolero surgió la siguiente cuestión sobre su vida familiar:

Y por ahí yo vengo y escucho el televisor a un volumen alto... y... todos estamos medio sordos. Generalmente estamos sordos de la oreja izquierda porque los equipos están del lado izquierdo. (Maquinista. Entrevista realizada en 2013)

Las consecuencias físicas, el desgaste del cuerpo de los petroleros, en este caso la sordera, se hacen evidentes en los momentos en que los varones regresan a sus casas. Durante el trabajo, por el ruido intenso y constante que producen las máquinas de perforación, los trabajadores deben gritar todo el tiempo. En más de una ocasión nos han relatado que el trabajo embrutece, por asociación a los modos en los que se comunican entre ellos a través de los gritos: allí la sordera no resulta ser un problema, sino que solo se hace visible en el retornar al hogar. Uno de los hijos de un petrolero nos relataba que cuando su papá volvía “jorobaba” a toda la familia: “*Para empezar, tenés un sordo en casa mirando televisión al palo... Le hablás y no te escucha*”. La sordera, como padecimiento físico, es una de las derivaciones más frecuentes del proceso de trabajo junto con las hernias de disco por los esfuerzos excesivos.

En definitiva, como consecuencia derivada de las disciplinas fabriles y de las necesidades propias de la producción de capital, el espacio doméstico es para los hombres y las mujeres un lugar en disputa. En el hogar no solo se expresan las posibilidades de ejercicio de la autoridad de la mujer y del rol del trabajo femenino en la reproducción, sino que también allí es donde el trabajador asalariado necesita reponer su pérdida (afectiva, de salud, emocional) y, a la vez, ambos deben cumplir los imperativos de feminidad y de masculinidad que el capitalismo impone y adjudica, como condiciones “naturales” de la supervivencia y continuidad de la sociedad en su conjunto.

Hemos abordado las implicancias y los condicionantes de la disciplina fabril y de la división sexual del trabajo sobre la organización de las vidas familiares de los obreros. Advertimos que la primacía ética que supone el ejercicio hegemónico, a través del papel activo de las agencias y los agentes empresariales, tiene efectos directos sobre las formas de valorizar y de concebir los roles femenino y masculino y sobre las formas de control y disciplina al interior de las familias.

En los casos de los petroleros y los mineros, hemos hallado algunas características que, lejos de asumirlas como generalidades que engloban a todos los trabajos asalariados, nos permiten dar cuenta de las formas de uso de la capacidad productiva y reproductiva de los cuerpos de hombres y mujeres que abonan el proceso de acumulación de capital, al tiempo que habilitan formas de consentimiento social. Este consentimiento actúa sobre el fortalecimiento del patriarcado y del modo capitalista de producción, en tanto formas que regulan, definen y moldean modos de vida que *prometen* a las clases trabajadoras estabilidad y seguridad:

Este elemento [la propagación de ideas de las clases dominantes a las de los trabajadores] se torna tanto más grave si en un Estado las masas trabajadoras no sufren más la presión coercitiva de una clase superior, si los nuevos hábitos y actitudes psicofísicas conexas a los nuevos métodos de producción y de trabajo deben ser adquiridas por la vía de la persuasión recíproca o de convicciones individualmente propuestas y aceptadas. (Gramsci, 1999: 3)

En primer lugar, abordamos la función del salario tanto como regulador de las pautas de consumo de las familias, como delimitador de las esferas productiva y doméstica. La división de estas esferas conlleva la supremacía de un modelo de masculinidad asociado con el rol de “productor” del salario y, al mismo tiempo, el no reconocimiento del rol femenino –en su trabajo de cuidado, de afecto y sexual en la división sexual del trabajo– y a su desvalorización en tanto “consumidora” del salario “masculino”.

En segundo lugar, nos encontramos con las funciones de vigilancia y control que se extienden desde el ámbito fabril hacia el interior de las familias, funciones que, en los casos de los petroleros y mineros, llegan a ser adjudicadas al trabajo femenino. En el ámbito doméstico, el trabajo femenino garantiza la reposición del desgaste de la fuerza de trabajo asalariada, con funciones que a la vez son de afecto y de cuidado, y de control y regulación de la energía necesaria para que el obrero mantenga el rol de “productor”. De esta manera, el rol femenino en el hogar –administrar y controlar los tiempos y los recursos para la reproducción, la comida, el descanso, la recreación, la educación– es una extensión de la disciplina

fabril que, al garantizar “en tiempo y forma” la reposición y reproducción de la fuerza de trabajo, vuelve al ejercicio hegemónico empresario y lo fortalece.

Por último, indagamos en un aspecto hasta el momento poco explorado en los estudios del trabajo, acerca del contraste que se expresa entre el modelo de masculinidad abonado en el espacio laboral y el sentido de enajenación y extrañamiento que muchos de los petroleros y mineros perciben al interior de sus familias. Ejemplos tales como el miedo a perder la cotidianidad, a percibirse como un extraño en las relaciones familiares, a no tener la energía suficiente para *satisfacer* a su mujer nos hablan de la contracara que encierra la pretendida “fortaleza” de la masculinidad. Abordar estas problemáticas desde una perspectiva que interrelaciona género y clase nos permite esclarecer la configuración histórica de la valoración de la masculinidad y la desvalorización del trabajo femenino, como estructura de desigualdades e inequidades que limitan y condicionan las solidaridades de clase en la consecución de proyectos superadores.



TERCERA PARTE

Mascaradas

Las corporaciones y el orden global: la función legitimadora del nuevo pacto civilizatorio en la acumulación capitalista



Cicatrices. Foto Marcelo Hernández.



CAPÍTULO 6

La medida de la medida: el aparato normalizador y certificador del capital

Introducción

Luego de la ruptura del llamado “pacto fordista” como patrón hegemónico que caracterizó la relación entre el capital y el trabajo durante el período de posguerra hasta mediados de la década del 70, comenzaron a desarrollarse una serie de transformaciones que dieron lugar a la formación de un nuevo aparato normalizador del capital a escala global. Estas transformaciones en la lógica de producción y uso de la fuerza de trabajo impactaron en la configuración de las subjetividades obreras.

Entendemos como “aparato normalizador” a un conjunto de marcos epistémicos de referencia, normas de producción, sistemas corporativos y herramientas de gestión que se expresan tanto dentro como más allá de las grandes empresas. De esta forma, el aparato normalizador tiene alcances globales y la capacidad de definir tanto las formas de producción como las de gestión de la fuerza de trabajo. En tales circunstancias, el nuevo aparato normalizador del capital surge del proceso de “modernización empresarial” (Dombois y Pries, 1993; Figari, 2001) que se consolidó en la década del 90, dando lugar a un nuevo paradigma empresarial sustentado en la mejora continua (MC). Ese paradigma se edificó sobre la necesidad epocal del capital transnacional concentrado de generar un nuevo consenso social sobre la base de la flexibilización laboral y la participación de los trabajadores en la mejora de la productividad y de la calidad de los bienes y los servicios. Las lógicas de la MC fueron edificando un marco normativo y regulatorio propio de las formas de producción y de gestión empresarial del capitalismo en el siglo XXI.

El paradigma de la MC entiende la gestión empresarial como un proceso en el que los sujetos trabajadores ocupan un lugar central en la generación de la productividad y de la calidad de los productos. En este sentido, la calidad es menos un atributo de los productos en sí que del proceso de in-

teracción entre las diferentes capacidades individuales de los sujetos que trabajan.

La centralidad que asume el sujeto trabajador pone de relieve la necesidad manifiesta de la existencia de un sofisticado aparato de normalización que regule las conductas en el trabajo. Decimos sofisticados aparatos no solo por la complejidad de estos en la formación de los sujetos sino también por su alcance global.

La MC es un paradigma empresarial que toma dinamismo a partir de una serie de tecnologías de gestión que intervienen sobre la voluntad de los sujetos trabajadores por mejorar la productividad y la calidad de los productos. Tal voluntad no es algo natural o innato en los sujetos sino que, desde el punto de vista empresarial, requiere ser formada y regulada para la valorización de capital en un espacio productivo globalizado.

En este capítulo analizaremos algunos de los aspectos más salientes del aparato normalizador del capital. En el primer apartado se examinarán las condiciones que hicieron posible la emergencia de la MC. En el segundo, su base doctrinaria, sobre todo teniendo en cuenta el vínculo orgánico entre productividad y subjetividad laboral. Y, por último, indagaremos en dos aparatos normalizadores que se sustentan en la MC: la serie de normas ISO 9000 y la formación por competencias laborales.

La emergencia de la mejora continua

El patrón fordista de dominación funcionó como un dispositivo de control que tendió a la economización de tiempos y de movimientos con el objetivo de aumentar la productividad en favor del capital. Esta estrategia apeló principalmente a la fijación de la mano de obra en los puestos parcelados, monótonos y repetitivos mediante el otorgamiento de estímulos monetarios regulados por la negociación colectiva de trabajo.

Los límites del pacto fordista comenzaron a visualizarse como resistencias a la dureza en el trato de las direcciones y al trabajo mecanizado hacia mediados de la década de 1960 (Holloway, 1988: 121). Estas resistencias se volvieron una seria limitación a la producción cuando tomaron un carácter reivindicativo que se expresó en altos niveles de conflictividad en los espacios de trabajo y movimientos de protesta (Boltanski y Chiapello, 2010: 250).¹

1. El número de huelgas en la mayoría de los países de Europa occidental aumentó en proporciones considerables durante el período 1968-1973 con la particularidad de que fueron iniciadas por las bases desbordando a la representación sindical (Boltansky y Chiapello, 2010: 250). Holloway (1988), en esa dirección, plantea que en el conjunto de la industria automotriz británica durante el período 1969-1978 la actividad huelguística creció notablemente y se

Esta conflictividad puso en jaque los modelos de autoridad de las direcciones empresariales.

La recuperación de la disciplina en las fábricas comenzó a elaborarse sobre un diagnóstico cuya tesis más compartida y aceptada fue que el taylorismo-fordismo (bajo el paradigma del management científico) había sido demasiado rígido en todos sus aspectos y que era necesario modernizar las empresas hacia modelos que proporcionaran una mayor flexibilización (Dombois y Pries, 1993; Coriat, 2006; Antunes, 2003; Freyssenet, 1994).

El proceso de modernización empresarial mostró dos elementos constitutivos. El primero se caracterizó por la recuperación del control y de la autoridad por parte del capital transnacional concentrado utilizando e imponiendo políticas de *flexibilización laboral* agresivas contra el trabajo. El segundo elemento se caracterizó por el diseño de nuevas políticas de participación de los trabajadores en la productividad y en la calidad con el fin de establecer una nueva armonía social.

La formación de esta nueva cultura organizacional sustentada en la “armonía” se cimentó, ya en los años 80, sobre las bases de la experiencia japonesa. Esta formación no propiciaba una relación con los sindicatos en tanto representantes de la clase obrera, sino que a través de diversas herramientas manageriales buscaba interpelar a los trabajadores en tanto *individuos autónomos*. Como tendencia general, entre los casos que hemos investigado, pueden mencionarse algunas herramientas manageriales que disponen la meritocracia entre los trabajadores como el salario flexible, las categorías polivalentes, la flexibilización horaria, el trabajo en equipo, los círculos de control de calidad y la formación continua en los espacios de trabajo. La principal característica del aparato normalizador es que se propone gestionar nuevas condiciones subjetivas para la productividad.

En este marco, la noción de “calidad” apareció asumiendo un rol central en el proceso de recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado. Desde la perspectiva managerial, “calidad” es una noción que en el seno del proceso productivo intenta dar cuenta de que en un colectivo de trabajo no hay capacidades homogéneas en las maneras de realizar las tareas sino diferencialidad cualitativa en las capacidades individuales de los

triplicó en comparación con el período 1950-1963. A su vez, el aumento en la cantidad de huelgas venía acompañado de una fuerte radicalidad en las formas de acción. Durante la década de 1970 las huelgas se caracterizaron por la ocupación de las fábricas, las expulsiones de la dirección, los secuestros, los sabotajes y el rechazo por parte de las bases de los acuerdos negociados por los sindicatos (Dubois, 1978). En cuanto a la movilización de los sectores populares, en la Argentina el período anterior al terrorismo de Estado (1976-1983) se caracterizó también por una alta conflictividad que se inició en 1969 con el Cordobazo y la formación de organizaciones armadas (Svampa y Pereyra, 2003).

trabajadores. Lo que potenciaría las capacidades individuales sería una forma de gestión del trabajo orientada a la disposición de herramientas meritocráticas de formación que inciten a los trabajadores a mejorar de manera continua la productividad, la calidad y la reducción de los costos.

La doctrina de la mejora continua

La mejora continua (o *kaizen*, en japonés) es una filosofía gerencial constituida a partir de la sistematización teórica de la experiencia japonesa. Su principal característica es que aborda el control de la calidad desde un paradigma que entiende la calidad de los productos como el resultado de un proceso integral entre las capacidades de los sujetos que trabajan. Uno de sus principios fundamentales propone que la base de la calidad está en las personas y que los productos y la tecnología son el resultado de procesos entre ellas (Álvarez Newman, 2015).

La particularidad de la MC es que toma dinamismo sobre la voluntad de las personas por mejorar. Para esta doctrina, lo más importante no radica en dirigir a la fuerza de trabajo por objetivos, sino en la gestión de la voluntad de los trabajadores por mejorar los procesos de trabajo. Así, la administración orientada al proceso es una manera de comprender la gestión de los “recursos humanos” cuyo eje central se encuentra en los esfuerzos realizados por los sujetos para producir un determinado producto. Esta forma de gestión remarca los factores “aptitudinales” y “actitudinales” como determinantes para el aumento de la productividad y la reducción de los costos.

Conducir la voluntad de los sujetos trabajadores hacia las metas estratégicas es la clave de la orientación a los procesos en la MC. Dado su alcance global, esto requiere de un aparato de normalización unificado que especifique las técnicas para el desarrollo de los sujetos y las normas para la reglamentación de las tareas. Esta forma de “gestionar la calidad” no concibe a los trabajadores solo como ejecutantes sino que estos son los que poseen el verdadero saber (a través de su experiencia) sobre los problemas efectivos que acontecen en los procesos de trabajo (Imai, 2001: 141). Esta fuente de poder de los trabajadores debe ser reapropiada por la administración en los espacios de trabajo no mediante la confrontación o el pacto entre clases, sino canalizando ese saber a través de herramientas participativas, como los círculos de control de calidad, que induzcan a los trabajadores a compartir sus experiencias técnicas y emocionales para aumentar la productividad y reducir los costos.

