

La pedagogía del management

Reflexiones y debates

Claudia Figari

CONICET



C E I L



La pedagogía del management: reflexiones y debates

Figari, Caudia

La pedagogía del management : reflexiones y debates / Caudia

Figari. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CLACSO ;

Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CEIL-CONICET, 2026.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-308-237-7

1. Pedagogía. 2. Administración de Empresas. I. Título.

CDD 301

Otros descriptores asignados por CLACSO:

Management / Economía / Corporaciones / Pedagogía / Global-
local / Empresariado / Estado / América Latina

Corrección y diseño interior: CEIL CONICET

Diseño de tapa: CLACSO

La pedagogía del management: reflexiones y debates

Caudia Figari





CLACSO

Consejo Latinoamericano
de Ciencias Sociales

Conselho Latino-americano
de Ciências Sociais

CLACSO Secretaría Ejecutiva

Pablo Vommaro - Director Ejecutivo

Gloria Amézquita - Directora Académica

María Fernanda Pampín - Directora de Publicaciones

Equipo Editorial

Lucas Sablich - Coordinador Editorial

Solange Victory - Producción Editorial

Valería Carrizo y **Darío García** - Biblioteca virtual



**Librería
Latinoamericana
y Caribeña de
Ciencias Sociales**

CONOCIMIENTO ABIERTO, CONOCIMIENTO LIBRE

Los libros de CLACSO pueden descargarse libremente en formato digital o adquirirse en versión impresa desde cualquier lugar del mundo ingresando a libreria.clacso.org

La pedagogía del management: reflexiones y debates [Buenos Aires: CLACSO, marzo de 2026]

ISBN: 978-631-308-237-7



CC-BY-NC-ND 4.0

© Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales | Queda hecho el depósito que establece la Ley 11723. La responsabilidad por las opiniones expresadas en los libros, artículos, estudios y otras colaboraciones incumbe exclusivamente a los autores firmantes, y su publicación no necesariamente refleja los puntos de vista de la Secretaría Ejecutiva de CLACSO.

CLACSO

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales - Conselho Latino-americano de Ciências Sociais

Estados Unidos 1168 | C1023AAB Ciudad de Buenos Aires | Argentina

Tel [54 11] 4304 9145 | Fax [54 11] 4305 0875 | clacso@clacsoinst.edu.ar | www.clacso.org

Índice

Introducción

I / Modernización y calidad total. La acción hegemónica corporativa	9
1. La “modernización empresaria”: debates conceptuales y paradigmas	15
2. Modernización, calidad total y hegemonía: “articularidades” entre el control técnico y el social	23
3. La calidad total en la modernización hegemónica: agentes y agencias	30
4. La calidad total como vehiculizadora de la modernización	30
5. El “mantenimiento total” como espacio de disputa	37
6. Los Sistemas Corporativos-SC: un hallazgo significativo	41
7. Modernización y calidad total y sistemas corporativos: desnaturalizar el control político cultural.	46
II / Cultura, curriculum y competencias en el orden corporativo	51
1. Matrices corporativas y nueva cultura oficial. Hacia un nuevo modelo de profesionalización	52
2. Saberes disputados y jerarquías profesionales	56
3. Los sistemas corporativos y la trama del control político-cultural: hacia un nuevo curriculum empresarial	62
4. La globalización de la cultura corporativa	65
5. La gestión de competencias y la pedagogía del management	71
6. Las competencias en Honda. Los saberes corporativos	74
7. Competencias, pericia técnica y nuevas subjetividades	76

III / Los dispositivos pedagógicos empresariales.	
Debates y conceptualizaciones	83
1. Neoliberalismo, nuevo consenso global y disciplinamiento laboral: la centralidad de los dispositivos pedagógicos empresariales	84
2. Orden corporativo: politicidad y tecnicidad, articuladores en la formación empresarial	87
3. Acerca del dispositivo pedagógico empresarial: entre el currículum oficial empresarial y la pedagogización del proceso de trabajo	92
4. El dispositivo pedagógico en acción. Algunas evidencias empíricas	95
5. La mediación pedagógica en la consolidación de la hegemonía empresarial: tesis y conceptualizaciones	100
IV / La trama pedagógica local-global	115
1. Los ciclos de la modernización: hacia el Pacto Global y la educación corporativa	116
2. Modernización-Pacto Global y agencia pedagógica: un campo virgen en los estudios educacionales y laborales	120
3. Consensos globales y agencia pedagógica: cuando la pericia del management se transnacionaliza	123
4. El nuevo management: la trama pedagógica global.	128
5. La comunicación pedagógica: ¿qué hay detrás de los informes de sustentabilidad?.	129
6. Nuevos consensos globales y cotidianeidad laboral	132
7. La centralidad de la educación corporativa en la nueva gestión del management global	134
8. La pedagogía del trabajo. Vacancia en la constitución de un campo de estudios	137
Bibliografía	143
Sobre la autora	161

Introducción

Este libro es fruto de toda una trayectoria investigativa que hemos desarrollado en las últimas tres décadas. Desde el Centro de Estudios e Investigaciones laborales (CEIL) del Consejo nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), en especial, y desde la Universidad de Buenos Aires (UBA) y la Universidad Nacional de Luján (UNLu) nos hemos nutrido del trabajo en conjunto con colegas de diferentes disciplinas que han aportado un crisol de dimensiones a nuestro problema de conocimiento: ¿de qué forma el capital controla y disciplina a la clase obrera?, ¿qué funciones cumplen los dispositivos pedagógicos empresariales en esa tarea?

La sociología, las ciencias políticas, la antropología y la pedagogía han sido disciplinas de base en las que se han formado queridos/as compañeros/as que he dirigido en varios proyectos. Siempre estuvo en mi sentir y pensar el trabajo colectivo y colaborativo, marco en el cual se realizaron varias tesis doctorales. Este fue un desafío no menor, ya que elaborar una tesis supone lograr algo inédito que se podía perder en el colectivo... pero desde nuestra perspectiva la tesis dista de ser algo individual, es fruto de compartir con colegas un tra-

bajo de campo, debates en torno a diversas interpretaciones de los datos y escribir juntos avances del trabajo que se viene realizando.

La tarea pedagógica del científico comprometido con la ciencia crítica y democrática jamás puede recurrir a guardarse los datos y no compartirlos. Justamente, todo lo contrario, la ciencia social y las humanidades debieran apelar a la elaboración colectiva y a un sinnúmero de interacciones que definen la elaboración de las tesis doctorales.

Este libro refleja mi trayectoria, si bien debo hacer notar que los aprendizajes logrados a partir de un trabajo de dirección de becarios/as y tesisas nutrieron estos desarrollos a lo largo de mi vida académica.

Por supuesto existen intereses académicos, matices, y una labor sostenida en el tiempo fruto de la experiencia. En este recorrido, mi tarea investigativa se inició investigando en escuelas privadas de fábrica, es decir, en aquellas escuelas técnicas que antes de la reforma educativa de los años 1990 dependían de empresas estatales o bien de grandes corporaciones transnacionales, y sobre todo tenían un vínculo directo con las gerencias de recursos humanos.

Mis propias tesis, y mi formación en la sociología del trabajo, me llevaron a explorar nuevas dimensiones analíticas: la corporación como locus de trabajo me atraía, en especial en aquellos años nefastos en los que el menemato privatizó las empresas estatales mediante la reforma del Estado. Es decir, desde nuestro enfoque, el universo contextual eran las grandes empresas privatizadas y las transformaciones en la gestión del trabajo y en los nuevos requerimientos de los perfiles profesionales.

La problemática de los saberes puestos en situación siempre ha sido una temática recurrente en nuestras investigaciones, a veces debatiendo con las nociones que los sociólogos ubicaban y se esforzaban en definir: las calificaciones, las competencias. Desde los estudios educacionales críticos se trataba de pensar en la naturaleza y el alcance de los saberes que se movilizaban en el acto de trabajo e, incluso, de aquellos saberes irreflexivos, no asequibles con claridad

meridiana a la conciencia, pero indisociables para el funcionamiento de las firmas.

Las nociones de hegemonía empresaria y, luego, de hegemonía del capital significaron un punto de inflexión a los efectos de ahondar en la sofisticación de los dispositivos pedagógicos instrumentados por la patronal. Así, hemos postulado la necesidad de tejer vínculos entre las herramientas del management que operaban en el plano tecno-productivo y las que lo hacían en el ámbito político-cultural.

Esa compleja arquitectura permitió desarrollar una vasta base empírica y conceptual y aportar, desde hace casi dos décadas, al campo que hemos denominado pedagogía crítica del trabajo.

Justamente, la centralidad de la noción de proceso de trabajo resultó siempre clave si bien no se encuentra tan presente en los estudios educacionales.

El descubrimiento de los sistemas corporativos como articulación localizada de las doctrinas corporativas de las empresas transnacionales ha constituido un hallazgo relevante, ya que operaba como faro de lo que hemos denominado curriculum oficial empresario.

La labor investigativa tuvo mayores frutos en la última década al indagar los nuevos consensos globales y el papel de los organismos internacionales en los requerimientos hacia el management para lograr la productividad esperada y los denominados objetivos de desarrollo sustentable (ODS).

Así, el Pacto Global (PG) y la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) han sido materia de estudio detallado en los últimos años, ya que su impronta ha definido, desde nuestra mirada, una nueva agenda pedagógica global.

Develar la arquitectura del educacionismo corporativo es una clave de la hegemonía empresaria, y posibilita identificar hendiduras muy sutiles en las cuales se juegan las formas también sutiles de cooptar voluntades y obturar la resistencia colectiva.

La labor investigativa siempre ha tenido un propósito: investigar las formas de dominio del capital para aportar elementos de interés, en tanto recursos políticos y técnicos, a la acción sindical organiza-

da comprometida con la mejora de las condiciones de trabajo y de la calidad de vida de la clase obrera.

....

Ese libro se compone de cuatro capítulos: 1. Modernización y calidad total. La acción hegemónica corporativa. 2. Cultura, curriculum y competencias en el orden corporativo. 3. Dispositivos pedagógicos empresariales. Debates y conceptualizaciones. 4. La trama pedagógica local-global.

En el primer capítulo nos focalizamos en las políticas empresarias en el contexto de la hegemonía neoliberal toyotista, haciendo hincapié en la nueva morfología que cobraron las formas de control hacia la clase obrera. Como noción relevante de los años noventa recuperamos el concepto de calidad total, a los efectos de considerarla indisociable de las lógicas de modernización. Una de las tesis que sostenemos es el vínculo orgánico entre las formas de control técnico-productivo y político-cultural, cuestión que tiene una clara incidencia en la formación de nuevas subjetividades.

En el capítulo 2 nos proponemos analizar las relaciones entre la cultura oficial corporativa, el curriculum empresarial y la gestión de las competencias. Aquí nos detenemos en la noción clave de cambio cultural como condicionante de las formas que asume el trasvasamiento de saberes requeridos desde la cultura corporativa hacia la fuerza laboral.

En el capítulo 3 ahondamos en la noción de dispositivos pedagógicos empresariales, poniendo de relieve las funciones político-técnicas que lo subyacen. A su vez, se destaca el educacionismo corporativo y la relación orgánica que se define entre el orden empresarial y el orden pedagógico. Hacemos también hincapié en las características que asume este dispositivo a partir de los consensos globales con el nuevo milenio. Exponemos a su vez un conjunto de tesis, fruto de nuestra labor investigativa sobre el tópico mencionado.

En el capítulo 4 nos focalizamos en la agencia pedagógica global y la función que asume para transponer los requerimientos del Pacto Global y de los ODS. Consideramos también el rol de los *mánager* y su internacionalización, dada la necesidad de transmitir eficazmente los valores corporativos globales en el nivel regional y local.

Analizamos, además, la necesidad del capital de interpenetrar los valores corporativos en la praxis laboral. A estos efectos nos referimos a la cotidianeidad laboral, y a cómo se interpenetran los saberes técnicos, tácitos y aquellos que proceden de las doctrinas corporativas.

Finalmente, este libro propone debatir un campo novedoso como es el de la pedagogía del trabajo, que encuentra una importante vacancia en los estudios educacionales y sociológicos.