Desde la perspectiva de la MC, la productividad es una unidad de medida de los resultados, pero no una “realidad” en sí misma. La “realidad” es

entendida como el proceso donde se concentran los recursos y los esfuerzos dispuestos para lograr determinados objetivos (Imai, 2001: 75). La estrategia doctrinaria de la MC plantea que la gestión por resultados pierde el control de los procesos, lugar en el que se localiza el saber de los trabajadores. La pérdida de ese control llevaría a una gestión autoritaria porque comenzaría a “governarse” la producción mediante la imposición de metas. Por el contrario, la gestión de la calidad propone poder controlar los procesos ya que los esfuerzos hacia las metas no deberían imponerse sino ser formados. En definitiva, la calidad es la cualidad en la manera de trabajar de los sujetos en el proceso de trabajo y el resultado sería solo una forma de objetivar ese proceso.

El objetivo de la MC es formar y capturar las capacidades sobre la base de la gestión de los esfuerzos. Para tal fin, debe generarse un clima de proactividad mediante las llamadas “campañas de calidad”. En la literatura del management y en las recomendaciones de organismos internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se sugiere realizar este tipo de campañas en forma constante para promover el interés de los trabajadores con los objetivos empresariales y producir mayores esfuerzos.

Las actividades de la campaña interna están conducidas con el fin de captar el “humor” de los empleados y mejorar la comunicación y la moral. La administración cree que es importante que las campañas se lleven a cabo constantemente para mantener la moral y el interés del empleado. (Imai, 2001: 148)

Las campañas de formación incluyen pequeñas guías internas y manuales de bolsillo de la compañía,² boletines informativos,³ sistemas informales de premios,⁴ sistemas de competiciones a modo de juegos⁵ y celebra-

2. “Es conveniente que la oficina de círculos de control de calidad (ccc) publique un pequeño manual al iniciar los círculos [...] La razón para producir y entregar estos manuales es, en primer lugar, diseminar la idea de los ccc y, en segundo lugar, hacer que los empleados comprendan el razonamiento que hay detrás de la decisión de la compañía de iniciar estas actividades” (BID, 2003: 100).

3. “El boletín informativo es un medio muy efectivo para dar a conocer el avance de las actividades de los ccc y motivar a los interesados [...] Cuando hay espacio, se muestran las fotografías de los círculos exitosos, para que los que van por buen camino se sientan orgullosos de aparecer en el boletín y los que no, se estimulen a participar” (BID, 2003: 109).

4. “Las compañías tienen toda clase de premios [...] para avivar el interés en las actividades de los ccc. Algunos ejemplos: el ccc más activo [...] el líder más entusiasta [...] el miembro más entusiasta [...] el facilitador más entusiasta” (BID, 2003: 111).

5. “Las compañías deben idear una serie de actividades festivas que mantengan en alto el entusiasmo. Casos: temas musicales, lemas y carteles, logotipos, ensayos y tableros de avisos” (BID, 2003: 118).

ciones de conferencias y convenciones.⁶ La formación técnico-aptitudinal con relación a los problemas efectivos en el trabajo y la formación ideológico-actitudinal son para la MC un complemento vital para producir los esfuerzos necesarios que deben conducir a una mayor productividad y a una mayor reducción de los costos.

Esta doctrina, dado que interviene en el proceso de trabajo, constituye un importante factor de productividad mediante una producción de sentidos que pretende proactivizar los cuerpos (Pierbattisti, 2008). La MC requiere una producción de sentidos donde los ritos junto con el trabajo efectivo conforman la fábrica como un gran espacio técnico-ideológico. El proceso de circulación de la ideología es continuo. El lenguaje corporativo conforma una unidad junto con la disposición efectiva del cuerpo al trabajo intenso. No hay divorcio entre la explotación “muscular” de la fuerza de trabajo y la incitación ideológica a participar y a comprometerse en la producción. La una y la otra se suponen, acontecen y se refuerzan en el mismo proceso. La MC como matriz del proceso de producción ideológica en los espacios de trabajo funciona como una tecnología de poder que captura a los “individuos” en los procesos para proactivizarlos. La clave de la interpelación ideológica (Althusser, 2005), junto con las herramientas de gestión que disponen y capturan a los individuos, está en la idea de que todo puede ser mejorado de modo permanente.

Así, la MC no es una “realidad tangible”, pero requiere de un aparato normalizador que la vuelva tangible y sujeta a medición. Es una utopía empresarial que pretende formar un sentido proactivo en los sujetos para aumentar la productividad. Esta utopía interpela a la voluntad por mejorar y superar los estándares de trabajo establecidos. En tanto utopía (de mejorar continuamente) que alude a la realidad (los estándares efectivos de trabajo), produce las mediaciones rituales para la captura de los cuerpos, como las guías internas de bolsillo, los boletines informativos, los sistemas informales de premios, los sistemas de competiciones a modo de juegos y las celebraciones de conferencias y convenciones, entre muchas otras. Son estos ritos los que disponen el punto de contacto entre la voluntad por mejorar y los cuerpos intentando producir las subjetividades proactivas. Este conjunto compuesto por utopías, estándares de trabajo y rituales tiene efectos concretos sobre la productividad real. Sin la construcción de esa utopía (la MC) que interviene sobre la voluntad de los sujetos, la productividad real podría verse seriamente estancada.

6. “Enviar a los líderes, miembros y facilitadores a las convenciones y conferencias nacionales es una excelente forma de mantener el entusiasmo por las actividades de los círculos” (BID, 2003: 120).

La doctrina de la productividad y el conflicto

La doctrina de la MC establece una clara diferenciación entre los “problemas habituales en el proceso de trabajo” y la “conflictividad laboral”. Los problemas en el proceso de trabajo no constituyen conflictos en sí mismos. Todo lo contrario. Una de las premisas es que “todo problema constituye una oportunidad para mejorar”. La materia prima de la posibilidad de mejora son los problemas. La MC comienza a corporizarse en los sujetos trabajadores cuando estos deciden admitir los problemas, compartirlos con el grupo de trabajo y los superiores, hacerse cargo de ellos e intentar mejorarlos. Una de las principales características de la actitud proactiva es convertir a los problemas del cotidiano de trabajo en una mejora. Los “problemas en el proceso de trabajo” son irregularidades, cuestiones que no son del todo correctas, que acontecen en los procesos pero que no provocan, en principio, un daño sustancial y que solo los trabajadores los notan.

A diferencia de estos “problemas habituales”, desde la perspectiva managerial, es la “conflictividad” la que sí puede afectar seriamente la productividad. Para los “intelectuales” de la calidad, los trabajadores no representan en sí mismos una amenaza “natural” a la productividad. De hecho, la existencia de problemas es inherente al trabajo y hasta necesaria para gestionar la mejora continua. Lo que representa una amenaza a la productividad, un verdadero conflicto, es la forma en que se organizan los trabajadores; particularmente, las formas de organización que no se inscriban en el paradigma de la MC y, específicamente, los sindicatos adversos a las políticas de calidad.

Se desprenden de las fuentes documentales relevadas dos ejes a tener en cuenta para el análisis del vínculo entre productividad y conflicto desde la doctrina de la MC: la creación de organizaciones paralelas de los trabajadores y la generación de herramientas de cooperación sindical con la política de calidad, que reduzcan y limiten el conflicto laboral a la negociación salarial.

Con respecto al primer eje, los círculos de control de calidad (CCC) cumplen una función importante en esta estrategia dado que son uno de los espacios en los que la empresa organiza a los trabajadores bajo la dirección de la política de calidad, constituyendo liderazgos más cercanos al management. Por eso, el movimiento teórico de la calidad denomina a los CCC como células de trabajo que participan en el mejoramiento y funcionan como “organizaciones informales de los trabajadores”, en contraposición a la “organización formal sindical”.

En la literatura managerial, los CCC son referidos como ámbitos donde se construyen las bases de relaciones industriales armoniosas. Desde esta perspectiva, los líderes sindicales son considerados como menos flexibles

a la hora de ceder ante las demandas empresariales que los “trabajadores autoorganizados” de taller, quienes suelen tomar posiciones más pragmáticas. De esta premisa se desprende la importancia de generar vínculos sólidos entre la administración y las células de trabajadores, de quienes se espera que cumplan un doble rol: como empleados miembros de la célula de trabajo y como miembros de la organización sindical. Sin embargo, es el primero de los roles el que debería tener preponderancia sobre el segundo.

Con relación a las herramientas de cooperación sindical, la MC no pregonaba la confrontación con los sindicatos sino una estrategia de convencimiento o cooperación con la política de la mejora continua de la calidad. Se recomienda la elaboración de declaraciones conjuntas acerca de la necesidad de implicar a los trabajadores, introducir en los convenios colectivos de trabajo cláusulas de aceptación sindical de la política de calidad y generar espacios conjuntos para desarrollar la calidad en el ámbito sindical. Una de las propuestas sugerida en las fuentes analizadas es establecer un comité conjunto laboral-administrativo entre sindicato y empresa en el momento previo a la introducción del *kaizen*. En esta instancia es fundamental que la administración muestre que toma la iniciativa frente a las preocupaciones que puedan surgir para lograr aceptación. La aceptación de la política de calidad proporciona a los sindicatos una perspectiva managerial que resitúa la reflexión acerca de los métodos y de las condiciones de trabajo bajo la razón de la MC. Al impregnar al sindicato con la política de calidad, la conflictividad quedaría restringida a la negociación salarial. La importancia de la aceptación sindical y de los trabajadores en general es que permitiría terminar con los antagonismos de clase, propios de la administración científica. Como lo demuestra la experiencia histórica desde la mirada managerial, gestionar la producción bajo una perspectiva de dualidad de clases da lugar a una conflictividad permanente que se traduce en altos costos y baja de la productividad. El paradigma de la integración a la política de calidad modifica notablemente la tradicional reflexión del management científico acerca del conflicto.

Los aparatos normalizadores de la mejora continua

La serie de normas ISO 9000 de gestión de la calidad. La MC como doctrina se concreta a escala global a través de instrumentos de gestión. Uno de ellos es la gestión de la calidad que las empresas certifican mediante la Organización Internacional de Normalización (ISO, por su sigla en inglés) en la serie de normas ISO 9000. Esta normalización comenzó a desarrollarse a partir de las transformaciones en el mundo del trabajo que se consolidaron en los años 90 a partir de la imposición global de la flexibilización, prin-

principalmente de la externalización de la producción y la proliferación de las “empresas en red” (Ximénez Sáez y Martínez, 1993). En este sentido, se vuelve necesario regular un espacio productivo que se mundializa.

Sobre esa necesidad surge la serie de normas ISO 9000 de gestión de la calidad. ISO comenzó sus funciones en 1946 con el objetivo de desarrollar normas para la producción de bienes y servicios. Este organismo internacional está compuesto por los organismos nacionales de normalización de cada uno de los países miembros, que a su vez están integrados por funcionarios y técnicos de empresas representativas conjuntamente con órganos estatales de cada país.⁷ Estos funcionarios trabajan en el seno de comisiones técnicas que son las encargadas de elaborar la normativa. Cabe destacar que en ese proceso de elaboración de normas se excluye a las organizaciones sindicales de trabajadores. En este sentido, la negociación global 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 quienes fabrican los productos que serán certificados y acreditados. Esta exclusión, en esta instancia, muestra que el discurso y las técnicas de participación se reducen a espacios sin incidencia en la toma de decisiones sobre cómo debe producirse. Tanto ISO como cada organismo nacional normalizador, sin pretender ser una organización empresarial, funcionan casi como tal al excluir la representación gremial de los trabajadores.

El proceso de elaboración de las normas referentes a la calidad se inició en 1979 pero recién en 1987 se nombró como ISO 9000. En esta etapa aún se conservaban los principios básicos del paradigma de la inspección, el cual supone la preponderancia de un control sobre la calidad de los productos. En la revisión que se efectúa en 2000 se adopta una mirada de la gestión de calidad, lo cual significó la incorporación de la satisfacción del cliente.⁸

7. Por ejemplo, entre las empresas miembros del organismo normalizador American National Standards Institute (ANSI) de Estados Unidos figuran las grandes empresas de todos los rubros, como la Barrick Gold Corporation, IBM Corporation o Walt Disney World Corporation, entre muchas otras. La representación de las empresas argentinas ante ISO la ejerce el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Entre sus miembros figuran Siemens SA, la Unión Industrial Argentina, Ledesma SA, Acindar, entre muchas otras.

8. Con la revisión de 2000 la serie ISO quedó compuesta por la norma ISO 9000 (que describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología), la 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 los requisitos de sus clientes y 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 ISO 9004 (que 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

Así queda reflejado en los principios que sustentan la serie ISO 9000 a partir de 2000 en adelante:

- 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 sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- 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 esta.
- g) Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. (Norma ISO 9000 2005, pp. 6-7)

La norma ISO 9000 y sus revisiones a partir de 2000 adoptan el paradigma de la calidad centrada en las personas. De esta forma, la calidad se independiza del producto en sí mismo y se va convirtiendo en un instrumento de control orientado a la MC a escala global, lo cual promueve la reducción de los tiempos muertos y la intensificación del trabajo a través de la incorporación de nuevas tareas administrativas y de formación. La certificación incrementa el control laboral porque, como sistema de registro de los procedimientos escritos de las tareas, restringe la maniobrabilidad de los trabajadores sobre la organización del trabajo.

La particularidad del control que expresa la serie ISO 9000 es el desarrollo de competencias laborales en las que los factores actitudinales son determinantes. Las normas proporciona a la alta dirección recomendacio-

organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas) y la ISO 19011 (que proporciona orientación relativa a las auditorías de los sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental).

nes acerca de técnicas o herramientas de participación y motivación (ISO 9004 2009, p. 7) tanto como procedimientos de control de la implicación de los trabajadores (ISO 9001 2000, p. 7). Entre las recomendaciones acerca de cómo desarrollar la implicación existe una gran similitud con los CCC y los sistemas de sugerencias creados por el management japonés, aunque la serie ISO versión 2009 muestra un mayor grado de complejidad sobre cómo mantener activados a los “recursos humanos”. Para ello elabora una serie de recomendaciones orientadas a incrementar la participación y promueve actividades como las siguientes:

- Desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema con el fin de 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.
- Proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (*coaching*). (Norma ISO 9004 2009, p. 7)

La implicación no es un atributo natural de los sujetos, sino que se produce, se desarrolla y se gestiona fundamentalmente mediante el “entrenamiento”. La guía para el “entrenamiento del personal” se encuentra especificada en la norma ISO 10015 (1999, p. 4), complementaria a la serie ISO 9000. Esta norma ayuda a orientar la “educación de las personas” hacia la mejora continua y a alinear las competencias a las necesidades de la empresa u organización.

La formación por competencias laborales. El aparato normalizador de la MC, si bien es de orden global, se especializa también, además de en los sistemas corporativos de cada empresa transnacional concentrada y en organismos internacionales de normalización, en otros ámbitos como la política pública. Como se viene sosteniendo, al abordar la calidad la MC otorga centralidad menos a los productos que a las personas que trabajan, dado que los primeros son el resultado de un proceso entre las segundas. La formación de las competencias laborales de los trabajadores es uno de los principales ejes de la MC.

La noción de competencias laborales surgió junto al proceso de transformaciones que mencionamos al inicio de este capítulo. Las competencias laborales ponen el foco en la superación de la noción de “calificaciones” dado que estas representarían las rigideces del modelo fordista que fijaba

a los trabajadores en los puestos de trabajo. En sus contenidos, las competencias laborales proponen una formación que reivindica la flexibilización en pos de mejorar la adaptación de los trabajadores a los requerimientos empresariales.

En América Latina la noción de competencias laborales fue introducida en los inicios de la década de 1990 también por organismos internacionales. Tanto el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor) como el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID/Fomin) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) han aportado financiamiento y apoyo técnico a diversos programas de formación por competencias laborales en la región. El apoyo técnico y financiero se instrumenta a través de los ministerios de trabajo de cada país configurando a su alrededor una red de cámaras empresariales, consultoras, sindicatos, ONG, fundaciones y otros organismos estatales que se distribuyen los espacios de la sociedad civil para la divulgación de este enfoque. La formación por competencias laborales se certifica al igual que los sistemas de calidad de las empresas, pero mediante otros procedimientos.⁹

Particularmente en la Argentina desde 2004 comenzó a instrumentarse desde el Ministerio de Trabajo de la Nación (MTEYSS) el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales. Este programa se propone sentar las bases de un “sistema nacional de certificación de competencias laborales” en el sentido de poder certificar la calidad del trabajo teniendo en cuenta la flexibilidad en la adaptación a los cambios y la implicación en el proceso productivo. En fuentes documentales de esta política pública, se presenta la definición de competencias laborales:

En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutorias en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales. Las normas de competencia pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación. (Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTECC, MTEYSS, 2004)

La definición de competencias laborales adoptada por el MTEYSS muestra cuatro dimensiones en la relación entre los sujetos y su trabajo. Las *aptitudes* son las que movilizan las capacidades vinculadas a los conoci-

9. Dichos procedimientos de normalización y de certificación fueron trabajados por Diego Álvarez Newman (2015).

mientos y las destrezas técnicas; las *actitudes* movilizan las capacidades para operar en situaciones problemáticas y de incertidumbre; las *normas de competencia* describen las capacidades y los criterios de actuación y adecuación necesarios, y los *roles laborales* refieren al “papel” que cumple el trabajador en el espacio de trabajo con relación a las normas de competencia. La noción de “roles laborales” en contraposición a la de “puesto de trabajo” hace referencia a la polifuncionalidad que deberían tener los trabajadores en una multiplicidad de puestos. En este sentido, la noción de “rol laboral” contiene en sí misma la de polivalencia.

Se valora menos la experiencia acumulada en un *saber hacer* que la adaptación de los comportamientos esperados (descritos en las normas). Estos comportamientos deben ser gestionados por el propio sujeto en función de la mejora continua:

Pero si bien la aptitud y actitud individual es importante para lograr mayor eficiencia, es necesario que toda la organización posea una inclinación cultural y desarrolle los dispositivos adecuados hacia la mejora continua [...] Para que la mejora continua se constituya en un ejercicio permanente del sujeto en su puesto de trabajo, la organización debe poseer una fuerte inclinación hacia el cliente y debe estructurarse en gestión por procesos. (Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, *Manual de competencias básicas en gestión*, BID, 2005)

En la mejora continua de la calidad encontramos el sentido político más profundo de las competencias laborales. Es decir, lo que dispone a los trabajadores, desde la formación profesional, a *pensar para y como el capital*.

Desde PFC Consulting se normalizan las conductas para adaptarlas a la volatilidad y a las formas flexibles de organizar el trabajo. La operatoria de este modo de subjetivación recorre una aparente paradoja entre la norma y lo flexible. A la vez que la norma de competencia es rígida en cuanto al *deber ser*, pregona la volatilidad. Sin embargo, normalizar lo volátil no es otra cosa que fijar la flexibilización en las maneras de ser.

El certificado de competencia institucionaliza las capacidades que posee el trabajador y *fetichiza* la matriz managerial que lo subjetiva. El sujeto trabajador se *cosifica* en grados de empleabilidad de acuerdo con su capacidad de adaptabilidad al mercado de trabajo, a la organización flexible del trabajo y a su capacidad de producir, de competir y de satisfacer a los clientes.

El aparato normalizador del capital muestra su complejidad dado que, bajo una misma matriz normalizadora (la MC), se desempeña en distintos espacios de localización, como los sistemas corporativos de las grandes empresas transnacionales, la responsabilidad empresaria de ellas, los organismos internacionales de normalización de los sistemas de gestión del trabajo y las políticas públicas de formación profesional basadas en competencias laborales. Si bien cada uno de estos espacios tiene sus especificidades y sus autonomías relativas, en este capítulo focalizamos en la unidad de sentido y en el carácter global de la MC.

Mientras la serie ISO 9000 proporciona normas y certificaciones que regulan la “calidad” de los sistemas de gestión empresarial, los programas de formación y de certificación de competencias laborales regulan y certifican la adaptabilidad de los trabajadores a esos sistemas de gestión.

El modo de funcionamiento del aparato normalizador del capital combina dos instancias: la normalización de los sistemas de gestión de la calidad son producto de un consenso global que releva las mejores prácticas de gestión empresarial en un determinado período, mientras que las competencias laborales se relevan, se normalizan y se certifican en el nivel local de las políticas laborales estatales de acuerdo con la asistencia técnica y al financiamiento de organismos internacionales. Este entramado de normalización, aun en la diversidad, persigue dos fines estratégicos propios de las formas de gestión del trabajo en el capitalismo global: la flexibilización y la participación de los trabajadores en la producción.

CAPÍTULO 7

El consenso no se toca: responsabilidad social empresaria y Pacto Global

Introducción

La modernidad bajo dominio capitalista demandó la configuración de sentidos “modeladores del sujeto civilizado”. Estos sentidos, creados al calor de la lucha de clases, fueron amplificados a partir de múltiples marcos institucionales que postularon la noción de ciudadanía junto a la ética de la *igualdad*. Esta idea encontró filiaciones teórico-conceptuales en Immanuel Kant y en Jean-Jacques Rousseau. Las fundamentaciones morales son las bases del contrato social promovido por Rousseau, en el siglo XVIII. La moral es base para la acción y para el deseo e implica la disciplina social como un elemento interiorizado. De esta forma, la voluntad general no se moldea solamente en la coerción, sino en la “conciencia moral” (Figari, 2009) y, como plantea Raúl García Orza (1973), la igualdad de la Ilustración es un mito que tiende a reificar la dominación material.

Desde este punto de vista, el contrato social fue transformado y modificado en diferentes períodos históricos, como producto de correlaciones de fuerza determinadas en las cuales los límites y las posibilidades sociales y políticas quedaron delimitados históricamente, en procesos de avance e incorporación de conquistas obreras y de retrocesos.

El nuevo milenio, entonces, nos encuentra en un momento en el cual se pretende refundar ese pacto en clave global, sobre la base de la hegemonía de las grandes empresas multinacionales. Este proceso concentra en el movimiento de la responsabilidad social empresaria (RSE) las posibilidades éticas y disciplinarias para reorganizar el *contrato social mundial*. En el proceso de consolidación de la hegemonía empresaria que venimos analizando, los grandes conglomerados internacionales forman parte de lo que denominamos *movimiento de la responsabilidad social empresaria*. Este movimiento constituye un pilar fundamental en la configuración de los consensos y de las ideas rectoras que organizan el proceso hegemónico

actual. Su éxito se sostiene en la reconfiguración de nociones y sentidos propios de las luchas populares contra el neoliberalismo, reconvertidos en los límites ideológico-culturales del capitalismo del siglo XXI, conjuntados con las lógicas derivadas de la *mejora continua* y la *calidad total*, que hemos desarrollado en los capítulos anteriores.

Otro de los éxitos de este movimiento es que también está integrado por gobiernos y organizaciones no gubernamentales, lo que le otorga un marco de legitimidad y ubica al Estado en su rol de organizador. Sin embargo, la dirección explícita del movimiento está en manos de las empresas.

En este capítulo nos centraremos en analizar la historia del movimiento de RSE y su institucionalización a escala internacional, e identificaremos algunas de las políticas específicas que se despliegan en nombre de ella.

La historia del movimiento de responsabilidad social empresaria

La RSE es una herramienta destinada especialmente a la construcción de una imagen específica de las empresas, que forma parte de la configuración del consenso alrededor de ellas, dentro y fuera de los lugares de trabajo. Esta política se pone en marcha a través de instituciones, con programas específicos.

En apariencia, la RSE es el elemento filantrópico o incluso la *devolución* que las empresas le hacen a la sociedad por las ganancias acumuladas. Sin embargo, es un movimiento configurado a fines de los años 70, en el cual se articula la teoría del capital humano con las nociones cristianas propias de la Doctrina Social de la Iglesia (DSI) (Giniger, 2014). Respecto de la primera, la propuesta es convertir en *capitales* todas las capacidades individuales, por tanto, medirlas en términos de costo-beneficio (Becker, 1983). Esto lo identificamos, por ejemplo, en el *Manual de conducta y ética* de la empresa textil Alpargatas, en el cual se pregona el tipo de conducta individual que se espera de cada uno de los trabajadores: “El esfuerzo en el trabajo y en la capacitación promoverá beneficios y ventajas sobre el resto” (Ciolli, 2014). De esta manera, la teoría del capital humano, base conceptual y sustento del management empresarial, apela a hacer pasar la cooperación constitutiva del proceso de trabajo capitalista como voluntades y esfuerzos individuales.

En tanto, la DSI es una propuesta de adecuación filosófica que plantea un enfoque de integración de clases, promovido por la Iglesia Católica a fines del siglo XIX.¹ Luego de procesos de complejización de la DSI durante

1. La DSI, expresada en la encíclica de León XIII (1878-1903) *Rerum Novarum*, luego tuvo su continuidad en la conformación de los sindicatos de obreros católicos. A partir de allí, fue

los tres primeros tercios del siglo XX, a fines de la década de 1970 y principios de la de 1980 el papa Juan Pablo II, en su lucha contra el comunismo, puso en consonancia la DSI con las políticas y las ideas neoliberales que empezaban a implementarse en el mundo occidental. Eduardo Naranjo (2010: 181) indica que Juan Pablo II reformuló la relación de la DSI “con el capitalismo y, especialmente, con el neoliberalismo [...] por medio de una relectura y reactualización de la encíclica *Rerum Novarum* [...] La nueva doctrina social católica, formulada por Juan Pablo II, aceptó en cierta medida el sistema capitalista con su idea de libre mercado, de trabajo libre y de la libre iniciativa de los individuos”.

La conjunción de la teoría del capital humano y de la DSI se explicita en discursos empresariales que, a principios de los 80, señalaban el peso y la injerencia excesiva del Estado e identificaban al trabajador como “prójimo” (Verzini, 1982). Esta idea de *prójimo* propia de la tradición católica se encontraba ya en las concepciones manageriales de Douglas McGregor (1960) y en la teoría Z de William Ouchi (1981): el trabajador reconocido en sus valores humanos es más productivo.

Durante la década del 80, la ofensiva neoliberal rápidamente mostró su lado más dramático con el crecimiento exponencial de la pobreza y la desocupación, especialmente en el hemisferio sur. Esto generó rápidas respuestas vinculadas a la identificación de las empresas como motor de desarrollo (y, por tanto, de bienestar), que pueden sintetizarse en la fórmula empresarial de Carlos Llano Fuentes (1983) *servir-ganando y ganar-sirviendo*.

No viene al caso analizar específicamente la tremenda ofensiva ideológico-cultural de estos años, pero vale señalar el rol de Juan Pablo II porque en sus discursos y encíclicas se sintetiza el paradigma de la RSE, al menos en aquellos primeros años de conformación. Específicamente, en 1982, el papa plantea el evangelio del trabajo, en el cual refuerza de forma agigornada, el enfoque conciliatorio de clases de la DSI:

Esforzaos en dar cada vez un rostro más humano a la empresa, pensando en la aportación que ofrecéis al bien común cuando abris nuevas posibilidades de trabajo.

El sentido profundo del trabajo mismo exige que el capital esté en función del trabajo y no el trabajo en función del capital.

un instrumento ideológico de disputa contra el liberalismo, el comunismo y el socialismo en general. Durante todo el siglo XX, la DSI atravesó coyunturas de mayor y menor conflictividad social, que condicionaron su interpretación. En sus encíclicas, especialmente aquellas orientadas a la “cuestión social” –*Laborem exercens*, *Sollicitudo rei socialis* y *Centesimus Annus* (a cien años de *Rerum Novarum*)–, se postulaba la necesidad de que el Estado dejara de intervenir como “empresario indirecto”, reivindicando el trabajo humano y la solidaridad.