I / Modernización y calidad total. La acción hegemónica corporativa

En este capítulo nos proponemos analizar las bases doctrinales de las políticas empresarias en el contexto de la hegemonía neoliberal-toyotista. Con este fin, nos enfocamos en el estudio de los nuevos dispositivos que ponen en forma el sistema de control sobre el trabajo, con importantes implicancias en las subjetividades laborales. Al respecto, el sistema de mejora continua de la calidad -y la propia noción de calidad total- serán especialmente estudiados, dada su incidencia en la nueva morfología de la organización y de las condiciones de trabajo. El análisis se orienta hacia los sentidos que se vehiculizan, las modalidades de transmisión (identificando las agencias y agentes codificadores) y las interrelaciones que se tejen entre las formas del control simbólico y la materialidad de los procesos de trabajo.

El período de relevamiento de datos se realizó entre mediados de los años 1990 y mediados de los años 2000. Las investigaciones se realizaron en diferentes sectores de la actividad económica y servicios, lo que ha permitido poner el énfasis en aspectos recurrentes más allá de las especificidades de cada actividad económica.

Así, en los años noventa, hemos encarado una línea de investigación que se centró en la privatización de empresas estatales (servicios eléctricos para Capital Federal y Gran Buenos Aires -con énfasis en una central eléctrica, la de mayor potencia instalada- y Yacimientos Petrolíferos Fiscales).

Asimismo hemos relevado un caso en profundidad, el de una corporación de productos electrónicos, proveedora monopólica del Estado en los años noventa.

Otros actores tradicionales con gran presencia sindical han sido las industrias automotrices y la empresa siderúrgica Acindar. Finalmente, hemos estudiado una empresa cervecera y una textil-química (en especial en los años noventa).

En cada uno de los apartados en los cuales exponemos la evidencia empírica pertinente indicamos la procedencia del corpus empírico.

1. La “modernización empresarial”: debates conceptuales y paradigmas¹

En la década del noventa, el campo de las ciencias sociales del trabajo sufrió un desplazamiento en la histórica unidad de análisis centrada en el taller. La empresa se constituyó en la unidad de análisis de los estudios del trabajo, y se enfatizó la necesidad de avanzar en las investigaciones sectoriales -frente a su heterogeneidad, tanto inter como intra-rama de actividad económica, y al crecimiento del desempleo y del sector informal- (Neffa, 2008). La impronta del con-

¹ En nuestra tesis doctoral hemos desarrollado esta temática extensamente. Algunas conceptualizaciones revisadas en este libro encuentran base de sustento en dicha tesis. Ver Figari (2004).

senso de Washington sella el impulso definitivo del neoliberalismo, llevado adelante en Argentina por el menemato.

La estrategia modernizante, impulsada por el Estado y las grandes empresas monopólicas, fortaleció, sobre todo, un nuevo paradigma discursivo que, en la voz del “management participativo” y del lenguaje flexibilizador, expresó, para Latinoamérica, un papel predominante de las tecnologías sociales como activadoras de los procesos de modernización que se hacían extensivos al Estado, a las relaciones laborales, a la educación, y a toda el área gubernamental.

La ciencia social desarrolló escasamente una visión crítica y coadyuvó en la naturalización de la noción de modernización, dándola por hecho, solo algunas voces reflejaron la ecuación indisoluble entre modernización y neoliberalismo. Así, las modalidades de gestión del trabajo se asentaron en doctrinas manageriales que, enunciadas desde la gestión por competencias y el autodenominado “management participativo” reificaron la dualización, la precarización en la composición de la fuerza laboral y la selectividad expresada en el orden profesional.

Las lógicas de uso y valorización del trabajo no dejaron de ajustarse sobre la base de la individualización de las relaciones del trabajo y el gobierno de las gerencias de recursos humanos, como ámbitos estratégicos desde donde se impulsaron los rediseños y transposiciones de los valores corporativos que sustentaban al orden empresarial. Y es en este sentido que la disputa por la dirección cultural/política como disputa hegemónica se expresó en forma recurrente en la voz de los empresarios, como necesidad de un cambiocultural (cuestión que ampliaremos en el capítulo 2). En este contexto, los sistemas de mejora continua de la calidad cobraron especial identidad como derivación del orden corporativo disciplinador sobre el trabajo. Contribuyeron sensiblemente a sentar condiciones propicias para operar tanto en el plano técnico-productivo como en el político-cultural.

Los debates sobre la modernización han sido prolíferos en los estudios sociales del trabajo. Así, Dombois y Pries (1993) postulan la

necesidad de inscribir este debate en la puja por restablecer un nuevo orden sociolaboral y profesional. Esta línea de trabajo señala asimismo la necesidad de asociar líneas de investigación que operaban en forma distante, lo que constituía un factor obstaculizante para la comprensión de la naturaleza y alcance de las intervenciones empresarias sobre la gestión del trabajo. Se ahonda en el carácter sistémico de la organización y en la necesidad de vincular los diferentes medios de intervención técnica y social que movilizan las empresas. Esta noción resulta clave en nuestros estudios, ya que postulamos las interrelaciones complejas, y no autoevidentes entre el andamiaje sociocultural y político y el que procede de la materialidad técnico-productiva.

La línea de investigación desarrollada por Linhart (1997) ha sido esclarecedora en este dominio de análisis, haciendo especial hincapié en las profundas transformaciones en las relaciones sociales y en el funcionamiento de las empresas. Más que el taller, es la superestructura de la organización que está en disputa. Sin embargo, nuestras investigaciones han identificado aspectos nodales en las nuevas tecnificaciones que operan en conjunción con las lógicas culturales. Se pone en evidencia, así, el debate por la formación de nuevas identidades laborales y profesionales.

Una cuestión relevante es el postulado de Linhart acerca de la producción de nuevos sentidos, o bien los nuevos sentidos del trabajo como postuló en su libro Ricardo Antunes (2005). Esta noción, asociada a la de proceso de trabajo, ha sido poco estudiada y nos ha interpelado desde los estudios críticos de una pedagogía del trabajo.² Este libro aporta nuestras lecturas, reflexiones, estudios e interpretaciones desde una óptica que pone en interrelación a la sociología del trabajo y a la pedagogía crítica.

² Se trata del estudio de los procesos de formación vinculados con el quehacer en el trabajo. Desde nuestra perspectiva, dicha formación debe ser analizada en su vínculo orgánico en el proceso de trabajo. En el último capítulo dedicaremos un apartado a esta disciplina en el marco de los estudios educacionales y sociológicos.

En la región latinoamericana, el embate neoliberal fue expresivo en la política de privatizaciones, en la política flexibilizadora y en el sentido que asumieron las materias negociadas en los años noventa.

Cabe destacar el punto de inflexión que significó el I Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo, publicado en el año 2000 y coordinado por Enrique de la Garza Toledo. Esta obra aportó los nutrientes para reimpulsar los estudios sociales del trabajo, analizando en profundidad los efectos toyotistas modernizantes.

Julio César Neffa ha producido una bibliografía muy prolífera, tanto de su propia autoría como impulsando la traducción de referentes franceses (como es el caso de Coriat, Linhart, Rozemblatt, entre otros.³ El enfoque regulacionista⁴ al cual adscribe puso en el centro de la atención las transformaciones de la relación salarial y las diferentes formas institucionales que le dan nueva fisonomía. La economía política, la historia, la sociología, la antropología contribuyen a comprender bajo diferentes regímenes de acumulación las características que adquiere la relación salarial. Además, se hace especial hincapié en la necesidad de aprehender las transformaciones en el proceso de trabajo. Justamente, abandonar su centralidad es perder la batalla por la importancia asignada a la clase obrera. Sin trabajadores no hay modernización posible, ni funcionamiento posible de ninguna empresa.

El trabajo publicado por Eudeba en el año 1998, y compilado por Walter y Senén González ilustra los efectos del plan privatizador argentino en las telecomunicaciones con estudios que miran dicha im-

3 Durante los años noventa, el CEIL-PIETTE a través de su director, el Dr. Julio César Neffa, estableció acuerdos con la embajada de Francia en Argentina a los efectos de organizar una variedad de seminarios intensivos de investigación con investigadores franceses. Estos seminarios han formado generaciones de investigadores en el Centro de Estudios e Investigaciones laborales (CEIL) del CONICET.

4 Se trata de una escuela pensamiento originada en Francia en los años setenta. El foco está centrado en las problemáticas del desarrollo y el crecimiento económico en términos estructurales. Se nutre de una perspectiva interdisciplinaria, marco en el cual las relaciones entre la economía y el estado, y las diferentes formas institucionales cobran protagonismo. La relación salarial asume especial interés, así como la teoría del valor-trabajo para Neffa.

pronta en varios países latinoamericanos. Es también ese mismo escenario el que orienta la mirada, enriqueciéndola, hacia los efectos territoriales en relación a las estrategias de supervivencia que ponen en juego aquellos trabajadores expulsados, a través de la figura del “retiro voluntario”. El caso de la empresa siderúrgica estatal Somisa ha sido emblemático en el sentido de desterrar definitivamente la tesis que se sostuviera hasta los años ochenta, al plantear que las formas cuentapropistas constituían una salida, y, a veces, una forma alternativa de desarrollarse como pequeños empresarios (Beccaria y Quintar (1995).⁵

Las políticas flexibilizadoras en el orden laboral se constituyen en el eslabón de análisis fundamental para los abogados laboristas al sopesar cómo es desmantelado el derecho social del trabajo y, a su vez, como la negociación se constituye en un vehículo potente para transponer las cláusulas flexibilizadoras orientadas a la precarización laboral (Schick, 1988). Asimismo, desde una lectura sociológica, la línea de trabajo desarrollada por Quintar (1990), pone de manifiesto la impronta disciplinadora del mecanismo flexibilizador.

Los estudios sindicales mostraron dos caras: el consenso con el actor estatal y empresarial, constituyéndose como sindicalismo empresario; y la resistencia y organización para hacer frente al embate privatizador y racionalizador sobre el trabajo (Orlansky, 2006). La investigación desarrollada a comienzos de los años noventa por Angélico, Hernández, Moreno, Rojo y Testa, arroja elementos sustanciales para indagar las estrategias sindicales que se impulsan en el marco de las formas de racionalización que promueven las empresas. El caso de Acindar, en Villa Constitución, ha sido paradigmático por el

5 Podemos destacar diferentes tesis doctorales sobre la industria siderúrgica en diferentes períodos históricos. En los años noventa destacamos la tesis de Marcela Jabbaz (1994) y, en forma paralela, el trabajo de Angélico, Testa, Hernández, Moreno, Rojo (1992). Luego, en el segundo lustro de los años 2000, esta industria y sus políticas empresarias y sindicales fueron estudiadas en sus tesis doctorales por Julia Soul (2010) y Nuria Giniger (2011a). Las investigaciones grupales que hemos dirigido durante el segundo lustro de los años 2000 se han centrado en empresas privatizadas, y un caso testigo ha sido la ex empresa Somisa, convertida en Siderar.

posicionamiento crítico del sindicato frente a las transformaciones que se intentaban imponer desde el poder empresario, poniendo de manifiesto un conocimiento en profundidad por parte del actor sindical, que es llevado al terreno de la negociación.

También los estudios desarrollados por Bisio y Fernández (1999) y Battistini (2001), exponen los paradigmáticos convenios firmados en algunas empresas automotrices, que, literalmente son regulados sin trabajadores. El convenio SMATA-Santa Isabel abona también una línea de análisis que, desde los estudios sociológicos sobre el trabajo, se constituyó en una vía de interpretación fundamental para analizar el sentido de las materias negociadas, y las tendencias que se configuraban y extendían a otros sectores.

Los trabajos de Abarzúa en Chile (1997) y de Stolovich y Lescano (1996) en Uruguay abordaron la problemática sindical frente al nuevo escenario planteado con la impronta de los sistemas de mejora continua y las nuevas formas de gestión del trabajo. Abarzúa, desde una perspectiva que pone énfasis en el plano sociocultural, analizó las posibilidades de recomposición de la acción colectiva en un contexto de falta o de multiplicidad de códigos culturales y desestructuración de las viejas identidades. Discutimos la tesis del autor sobre la inexistencia o multiplicidad de los códigos culturales, lugar que se dota de visibilidad al encarar el problema de la dominación y de la legitimidad del nuevo orden (en el sentido gramsciano de “bloque ideológico”). Esta complejidad es la que abordamos en nuestra tesis doctoral y en nuestras investigaciones de las últimas dos décadas.

La investigación desarrollada por Stolovich y Lescano en empresas uruguayas aporta también a la relación existente entre gestión de la calidad total y estrategias sindicales. Las contribuciones se orientan a repensar la estrategia de negociación con el fin de lograr ventajas comparativas para el sector del trabajo. Si bien los autores se refieren a la “operación de enmascaramiento” que sustenta la impronta modernizante basada en los sistemas de mejora continua, su tratamiento no ahonda en el accionar empresario. En los apartados siguientes en este capítulo nos dedicamos a desentrañar la compleji-

dad de las herramientas empleadas por el management y su circulación en los espacios de trabajo.

La mirada hacia el proceso de trabajo, se inscribe en una línea de estudios que iluminan las características que asume la impronta modernizante en distintos sectores de actividad económica, planteando la noción de heterogeneidad estructural (Salvia, 2013). Asimismo, los estudios se orientan a evaluar las implicancias de las nuevas tecnologías informatizadas en las calificaciones y perfiles profesionales, acentuando una mirada hacia el mercado de trabajo, evaluando la situación de los trabajadores con mayores y menores niveles de calificación (Cortés y Marshall, 2001), analizando las trayectorias educacionales y profesionales de algunos grupos profesionales, como por ejemplo, el caso de los técnicos en distintas especialidades (Gallart, 1997; Testa y Figari, 2001 y 2005; Riquelme y Herger, 2017; Jacinto, Roberti y Martínez, 2022), o bien, de los ingenieros (Panaia, 2001).

El problema de la modernización empresaria es abordado en forma particular por los estudios sociales del trabajo, en sus distintas aristas y desde distintas metodologías y niveles de análisis. Una tesis que expuso Monza (1992) señalaba, en forma casi pionera, una situación recurrente observada en las “empresas modernizadas” en los años noventa. Planteaba “las falacias de la reestructuración”, y exponía la relación existente entre aumento de la productividad, reducción de los niveles de empleo, y dualización/ segmentación del mercado de trabajo. En muchas ocasiones la noción de reestructuración quedaba asimilada acríticamente a la de modernización. En la reestructuración, la historicidad se hacía visible para hacer constar aquello que se transformaba. En la modernización, la noción implicaba un futuro de orden (capitalista) y progreso. En un caso y en otro, la escritura académica sobre la modernización conllevó diálogos profundos sobre el denominado fin del trabajo que, junto al lema del fin de las ideologías, signó la década de los noventa (Neffa, 2001). Dos décadas después, un grupo de colegas latinoamericanos, coordinados por De la Garza Toledo; Hernández Romo; Neffa; Figari; Aravena; Celis Ospina; Lucena; Pucci y Ramalho (2024), asumimos una

tarea importante: revisar los viejos postulados aparecidos en el Tratado de Sociología del Trabajo editado en el año 2000 y coordinado por De la Garza Toledo, y actualizar las continuidades de un modelo que aún se sustenta en la explotación laboral. También se identifican las discontinuidades en esas continuidades a partir del movimiento organizado; las temáticas de género, las juventudes, la sociología de los empresarios y los consensos globales entre otras problemáticas. Algunas de ellas serán materia de debate en otros capítulos.

2. Modernización, calidad total y hegemonía: “articularidades” entre el control técnico y el social

El problema de la modernización empresarial requiere situarse en un universo teórico-conceptual que haga visibles las complejas y variadas mediaciones que transponen un nuevo orden sociolaboral y profesional.

Las estrategias desplegadas por las empresas para modernizarse han revestido un interés particular desde los estudios del trabajo desarrollados en la última década del pasado siglo, poniendo de relieve su incidencia directa en las exclusiones sistemáticas de trabajadores y en las transformaciones en el nivel de las condiciones de contratación, de profesionalización y de trabajo en general. No obstante, ha sido menos abordado un análisis en profundidad del debate ideológico que se juega con el fin de instrumentar los nuevos ordenamientos, generando y *aggiornando* nuevas formas de control social y cultural sobre el trabajo. La teoría crítica aporta en este sentido elementos sustanciales para desnaturalizar los soportes y sentidos que sustentan la nueva hegemonía empresarial en el sentido gramsciano de dirección política y cultural de las clases dominantes sobre las subalternas. Es desde la hegemonía que se juega un principio pedagógico y una concepción de vida, en tanto lugar que expresa la configuración de un bloque ideológico que construya consensos y la formación de un sentido común. Es bajo esa impronta de “coloniza-

ción ideológica” que radica la dirección política-cultural, y emana de ella también la necesidad de legitimar la ideología dominante.

El ejercicio de un “control social activo” (Melossi, 2018: 17-254-255; Elías, 1989), es decir, aquel que remite a la producción de comportamientos a través del “autodominio del sujeto”, puede asociarse de esta forma a la creación de consenso como cuestión central en la producción y sostén de hegemonía. Y en esto se expresa también la voz de Gramsci al ponderar la importancia de distinguir la coerción del consenso, que solo se hace posible cuando se pone en juego el principio/relación pedagógica que la sustenta (Gramsci, 1992).

Un discurso justificador y evaluador es central en la producción hegemónica sustentada en el consenso, es decir, para construir legitimidad. Y con este artilugio, los dispositivos pedagógicos y comunicacionales (como derivación relevante de la calidad total) se constituyen en un terreno fértil desde el cual restituir el sistema hegemónico.

Desde esta perspectiva cobra fuerza el concepto gramsciano de “crisis orgánica” en tanto crisis del sistema hegemónico. Es allí donde se juega una ruptura del vínculo orgánico entre el orden superestructural y estructural, cuestión que requiere ser recompuesta para restaurar el patrón hegemónico (Gramsci, 2013). La fertilidad del pensamiento gramsciano en este sentido aporta elementos sustanciales para comprender el afán empresario por configurar una nueva formación discursiva capaz de recomponer /tejiendo estratégicamente los lazos rotos.

La noción de “articularidad” desarrollada por Zemelman (2024; primera edición 1991) que pondera la interrelación entre los campos político, cultural y económico en la lectura de lo real, puede ser recuperada al tomar en consideración la dialéctica operante entre el orden material y simbólico. Se habilita así la recomposición hegemónica a través de una dialéctica solvente con las tecnificaciones operantes (sobre todo a partir de las tecnologías de la información, y de los movimientos en el nivel de las estructuras empresarias). De esta forma, esta nueva “articularidad” asume potencialidad para

componer un nuevo orden o nuevo “panopticom” (Foucault, 1991), que transpone multidimensionalmente los controles, mediados técnica, organizacional y culturalmente, (ya no personalizados, y en este sentido también se podría pensar en una diferencia sustancial con las concepciones taylorianas y fordianas) localizándolos en el sistema y en el sujeto a la vez.

Las múltiples y variadas estrategias desplegadas por las grandes firmas para recomponer eficiencia y competitividad operan, a la vez, en el plano técnico-organizacional y simbólico-cultural. El primer plano de los mencionados expresa transformaciones en las formas de organización de la empresa, de la producción y del trabajo, promoviendo, sobre todo, en este último aspecto, la denominada polivalencia funcional, el trabajo en grupos, la prevalencia de las funciones por sobre los puestos de trabajo. Asimismo, este plano expresa las incorporaciones de tecnologías con base en la microelectrónica e informática (ya sea en los procesos como en los productos). Las tecnificaciones planteadas (vía el soporte material u organizacional) no se manifiestan de igual forma en los países centrales que en la región latinoamericana, con una particular incidencia de las denominadas tecnologías sociales. Tal como lo plantea Neffa (1998), estos movimientos no resultan una novedad, más bien se sustentan en los viejos embates (expresión de la resistencia obrera) contra la rigidez de las concepciones taylorianas y fordianas (Stankiewics, 1991). Si la falta de sentido de la tarea y de autonomía en el trabajo era recuperada antes como un lugar de lucha sindical, con la modernización, esos viejos reclamos serán reapropiados por los sectores empresarios, reinscribiéndolos en el universo discursivo que fundamenta la recomposición hegemónica neoliberal.

El segundo de los planos mencionados (el simbólico-cultural) se sustenta en las concepciones ideológicas manageriales del denominado “management participativo” con base en la doctrina japonesa. Tal como lo plantea Bonnazi (1993), la impronta de la calidad cobra importancia ya que se constituye en el lugar discursivo desde el cual se instrumentan las justificaciones para imponer las transformacio-

nes en el nivel del empleo (reduciendo sensiblemente los planteles, y afectando en particular a los menos calificados) , en las condiciones de trabajo (precarizando, e intensificando el trabajo), y en las condiciones de profesionalización (dualizando y segmentando el mercado interno de trabajo).

Desde nuestra perspectiva, se define una nueva dialéctica entre los dos planos mencionados, aportando una nueva morfología a las formas históricas de control social sobre la fuerza laboral. Y, en este sentido, analizar la fisonomía que adquieren las articulaciones entre las tecnificaciones y el orden simbólico requiere no sustraer del análisis la relación educacional inherente a las relaciones sociales de producción (Kuencer, 1989).

Los embates empresarios para reestablecer y sostener la hegemonía sobre el trabajo han constituido a la “calidad” como herramienta indispensable para producir “el cambio cultural”. La batalla político-cultural se inscribe en variados territorios en el nivel de las organizaciones empresarias, multiplicando los agentes que co-participan en la “puesta en forma” y sostenimiento del orden corporativo empresarial. Así, la operatoria empresarial desplegada opera tanto en la arquitectura sociotécnica como en la agencia simbólica. Esta operatoria crea un conjunto de mediaciones que posibiliten encauzar los valores corporativos en los sectores de la producción. Así, hemos creado el concepto *prácticas hegemónicas empresariales* que constituyen las formas materiales y simbólicas a partir de las cuales las empresas vehiculizan los principios estructurantes del orden corporativo empresarial en la materialidad del proceso de trabajo. Nos referimos a prácticas para dar cuenta de los vínculos orgánicos que se establecen entre los discursos corporativos empresariales (que exceden las filiales locales, en el caso de empresas transnacionales) y la variedad, sofisticación y articulación de herramientas empresariales que se constituyen en traductoras de los discursos corporativos en la cotidianeidad del proceso de trabajo, cuestión que analizamos en el capítulo 4.

Las prácticas hegemónicas empresariales requieren de una compleja red de agentes y agencias con un rol significativo en la transposición de la filosofía corporativa. Los sentidos transpuestos suponen un proceso pedagógico, que opera en el nivel de las subjetividades provocando adhesiones y/o resistencias. La problemática de la transposición pedagógica empresarial será analizada en profundidad en el capítulo 3. En el contexto que venimos describiendo, se presentan fisuras que requieren ser visibilizadas por parte de los trabajadores, como primer paso para generar condiciones propicias para la resistencia y organización colectiva. Demostraremos esta tesis a partir de las mediaciones que se implementan y que resultan indispensables para transmitir eficazmente los valores corporativos. Desde nuestra perspectiva, dichas mediaciones son de naturaleza pedagógica y comunicacional.

Las prácticas hegemónicas empresariales dinamizan y especializan un conjunto sofisticado de nuevos *dispositivos de control social / cultural y técnicos* que aseguran el anclaje y sostenimiento del proceso de racionalización que opera fundamentalmente sobre el trabajo (Figari, 2010a). Esta perspectiva requiere ahondar no solo en los dispositivos que transponen los nuevos principios sobre los que se asienta la nueva legalidad empresarial, sino también en los sentidos que se vehiculizan. Esta aproximación se propone poner en evidencia, por un lado, las tecnologías empleadas y, por otro, el sistema social de significaciones que se conforma tras la impronta racionalizadora. A partir de los hallazgos de nuestras investigaciones hemos elaborado una noción que ha resultado muy fértil para el análisis agregado de los datos. Así, nos referimos a los dispositivos de control social/cultural y técnicos que constituyen una variedad de instrumentos empresariales que buscan ajustar el comportamiento de los trabajadores a los objetivos de eficiencia /productividad y competitividad de las firmas. Esos instrumentos tienen un anclaje estratégico en agencias (como por ejemplo las especialmente encargadas de la gestión de los recursos humanos), y en nuevos agentes que, distribuidos a lo largo de la estructura de mando, son transmisores y evaluadores de los

nuevos sentidos que sustentan el orden laboral y profesional “modernizado”. Es decir, estos dispositivos son empleados en las prácticas hegemónicas empresarias y expresan a la vez un andamiaje material y simbólico. Vehiculizan los nuevos sentidos corporativos en el marco de relaciones de fuerza donde el sector del trabajo se encuentra especialmente debilitado (Figari, 2004).