Estos planteos constituyen un sustento moral a la labor empresarial y a la ganancia capitalista basada en la explotación del proletariado: el bien común. La RSE como movimiento se configura alrededor de la noción de *bien común* y el apelativo moral es reforzado, al mismo tiempo que se especializan en múltiples escenarios los dispositivos propios de las políticas de RSE. De todas formas, hasta los años 2000, las prácticas asociativas empresariales (cámaras, uniones, federaciones, etc.) aún no conformaban instituciones específicas de RSE, exceptuando algunas inquietudes filantrópicas. En el caso de los empresarios latinoamericanos, estas eran canalizadas mayormente por organizaciones católicas (Wagenberg, 2007).

Durante las década del 80 y el 90, las derrotas del movimiento obrero se fueron acumulando al tiempo de la profundización teórico-doctrinaria del movimiento de la RSE. Sin embargo, esta última aún no estaba conformada como dispositivo específico de política empresarial. De esta forma, se afianzaron las conceptualizaciones: “Si la empresa privada quiere mantenerse libre, la responsabilidad social es una tarea inexcusable y continua” (Fernández Rodríguez, 1988), y fue el boom de los libros de divulgación del *nuevo management*, al cual se incorporaron temáticas de RSE, sobre todo ya en este siglo (Vives y Peinado-Varas, 2011; Hohnen, 2007; Coelho, 2010; Olcese, Rodríguez y Alfaro, 2008, entre tantos otros).

Para 1997, el tenor de la configuración moral del movimiento de la RSE ya estaba asentado en la *subsidiariedad*, que como elemento ético tenía la capacidad de contener las políticas de privatización de los bienes y las empresas públicos. El siguiente fragmento es una interesante muestra de ello:

La causa de la caída del socialismo marxista no fue solo la falta de capacidad para aggiornarse a las necesidades del mercado, sino también la negación de la centralidad y del ser humano y su consideración como sujeto. Los seres humanos nunca pueden constituir medios para un fin [...] El vacío dejado por el colapso del socialismo ideológico debe ser llenado por hombres y mujeres empresarios que sean conscientes de que la pobreza, el desempleo, la marginalidad también niegan la centralidad y la calidad del sujeto del ser humano [...] La subsidiariedad en virtud de la cual se están privatizando muchas actividades en distintos países, es la misma subsidiariedad en nombre de la cual el Estado toma nuestro lugar para ayudarnos a cumplir con nuestras responsabilidades hacia los más débiles y vulnerables. (Sweeney, 1997)

Hoy es difícil encontrar ya una defensa tan encendida de las privatizaciones, al menos en el Cono sur, pero en aquel momento formaba parte del discurso legitimador del orden y se articulaba orgánicamente con la pro-

puesta de la RSE. En el informe del secretario general de la ONU, *Desarrollo y cooperación económica internacional. Un programa de desarrollo*, del 6 de mayo de 1994, en el punto 148 se plantea lo siguiente:

Las inversiones internacionales privadas han llegado a un billón de dólares por año y ofrecen inmensas posibilidades de creación de empleos, transferencia de tecnología, capacitación y promoción del comercio. El dinamismo librado en este proceso puede revivir las economías estancadas y promover la integración en el sistema económico mundial. La inversión extranjera directa puede tener un efecto positivo al poner una serie de recursos tecnológicos a disposición de los países para su desarrollo. La empresa privada se considera cada vez más un factor positivo en la solución de los problemas que antes se suponían de la jurisdicción exclusiva de las autoridades públicas.

Además de impulsar explícitamente la privatización de los servicios públicos, el secretario de la ONU ubicaba a las empresas privadas como factores de dinamismo y de desarrollo, como actores capaces de solucionar problemas que antes resolvía el Estado. En la misma dirección, el informe de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Social de Copenhague, en 1995, plantea:

Pero, en este proyecto social nuestro, será necesario tener en cuenta también la extraordinaria capacidad de movilización de las organizaciones no gubernamentales y la facultad de integración que ofrecen la empresa privada y los inversionistas [...] Al elevar la cuestión social al rango de las prioridades universales, queremos tomar las riendas del destino colectivo de la sociedad internacional y concluir un nuevo pacto de solidaridad a escala del planeta.

La ubicación de las empresas privadas como actores centrales del proyecto de sociedad en los parámetros internacionales le va dando forma a lo que luego será la sistematización del movimiento de la responsabilidad social empresaria.

Para fines del siglo pasado, la *mejora continua* como tendencia flexibilizadora de la organización del trabajo ya era el paradigma indiscutido, tanto respecto de las herramientas de gestión organizativas que lo intensifican, como a las doctrinas manageriales que sostienen ideológica y culturalmente este proceso. De esta forma, junto con el proceso de reconversión productiva —como vimos, profundamente violento—, se articularon las estrategias de RSE, que se presentan a sí mismas como políticas de capitales particulares y no como política conjunta. Este proceso se evidencia como tendencia en el estallido de la crisis mundial, con el principio de este nuevo siglo, en la

cual la crítica a las políticas neoliberales se constituye en reivindicaciones populares: la lucha por los derechos humanos (contra los genocidios y las guerras), por la destrucción del medio ambiente, por los derechos civiles y políticos, contra los recortes y ajustes, etcétera.

De esta forma, frente a la crisis global y a la fuerza de las luchas, los sectores dominantes configuran una propuesta de salida a la crisis, con pretensiones de reconfiguración hegemónica. Los sentidos y las articulaciones entre la *mejora continua*, el *capital humano* y el *bien común* y la *subsidiariedad* producidos teóricamente durante casi tres décadas de ofensiva capitalista se constituyen en fundamentos para la sistematización del movimiento de RSE, que cobra dinamismo e impulso a partir de 1999.

La institucionalización internacional del movimiento de RSE

Con el nuevo siglo empieza a evidenciarse una nueva crisis capitalista, que es caracterizada por algunos analistas como civilizatoria.² Recién en este contexto el movimiento de RSE comienza un proceso de sistematización política, cultural e ideológica. En este camino, el Foro Mundial Económico de Davos constituye un hito, especialmente el 31 de enero de 1999 cuando Kofi Annan postula la iniciativa denominada Pacto Global:³

Este año quiero desafiarlos a unírseme en llevar nuestra relación a un estadio superior. Les propongo que ustedes, los dirigentes empresariales reunidos en Davos, y nosotros, la Organización de Naciones Unidas, iniciemos un pacto global de valores y principios compartidos, que le otorguen un rostro humano al mercado mundial.

La propuesta del Pacto Global recién comenzaba a sintetizar elementos de cuestionamiento al capitalismo neoliberal, recuperando demandas populares y articulándolas orgánicamente en el marco ético de la RSE. La apelación a los valores y principios como sustento de políticas de articulación entre la ONU, los Estados y las empresas no es novedosa, sino que, invocando contenidos éticos y morales configurados históricamente, hace

2. Hablamos de “crisis civilizatoria” siguiendo, entre otros, a Atilio Boron (2009: 6), quien propone que “se trata de una crisis integral de un modelo civilizatorio que es insostenible económicamente; políticamente, sin apelar cada vez más a la violencia en contra de los pueblos; insustentable también ecológicamente, dada la destrucción, en algunos casos irreversible, del medio ambiente; e insostenible socialmente, porque degrada la condición humana hasta límites inimaginables y destruye la trama misma de la vida social”.

3. En las iniciativas oficiales del Pacto Global en los países de habla hispana se lo menciona de esta forma. Sin embargo, en muchos documentos traducidos aparece como Pacto Mundial.

pasar el interés de la clase dominante por el interés del conjunto de la sociedad. Así, los valores y principios a los que apela el Pacto Global se constituyen en “universales”. En este sentido, Emilce Heredia Chaz (2014: 62) plantea que “de lo que da cuenta [...] es de la influencia del poder de las transnacionales en el seno de la ONU. Influencia que se ve confirmada en la lógica voluntaria, unilateral, de autorregulación y no exigibilidad de este nuevo modelo de acción empresarial”. La propuesta del Pacto Global es reenviar los cuestionamientos de las grandes masas de población a una matriz despojada de conflictos de clases, que permita articular en una iniciativa la necesidad de legitimación del orden hegemónico.

De esta forma, la pretensión totalizadora del Pacto Global le otorga un lugar particular a los actores sociales que considera *ciudadanos corporativos*: clientes, vendedores, accionistas, trabajadores, sindicatos, proveedores, comunidades y consumidores. Alrededor de las empresas, en tanto centros de los cuales se configura una apariencia de equidistancia entre estos actores, se organizan los *stakeholders* (grupos de interés). Esta aparente equidistancia se nutre del contenido de la inclusión y pretende contener todo aquello que se deriva, se vincula y se relaciona con las empresas. Este enfoque tiene su correlato institucional en las redes⁴ como forma de organización: una afiliación *horizontal* al Pacto Global y una organización de *redes* locales y regionales. Hoy hay doce mil firmantes, seis redes regionales con un coordinador y redes locales ya desarrolladas en algunos países.⁵ Estas redes, además de ser ámbitos de articulación entre empresas y organizaciones no empresariales (y por tanto ser espacios propicios para los negocios), promueven la realización de actividades de propaganda, difusión y formación tomando como base los principios del Pacto Global. La articulación con organismos estatales forma parte de las estrategias de las redes, en tanto parte del sistema de la ONU y de las políticas impulsadas

4. La teoría de redes sociales tiene muchos años de existencia, pero significativamente, a pesar de que su enorme difusión se despliega a fines de la década del 70, el estructural-funcionalismo desarrolló análisis de grupos y subgrupos en el experimento Hawthorne de Chicago en la década del 30. Elton Mayo y Lloyd Warner estudiaron formas de aumentar el rendimiento laboral y limitar la rotación de trabajadores en las fábricas estadounidenses, basados en análisis de redes (Lozares, 1996). Luego se masificó el análisis de redes; hoy es un enfoque predominante, por cierto, y las teorías del management lo han incorporado.

5. De los doce mil firmantes al Pacto Global, ocho mil son empresas y cuatro mil son organizaciones no empresariales: sindicatos, ONG, universidades, organismos públicos, etc. Las regiones del mundo, según el Pacto Global, son África, que tiene once redes locales; Asia, que tiene dieciséis; América Latina y el Caribe, que tienen diecisiete; Norteamérica, que tiene dos; Europa, que tiene treinta y cuatro; Medio Oriente y Norte de África, que tiene siete; y Oceanía, que tiene una. Por ejemplo, en la Argentina la red local actualmente representa a 405 organizaciones adheridas.

por algunos gobiernos. Esta vinculación entre las redes y el Estado tiene una variedad de expresiones: desde la simple colaboración (infraestructura, fondos, etc., para las actividades) hasta el impulso de programas estatales conjuntos.⁶

Para adherir y mantener la adhesión al Pacto Global, las organizaciones están compelidas a presentar anualmente una “comunicación para el progreso”, en forma de informe de sustentabilidad, bajo las recomendaciones del Global Reporting Initiative (<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>). Estas recomendaciones fueron formuladas en la *transposición* de los principios que rigen el Pacto. El propósito es aportar indicadores para que las empresas autoevalúen en los informes el grado y cualidad de la implementación de los principios.

Los diez principios que sostiene el Pacto Global condensan los consensos preexistentes de la ONU, reenviándolos al contexto de la RSE:

La movilización de estos principios, la adquisición de la conciencia de nuestros pueblos para que puedan implementarse, exige una acción coordinada entre los gobiernos de democracias consolidadas a dar lugar a que la cooperación entre empresarios y trabajadores sea el símbolo de la unión, de la equidad y del progreso social, de carácter universal.⁷

- Principio N° 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- Principio N° 2. No ser cómplice de abusos de los derechos humanos.
- Principio N° 3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- Principio N° 4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio N° 5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio N° 6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
- Principio N° 7. Las empresas deberán apoyar el enfoque preventivo frente a los retos medioambientales.

6. Por ejemplo, en la Argentina existe un programa dentro del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, denominado Responsabilidad Social y Trabajo Decente, que impulsa acciones vinculadas a la responsabilidad social de las empresas, junto con el PNUD y el Pacto Global.

7. Fragmento de la alocución de quien fuera jefe de Gabinete argentino, Jorge Capitanich, en el IV Foro Empresarial del Pacto Global en América Latina y el Caribe, 3 de noviembre de 2014.

- Principio N° 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio N° 9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
- Principio N° 10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno. (www.pactomundial.org/category/aprendizaje/10-principios/. Consulta: 30 de marzo de 2017)

Como se puede percibir, este decálogo tiene cuatro dimensiones: derechos humanos, relaciones laborales, medio ambiente y transparencia/anticorrupción.

En primer lugar, los principios referidos a los derechos humanos (1º y 2º) están basados en la Declaración Universal de 1948, y aunque no se recupera en especial ningún artículo de ella, se hace mención general al apoyo y respeto a estos derechos. Sin embargo, a diferencia del espíritu que se desprende de la declaración acerca de la responsabilidad de los Estados como garantes de los derechos humanos, la fundamentación del primer principio liberaliza la responsabilidad de la garantía de su cumplimiento. En este sentido, desresponsabiliza a los Estados en la “esfera de influencia” de las empresas; en la esfera privada, las empresas parecieran convertirse en garantes particulares del cumplimiento de los derechos humanos.

En el segundo principio, los perpetradores de los derechos humanos son los Estados, mientras que las empresas solo pueden ser *cómplices*. Según la fundamentación del principio, la complicidad puede ser directa, indirecta o silenciada. En las fundamentaciones de cada tipo de complicidad, se hace referencia particular a algunos artículos de la Declaración Universal.⁸

Los principios 3º, 4º, 5º y 6º están basados en los acuerdos conseguidos en el marco de la Declaración de Derechos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (<http://www.ilo.org/declaration/lang-en/index.htm>). El principio 3º remite al derecho 1, como se puede identificar en los fundamentos. El argumento central es que la libertad de asociación y negociación colectiva promueven un “ciclo de «trabajo ético»”. Bajo esta categoría vacua, que supone mejorar la productividad, el ingreso y los beneficios para todos los implicados, se solapan las asimetrías de la relación laboral. Se ubica en igualdad de condiciones a los trabajadores y a los empresarios, y en ese esquema se propone la *negociación colectiva* como

8. En la Declaración Universal se aborda la complicidad directa: artículo 13, inciso 1 (derecho a habitar cualquier territorio), la complicidad por beneficio indirecto: artículos 19 (libertad de opinión y expresión), 20 (libertad de reunión y asociación pacífica) y 21 (libertad de participación política), la complicidad silenciada: artículo 23 (libre elección del trabajo; igual tarea, igual salario, remuneración equitativa y satisfactoria y libertad de sindicalización).

vehículo de ética. Pero la ética *es voluntaria* y se rige bajo el *principio de buena fe*, sostenido en la idea naturalista de que “todos somos buenos, pero la sociedad nos corrompe”. Es decir que para propiciar el trabajo ético hace falta buena fe de todas las partes. Este es uno de los cuestionamientos más habituales que se le endilgan a la RSE, vinculados con su matriz *voluntaria* y la falta de regulación impulsada o, mejor dicho, la desestructuración de la política reguladora de la OIT.