En el marco de las estrategias del management, la denominada “calidad total” se constituye en un sistema de control que viabiliza la nueva matriz corporativa. De ella se derivan y especializan un conjunto variado de herramientas de gestión que se conforman en tanto dispositivos de control social/cultural y técnicos, ya que algunos de ellos orientan su accionar hacia el espacio técnico-productivo y otros hacia una esfera donde se dirimen las nuevas formas político-culturales. En ese escenario, los dispositivos pedagógicos cobran un especial interés empresarial ya que se constituyen en potentes dispositivos para codificar y transponer la filosofía empresarial y, como analizamos en próximos capítulos, en lo que hemos denominado saberes corporativos.

Desde esta perspectiva, la aprehensión de lo que se pone en juego en la materialidad del proceso de trabajo (en términos de asignaciones, reasignaciones de tareas y requerimientos de saberes generales y específicos demandados a los trabajadores) requiere ser considerada en dialéctica con la sofisticación que cobran los dispositivos de control técnico y social corporativos en el marco de la disputa obrero-patronal.

El cuadro que exponemos a continuación pone de manifiesto la recomposición sistémica operante sobre la base de la estrategia modernizante. El efecto sistémico se sustenta, desde nuestra tesis, en la dialéctica que se establece entre el espacio superestructural (los nuevos enclaves codificadores y difusores de la filosofía empresarial, y de la normatividad que de ella se deriva) y estructural (el proceso de trabajo) en las firmas. Asimismo, las articulaciones entre los soportes materiales y simbólicos resultan entramados y operan en cada uno de los espacios de inscripción del sistema de control.

Cuadro N° 1: El efecto sistémico del sistema de control: espacios y naturaleza de la inscripción

Espacios de inscripción	Naturaleza de la inscripción	
	Material (técnico-organizacional)	Simbólico (sociocultural/ educacional)
Superestructural	“Reingenierías y calidad total”	Filosofía corporativa
Estructural	Tecnificaciones (automatización de procesos; nuevas formas de organizar la producción y el trabajo)	Pedagogización del espacio de trabajo Individualización de las relaciones de trabajo Comunicaciones

La matriz estructural por una parte y la superestructural por otra, se encuentran en interacción. Aquí recuperamos la fertilidad del concepto de Zemelman (2024) al referirse a las articularidades. Sin embargo, al observar cada espacio, se requiere de un traspaso, de un trasvasamiento, que, como analizaremos, no es inmediato y demandará de múltiples mediaciones. Así, las reingenierías se constituyen en tecnificaciones concretas al aprehender por parte de las agencias de producción y sus agentes el propósito y sentido de las transformaciones tecno-productivas. De igual forma, la filosofía empresarial solo se hace efectiva en tanto y en cuanto se vehiculice en los espacios de trabajo, de allí que nos refiramos a la pedagogización de los espacios de trabajo. Pero, para cada nivel de inscripción habrá un puente necesario ya que la dinámica de las modernizaciones exige asociar tecnificaciones y pedagogizaciones en el proceso de trabajo.

El sistema de control se retroalimenta en un nuevo escenario en el cual la totalidad concretizada cobra protagonismo. Con el nuevo milenio, lograr cada vez mejores acoples en este esquema totalizante

será una apuesta permanente desde las corporaciones y en los nuevos consensos globales.

3. La calidad total en la modernización hegemónica: agentes y agencias

Si hay una constante en la toyotización neoliberal es la invocación recurrente al sistema de mejora continua de la calidad (que se hace total) y al cambio cultural. Su implementación exige emplear desde el management múltiples herramientas que hagan viable justamente un sistema totalizante, en el cual ningún intersticio permanezca ajeno.

El sistema de la calidad total exige un conjunto de agentes encargados de efectuar monitoreos continuos. Los agentes del sistema de control tienen inscripción a lo largo de toda la estructura jerárquico-funcional y expresan a la vez su omnipresencia y su desterritorialización. Así como el sistema define la existencia de “clientes externos e internos”, también establece auditorías externas e internas. Las segundas son aquellas que nos interesan en forma particular, dada su incidencia en la configuración de una nueva división de trabajo de control simbólico (Bernstein, 1998).⁶

4. La calidad total como vehiculizadora de la modernización

El sistema de calidad como sistema de control queda asociado al esquema racionalizador que da sustento al nuevo orden empresario. Se ejerce a partir de las operaciones de normalización y evaluación, en tanto funciones desde las cuales se sostienen las continuidades con los esquemas taylorianos y fordianos. No obstante, nuestra te-

⁶ Cabe destacar que el autor se refiere al espacio escolar. Sin embargo, hemos constatado la fertilidad de esta noción para analizar procesos que se operan en los espacios laborales de las grandes corporaciones.

sis se propone también reflejar las discontinuidades que pueden ser reconocidas al poner en evidencia la “novedad” en cuanto a las diversas tecnologías empleadas que especializan el sistema de control. En todos los casos analizados la “calidad total” estaba presente en el discurso empresarial “modernizante”⁷. Y, además, en todos los casos se la asociaba a la meta empresarial orientada “al cambio cultural” y a dinamizar nuevas modalidades de gestión del trabajo. No obstante, las diferencias, surgidas del análisis cualitativo, han permitido constatar que las tecnologías elegidas para impulsar la modernización y, en consecuencia, la puesta en forma del sistema de mejora continua de la calidad, asumían cierta especificidad entre las empresas estudiadas. Esas elecciones se vinculaban con las trayectorias tecno-organizacionales, con la gestión del trabajo pre-existente (y los modelos imperantes de profesionalización) y con las relaciones de fuerza obrero-patronales. Sin embargo, en todos los casos, la formación y la comunicación asumían un papel protagónico, con modalidades más o menos institucionalizadas y a partir de acciones generales o bien programas centralizados (como en el caso de la formación del management) que vehiculizaban los valores corporativos. Los dispositivos de formación y comunicación se constituían en tecnologías potentes que encauzaban los sentidos subyacentes de las nuevas matrices corporativas, cuyo núcleo emblemático se expresaba en “la mejora continua”. Estos dispositivos proveían vías fértiles para una nueva “puesta en forma” del sistema de control, operando en torno a dos funciones técnicas claves del control: la función normalizadora y evaluadora.

Con el nuevo milenio, la calidad se fortalece asociada ya no solo al patrón flexibilizador sino también a un lenguaje legitimador relacionado con los consensos globales del Pacto Global (PG). El PG excede la instrumentación localizada de la calidad total y mundializa

7 Nos referimos en especial a los servicios eléctricos que se privatizan en los años noventa, a una gran empresa de productos electrónicos proveedora del Estado, a una empresa cervecera y a una corporación textil-química.

un esquema normalizador, marco en el cual los países, empresas y organismos públicos deberán reportar.

Los hallazgos que exponemos en este capítulo resultan ya constanciales a las nuevas doctrinas del management, si bien se implementan en la última década del pasado milenio. En el capítulo 4 analizamos estos nuevos consensos que se nutren de aquello legalizado y legitimado en los años noventa.

En los denominados “sistemas de mejora continua” de la calidad, la función normalizadora reviste un interés particular. Se expresa en un proceso de codificación de procedimientos que deviene en una nueva captura de saberes (que constituye la usina original de esos procedimientos). Si el taylorismo afinó sus herramientas de gestión a través de la denominada organización científica del trabajo (OCT) para expropiar, normalizar y evaluar los saberes de los trabajadores de oficio, el toyotismo y la calidad total también exacerban las prescripciones, generando instancias (ahora con el lema de la cooperación, los objetivos compartidos, la participación, la grupalidad) de “socialización de saberes”, en pos del interés empresarial.

La normalización prescribe en primer lugar, y debe transparentarse en documentación fehaciente. La elaboración de manuales de procedimientos instala una nueva regla: registrar por escrito cuanto se hace y regular el quehacer sobre la base de lo escrito. El ajuste a lo prescripto se constituirá en la medida del monitoreo continuo que se pone en juego en las organizaciones. En ese proceso, la comunicación y la capacitación se constituyen en medios potentes para “enmarcar” las evaluaciones permanentes. De esta forma, la función evaluadora deberá instalarse en el trabajador, como forma de demostrar cotidianamente una pauta de comportamiento ceñida a lo instituido/normalizado. Quebrar la norma, supondrá sanciones que tendrán la impronta de la “traición” al proyecto de la firma. Esen función de este que debe reflejarse el comportamiento autorregulado.

Las solidaridades entre el discurso de la calidad total y las nuevas modalidades de gestión del trabajo, a través de la centralidad que adquieren las gerencias de recursos humanos (que asumen un papel

central en el diseño y puesta en forma de la capacitación), demandan ser puestas en evidencia, recuperando los comunes denominadores en los propósitos que se persiguen: adaptar el sistema de trabajo y el sistema técnico a la lógica mercantil que exige construir nuevos sentidos acerca del sujeto que trabaja.

El sistema de mejora continua de la calidad, constituido en el núcleo de sentido fundamental de la doctrina toyotista, deberá ser recuperado en particular desde las prácticas hegemónicas empresariales que se despliegan en las filiales de empresas transnacionales o de grandes grupos económicos. Y, desde ese territorio, deben transformarlo en un principio rector y criterio de verdad imperante en las matrices corporativas que se implementan localmente.

La necesidad de instalar una estructura de registros para el seguimiento y evaluación de lo prescripto requerirá de un anclaje: la labor cotidiana es atravesada por “sensores” (o censores), que recorren a todos. Los auditores se constituyen en los agentes especializados del sistema de gestión de la calidad y el “puente” entre el orden superestructural (asociado con la nueva “formación discursiva”) y estructural (asociado al proceso de trabajo “del día a día”). Son también sobrequienes se asienta formalmente la función de sostenimiento del sistema. No obstante, dicha función no será solo prerrogativa de los auditores. La cuestión será crear una nueva “filosofía de trabajo”, que cale como nueva “cultura del trabajo”.

La reproducción del nuevo orden solo se hará posible si la estructura montada encarna en el nivel del sujeto, en los colectivos de trabajo y en el funcionamiento interno de la empresa. En el primer caso, se requiere del comportamiento autorregulado, en el segundo son los grupos funcionalizados al nuevo esquema que operarán exigiendo a otros el ajuste a lo normado. El sujeto autocontrolado, y el colectivo de trabajo transformado en “cliente interno” expresan claramente la impronta del sistema de gestión desterritorializado, pero tributario de las estructuras y agentes codificadores de las nuevas reglas institucionales.

A continuación, exponemos algunas ejemplificaciones sobre la impronta que asumen las evaluaciones, que deberán tener entidad también en el nivel del sujeto (en tanto comportamientos autorregulados). Las citas que transcribimos son las que mejor expresan las tendencias más significativas halladas en los casos investigados. Cabe destacar que se trata de casos que corresponden a diferentes sectores de actividad, si bien las tendencias resultan concurrentes.⁸

En línea con lo que venimos postulando, el patrón evaluador se impone en forma transversal a la organización. No solo se trata de un contralor vertical, sino que los trabajadores deberán también convertirse en auditores. Es más, cuanto más eficaz sea este sistema, los trabajadores tendrán de alguna forma cierto control para defender su trabajo frente a las auditorías externas:

(...) el producto-proceso tiene que tener una identidad, que nos permita rastrear dónde estuvimos, o dónde estuvo, cuál fue el producto en cada momento y en cada etapa de la producción(...) una de las pruebas que ha hecho un auditor, fue tomar una bobina del área de despacho, y pudo llegar a verificar cuál fue el producto de la materia prima, las partidas que se usaron, y si esas partidas estaban liberadas y aprobadas" (Empresa de hilatura, jefe área calidad, 1995).

"(...) Hay un grupo de auditores internos para mantener el sistema, no esperar que llegue la auditoría de ISO (...). Este grupo tiene diversos seminarios a lo largo del año, se van actualizando" (Empresa cervecera, jefe área de capacitación, 1999).

Una de los lemas recurrentes en el toyotismo es el trabajo grupal. Sin embargo, este se constituye en un mito ya que revela competencia y selectividad. Es decir, según el alcance de ciertos objetivos y metas, los trabajadores tendrán ciertas distinciones que, a veces, implican diferencias salariales.

8 Se trata de investigaciones realizadas entre mediados de los años noventa y principios de los años dos mil.

” no tienen lugar las jerarquías organizativas sino solo las que surjan de la capacidad personal de cada uno de los integrantes del team(...) se sume un sistema de incentivo que premie en forma importante a los integrantes de la célula en el caso de alcanzar los objetivos prefijados con anterioridad (Gerencia de calidad, empresa de productos electrónicos, 1996).

(...) hay todo un procedimiento de premios en función de las sugerencias presentadas por una persona. Hay un grupo que lo evalúa, que dice si sirve o no sirve, y si sirve, cuántos puntos se le adjudican a esa sugerencia. Usted puede ir acumulando puntos, y en definitiva termina siendo una orden de compra por el valor de lo que haya acumulado” (Gerente de calidad, 1995).

En consecuencia, lo que se pretende desde la corporación es un sujeto autorregulado, que sea capaz de alcanzar los objetivos dispuestos sin necesidad de recurrir a jefaturas y grupalidades. El sujeto está atado a toda la organización, más allá de que se consoliden células de trabajo. Estas tendencias se irán profundizando en las primeras décadas del milenio:

“Cada uno de nosotros a principios de año tiene metas que son desdobladas a partir de las metas del director de la compañía en un cuadro, es totalmente transparente, esto permite decir por qué yo estoy haciendo esto, en qué contribuye mi trabajo final a la meta global de la compañía, después hay todo un sistema donde una vez que yo tengo mis productos definidos (...) El gerenciamiento de rutina es un instrumento para tener día a día bajo control mis objetivos, no desviarme, se dan planillas en Excel donde cada uno va siguiendo sus metas” (Jefe área capacitación, empresa cervecera).

El cuadro N° 2 recupera algunos núcleos conceptuales que venimos analizando en este capítulo. Hemos querido poner de manifiesto, por un lado, el sistema de la calidad total como sistema de control; y por otro, el papel protagónico que adquiere la capacitación (sea institucionalizada o no; y corporativa o técnica) y la comunicación

en la “puesta en forma” del sistema de control. De esta forma, lo que cobra protagonismo es la disputa por configurar un nuevo campo de saber/poder en las organizaciones, cuyas notas salientes son la exclusión, la precarización y la creciente selectividad que sustentan al nuevo orden laboral y profesional.

Cuadro N° 2: Operaciones y recursos del sistema de control basado en la “calidad total”

Operaciones (Funciones del control)	Tecnologías (Medios de encauzamiento)			
	Capacitar	Comunicar	Agentes	Espacios de inscripción
Normalizar	Crear y “poner en forma” la norma. Transmisión	Difusión de planes prescriptos	Alto management	Recursos Humanos, Gerencias de calidad; Reingeniería
Evaluar	Monitoreo permanente	“Conversación” con el “colaborador”	Auditores Trabajadores (“auto-control”)	Proceso de trabajo

La normalización y la evaluación expresan un sentido de reciprocidad: el recurso empleado por la patronal deberá contar con esa doble inscripción. Por ejemplo, habrá agentes (el alto management) que diseñan la norma derivada de la doctrina corporativa y habrá otros agentes que se encargarán de hacer un seguimiento exhaustivo de aquello que se diseñó. La normalización como principio fundante exige diseñar y tomar decisiones, pero estas no serán efectivas si no son monitoreadas en tiempo real en el proceso de trabajo. Cabe

destacar que la normalización y la evaluación solo se distinguen en forma analítica: ambas son funciones del sistema de control y, como tales, distan de estar disociadas.

5. El “mantenimiento total” como espacio de disputa⁹

La calidad total se especializa y desterritorializa. En esta sección nos centramos en una función técnica estratégica: el mantenimiento, que ha tenido profundas transformaciones hasta ser definido como mantenimiento total.

El antiguo sector de mantenimiento ha sido especialmente debilitado por varias razones: tercerizaciones de funciones de su función predictiva, exclusión por retiros voluntarios y de técnicos especializados. Si hay una función estratégica, sin la cual la empresa no opera, es justamente el mantenimiento, reservorio histórico de técnicos muy calificados y de ingenieros. El toyotismo neoliberal y los dispositivos técnicos y sociales a los que hicimos antes referencia reconfiguran este sector, vaciando a la corporación de trabajadores con extensas trayectorias y perdiéndose saberes acumulados tras muchos años de trabajo. Con los cambios, el mantenimiento preventivo es llevado a la línea de producción directa, marco en el cual los operarios deberán ejecutar ciertas funciones técnicas y, además, como parte de la polivalencia ocuparse de este tipo de mantenimiento.

De esta forma, el mantenimiento, se disemina (implicando a todos) en el nivel de la organización. Nadie escapa a esta tarea en los sectores de la producción que se transversaliza (Figari y Hernández, 2008).

En esta sección ahondaremos en nuestras investigaciones llevadas a cabo durante los años dos mil en la filial Ford argentina. En esta empresa automotriz, la herramienta corporativa del “mantenimien-

⁹ Entre los estudios realizados sobre esta especialización de la calidad total son pioneras las investigaciones y la tesis doctoral de Marcelo Hernández (2019).

to total” aporta elementos sustanciales para visibilizar la naturaleza y el alcance de la matriz corporativa en toda su complejidad. Se trata de un caso expresivo para comprender la incidencia del sistema de control de la calidad total en el proceso de trabajo. Esto supone, desde nuestra perspectiva, situar el análisis en la naturaleza del trabajo que desarrollan quienes se desempeñan en esta área estratégica y comprender que excede con creces la mera reparación de máquinas para no detener la producción. La teoría del “mantenimiento total” que impulsan las prácticas hegemónicas empresariales demanda el estudio de las tareas realizadas, su administración y el grado de responsabilidad asignado a diferentes trabajadores.

El caso que nos ocupa encuentra una fuente de doctrina en el propio esquema toyotista, que ha sido punta de lanza de las transformaciones. Por esta razón, el toyotismo excede a Toyota, así como el fordismo excede a la corporación Ford. El aseguramiento de la calidad a través de las tan difundidas normas ISO posibilita extender las regulaciones en las diferentes filiales en el orden global.

Un análisis crítico del mantenimiento total exige ahondar en las imbricaciones del control técnico-productivo y político-cultural, tal como venimos sosteniendo en la sección anterior.

El vaciamiento del saber hacer en el sector del mantenimiento y el nuevo gerenciamiento

A fines del milenio anterior se opera la reducción del 45 % del personal en diferentes puestos y funciones, muchos de ellos trabajadores con extensa experiencia. Se afectó especialmente el sector matricería y la planta de estampado, con trabajadores de gran experticia.

Al inicio del nuevo milenio, la empresa vuelve a demandar los puestos de las funciones técnicas perdidas, solo que lo hace en condiciones de gran precarización que se expresan en las condiciones de contratación y en los niveles salariales. Es decir, las relaciones

efectivas eran reemplazadas por tercerizaciones.¹⁰ En el caso del sector mantenimiento se requirió personal de gran experiencia, ya que la noción de mantenimiento total exigía realizar gran parte de las tareas en la línea de producción directa.

Se producen importantes transformaciones: el nuevo concepto del gerenciamiento en el mantenimiento exigió articular virtuosamente el mantenimiento preventivo (llevado a la línea, implicando revisiones periódicas para evitar futuros inconvenientes), el predictivo (llevado a cabo por personal muy especializado, pero tercerizado -se trata de mediciones planeadas para el normal funcionamiento de los equipos-) y el correctivo (actuar frente a eventuales desperfectos).

Más allá de las distinciones realizadas, se instala la noción de mantenimiento autónomo, que implica responsabilidad en las funciones técnicas del mantenimiento que se realice.

Coexisten trabajadores que se desempeñan en la oficina técnica (articuladora del nuevo dispositivo de mantenimiento) y trabajadores en línea de producción que se desempeñan en las diferentes células de trabajo.

La oficina técnica: el control del sistema

Históricamente la oficina técnica tenía un rol definido como espacio que controlaba tiempos y métodos. En el mantenimiento total, su papel será diferente pero también asociado al control y seguimiento del sistema. La oficina de control será coordinada por un ingeniero y en ella pueden también trabajar operarios de gran experiencia y pasantes que se insertan en un lugar clave del control.

La oficina planifica las órdenes de trabajo y les da seguimiento. Estas órdenes serán transmitidas a través de un software específico. Además de asignar las áreas, todo aquello que realicen los trabajadores deberá quedar registrado. También se elaboran informes que

10 En los años noventa, el mismo fenómeno se pudo verificar en nuestro estudio realizado en una central eléctrica privatizada. Esta tendencia será predominante a partir de principios del milenio.

sintetizan lo realizado; de lo que se trata es de efectuar cada vez más mantenimiento preventivo. Esta es la meta. Por otra parte, en el sistema total conviven los líderes de mantenimiento con otros (por ejemplo de calidad, seguridad). El sistema entrama a todos, con una finalidad: exponer los avances de cada área de competencia y competir.

A partir de la operatoria del “mantenimiento total” el plano del discurso corporativo cobra un sentido pleno en la materialidad de los procesos, según pudimos constatar. Ya no se trata solo de considerar el papel central que adquieren las gerencias de Recursos Humanos como enclaves estratégicos para instalar las bases del control cultural y profesional. Más bien se trata de considerar cómo se anuda estratégicamente y sistémicamente la acción mancomunada de “Recursos Humanos” con aquellas que operan en forma directa sobre la línea de producción. El mantenimiento, histórico territorio donde el conocimiento técnico especializado tenía un lugar estratégico, es funcionalizado al nuevo esquema empresario a partir del cual se terciarizan funciones clave que involucran conocimientos complejos, y se llevan a la línea de producción (como es el mantenimiento autónomo) funciones de mantenimiento auxiliar que antes se realizaban estrictamente bajo control del sector específico. A esto se le debe sumar el papel protagónico de la oficina técnica encargada del monitoreo continuo y en tiempo real de las funciones descentralizadas que otros trabajadores operarios deben realizar. El control técnico se expresa conjugado con el control social a partir de una ingeniería compleja que posibilita el control informático de lo que se hace a tiempo real.

La calidad total es un mega sistema de control que se debe especializar en cada área técnica. Si no fuera así no cobraría efectividad, manteniéndose en un plano abstracto. Justamente, el desafío de las herramientas del management será tener pregnancia en el proceso de trabajo cada vez con mayor relevancia. Esta tarea, como analizaremos, implicará movilizar un conjunto de saberes expertos y poder formar y transmitir los valores corporativos.

6. Los Sistemas Corporativos (SC): un hallazgo significativo¹¹

Los estudios que hemos desarrollado en los años 2000(en especial a partir de 2005) han posibilitado afinar categorías analíticas y también observar algunas transformaciones en diferentes corporaciones. Esto ha permitido enriquecer conceptualmente nuestras investigaciones al detectar en forma recurrente la existencia de un sistema corporativo al cual se lo denominaba de diferentes maneras (incluso con cambios a lo largo del tiempo en una misma corporación). Esta noción resulta clave ya que articula un conjunto de prácticas hegemónicas empresarias y emplean múltiples y variadas herramientas corporativas para fortalecer luego el trasvasamiento de los valores empresarios en los espacios de trabajo. Se trata de herramientas articuladas virtuosamente con una clara procedencia del espacio técnico productivo, sociocultural y político. En la sección anterior hemos denominado a esas herramientas “dispositivos de control técnico-productivo y político-culturales”. En los sistemas corporativos se opera la primera gran transposición del catálogo empresario, y de la doctrina más agregada hacia las filiales locales (y a veces no solo locales) explicitando el propósito que guía las formas productivas y políticas. El management asume especial protagonismo ya que ensaya diferentes esquemas tanto de acciones concretas como semánticos para delinear losmegapropósitos de la organización. Cada corporación, más allá de su sector productivo de pertenencia, pergeña esta recontextualización que cristalizará como curriculum oficial empresario (noción que introduciremos en el capítulo 2).