El principio 4º remite al derecho 2º de la Constitución de la OIT. En la fundamentación de este principio se propone que el trabajo forzoso degrada y evita fortalecer los *recursos humanos* y al *capital humano*, y esta degradación *dificulta las inversiones, reduce la productividad y ralentiza el crecimiento económico*. Es decir que la fundamentación empresarial de eliminación del trabajo esclavo se basa en razones económicas. Hasta aquí, la ética era la ordenadora de los principios del Pacto Global, y se incorporan elementos vinculados al beneficio económico cuando el tópico es la esclavitud laboral.

El principio 5º se basa en el derecho 3º de la OIT. Este principio es muy interesante porque articula el nivel ético con el productivo a través de la educación. La fundamentación de por qué no debe haber trabajo infantil tiene que ver con que “los niños que trabajan no se educan”. Y la educación tiene la doble función de cualificar a la fuerza de trabajo (“se degrada el capital humano”) y hacer niños desarrollados física y mentalmente. La idea central es la formación de la fuerza de trabajo futura, basado en el mito de que la *educación todo lo puede*. Otro elemento significativo es que termina la fundamentación señalando que el empleo de niños “puede dañar seriamente la reputación de una empresa” y “dañar la imagen de la marca”. Esto parece remitir a la concepción de RSE como elemento constitutivo de una imagen benévola, “socialmente aceptable”, de las empresas.

El principio 6º es similar al derecho 4º de la OIT. Se fundamenta argumentando que los trabajadores no deben seleccionarse sobre la base de “la raza, el color, sexo, religión, opiniones políticas, nacionalidad de origen o extracción social”, sino que debe primar un criterio antidiscriminatorio. Sin embargo, inmediatamente después se plantea que “obviamente las distinciones realizadas estrictamente en función de las exigencias inherentes al trabajo no se consideran discriminatorias”. Las “exigencias inherentes al trabajo”, en tanto construcciones sociales acerca de quién o quiénes pueden llevar adelante tal o cual trabajo, son discriminatorias *per se*. Esta aseveración sostiene, al menos, dos elementos: por un lado, recuperar la ética antidiscriminatoria en los principios articuladores del Pacto Global, pero habilitando al empresariado a tomar las decisiones que crea conveniente respecto de “su” personal, porque son decisiones “privadas”. Por otro lado, refuerza nociones propias del sentido común

que vinculan tareas con personas, individualizando los colectivos y los procesos de trabajo: *solo los hombres fuertes pueden trabajar en tareas de construcción o fabriles; solo las mujeres son secretarias; tiene más distinción que un hombre negro trabaje de botones en un hotel; los judíos saben llevar la contabilidad de un negocio; etcétera.*

Los principios 7º, 8º y 9º se basan en los acuerdos derivados de la Cumbre de Río, que compela a los Estados –cada uno en función de sus posibilidades– a prevenir y limitar la destrucción medioambiental. En estos principios y sus fundamentaciones se naturaliza la relación entre medio ambiente y capitalismo: el “ambiente” se convierte en mercancía y esta mercantilización aparece planteada como consecuencia “natural” de la intervención humana. Por otra parte, se apela a la “obligación moral” de cuidar el medio ambiente a través de la prevención, la educación y las llamadas “tecnologías verdes”. En el tratamiento que se hace en los principios respecto de la cuestión medioambiental, nuevamente se apela a la ética y a la voluntariedad como fuentes organizadoras de la actividad empresarial, derivada del Pacto Global. Por otra parte, bajo la premisa de incorporar “tecnologías verdes”, las empresas promueven transformaciones en la organización de los procesos de trabajo que resultan en intensificación de ritmos de trabajo o aumento de tareas (ver capítulo 1).

Finalmente, el principio 10º contra la corrupción se basa en la concepción de que esta estanca el virtuoso crecimiento y desarrollo; de alguna manera se plantea la anticorrupción como condición de posibilidad de los nueve principios anteriores. Asimismo, la propuesta sobre anticorrupción tiene como elemento nodal la noción de *transparencia*. Esta idea organiza el fundamento de las “comunicaciones para el progreso”. Hay que saberlo todo e informarlo todo, y eso convierte a una empresa en *transparente*. De esta forma, los procedimientos para la transparencia se transfieren hacia los trabajadores, como adición de la tarea de informar (a veces manual, a veces informáticamente) todas las actividades que realizan. Además, las empresas, como veremos a continuación, ponen en marcha un proceso de recuperación y sistematización de la información para convertirla en informe público. Este proceso, por cierto, forma parte de la “industria de la consultoría” (Rossi, 2014).

Despliegues de la responsabilidad social empresarial y Pacto Global

Los denominados “informes de sustentabilidad” difunden la concreción de las prescripciones globales. Esta información se organiza en forma de informe a partir de las recomendaciones del Global Reporting Initiative

(GRI), incluyendo una grilla de autoevaluación sobre la aplicación de los principios. Como matriz del Pacto Global, el lenguaje de la RSE también es el que ordena los informes. Y son los *stakeholders*, las acciones o los programas de sustentabilidad y el voluntarismo corporativo lo que estos informes iluminan.

En este apartado vamos a ilustrar el sentido que cobran los informes de sustentabilidad con los casos de Toyota y Honda porque su política de *rendición de cuentas* se articula coherentemente con la *sustentabilidad*, la *mejora continua* y la *transparencia*. Para ello, las empresas configuran un esquema de organización del trabajo que genera información inmediata, que resulta el insumo del informe. Luego –además de ser autoevaluado– es auditado externadamente a través de una consultora (Figari y Giniger, 2014).

Este documento es para Toyota Argentina una herramienta fundamental para comunicar su desempeño en el país. Guiados por el principio de mejora continua y respeto por las personas, es el resultado del esfuerzo de todos los sectores de la compañía quienes, con la coordinación del área de responsabilidad social y comunidad, han hecho posible esta nueva edición. Por segundo año consecutivo, este reporte ha sido verificado externamente por PwC Argentina, asegurando que su contenido se encuentra basado en información precisa y confiable, lo que contribuye a la transparencia del mismo. (*Informe de sustentabilidad Toyota*, 2013, p. 4)

Este esquema de organización del trabajo que permite producir el informe se sostiene en un método apropiado, el *plan, do, check, action* (planificar, hacer, verificar, actuar) que permite relevar las tareas que se realizan y sistematizar la información.

Como se plantea en el extracto anterior, los principios de la “mejora continua” y el “respeto por las personas” son los sostenes de la filosofía empresarial denominada *Toyota Way*. El informe de sustentabilidad explica los pilares de esta propuesta con la analogía de un árbol:

La visión global de Toyota surge como producto de la articulación entre la clase de compañía que Toyota es y la que espera ser. La imagen de un árbol ha sido elegida para simbolizar la visión global de Toyota, de las raíces a las frutas. Las “raíces” representan los valores compartidos, la “manera de hacer las cosas”; el “fruto” es el producto que Toyota ofrece a sus clientes, “siempre vehículos mejores” y el “mejorar la calidad de vida en las comunidades en las cuales opera”. El “tronco” es el soporte subyacente de Toyota, es decir “la base estable de negocios”. El concepto global se basa en asegurar el crecimiento sostenible, fomentando el círculo virtuoso entre: siempre

vehículos mejores, enriquecimiento de las comunidades y una base estable de negocios. (*Informe de sustentabilidad Toyota*, 2013, p. 4)

El *Toyota way*, de esta forma, pretende articular la mejora continua con la autorresponsabilización de los llamados *colaboradores* y así diluye simbólicamente las asimetrías, para que el consenso y la innovación se amalgamen en la cultura corporativa. Las analogías naturalistas, por cierto, tienen mucho asidero en este tipo de propuestasseudofilosóficas corporativas, en tanto se presentan como parte del *bien común* (social y natural, con sus sentidos asociados).

En el caso de la empresa Honda, las metáforas y analogías están a la orden del día, y se presentan estos sentidos de bienestar asociados en un lenguaje que invoca “al poder de los sueños”, de la “alegría” y de “todos juntos por el mañana”. La estética de los informes de Honda pretenden investirse de jovialidad, asociando juventud (niñez, incluso) a cuidado del medio ambiente. El lema, de hecho, es “Blue skies for our children” (“Cielos azules para nuestros niños”). En la “filosofía Honda” se invoca “tres alegrías”; comprar, vender y crear valor, sobre la base del respeto hacia el individuo, la confianza y las individualidades (Figari y Hernández, 2013):

Honda sigue los principios adoptados mundialmente bajo el lema *Together for tomorrow* [...] Honda trabaja para crear una sociedad donde todas las personas puedan realizar sus sueños. Para ello tiene que mantenerse próxima a las comunidades, atenta a las necesidades de desarrollo; apoya la educación de los jóvenes para el futuro; trabaja para preservar el medio ambiente global; y promueve la seguridad en el tránsito por medio de educación y entrenamiento. (Honda South America, *Informe de contribución social*, 2013, p. 6)

De esta manera, Honda articula la mejora continua en el “recipiente” de la RSE. En Honda son los “valores” los que atraviesan el contenido y el formato del informe. Sin embargo, y más allá de las diferencias de estilo, los programas y las acciones concretos referidos a la implementación de la RSE se expresan como tendencias concurrentes, marco en el cual la *educación de las comunidades* y el *voluntariado corporativo* asumen especial protagonismo.

La propuesta de Honda recupera los pilares de la RSE, que basa su difusión y convicción en la *utopía educativa*, con énfasis en el rol empresarial. Esta utopía postula un futuro (en este caso, sostenible) con armonía y paz, que en el lenguaje Honda implica sueños y alegría, bajo la extensión de la visión corporativa y su legitimidad social. Esta legitimidad es vehiculizada por la ciudadanía corporativa, inscrita en las comunidades de emplazamiento fabril:

Honda valoriza el intercambio de la alegría con las personas alrededor del mundo por medio de actividades socialmente responsables, de acuerdo con las filosofías Respeto por el Individuo y Las Tres Alegrías. Por encima de todo, buscamos que la sociedad venga a desear que Honda exista en todas las comunidades [...] Como empresa con visión global, estamos dedicados a contribuir al bienestar de las comunidades locales alrededor del mundo, por medio de nuestros productos y tecnologías. Como buen ciudadano corporativo, Honda profundiza su compromiso con todas las comunidades locales en las cuales realiza negocios. (Honda South America, *Informe de contribución social*, 2013, p. 6)

La “buena onda” es un vehículo para que la empresa ascienda a la cima de los rankings de “empresas verdes” y a partir de ella se involucra a toda la comunidad de manera indiferenciada (da lo mismo que sea empresario, trabajador, consumidor, etc.) a la mejora medioambiental. El presidente en su carta de apertura al informe⁹ expone los objetivos, en consistencia con el Pacto Global: estos son plausibles de ser medidos y alcanzados en un tiempo considerable.

Hablando del medio ambiente, aprovecho para reafirmar nuestro objetivo global para que en 2020 reducir en 30% el nivel de emisión de CO₂ por nuestros productos y procesos productivos en comparación con los índices de 2000 [...] seguimos fortaleciendo nuestra actuación en los conceptos Green Factory, Green Logistic, Green Dealer y Green Office, y nos comprometimos en acciones de concientización junto a las comunidades. (Honda South America, *Informe de contribución social*, 2013, p. 2)

El planteo sobre el medio ambiente desliza un interés altruista en la consecución de los objetivos, de nuevo en pos de subir puestos en el ranking. El vínculo entre los rankings y las cotizaciones en las bolsas de valores forma parte del proceso de “financiarización” de la economía actual, y por ello tener autoevaluaciones y evaluaciones positivas permite acceder a estas clasificaciones confeccionadas por consultoras. Es decir que estos índices comienzan a tener importancia e implicancias en las inversiones,¹⁰ y por esto las evaluaciones empresariales en los tópicos del Pacto Global no son meras lavadas de rostro corporativo, sino una fuerte apuesta de orientación del negocio.

9. Una de las prescripciones de los GRI es que los informes comiencen con una carta del presidente de la compañía.

10. Ver eleconomista.com.mx/indice-verde.

Como vemos en los casos de Toyota y Honda, en el despliegue contemporáneo de las políticas de RSE los informes de sustentabilidad no son simples rendiciones de cuentas. Allí se expresan tanto la búsqueda de valorización a través de la correspondencia con las lógicas estandarizadas y globales de producción como las pretensiones de legitimación del orden social y empresarial. Ambos se enmarcan en el *contrato social mundial* que las grandes empresas multinacionales pretenden imponer frente al contexto de crisis global.

Los informes relevan los procesos de organización del trabajo de cada compañía, a través de técnicas de captura en el propio tiempo productivo, propias de la polivalencia laboral y la mejora continua. De esta manera, informes, relevamientos y auditorías –al promover estrategias de financiarización e inversión– aparecen como los verdaderos creadores de valor. Así, se efectúa una mistificación que, en términos de Marx, provoca una inversión en las relaciones sociales que intervienen en el proceso productivo. Es decir, informes, relevamientos y auditorías aparecen por encima de la actividad concreta humana en la producción de mercancías. El valor, en este proceso de mistificación, no se crea como producto de una relación de explotación entre capital y trabajo, sino que surge a partir del esfuerzo mancomunado de relevar, analizar y modificar los procesos productivos.