Cabe destacar que a fines del milenio se firma el Pacto Global y los diez principios fundantes del nuevo consenso mundial. Este decálo-

¹¹ El contexto de producción grupal que he dirigido, conformado por investigadores, becarios y tesistas, ha sido muy enriquecedor para el avance analítico y conceptual. Los diferentes proyectos fueron también un marco propicio para el desarrollo de varias tesis. Mis agradecimientos serán infinitos para esos jóvenes, hoy investigadores formados que me interpellaron y jugaron el juego de crear colectivamente y hacer ciencia de lo social en forma participativa y mancomunada.

go aún estará débilmente presente en las corporaciones que inician los reportes de sustentabilidad (autoevaluaciones) para quienes adhieren al PG a partir de 2004. Nuestras investigaciones en esa década se situaban en la escena local, y en especial en poder comprender las transformaciones que se iban operando en la arquitectura técnica y política. Seguía guiando la doctrina flexibilizadora y el sistema de mejora continua de la calidad total; sin embargo, estos principios debían traducirse en identidades corporativas, con herramientas específicas que posibilitaran su concreción en los espacios de trabajo. La expansión de los denominados sistemas corporativos fue especialmente estudiada en su extensión hacia las comunidades de emplazamiento, cuestión que ya pergeñaban las recomendaciones pioneras del nuevo consenso global (Hirsch, 2020).¹²

A continuación, referiremos algunos hallazgos de nuestros estudios.

En la empresa siderúrgica estudiada-localizada en la localidad de Villa Constitución, en la provincia de Buenos Aires- la tercerización fue materia de disputa en las elecciones gremiales realizadas en el año 2008. Es entre estos trabajadores que acontecieron accidentes gravísimos, costándoles la vida a algunos de ellos. En esta empresa, la tercerización se conjuga certeramente con los nuevos métodos de trabajo que se consolidan en los años noventa. Así, “calidad total más tercerización” constituyen dos caras de una misma moneda con el fin de rearticular el orden corporativo, la reducción de costos (con un ajuste claro sobre la gestión del trabajo) y el imperio de la productividad reposando en los trabajadores, muchos de ellos en condiciones de alta vulnerabilidad (Giniger, 2011b).

En el año 2004 se impulsó el programa “visión compartida” que propuso avanzar en un consenso con el sindicato (regulado en un programa) en torno a las principales herramientas corporativas que, en esta empresa, se orientaban a la tercerización de un importante

12 Destacamos la tesis doctoral realizado por Dana Hirsch (2020), quiense ha focalizado extensamente en esta problemática.

conjunto de trabajadores y a la consolidación de las nuevas formas de organización de trabajo que, no sin conflictividad, se impulsaron desde finales de los años ochenta. La lucha sindical en esa década fue pionera respecto a otras empresas cuando se impulsa desde la empresa reorganizar la organización del trabajo. Esa resistencia logró retrasar, al menos la implementación de la polivalencia, los grupos semiautónomos y diferentes estrategias que finalmente logran imponerse.

Un punto de inflexión hacia los años dos mil es cuando la empresa propiedad del grupo Acevedo fue adquirida por el oligopolio ArcelorMittal. En esa instancia los nuevos métodos de trabajo y la nueva filosofía del management más contemporáneo se imponen en los hechos, pero también de a poco en los convenios colectivos de trabajo. Cabe destacar que la filial argentina se constituye en un eslabón más en la cadena de valor de la transnacional y, en este sentido impondrá con una modalidad férrea las recomendaciones internacionales y las reorganizaciones productivas y laborales.

En la empresa privatizada de hidrocarburos, a medida que se consolidan las nuevas prácticas hegemónicas empresariales, la disputa en torno al recambio de los mandos se expresa en forma cada vez más clara. Así, muchos profesionales con una importante experiencia de trabajo acumulada, incluso con funciones de mando, son desplazados por jóvenes que entienden que “están preparados para el cambio”. Sin embargo, muchos de los viejos profesionales son re-contratados por la empresa bajo condiciones de contratación precarias. De esta forma, la empresa seguía beneficiándose de la experticia acumulada, aunque sin proveer a los profesionales vías que posibiliten un desarrollo profesional valorizado (Figari y Palermo, 2009) En la empresa de hidrocarburos privatizada, el sistema corporativo se denominaba: “dirección por objetivos” (a partir de 2006 ajustado y denominado: “gestión por compromiso”). En ese marco, las prácticas hegemónicas empresarias asignaban una función estratégica a la gerencia de recursos humanos que operaba sobre el re-diseño del mercado interno de trabajo y viabilizaba herramientas

potentes para transmitir y evaluar los saberes necesarios que se derivaban de esos sistemas corporativos. En la empresa privatizada de hidrocarburos, los programas de recursos humanos, se expresan, en sus notas más salientes, en las nuevas regulaciones laborales. Así, las evaluaciones por desempeño, las competencias, los objetivos compartidos, aunaban la legitimidad ya imperante de hecho con la legalidad que se derivaba de las normas laborales (Palermo, 2011).

En la empresa automotriz estudiada, el denominado Ford Production System (FPS) se constituye en una usina de agentes pedagógicos que asumirán funciones de mando derivadas del propio sistema corporativo. Los líderes de los mini-grupos, *coachs* (ingenieros y cuadros medios), líderes de planta, líderes del centro industrial, expresan nuevas clasificaciones que proveen una función de vigilancia estratégica del sistema corporativo. Nada tienen que ver estas categorías con las reguladas en el convenio colectivo de trabajo; sin embargo, se configuran en tanto posiciones definidas que rigen en la implementación del sistema de trabajo. Alcanzar estas posiciones aportará condiciones favorables para una movilidad profesional potencial. Es decir, los criterios que priman se recuestan cada vez más en la sujeción a las exigencias del sistema corporativo, y en la experticia alcanzada en términos de demostrar ser un buen agente pedagógico que difunde las principales pautas corporativas. Cabe destacar que esta estructura provee bases sólidas para instalar el FPS en la materialidad del proceso de trabajo. Es decir, si bien prolifera una nueva organización, ésta deberá entrelazarse estratégicamente con las funciones técnicas específicas que demanda la producción de automóviles o camionetas (Figari y Álvarez Newman, 2011, 2017).

Como en la empresa privatizada, las prácticas hegemónicas empresarias en la automotriz orientarán su accionar hacia el recambio en la composición de la fuerza laboral. En este sentido, los jóvenes que ingresan en calidad de operarios serán materia de modelaje en las “inducciones” previstas, vía los “entrenamientos” iniciales. Por otra parte, en esta filial también los profesionales de oficio con saberes muy específicos que realizaban tareas, por ejemplo, en los

talleres de mantenimiento especializados, son desplazados. El FPS, no se expresa solo en la alta gerencia, requiere ser transpuesto a la línea de producción directa fordiana. Y, en esta apuesta, los jóvenes profesionales consustanciados con el FPS cumplen una función estratégica.

Un movimiento que también se constata es la expresión de los nuevos sentidos corporativos (que derivan de lo que se dio en llamar el management participativo con un anclaje directo en el toyotismo), en las regulaciones laborales vía la negociación colectiva. Si en los noventa las cláusulas flexibilizadoras atravesaban los sentidos de las materias negociadas, más recientemente el lenguaje corporativo instalado de hecho en la primera década del milenio comienza a objetivarse en la normatividad laboral. Al respecto, un caso relevante lo constituye la empresa automotriz sobre esta cuestión. El FPS encuentra un claro sustento en la base doctrinal toyotista. Sin embargo, mientras la empresa Toyota negocia un convenio que transpone los núcleos estratégicos de la doctrina corporativa, la filial automotriz estudiada aún sostiene el CCT firmado en el año 1989. La fuerza que asume el FPS, a través de variadas herramientas de gestión que posibilitan la transmisión de los saberes corporativos medidos a tiempo real, se expresa cotidianamente en la empresa y materialmente con un anclaje en el proceso de trabajo. Así, la empresa, las células, los agentes, deben aprender las reglas de juego imperantes, y demostrar convincentemente la “efectividad de los aprendizajes”.¹³

Los sistemas corporativos que hemos estudiado tienen carácter sistémico, y, en definitiva, matrizan la doctrina corporativa. El gran desafío para la corporación será contar con instrumentos adecuados para especializar los contenidos corporativos subyacentes en los sectores de la producción. Nuestras investigaciones más recientes

13 Destacamos la tesis doctoral de Diego Alvarez Newman (2015) sobre el orden managerial toyotista y la certificación por competencias. También resaltamos la tesis doctoral de Cecilia Rossi (2014), quien se ha focalizado en varios de los casos que hemos expuesto en estos apartados, estudiando en profundidad las formas sofisticadas en que el capital y las doctrinas del management modelan un nuevo sujeto trabajador.

ahondan en esta cuestión que demanda incluir la perspectiva global, tal como lo analizamos en el capítulo 4.

7. Modernización y calidad total y sistemas corporativos: desnaturalizar el control político cultural.

Las formas de la modernización definen un marco propicio de análisis para deconstruir las nuevas modalidades de disciplinamiento laboral, negadoras del conflicto. Esta perspectiva supone también cuestionar el lugar conferido a las políticas de capacitación (teniendo en cuenta la centralidad que adquieren las gerencias de Recursos Humanos en las grandes firmas). En lenguaje empresario, el “cambio cultural” se impone. No obstante, la interrogación acerca del sentido del cambio necesita situarse en torno a las mediaciones que se establecen para la producción, reproducción y sostenimiento del “orden cultural” que se configura como dominante. Se trata de prestar especial atención a la relación existente entre el restablecimiento de las formas de dominación y su impronta a través de los sentidos únicos que se codifican y transmiten configurando un sistema social de representaciones con fuerza disciplinadora. Tadeu da Silva (1997) ubica a la calidad como lugar a ser leído en el orden de las recontextualizaciones que se operan en el conjunto de vocablos que el neoliberalismo ha dotado de centralidad y que debieran ser deconstruidas.

Las lógicas de la calidad son mediadoras de los nuevos sentidos que son instituidos, lo que supone recuperar su naturaleza política, que resulta velada tras su soporte técnico. Es en este sentido que planteamos que el abordaje de la gestión de calidad total debe ser de-construido para des-situarlo de la óptica empresarial y producir el análisis desde la sociología crítica.

Los sistemas corporativos estudiados se encuentran estrechamente vinculados con las lógicas modernizantes que incluyen a la calidad total. Es más, expresan un punto de inflexión para rearti-

cular las herramientas corporativas y hacerlas viables a través de prácticas hegemónicas empresarias y variados dispositivos de control técnico y social.

El nuevo orden empresario (sistémico) define al trabajador competente que debe ser “autónomo, responsable, capaz de trabajar en grupo, y comprometido con el proyecto de la organización”. Detrás está la idea de un trabajador flexible y adaptado a la nueva lógica de competitividad imperante, lógica que se sustenta en la potencialidad de difundir el riesgo empresario en el nivel de cada grupo y de cada trabajador. Lo anterior expresa la nueva producción de sentido, que requiere ser transpuesta, logrando aceptación y consenso para el sostenimiento de la nueva racionalidad empresaria.

El enclave de la dominación cultural ha sido escasamente abordado desde los estudios del trabajo. Las aproximaciones en este sentido, desde los enfoques más interpretativos, soslayan el problema de la dominación y de los mecanismos que le dan encauzamiento. Menos aún ha sido analizado el orden pedagógico que se configura como base de sustento de la restitución hegemónica.

Desde la teoría y sociología crítica se abre una vía fértil para encarar el análisis desnaturalizador de las concepciones manageriales, y poner en evidencia las teorías y propósitos presupuestos. Se espera (y “vigila”) la consustanciación por parte de los trabajadores con los objetivos de la firma, y que demuestren su creencia en sentirse parte de un “proyecto colectivo”. El conflicto y la “diferencia” resultan enmascarados, no sin recurrir a dispositivos eficaces para producir efectos “diferenciales de conciencia” (Bernstein, 1998). Tal como hemos constatado en estudios anteriores (Figari, 2001a; 2001b), el dispositivo pedagógico, dispuesto en un sentido unificador y homogeneizante (expresión del esencialismo pedagógico), contribuye en la “operación de enmascaramiento” (Stolovich y Lescano, 1996) del conflicto capital/trabajo. Son justamente las relaciones de saber/poder que resultan “sofisticadamente veladas”. Surge también de nuestros hallazgos anteriores la necesidad de explicar la centralidad que han tenido las gerencias de recursos humanos, y la gestión de

capacitación en las estrategias de modernización empresarial. Consideramos que la problematización del sentido formador requiere ser analizada, liberándolo de los planteos esencialistas, y del “optimismo pedagógico” que se sostiene desde el denominado “management participativo”, en tanto concepción que impera en el discurso empresarial asociado a la estrategia “modernizante”.

La semántica de la calidad total excede las fronteras de su instrumentación en un contexto organizacional situado. Más bien se instala en los propios requerimientos y aggiornamientos del capitalismo de fin de milenio, donde el “recurso humano”, su adaptación y colaboración extreman ostensiblemente las formas de enmascaramiento del conflicto entre el capital y el trabajo (Frigotto, 1988). Desde la perspectiva sociológica crítica, la calidad total requiere ser analizada en el nivel de las formaciones sociales, como base doctrinaria que se asienta en múltiples espacios donde se despliega el accionar humano. De igual forma, los sistemas corporativos expanden su accionar más allá del suelo de las fábricas.

La calidad total se instrumenta a la vez como sistema de control técnico y social, como base para un disciplinamiento laboral /cultural/ social que se asienta en la imposición de sentidos empresariales. En este escenario, los sistemas de mejora continua de la calidad revisten un interés particular para el análisis, ya que expresan la nota más emblemática de la nueva formación discursiva que se instala como sustento de las matrices corporativas empresariales y como símbolo de las reacomodaciones del orden capitalista globalizado. Su potencialidad radica en una operatoria que tiene un anclaje en el espacio técnico organizacional pero también en el plano socio-cultural y, de esta forma, opera con un alcance multidimensional y sistémico. En tanto sistema de control técnico y social, los sistemas corporativos incluyen a la calidad total y la traspasan aggiornándola al nuevo tempo histórico del milenio.

El dispositivo pedagógico/comunicacional, la “calidad total”, y el impulso de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo -articulados con otros que operan en la organización del trabajo y

de la producción, vía las tecnificaciones- resultan vías fértiles para crear legitimidad y dar sostenimiento al nuevo orden empresario, a través de los sistemas corporativos. Así, se constituyen en tecnologías sociales fundamentales para conformar nuevas representaciones y operar en el orden simbólico. En el capítulo 2 ahondaremos en la importancia asignada al cambio cultural y a la formación que aporta la corporación.

II / Cultura, curriculum y competencias en el orden corporativo

En este capítulo nos proponemos analizar los vínculos entre la cultura oficial corporativa, el curriculum empresarial y la demanda de nuevas competencias. Desde nuestra tesis sostenemos que existe una relación orgánica entre estos aspectos en el contexto de las transformaciones modernizantes en las empresas. Sin un cambio cultural, el orden corporativo no podrá generar saberes socialmente válidos que, articulados, provean las bases conceptuales y metodológicas. A estos saberes se los denominará competencias. Para ser capaz, se deberá aceptar la nueva cuestión cultural. Para ser capaz, deberá configurarse una red de agentes que sean eficaces para determinar los contenidos más apropiados, en tanto conocimiento válido y validado, para ser transmitidos en las múltiples acciones de capacitación.

Este capítulo fundamenta sus aportes en varios estudios realizados en la década de los años 2000 en dos filiales de terminales automotrices en la provincia de Buenos Aires: Toyota, localizada en Zárate y radicada en Argentina a mediados de los años noventa, y Honda localizada en Campana. Esta filial inicia la producción de

automóviles en el año 2011. En ambos casos sus casas matrices se encuentran en Japón.

1. Matrices corporativas y nueva cultura oficial. Hacia un nuevo modelo de profesionalización

Las matrices corporativas empresariales han demandado para su consolidación y sostenimiento el impulso de variadas y sofisticadas herramientas de control y disciplinamiento laboral. La vía toyotista aporta las bases conceptuales de prácticas especializadas que se rediseñan en el contorno de organizaciones específicas y se apoyan en variados dispositivos, entre los cuales la nueva pedagogía empresarial cobra protagonismo. Así, las recurrentes referencias en el espacio empresarial con relación al “cambio cultural” y a la “gestión por competencias” necesitan ser desnaturalizadas sobre la base de la explicitación de las teorías implícitas veladas. Con el nuevo milenio, la cuestión cultural y educacional cobrará protagonismo con un alcance global, como analizamos en el capítulo 4.

Las investigaciones que venimos desarrollando en este campo abonan con estudios situados en el nivel de empresas las transformaciones operadas en la gestión del trabajo, en los modelos de profesionalización emergentes y en el requerimiento y valorización de los saberes movilizados en el acto de trabajo a finales y principios del nuevo milenio.

Los dispositivos empresariales tienen una finalidad: transformar la doctrina corporativa en una nueva cultura oficial.¹ Ésta deberá

1 Entendemos por cultura oficial corporativa, aquella que se deriva de las filosofías empresariales y que se imponen como principio de verdad imperante. Sin embargo, dicha cultura, nutrida por las doctrinas del management contemporáneas, deberá interactuar con las culturas organizacionales y de los colectivos de trabajadores. Este será un gran desafío para las corporaciones: imponer la cultura corporativa oficial en una cultura introyectada por la clase obrera. De aquí que una noción clave que hemos investigado es la de cambio cultural. No se trata de una noción marginal, más bien es el lenguaje y el accionar reiterado a partir de las estrategias corporativas para producir el cambio cultural necesario.

ser transpuesta en el acto de trabajo. Para el management reviste un gran desafío ya que se trata de transmitir eficazmente los sentidos más agregados de las filosofías corporativas en creencias, valores y, en especial, en comportamientos que circulen en tiempo real en los sectores de la producción. Esta tarea queda asociada, según las tendencias registradas en nuestras investigaciones, a la necesidad del cambio cultural que debe primar en los trabajadores. Se trata de una semántica recurrente que aparece asociada por lo general a la necesidad de la capacitación corporativa.

Nos proponemos analizar la gestión del trabajo que sofisticata sus instrumentos de actuación para inscribir la cultura oficial corporativa en el proceso de trabajo. Es justamente este espacio en el cual debe difundirse y circular eficientemente.

Además, las sutiles interrelaciones entre el orden corporativo empresarial y la pedagogía subyacente (en el marco de la disputa entre saberes oficiales y subalternizados) requieren ser visibilizadas en su complejidad, para lo cual los estudios educacionales críticos y, en especial, el campo del trabajo y de la educación, aportan una vía fértil para encarar un análisis en profundidad (Figari, Hernández, 2009). Así la transformación toyotista de saberes y cultura tiene implicaciones en las subjetividades de los trabajadores y también en el proceso de trabajo.

Desde la perspectiva que encaramos, sostenemos que la “modernización” expresa un movimiento racionalizador que actuó y sigue actuando sobre el trabajo y también define los principios estructurantes de un nuevo orden laboral, sociocultural y profesional. Asimismo, conlleva un esfuerzo sistemático para la alta conducción empresarial que debe diseñar e implementar eficazmente los instrumentos legitimadores del orden corporativo empresario. Específicamente, nos referimos a aquellas herramientas de gestión, que, articuladas en forma sistémica, configuran sistemas corporativos y se fundan en las actuales doctrinas del management, tal como analizamos en el capítulo 1. Estas doctrinas condensan los principios conceptuales estratégicos -definiendo el criterio de verdad imperante-, y derivan

de ellos los principios legitimadores del orden empresarial. Nos referimos a aquellos tópicos que, derivados del management, se refieren a los cambios estructurales relacionados con las nuevas tecnificaciones (en la organización del trabajo y a partir de la incorporación de nuevas tecnologías), con los cambios en la estructura de la empresa, con la gestión del trabajo, de los saberes y de las profesionalidades. El principio que da unicidad es el de la mejora continua de la calidad, implicando transformaciones en las condiciones de trabajo, de contratación y en las movilidades profesionales de los trabajadores. Pero también se trata de impulsar una nueva cultura oficial que debe ser transpuesta en los espacios de trabajo. Es decir, las doctrinas corporativas involucran un conjunto de reglas articuladas que se orientan en varios sentidos, asociando un aspecto técnico productivo y político cultural. Los saberes valorizados y las jerarquías profesionales aceptadas y premiadas se orientan, en el contexto que venimos describiendo, a lograr adhesiones entre los trabajadores. En este escenario, el nuevo control patronal sobre la fuerza laboral se constituye en una arena de conflicto y disputa. Los aggiornamientos de los dispositivos de control no dejan de conferir un status predominante a las operaciones normalizadoras y evaluadoras tributarias de los esquemas taylorianos-fordianos. Sin embargo, se modifican las tecnologías que ponen en forma el sistema de control, como lo hemos postulado en el capítulo 1. Una de las que nos ocuparemos en este capítulo se focaliza en la faz cultural, en la disputa de saberes y en el orden profesional subyacente

A los efectos de transmitir la cultura oficial, las nuevas formas simbólicas, comunicacionales y pedagógicas vehiculizan los principios reguladores del comportamiento laboral eficaz. Una línea de investigaciones fértil en los años noventa y a principios del nuevo milenio puso el foco en la construcción de nuevas subjetividades laborales (Battistini, 2004; Zángaro, 2011). Es decir, las nuevas modalidades de subjetivación tendrán un nuevo origen: la doctrina corporativa, y no los colectivos obreros (Soul, 2016). Esas subjetividades conllevan modos de relacionarse con la patronal y con los pares, y

se pretende que la fuerza laboral introyecte un orden jerárquico que se edifica ya no solo en función del orden técnico productivo, sino a través del control simbólico. Esta nueva subjetivación marca un punto de inflexión también en las relaciones del trabajo, implementándose una gestión individualizante pero a la vez fortalecida por una negociación impuesta por el actor empresarial para legalizar la doctrina flexibilizadora.²

La cultura oficial define metas orientadas a la cooptación, el involucramiento y la implicación de los trabajadores en el esquema corporativo empresarial. Los sistemas de mejora continua, la gestión de las denominadas competencias y los nuevos modelos de profesionalización imperantes interpelan la demanda de saberes hacia los trabajadores, así como su valorización (Rozemblatt, 1999; Riquelme, 2003).

Los sistemas de clasificación profesional son modificados de hecho a partir de múltiples herramientas de gestión corporativas diseñadas desde las agencias de recursos humanos, y difundidas en el cotidiano de trabajo. La síntesis entre el contenido técnico de los puestos de trabajo y los saberes requeridos se traduce en un sistema de remuneración. Pero, además, esa síntesis expresa una categoría profesional, es decir, una asignación de una posición en un orden jerárquico profesional. Aquello que no se discute son los principios fundantes del orden profesional, que se mantienen estables en los convenios colectivos de trabajo hasta entrado el milenio. Se establece así un sistema de clasificación profesional que será gravitatorio para sentar las bases del sistema de remuneración. Estos sistemas de clasificación traducen conceptualmente configuraciones profesionales que van cobrando una nueva morfología a partir del nuevo milenio (Rozemblatt, 1999).³

2 La gestión individualizada convive con la negociación colectiva. Según nuestras investigaciones en empresas privatizadas, las cláusulas flexibilizadoras ingresaron vía convenios colectivos de trabajo. Además, la patronal impulsaba la negociación. Cabe destacar que la doctrina flexibilizadora se instala para quedarse en la letra de los convenios y en los sectores de la producción.