Finalmente, las prescripciones globales de principios y valores que se expresan en los informes a través de la mención a la “buena onda” y el “respeto por el individuo” fortalecen estos procesos de fetichización. Los sujetos aparecen indistinta y armónicamente unidos bajo los mismos intereses: “La alegría del comprar, vender y crear valor”, y bajo la misma responsabilidad social: “Contribuir al bienestar de las comunidades locales”. De esta manera, la armonía y los valores compartidos se exponen como la propuesta de salida a las problemáticas vinculadas a la crisis global.

* * *

En síntesis, en este capítulo recuperamos con profundidad histórica cómo se constituye la RSE en un movimiento que organiza predominantemente a las grandes empresas multinacionales, los Estados más poderosos y los organismos internacionales. Este movimiento atravesó un proceso de institucionalización, que culmina a principios de este siglo con la fundación de un nuevo órgano de ONU, el Pacto Global.

Esta iniciativa internacional pone en conjunción procesos locales, regionales e internacionales, y los articula en un planteo general sostenido en la racionalización del trabajo y en discursos ligados al bien común (inclusión, desarrollo sustentable, sostenibilidad, etc.). Asimismo, mostramos la for-

ma que adquiere la institucionalización del movimiento, y los despliegues locales y regionales que el Pacto Global impulsa.

Finalmente ilustramos a través de los informes de sustentabilidad de dos empresas automotrices cómo las políticas de organización del trabajo en la matriz de la mejora continua se articulan orgánicamente con aquello que las empresas informan sobre sus políticas de responsabilidad social empresaria. La propuesta del Pacto Global pretende incluir a todos los sujetos en su vocación hegemónica y, en este sentido, procura consolidar un entramado que dé respuesta a la preocupación de las grandes empresas transnacionales para mantener sus mercados y su dominio frente a la crisis global.

Conclusiones



Una historia abierta

Este libro aporta un recorrido que expresa el trabajo de investigación colectivo en un tiempo y espacio definido: la última década en la Argentina. El propósito fue recuperar tendencias predominantes encontradas en las corporaciones investigadas. También expresa un conjunto de aperturas que los propios estudios han despertado y que serán fruto de indagaciones más profundas en trabajos posteriores. En estas conclusiones nos proponemos un recorrido por algunos terrenos analíticos y conceptuales que atraviesan el libro. Desde allí, se identifican algunas puertas de entrada a futuras investigaciones sobre la base de nuevas preguntas.

La estrategia del capital y el gobierno de las corporaciones

En la actual fase de desarrollo de las fuerzas productivas, el gobierno de las corporaciones expresa una economía transnacionalizada. Esta imprime un rasgo nodal al proceso de valorización del capital y al uso de la fuerza de trabajo. Nuestros aportes ponen en evidencia el sentido de interpelar las formas en que los mandatarios del capital imponen el control, la cooperación y el disciplinamiento de la clase trabajadora en el orden global contemporáneo. No se trata de una novedad histórica, más bien es una recurrencia en la historia del capitalismo. Sin embargo, alberga especificidades en períodos históricos y regiones del orden mundial. Por ello apelamos a una ciencia crítica capaz de valorizar viejas preguntas cuando sus respuestas encuentran importantes aggiornamientos que ameritan ser investigados.

Como ya lo postuló Marx, la dirección técnica y política a cargo de los empresarios no es una novedad, pero se cierne sobre ella una potencia-

lidad analítica al interpretar la expansión empresaria en los diferentes espacios de despliegue de la vida. Es decir, ese monopolio se extiende en el nivel societal, regional y mundial.

Alcanzar el objeto de la cooperación y de la disciplina industrial fue una batalla histórico-cultural justamente distante de un orden natural, la historia del capitalismo la ha naturalizado no sin resistencia permanente en el marco del movimiento histórico de la lucha de clases. Como no es del orden de lo natural, la dirección empresaria ensayó y ensaya herramientas corporativas cada vez de mayor complejidad con el fin de alcanzar la cooperación y el consenso con la clase trabajadora.

Hemos demostrado que la eficiencia productiva se alcanza a partir de articular sistémicamente herramientas de diversa naturaleza para transmitir las reglas del orden productivo. Su efectividad radica en matricular dimensiones técnico-productivas y político-culturales. La ruta de indagación que se torna interesante a partir de estos hallazgos es ahondar en el vínculo orgánico que se teje entre aspectos productivos y políticos y sobre la matriz institucional que sostiene esa arquitectura con el fin de lograr la cooperación y el disciplinamiento de los trabajadores. Profundizar el análisis de las herramientas que emplea el capital reviste un interés específico para la clase trabajadora. Se trata de identificarlas, desnaturalizarlas, reconocerlas, cuestionarlas y finalmente transformarlas para sí. Sin embargo, la historia del capitalismo será también aquella del orden civilizatorio burgués que fue una usina permanente de legitimidad y consenso. Así, nuestras investigaciones se han ocupado de indagar el sentido y alcance que asume la pedagogía empresarial como productora/formadora de la fuerza de trabajo. Esta ha sido una materia de constante preocupación desde los intelectuales orgánicos del capital. En este libro la formación de los trabajadores atraviesa de alguna forma cada uno de los capítulos, a veces como potencia pedagógica emanada desde las propias corporaciones, otras en tanto hacedora de sujetos productivos, o bien como sujetos disciplinados para forjar cierta jerarquía de los géneros sobre la base de una disciplina industrial que se extiende a la esfera de la reproducción material. Mientras el proceso de acumulación de capital habilita variadas formas de consentimiento social, también regula las formas de uso de la capacidad productiva y reproductiva de los cuerpos de hombres y mujeres. Los saberes del género jerarquizados son fruto de la dinámica que regula la disciplina fabril. Así, el orden capitalista y el patriarcado han sido hacedores de formas en que se modelan los modos de vida para sostener la acumulación y para esto la reproducción material de las clases reviste un particular interés en términos de su adecuación a la disciplina industrial. Ahondar en el entramado entre clase y género posibilita comprender los nexos que conectan las esferas productiva y doméstica, y en este sentido

opera como vía de análisis interesante para visibilizar los vasos comunicantes entre orden productivo y orden familiar.

Una contribución de nuestros estudios abona conceptualizaciones referidas a la hegemonía empresaria, como ámbito desde el cual se recontextualiza en las corporaciones la dialéctica entre las lógicas coactivas y las consensuales. Antes que el consenso, la materialidad del proceso de trabajo se impone como lugar desde el cual se produce la explotación y la lucha de clases. Sin embargo, esas materialidades revisten implicancias sociopolíticas y culturales al bregar por un sujeto productor y consumidor, y sobre todo capaz de reproducir la legalidad industrial bajo los cánones que impone la ética del capital. Así, la hegemonía empresaria supone una lógica de control y aporta una función legitimadora del capital; como dirá Gramsci, su carácter pedagógico reviste un interés especial al dirimirse en la dirección político-cultural un vínculo orgánico con la infraestructura técnico-productiva.

La noción de hegemonía empresaria ha sido una apuesta de entrada en nuestras investigaciones al anudar un espacio multisituado y multidimensional: la elección ha sido partir del escenario de las corporaciones para ir desgajando desde allí los co-relatos con la cotidianeidad de la vida doméstica extrafabril, con la vida en las comunidades en las que se emplazan, con las políticas públicas gubernamentales y con las organizaciones no gubernamentales, pero también con el orden global en tanto totalidad concretada en el *locus* de las corporaciones. Nuestras contribuciones han puesto en evidencia las reconfiguraciones del vínculo empresas-comunidades en un marco donde se aggiornan los programas de intervención territorial, por ejemplo, a partir de la importancia que asume la responsabilidad social empresaria (RSE). La corporación extendida gobierna moldeando las comunidades de fábrica, en algunos casos, y se fortalece determinada idea de sujeto (trabajador) y de sociedad (ciudadano) que se ajuste a las reglas corporativas. En este marco, los vínculos históricamente construidos entre políticas públicas educativas y empresas, sobre todo en torno a la educación técnica, han puesto en evidencia el avance del capital sobre la educación, sustentados en regulaciones desde la legislación educativa. También, la empresa impulsará en el movimiento de la RSE articulaciones especialmente con el ámbito educativo.

En el orden global, las tramas coactivas y legitimantes constituyen cara y reverso de las políticas del management que hemos expuesto en este libro. Un propósito ha sido someter a la crítica el aparato normalizador de la mejora continua (MC) de la calidad como usina desde la cual se busca forjar sujetos productivos. Nuestros hallazgos indican que esa productividad se entrama en la historia reciente con el viejo, aunque aggiornado, filantropismo, lo que se constituye en doctrina: así, la RSE y la MC cocons-

truyen las formas de consensualidad a principios de milenio sobre la base de institucionalizar el movimiento de la RSE en el Pacto Global. Desde aquí, el contrato social global cobra protagonismo, aportando las bases éticas y disciplinarias que se despliegan en los escenarios productivos y extra-productivos. Ambas doctrinas se constituyen en principios formadores del capital y operan deslocalizados en múltiples instituciones económicas, políticas, educativas. La empresa impulsa ambos principios y los extiende en la esfera de la vida doméstica, pero también los reenvía al orden global. Justamente algunos interrogantes que se abren consisten en comprender la trama compleja que gobierna en la actualidad, a tiempo real, lo global en lo local. Aquí radican múltiples instituciones que median y coconstruyen esa trama. La territorialización se expresa a la vez deslocalizada, dado que reenvía a una matriz que complejamente teje una trama entre lo local, regional y global. Desocultarla es un desafío para investigaciones posteriores.

Si bien el aparato normalizador/certificador y evaluador de la MC es totalizante en el orden global capitalista, tendrá también la capacidad de definir en contextos situados tanto las formas de producción como las formas de gestión de la fuerza de trabajo. Es decir, la potestad del aparato de la MC es un regulador de conductas. Es en este sentido que la formación de las competencias laborales de los trabajadores es uno de los principales ejes de la MC.

Mientras que la doctrina de la MC expresa un consenso global (como aparato certificador y evaluador), la gestión de las competencias laborales, en tanto saberes requeridos, constituirá el meollo de las políticas de gestión laboral en las corporaciones, pero también de algunos programas ministeriales. Es decir, la trama del capital necesita ser leída como trama de corporaciones, organismos internacionales y Estados parte, cuestión que reviste fisonomías diferentes según la escala en la que nos situemos. Las contribuciones de nuestras investigaciones se han propuesto, sobre todo, mostrar la opacidad de la trama y en este sentido abren interrogantes para su desocultamiento, aún pendiente en los estudios sociales críticos del trabajo.

Es en la matriz de relaciones internacionales, nacionales y locales donde interactúa la praxis empresarial, de los trabajadores y la sindical, en escenarios históricos signados por las relaciones de fuerzas. El control laboral ejercido vía las tecnificaciones, transparentadas en la organización del trabajo o bien en los procesos de automatización, profundiza el control obrero en términos individuales y avanza también en el control del carácter social y colectivo del trabajo productivo. Detrás de estos recursos empresariales se expresa una historia ya conocida: la extracción del saber productivo obrero. Sin embargo, el capital, simultáneamente con el remozamiento de

las formas de disciplina y control, también ha aggiornato las herramientas para la captura de la pericia técnica de los trabajadores. El aparato normalizador certificador y evaluador, junto con la formación corporativa, reviste un interés en nuestras investigaciones al ponderar formas contemporáneas de captura que proponen la codificación de saberes tácitos liberados antes del control patronal. Esta línea de análisis se abre con fuerza dada la relevancia que asumen las denominadas *competencias* en las clasificaciones profesionales y, en definitiva, en los sistemas de remuneración. Pero, también, se trata de abrir un camino para desmitificar las bondades de los saberes requeridos en clave de competencias para ponderarlos como aportes nodales de la capacidad productiva, cognoscitiva y psíquica de la fuerza de trabajo. En nombre de las competencias se disciplina, en nombre de las competencias se regulan comportamientos, en su nombre también se instituyen clasificaciones y jerarquías que desvalorizan la pericia técnica en nombre de la sujeción a las doctrinas del management que imperan.

Reificaciones y legitimación

A lo largo del libro hemos puesto en evidencia la trama entre lógicas coactivas y consensuales como función específica del accionar hegemónico empresarial. El propósito ha sido poner en evidencia las operaciones materiales y simbólicas que se dinamizan en las corporaciones y más allá de sus fronteras para reificar el conflicto material y, por ende, la explotación a partir de un impulso renovado de los consensos en el nivel global y local, es decir, tanto en las corporaciones como en la esfera de la reproducción social.

La dinámica reificadora busca naturalizar los efectos del dominio del capital opacando aquello que es fundante en el orden capitalista. Esta objetivación se entrama con un proceso de legitimación social. Es decir, la cosificación busca ser aceptada y consentida. De esta forma, además de enmascarar el conflicto estructural, impone una serie de obstáculos para la resistencia individual u organizada.

La máxima operación reificadora se expresa entre dominación material y civilización, tributaria del propio orden moderno. Sin embargo, esta agregación encuentra múltiples mediaciones que son analizadas en el libro.

Así, los principios doctrinales de la mejora continua de la calidad y la institucionalización de la RSE renuevan la trama coactiva y consensual en el territorio fabril, en las comunidades en las que se emplazan, y tributan a las lógicas más agregadas de la doctrina managerial.

En este marco, las mediaciones pedagógicas y comunicacionales asumen protagonismo dada su potencialidad para transponer los valores cor-

porativos. Esta vía de análisis aporta elementos de interés para seguir explorando en futuras investigaciones, en el marco de una trama societal que busca en la acción normalizadora, evaluadora y certificadora la efectividad de las reglas corporativas derivadas de los mandatos internacionales.

Diferentes diádas de sentido han sido puestas en evidencia como cara y reverso de una misma moneda, estas son productivas al fortalecer el proceso reificador y legitimador. Así, los movimientos detectados que gobiernan se expresan entre centralización/descentralización, autonomía/heteronomía (en los grupos de trabajo), saberes técnicos y tácitos y corporativos, diferencias sexuales y jerarquías de género. Las líneas de investigación que venimos desarrollando abren interrogantes con relación a los procesos técnico-políticos que son productores de las formas de reificación y legitimación social. Un avance en este sentido se expresa en el examen de la actuación hegemónica corporativa a partir del uso recurrente de una pedagogía normalizadora que busca colaboración de todos y diferencia según el esfuerzo, el mérito y la proactividad. También, en los procesos solidarios entre empresas y políticas públicas educativas al impulsar acciones de prácticas profesionales en las empresas para estudiantes de nivel medio, como antesala de una formación corporativa que la empresa necesita.

El *educacionismo corporativo* busca el ocultamiento del conflicto material sobre la base de una lógica consensual que hoy se extiende en diferentes dominios de la vida, y reenvía a los mandatos internacionales que son especificados en espacios y tiempos históricos.

Herramientas para la clase trabajadora

Las corporaciones han realizado una firme apuesta en afinar los instrumentos de dominio sobre la clase trabajadora. Justamente un primer desafío es desocultar las operaciones técnicas y políticas que el capital desarrolla para limitar resistencias y acciones instituyentes que pudieran avanzar en actuaciones contrahegemónicas. En este sentido, los aportes de los estudios críticos en general, y en particular de las pedagogías críticas, nutren de instrumentos potentes para aportar en este sentido y en el desarrollo de una pedagogía política para la clase. La historia y tradición de lucha obrera en los conflictos abiertos, en la negociación colectiva y en la articulación de movimientos en lucha aportan un camino a ser visibilizado en un marco de debilidad para los trabajadores y sus organizaciones.

El libro ha mostrado la fortaleza de un movimiento internacional concretado para el capital; justamente la lucha de clases requiere avanzar en los territorios pero también más allá de las fronteras nacionales. El movimiento internacional para la clase trabajadora necesita dimensionar las

múltiples coartadas que el capital disemina y de las cuales dispone en los territorios en los que despliega las actuaciones hegemónicas y en las que forma a sus intelectuales orgánicos.

En consecuencia, los estudios críticos del trabajo pueden generar contribuciones de interés que aporten herramientas para profundizar y enriquecer el conocimiento en el movimiento histórico de la lucha de clases.



Bibliografía

- AEA (2008), “La vinculación entre empresas y escuelas técnicas desde la política educativa actual”, Buenos Aires, Programa de Vinculación Empresa-Escuela, mimeo.
- ALMANDOZ, María Rosa, Luiz Augusto CALDAS PEREIRA, Mariano FERNÁNDEZ ENGUITA, Ricardo FERRARO, Gustavo GÁNDARA, Víctor Manuel GÓMEZ, Claudia JACINTO, Guillermo LABARCA, Getúlio MARQUES FERREIRA, Philippe MÉHAUT, Paula NAHIRÑAK, Marta NOVICK, Alberto SILEONI y Tomás VALDÉS CIFUENTES (2010), *Educación y trabajo: articulaciones y políticas*, Buenos Aires, IPE-Unesco-Flacso.
- ALTHUSSER, Louis (2005), *Ideología y Aparatos ideológicos del Estado. Freud y Lacan*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- ÁLVAREZ NEWMAN, Diego (2012), “El toyotismo como sistema de flexibilización de la fuerza de trabajo. Una mirada desde la construcción de productividad en los trabajadores de la fábrica japonesa (1994-2005)”, *Si Somos Americanos. Revista de estudios transfronterizos*, vol. 12, N° 2. Disponible en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0719094820120000&&script=sci_arttext (consulta: 6 de marzo de 2017).
- (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, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- ANTUNES, Ricardo (2003), *¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Buenos Aires, Herramienta.
- (2005), *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires, Herramienta.
- ARENSBERG, Conrad (1942), “Industry and community”, *American Journal of Sociology*, N° 48.
- BALCONI, Margherita (2002), “Tacitness, codification of technological knowledge and the organisation of industry”, *Research Policy*, vol. 31, marzo.
- , Andrea POZZALI y Riccardo VIALE (2007), “The «codification debate» revisited: A conceptual framework to analyze the role of tacit knowledge in economics”, *Industrial and Corporate Change*, vol. 16, N° 5.
- BALDALONINI, Silvia y Laura SIMONASSI (2013), “Introducción”, Dossier “Trabajadores, empresas y comunidades urbanas”, *Avances del Cesor*, 10.
- BID (2003), *Manual de administración de la calidad total y círculos de control de calidad*, documento TC9905069, vol. 1.

- BARRIONUEVO, Natalia (2013), "Menú de categorías identitarias: repertorios morales y legitimación de las desigualdades sociales en Comodoro Rivadavia", x Reunión de Antropología del Mercosur, Córdoba. Disponible en <http://xram2013.congresos.unc.edu.ar/> (consulta: 25 de febrero de 2016).
- BECKER, Gary (1983), *El capital humano*, Madrid, Alianza.
- BOLTANSKI, Luc y Eve CHIAPELLO (2010), *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- BOBBIO, Norberto (1977), *Gramsci y la concepción de la sociedad civil*, Barcelona, Avance.
- BONNET, Alberto (2007), *La hegemonía menemista. El neoconservadurismo en la Argentina, 1989-2001*, Buenos Aires, Prometeo.
- BORON, Atilio (2009), *Crisis civilizatoria y agonía del capitalismo*, Buenos Aires, Luxemburg.
- BOURDIEU, Pierre (2012), *La dominación masculina*, Barcelona, Anagrama.
- BRAVERMAN, Harry (1975), *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*, México, Nuestro Tiempo.
- BRÓCCOLI, Angelo (1977), *Antonio Gramsci y la educación como hegemonía*, México, Nueva Imagen.
- BURAWOY, Michael (1983), "Between labor process and the State: The changing face of factory regimes under advanced capitalism", *American Sociology Review*, 48 (5).
- CABRAL MÁRQUEZ, Daniel y Edda CRESPO (2006), "Entre el petróleo y el carbón. Empresas estatales, trabajadores e identidades sociolaborales en la Patagonia austral (1907-1976)", en Susana Bandieri, Graciela Blanco y Gladys Varela (dirs.), *Hecho en Patagonia. La historia en perspectiva regional*, Universidad Naicoal del Comhaue-CEHIR-Educo.
- CIOLLI, Karina (2014), "¿Disolución o reconfiguración hegemónica? Las estrategias del capital y las experiencias de los trabajadores en el contexto del proceso de venta de la empresa Alpargatas Argentina", tesis de licenciatura, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- CIPPEC (2003), "Mirada comparada de los efectos de la reforma educativa en las provincias. Un análisis de los resultados y de la dinámica política de la nueva estructura de niveles en las provincias a diez años de la Ley Federal de Educación", Serie de Estudios sobre el Estado, el Poder y la Educación en la Argentina, documento N° 2. Disponible en http://nexos.cippec.org/documentos/documento_reforma_ed.pdf (consulta: 6 de marzo de 2017).
- COELHO, Arnaldo (2010), *Corporate Social Responsibility. Strategies and tools for stakeholders engagement. The Handbook*, Lisboa, Cosortium Simbiosis.
- CONNELL, Robert W. (1987), *Gender and Power. Society, the person and sexual politics*, Sídney, Allen & Unwin.
- (1995), "The Social Organization of Masculinity", en *Masculinities*, Berkeley, University of California Press.
- CORLAT, Benjamin (2000), *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica*, Madrid, Siglo XXI.
- (2006), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Buenos Aires, Siglo XXI.

- y Juan Manuel FIGUEROA PÉREZ (1982), *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Madrid, Siglo XXI.
- CTERA (2004), “Consecuencias de la implementación de la estructura «definida» por la Ley Federal de Educación. Los pedazos de un sistema o un sistema hecho pedazos”, Serie Informes y Estudios sobre la Situación Educativa, N° 2. Disponible en www.ctera.org.ar/iipmv/areas/Coyuntura/iipmv_julio_04.pdf (consulta: julio de 2008).
- Debates en Educación*, año N° 1, N° 2, Buenos Aires.
- DE GAUDEMAR, Jean-Paul (1991), *El orden y la producción. Nacimiento y formas de disciplina de fábrica*, Madrid, Trotta
- DE LUCA, Romina (2010), “Descentralización educativa y acumulación de capital: de la «revolución libertadora» a la Ley Federal de Educación”, tesis de Doctorado, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- DÍAZ BARRIGA, Ángel (1997), *Didáctica y currículum*, México, Paidós.
- DINIUS, Oliver y Angela VERGARA (2010), *Company Towns in the Americas: Industrial capitalism, spatial engineering and working-class communities*, Athens, Georgia University Press.
- DOMBOIS, Rainer y Ludger PRIES (1993), “Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales de América Latina y Europa”, *Modernización empresarial: tendencias en América latina y Europa*, Caracas, Fundación Ebert.
- DO PICO, Victoria (2013), “Prácticas profesionalizantes. Estrategias que vinculan la educación técnica con el mundo del trabajo”, Buenos Aires, Programa de Vinculación Empresa-Escuela, AEA. Disponible en <http://www.empresaescuela.org/practicas-profesionalizantes-victoria-do-pico-aea-2013.pdf> (consulta: 6 de marzo de 2017).
- DUBOIS, Pierre (1978), “New forms of industrial conflict”, en Phill Crouch y Alessandro Pizzorno, *The Resurgence of Class Conflict in Western Europe since 1968*, vol. 2: *Comparative Analyses*, Londres, Palgrave Macmillan.
- DURKHEIM, Emile (1975), *Educación y sociología*, Barcelona, Península.
- EULER, Dieter (2013), “El sistema dual en Alemania. ¿Es posible transferir el modelo al extranjero?”. Disponible en http://contenidos.ceoe.es/resources/image/sistema_dual_alemania.pdf (consulta: 6 de marzo de 2017).
- FEDERICI, Silvia (2013), *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*, Madrid, Traficantes de sueños.
- (2014), *Calibán y la bruja. Mujeres, cuerpo y acumulación originaria*, Madrid, Traficantes de Sueños.
- FELDFEBER, Myriam (2000), “Una transformación sin consenso. Apuntes sobre la política educativa del gobierno del presidente Menem (1989-1999)”, Versiones, N° 11, Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ ENGUITA, Mariano (1985), *Trabajo, escuela e ideología*, Madrid, Akal.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, Fernando (1988), “El balance social de la responsabilidad de la empresa”, *Empresa*, N° 84, Buenos Aires.
- FIGARI, Claudia (1995), “La acción educativa del sector empresario en el subsistema de educación técnica. El caso de las escuelas privadas de fábrica”, documento de trabajo, Buenos Aires, CEIL-Conicet.

- (2001), “Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria”, *Estudios del Trabajo*, N° 22, Buenos Aires.
 - (2007), “Competencias, mejora continua y pedagogía empresaria: crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional”, v Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo “Hacia una nueva civilización del trabajo”, Montevideo, ALAST.
 - (2009), “Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresaria”, en Claudia Figari y Giovanni Alves (orgs.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*, São Paulo, Praxis.
 - (2010), “Hegemonía empresarial y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada”, en Claudia Figari, Paula Lenguita y Juan Montes Cató (comps.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo xx*, Buenos Aires, Ciccus.
 - (2011a), “Work discipline and corporate training in modernizing large companies in Argentina”, *Work Organization, Labour and Globalization*, vol. 5, N° 1.
 - (2011b), “Hegemonía empresarial y nuevas lógicas de control social: la formación del mando”, *Trabajo y Sociedad*, N° 17, vol. xv, Buenos Aires.
 - (2013), “Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo”, *Revista Sociología del Trabajo. Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, N° 71, Madrid.
 - (2015) “Corporaciones y dispositivos pedagógicos: la estrategia formadora del capital”, *Estudios Sociológicos*, vol. xxxiii, N° 98, Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México.
- FIGARI, Claudia y Nuria GINIGER (2013), “¿De qué son responsables las empresas? La RSE en la consolidación de la hegemonía empresarial”, VII Congreso Latinoamericano de Estudios del Trabajo, São Paulo.
- (2014), “Responsabilidad social empresarial y Pacto Global: bases para la reflexión conceptual”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año XIX, N° 31.
- FIGARI, Claudia y Marcelo HERNÁNDEZ (2009), “Disputas de saberes en el espacio de trabajo: la pedagogía empresarial como espacio de problematización. Las demandas de educación para el trabajo en la Argentina poscrisis: interfases entre los saberes enseñados, los saberes requeridos y los saberes de los trabajadores”, Serie Cuadernos de Educación, Economía y Trabajo, N° 26, ILCE-PEET, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- (2013), “Pedagogías críticas: la fábrica, los movimientos sociales y el desafío de la praxis situada en debates en pedagogía: teoría, formación e intervención”, en Mónica Paso, *Debates en pedagogía: teoría, formación e intervención*, La Plata, Edulp.
- FIGARI, Claudia y Hernán PALERMO (2011), “¿Qué hay detrás de la nueva gestión del trabajo? Disputa de saberes y estrategia de tercerización”, en Claudia Figari, Martín Spinosa y Julio Testa (comps.), *Trabajo y formación en debate. Saberes, itinerarios y trayectorias de profesionalización*, Buenos Aires, Ciccus.
- FONSECA, Claudia (2003), “Philanderers, cuckolds, and wily women: Reexamining gender relations in a brasilian working-class neighborhood”, en Matthew C. Gut-

- mann (ed.), *Changing Men and Masculinities in Latin America*, Londres-Durham, Duke University Press.
- FREYSSINET, Jacques (1994), “Costo salarial y flexibilización del tiempo de trabajo”, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, documento de trabajo, N° 6, Buenos Aires, PIETTE-Conicet.
- FRIGOTTO, Gaudencio (1988), *La productividad de la escuela improductiva*, Madrid, Miño y Dávila.
- FUKUYAMA, Francis (1992), *El fin de la historia y el último hombre*, Barcelona, Planeta.
- GALAFASSI, Guido (comp.) (2014), *Apuntes de acumulación. Capital, Estado, procesos sociohistóricos de (re)producción y conflictividad social*, Quilmes, Extramuros.
- GALLART, María Antonia (1998), “La articulación entre el sector público y la empresa privada en la formación profesional de América Latina”, documento del proyecto “Formación técnica y profesional en América Latina”, Cepal-GTZ.
- (2006), *La escuela técnica industrial en la Argentina: ¿un modelo para armar?*, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- GARCÍA ORZA, Raúl (1973), *Filosofía del siglo XVII*, Buenos Aires, CEAL.
- GINGER, Nuria (2011), “Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero-metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica”, tesis doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.
- (2014), “Responsabilidad social empresaria y Doctrina Social de la Iglesia. Fundamentos para un diálogo neoliberal”, *Sociedad y Religión*, N° 42, Buenos Aires.
- GONZÁLEZ DE CHÁVEZ FERNÁNDEZ, María Asunción (1988), *Feminidad y masculinidad. Subjetividad y orden simbólico*, Madrid, Biblioteca Nueva.
- GORZ, André (1982), *Adiós al proletariado. Más allá del socialismo*, Barcelona, El Viejo Topo.
- GRAMSCI, Antonio (1984), *Los intelectuales y la organización de la cultura*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- (1999), “Americanismo y fordismo”, en *Cuadernos de la cárcel*, vol. 2, México, Era.
- HEREDIA CHAZ, Emilce (2014), “De la responsabilidad a la contaminación social empresaria: la ingeniería social del Polo Petroquímico de Bahía Blanca”, tesis de licenciatura en Historia, Universidad Nacional del Sur.
- HERNÁNDEZ, Daniel (1998), “Los TTP y la educación polimodal”, *Novedades Educativas*, año 10, N° 87, Buenos Aires.
- HERNÁNDEZ, Marcelo (2013), “Ideas y materia: reflexiones en torno a los sistemas corporativos de producción de Toyota y Ford desde los aportes de Antonio Gramsci”, *El mundo del trabajo en discusión avances y temas pendientes*, Buenos Aires, ASET.
- y Cristian BUSTO (2009), “Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz”, en Claudia Figari y Giovanni Alves (orgs.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*, São Paulo, Praxis.
- HEROD, Andrew (2010), “Social engineering through spatial engineering. Company towns and the geographical imagination”, en Oliver Dinius y Angela Vergara,

- A Company Towns in the Americas. Landscape, power and working-class communities*, Athens, University of Georgia Press.
- HIRSCH, Dana y Victoria RÍO (2013), “¿Reproducción o cambio? Una revisión crítica sobre la función social de la escuela”, *Encuentro de Saberes, Luchas Populares, Resistencia y Educación*, N° 2, Buenos Aires.
- HOHNEN, Paul (2007), *Corporate Social Responsibility: An implementation guide for business*, Toronto, International Institute for Sustainable Development.
- HOLLOWAY, John (1988), “La rosa roja de Nissan”, *Cuadernos del Sur*, N° 6, Buenos Aires.
- ICHIYO, Muto (1996), *Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón*, Buenos Aires, Antídoto.
- IÑIGO CARRERA, Juan (1999), “La acumulación de capital en la Argentina”, Buenos Aires, CICP, mimeo.
- (2007), *La formación económica de la sociedad argentina*, vol. 1: *Renta agraria, ganancia industrial y deuda externa. 1882-2004*, Buenos Aires, Imago Mundi.
- IMAI, Massaki (2001), *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, Continental.
- KANT, Immanuel (1998), *Crítica de la razón pura* (1781), Madrid, Alfaguara.
- KOSIK, Karol (1967), *Dialéctica de lo concreto. Estudios sobre los problemas del hombre y del mundo*, México, Grijalbo.
- KUENZER, Acacia (2011), *Pedagogia da fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador*, São Paulo, Cortez.
- LABARCA, Guillermo (2013), “Relaciones entre la escuela y la empresa. Las prácticas formativas-educativas: lecciones aprendidas”, en Cleunice Rehem e Irma Briasco (coords.), *Educación técnico-profesional. Formación profesional y empleo*, Madrid, OEI.
- LAMAS, Marta (1994) “Cuerpo: diferencia sexual y género”, *Debate Feminista*, N° 10, septiembre.
- LEITE LOPES, José S. (1986), “A tecelagem dos conflitos de classe na «cidade das chaminés»”, tesis de doctora, Río de Janeiro.
- LEÓN SALAZAR, Carlos y Hernán PALERMO (2015), “Hegemonía empresaria y división sexual de la disciplina. La articulación entre los universos laborales y las relaciones de género de los petroleros de la Argentina y los mineros de México”, XII Congreso Nacional de Estudios del Trabajo de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- LLANO FUENTES, Carlos (1983), “La utilidad del capital: sus fundamentos morales”, *Empresa*, N° 61, Buenos Aires.
- LLISTERI, Juan José, Nicolo GLIGO, Oriol HOMS y Domenec RUIZ-DEVESA (2014), “Educación técnica y formación profesional en América Latina. El reto de la productividad”, Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva, N° 13.
- LOZARES, Carlos (1996), “La teoría de redes sociales”, *Papers. Revista de Sociología*, N° 48, Barcelona.
- LUNDGREN, Ulf (1992), *Teoría del currículum y la escolarización*, Madrid, Morata.
- LUPANO, María M. (2009), *La gran familia industria. Espacio urbano, prácticas sociales e ideología (1870-1945)*, Buenos Aires, Santiago Arcos Editor.
- MARQUES, Daniel (2011), “La constitución de una »gran familia«: trabajadores e

- identidades sociolaborales en las empresas extractivas estatales de la Patagonia austral”, en Daniel Dicósimo y Silvian Simonassi (comps.), *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo xx: indagaciones desde la historia social*, Rosario, Prohistoria.
- MARTICORENA, Clara (2014), *Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina, de los 90 a la posconvertibilidad*, Buenos Aires, Miño y Dávila.
- MARX, Karl (1970), *Trabajo asalariado y capital*, Barcelona, Nova Terra.
- (1974), *Manuscritos económicos-filosóficos de 1844*, en Karl Marx y Friedrich Engels, *Obras escogidas*, t. I, Moscú, Progreso.
- (1988), *El capital*, t. I, vol. II, México, Siglo XXI.
- (2000), *El capital. Crítica de la economía política*, t. I, México, FCE.
- McGREGOR, Douglas (1960), *The Human side of Enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill.
- MEILLASSOUX, Claude (1999), *Mujeres, graneros y capitales*, México, Siglo XXI.
- MEISKSINS WOOD, Ellen (2000), “La separación de lo «económico» y lo «político» en el capitalismo”, en *Capitalismo versus democracia*, México, Siglo XXI.
- MOSHER, Anne (1995), “«Something better than the best»: Industrial restructuring en George McMurry and the creation of the model industrial town of Vandergrift, Pennsylvania, 1883-1901”, *Annals of the Association of American Geographers*, marzo.
- NARANJO, Eduardo (2010), “Una nueva ética económica católica en respuesta al nuevo liberalismo”, *Convergencia. Revista de ciencias sociales*, N° 53, México.
- NASH, June (2015), *Hegemonía empresaria en Estados Unidos. Claves para una etnografía de los ciclos industriales en las comunidades urbanas*, Buenos Aires, Antropofagia.
- OLCESE, Aldo, Miguel RODRÍGUEZ y Juan ALFARO (2008), *Manual de la empresa responsable y sostenible. Conceptos, ejemplos y herramientas de la responsabilidad social corporativa o de la empresa*, Madrid, McGraw Hill.
- OUCHI, William (1981), *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Barcelona, Orbis.
- PALERMO, Hernán (2012), *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*, Buenos Aires, Antropofagia.
- (2014), “Fisonomías sociales en Comodoro Rivadavia y experiencias obreras en torno al trabajo petrolero”, *Intersecciones en Antropología*, vol. 15, N° 2, Tandil.
- (2015), “«Machos que se la bancan»: masculinidad y disciplina fabril en la industria petrolera argentina”, *Desacatos*, N° 47, México.
- y Julia SOUL (2009), “Petróleo, acero y nación. Una aproximación antropológica a los procesos sociopolíticos de los colectivos de trabajo de YPF y Somisa”, en Damián Pierbattisti, *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*, Buenos Aires, Prometeo.
- PASMAN, Cecilia (2007), *Guía para la implementación de programas entre empresas y escuelas técnicas*, Buenos Aires. Programa de Vinculación Empresa-Escuela, AEA. Disponible en <http://www.empresaesuela.org/links/guia.pdf> (consulta: 6 de marzo de 2017).

- PIERBATTISTI, Damián (2008), *La privatización de los cuerpos. La constitución de la proactividad en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*, Buenos Aires, Prometeo Libros.
- PRONKO, Marcela (2003), *Universidades del trabajo en la Argentina y Brasil*, Montevideo, Cinterfor/OIT.
- RAMÍREZ, Rafael (1997), “Nosotros los boricuas”, en Teresa Valdés y José Olavarría, *Masculinidad/es. Poder y crisis*, Santiago de Chile, Isis Internacional.
- RIFKIN, Jeremy (1996), *El fin del trabajo. Nuevas tecnología contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*, Barcelona, Paidós.
- ROSSI, Cecilia (2014), “Hegemonía del capital, formas de control de la fuerza de trabajo y conformación del obrero colectivo. Un análisis comparativo de cuatro empresas”, tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques (1990), *Émile o l'education*, en *Oeuvres complètes*, París, Gallimard.
- ROZEMBLATT, Patrick (1999), “El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder”, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, N° 11, Buenos Aires, Piette.
- SALVIA, Agustín y Marta PANAIÁ (comps.) (1997), *La Patagonia privatizada*, Buenos Aires, CEA-CBC-UBA.
- SANTANA CARDOSO, Ciro y Héctor PÉREZ BRIGNOLI (1978), *Historia económica de América Latina*, Barcelona, Crítica.
- SCHNEIDER, Alejandro (comp.), *Trabajadores. Las experiencias de la clase obrera en Argentina 1954-2005*, Buenos Aires, Herramienta.
- SARIEGO RODRÍGUEZ, Juan L. (1988), *Enclaves y minerales en el norte de México. Historia social de los mineros de Cananea y Nueva Rosita 1900-1970*, México, Ediciones de la Casa Chata-Ciesas.
- SIERRA ÁLVAREZ, José (1990), *El obrero soñado. Ensayos sobre paternalismo industrial*, Madrid, Siglo XXI.
- SOUL, Julia (2012), “Las instituciones locales en los procesos hegemónicos. Una mirada sobre las relaciones entre industria y comunidad en el caso de San Nicolás de los Arroyos”, *Estudios en Antropología Social*, año 2, N° 1.
- (2013), “De la «ciudad del acero» al «desarrollo local». Propuestas para una aproximación socioantropológica a las relaciones entre industria y ciudad en el caso de San Nicolás de los Arroyos”, *Avances del CESOR*, 10, Rosario.
- (2014), “A cuarenta años de Braverman. Reflexiones sobre el devenir de los procesos de trabajo y control en la Industria siderúrgica argentina”, Jornada “Control del trabajo hoy. A cuarenta años de *Trabajo y capital monopolista* de Harry Braverman”, Quilmes, Unqui.
- y Cynthia RIVERO (2013), “Somiseros. Disputas de sentidos a veinte años de la configuración de una nueva cultura organizacional”, *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, N° 31, São Paulo.
- SVAMPA, Maristella y Sebastián PEREYRA (2003), *Entre la ruta y el barrio. La experiencia de las organizaciones piqueteras*, Buenos Aires, Biblos.
- SWEENEY, John (1997), “La misión del empresario cristiano”, *Empresa*, N° 126, Buenos Aires.

- VERZINI, Pablo (1982), "El empresario frente a *Laborem Exercens*", *Empresa*, N° 58, Buenos Aires.
- VIVES, Antonio y Estrella PEINADO-VARAS (2011), *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*, BID.
- WAGENBERG, Alan (2007), "Compartiendo beneficios y responsabilidades", v *Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa. Anales*, Ciudad de Guatemala, 9-11 de diciembre.
- WARNER LLOYD, William (1941), "Social anthropology and the modern community", *The American Journal of Sociology*, vol. XLVI, N° 6.
- WIÑAR, David (1988), *La formación profesional en la Argentina*, Montevideo, Cinterfor.
- XIMÉNEZ SÁEZ, Daniel y Oscar MARTÍNEZ (1993), *Reconversión de las empresas, repercusión laboral*, Buenos Aires, Letra Buena.
- YOUNG, Iris (1992), "Marxismo y feminismo: más allá del «matrimonio infeliz» (una crítica al sistema dual)", *El Cielo por Asalto*, año II, N° 4.



Los autores

Claudia Figari. Doctora de la UBA (orientación Ciencias de la Educación). Investigadora independiente de Conicet. Vicedirectora del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL) del Conicet. Profesora titular en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA), Carrera de Relaciones de Trabajo. Profesora titular en Departamento de Educación (UNLU). Docente de posgrado en UBA, UNLU, Uncoma y UNSJB.

Nuria Giniger. Doctora de la UBA (orientación Antropología Social). Investigadora del CEIL-Conicet. Docente en de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA), Carrera de Relaciones de Trabajo. Docente de posgrado en UBA y Uncoma.

Hernán Palermo. Doctor en Antropología Social (UBA). Investigador del CEIL-Conicet. Docente-investigador en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) y en la UNAJ.

Julia Soul. Doctora en Humanidades (UNR). Investigadora adjunta en el Conicet. Docente de posgrado en UNGS, UBA y UNPA. Integrante del Taller de Estudios Laborales (TEL)

Diego Álvarez Newman. Doctor en Ciencias Sociales (UBA). Investigador del Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales (Unpaz). Profesor en la Carrera de Trabajo Social (Unpaz) y de la Facultad de Tecnología Aplicada (Umet).

Marcelo Hernández. Licenciado en Ciencias de la Educación (UNLU) y doctorando de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA). Docente-investigador en la UNLU. Coordinador de la Licenciatura en Ciencias de la Educación en la misma universidad.

Carlos León Salazar. Doctor en Estudios Sociales (UAM-Iztapalapa). Investigador invitado posdoctoral Conacyt en CEIL-Conicet.

Dana Hirsch. Licenciada en Ciencias de la Educación (UBA). Doctoranda de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Docente en el Departamento de Educación (UNLU).

Sara Cufre. Licenciada en Ciencia Política (UBA). Doctoranda de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA). Becaria doctoral del CEIL-Conicet.

Karina Ciolli. Licenciada y profesora en Ciencias Antropológicas (UBA). Becaria doctoral del CEIL-Conicet.

Colaboradores

Matías Frisco. Técnico principal en la Carrera de Personal de Apoyo con sede en CEIL-Conicet.

Cynthia Rivero. Antropóloga. Docente.