3 La noción de configuraciones profesionales es recuperada por Rozemblatt, retomando la pionera conceptualización de configuración de Norbert Elías,

Las tendencias predominantes observadas en las empresas investigadas expresan correlatos entre exclusiones sistemáticas de trabajadores, externalización de la fuerza laboral -a partir de los procesos de tercerización-, y profundización de las selectividades transparentadas en la nueva fisonomía que adquieren las configuraciones profesionales emergentes a partir de los años noventa y que se fueron consolidando en los últimos veinte años del nuevo milenio. En grandes empresas se constata la siguiente tendencia: estabilizar un núcleo considerado estratégico de trabajadores, tercerizar funciones estratégicas y subalternizar a un conjunto importante de la fuerza laboral que realiza funciones operativas.

En el contexto descripto, el nuevo comportamiento laboral exigido a través de la cultura oficial empresaria tiene consecuencias en los saberes valorizados (corporativos y técnicos) y en el orden profesional que se instituye. Las movilidades profesionales se verán afectadas, muchas veces a partir de las evaluaciones de desempeño que promueven o limitan las promociones según sea la adhesión de los trabajadores a las reglas corporativas de la firma.

2. Saberes disputados y jerarquías profesionales

El análisis crítico de las lógicas de profesionalización emergentes requiere ser reenviado a la disputa empresarial por la imposición de la nueva cultura oficial expresiva de la doctrina corporativa subyacente. Esta aproximación demanda su inscripción en las políticas de uso y valorización del trabajo y en el interjuego que se edifica entre saberes y clasificaciones profesionales (Figari; Spinosa y Testa, 2011). La medición de potenciales que se ajustan a las reglas imperantes en los reclutamientos, y la sofisticación de sistemas de evaluación

publicada por vez primera en el año 1939. Se trata de la articulación orgánica entre el orden de la subjetivación de las estructuras sociales. Justamente, en términos de profesionalización, esta relación opera en forma naturalizada en el orden profesional.

de competencias corporativas se conjugan, como tendencia general, con la exigencia de certificaciones escolares de nivel medio para el ingreso en los niveles inferiores del mando. Así, las certificaciones (escolares) y las clasificaciones (profesionales) son consideradas junto a complejas mediciones que regulan el comportamiento eficaz. Adoptamos una perspectiva que se referirá a los saberes requeridos, y no a las competencias que se derivan del lenguaje empresarial para reemplazar en términos sociológicos a las calificaciones profesionales. Detrás se reenvía a conocimientos de naturaleza variada y variable, adquiridos ya sea por la modalidad escolar o bien por la experiencia en el trabajo. Detrás de las clasificaciones y las credenciales se encuentran objetivados los saberes validados, ya sea para acreditar saberes socialmente válidos o una determinada categoría profesional. La credencial es un lenguaje que procede del sistema educativo, la clasificación del sistema de trabajo. Sin embargo, en ambos, la naturaleza de saberes y su valorización está presente.

Los saberes corporativos más agregados dan fisonomía a las doctrinas manageriales. En la praxis laboral requieren de unatecnicidad necesaria ya que contribuyen en los ajustes del sistema productivo. Así, las reacomodaciones en el nivel de las organizaciones empresariales exigen dimensionar las formas en que se interrelaciona la colaboración con la firma (de todos), expresiva de los saberes corporativos y el requerimiento de saberes técnicos especializados, en pos del funcionamiento tecno-productivo. Detrás se dirime una cuestión central: los basamentos conceptuales que dan sustento a la nueva gestión del trabajo y de las profesionalidades.

La paradoja que se presenta desde la perspectiva empresarial es ¿cómo utilizar los saberes técnicos necesarios para seguir funcionando y a la vez instalar un orden laboral y profesional cada vez más selectivo que establezca a los más fieles colaboradores? La cooperación y los saberes técnicos resultan indispensables. De esta forma, el gran desafío del alto mando será encarar un proceso de transformación cultural que involucre a todos. Las mediciones recurrentes del trabajo realizado se espera que instalen una competencia creciente

capaz de legitimar los mejores desempeños en términos de lo que requiere la corporación.

Diversas investigaciones realizadas en industrias automotrices en Argentina nos posibilitan derivar algunos hallazgos significativos que exponemos a continuación.

Los operadores que han logrado un ascenso en las últimas décadas lo hicieron sobre la base de una férrea adhesión al sistema corporativo de producción. Formalizados en los convenios o no, los métodos toyotistas fueron consolidando en la industria automotriz argentina y fueron instalando un conjunto de saberes corporativos que deben ser tenidos en cuenta al momento de reconocer la arquitectura de las configuraciones profesionales emergentes. Estas situaciones tienen su basamento en el orden corporativo, y se transparentan en los convenios colectivos de trabajo, como en el caso de la filial Toyota en Argentina (Figari y Alvarez Newman, 2009). La tercerización, tendencia instalada en las corporaciones, presenta situaciones controversiales: frente a condiciones de precarización en las contrataciones, los trabajadores son contratados para tareas muy calificadas (como analizamos en el capítulo 1 en el caso del mantenimiento predictivo).

Mientras que en la terminal de Ford se apreciaba una importante antigüedad entre los trabajadores de oficio, muchos de ellos despedidos (con funciones afectadas al mantenimiento), en Toyota los jóvenes ingresaban con mínimos saberes técnicos. La empresa los formaría. Cabe resaltar la impronta de Toyota como filosofía y cultura corporativa observada en otras empresas. Las capacitaciones para las inducciones y el aprendizaje en el puesto (en especial en la línea de producción directa) revelan una alta intensificación del trabajo. Más allá de que el ritmo de la línea se intensifique, los trabajadores deberán responder a la empresa a través del aporte de los *kaizen*, es decir la propuesta de mejoras en el proceso de trabajo. Esta exigencia es regulada incluso en el convenio colectivo de trabajo. La fuerza laboral en Toyota es mucho más joven; sin embargo, no resultan exentos de lesiones y enfermedades profesionales al cabo

de años de trabajo. La cultura oficial en Toyota y los saberes requeridos se entraman con una estructura profesional achatada, con pocas categorías (a diferencia de la terminal Ford). Los mandos deberán estar desde un principio consustanciados con la lógica de la doctrina corporativa y eficientizar en forma continua la producción. Los saberes del oficio son relevantes, pero lo son también aquellos que demuestren un comportamiento acorde a los ritmos que impone la automotriz Toyota (Hernández, 2006).

En el caso de la empresa privatizada que se ocupa de la producción de hidrocarburos, muchos trabajadores que se desempeñaron bajo el orden estatal (y que fueron excluidos vía retiros “voluntarios” o jubilaciones anticipadas) habían desarrollado una extensísima trayectoria laboral y profesional y habían alcanzado una experticia en intervenciones profesionales que requerían saberes muy específicos, difíciles de obtener en el mercado externo. La recomposición de la fuerza laboral encontró legalidad asimismo (y como esquema tendencial constatado en otras empresas privatizadas) en la derogación de los convenios colectivos de trabajo vigentes que regulaban en lo general aspectos fuertemente ligados a la estabilidad en el empleo y también a una estructura de clasificación profesional que los sistemas corporativos seproponían transformar. Así, la implementación de la “dirección por objetivos” en primer lugar y luego de la “gestión por compromiso social”, incorporaron profundas modificaciones en las lógicas de profesionalización que regularon tanto los reclutamientos como el acceso al mando. El cambio cultural se invocó en forma recurrente dada la impronta que asumía en la empresa estatal de hidrocarburos la edificación de lo que se denominó “comunidad ypefiana”, asociada a la exaltación de una cultura petrolera nacional que operaba dentro y fuera de las fábricas, en los territorios en los que desplegaba su accionar la empresa (Palermo y Capogrossi, 2020).

La nueva doctrina corporativa asumió un papel estratégico en la transformación de la “cultura ypefiana”, a partir de la modificación de criterios que se valorizan en el inicio de la relación laboral, y de

un importante recambio de los mandos. Pero también a partir de una modalidad que, en el transcurso de la presente década, se hará cada vez más predominante (sobre todo a partir de la privatización de la empresa hacia finales de la década de los noventa): intensificar la estrategia de tercerización laboral. Existían diversas empresas contratistas, muchas de ellas conducidas por ex trabajadores de YPF que obtuvieron los retiros voluntarios y proveían servicios, algunos de ellos (como en el caso de la empresa automotriz) relacionados con funciones estratégicas centrales que antes se realizaban con personal efectivo, muchas veces técnicos con una trayectoria profesional de larga duración en la empresa. Estas empresas y otras conforman un circuito que posibilita a algunos trabajadores demostrar saberes técnicos y su adecuación a las reglas de juego imperantes. En este contexto se podía producir un ingreso potencial a la empresa estatal, con una relación estabilizada con la empresa. Es decir, los ingresos se definían con relación a un circuito secundario subalternizado que implicaba condiciones de contratación precarias e inestables, pero que resultaba funcional al orden laboral vigente a partir de las doctrinas corporativas que se impulsaban. Así, se reconoce un itinerario que configuró una suerte de mercado interno de trabajo entre las empresas tercerizadas, en tanto expresión de un recorrido profesional que se inició en empresas periféricas, y contribuyó tanto a la calificación como al disciplinamiento a los mandatos establecidos por el Sistema Corporativo. Este itinerario, para algunos trabajadores, posibilitó alcanzar la contratación directa de YPF (Figari y Palermo, 2011).

A diferencia de lo planteado en la terminal automotriz, en el caso de YPF las materias negociadas en los convenios colectivos de trabajo en el último lustro traducen los sentidos más nodales de las doctrinas corporativas instaladas de hecho. Así, revelan una presencia cada vez más preponderante de los sentidos manageriales que sustentan a los programas de recursos humanos. La impronta de las competencias, de las evaluaciones de desempeño, de la proactividad

y de los premios por comportamiento laboral pasa a contar con la fuerza de la legalidad que aportan las negociaciones.

El sistema corporativo, al postular la necesidad de “gestionar al capital humano”, deposita en los mandos la gestión y administración de la conflictividad asignándoles, entre otras, la responsabilidad de medir eficientemente los comportamientos y diferenciar en el personal a cargo funciones que pondrán a prueba la “profesionalidad” y el “compromiso” con la empresa.

En la organización actual, los mandos no son presentados en un orden jerárquico piramidal, son encubiertos bajo la figura del liderazgo y de los grupos de trabajo, tendencia registrada también en otras empresas. Son portadores, transmisores y evaluadores de la cultura corporativa y ejercen una vigilancia estratégica en el cotidiano de trabajo. El mando adquiere una función formadora (denominada “tutelaje” en la empresa que produce hidrocarburos) que incluye la medición del comportamiento eficaz para su evaluación continua. Así, postulamos que la función formadora del nuevo mando es transmisora también de la cultura oficial.

La re-profesionalización de los mandos (en el ejemplo de YPF y en el de la empresa automotriz) requiere de funciones técnicas asociadas a las matrices corporativas y a la función pedagógica que deben desarrollar. La oferta de capacitación permite visibilizar la política de la empresa de poner en circulación los saberes corporativos de mayor nivel para quienes asuman el liderazgo de los grupos de trabajo. La movilidad, al asentarse en la valorización de estos saberes, profundiza la fragmentación laboral. Así, basada en un circuito que promueve la formación de quienes demuestran adhesión, se refuerza la individualización y la competencia entre pares.

Frente a quienes ven en los nuevos métodos de trabajo mayor autonomía de los trabajadores, sostenemos que casos como los analizados contribuyen a desnaturalizar los propósitos y bases conceptuales subyacentes que dejan al descubierto las formas aggiornadas del control sobre la fuerza laboral y la sujeción de los trabajadores a las reglas imperantes de la empresa flexible.

En el esquema empresarial consolidado, la nueva pedagogía empresarial se ha constituido en un ámbito privilegiado de la acción corporativa en lo que atañe, sobre todo, a la transmisión de los nuevos valores empresariales. Esta actuación ha implicado por un lado, su concreción en la materialidad del proceso de trabajo, en el día a día, y por otro la articulación entre diferentes agencias: aquellas que implementan los sistemas de mejora continua de la calidad, aquellas que actúan sobre el rediseño de las modalidades de organizar la producción y el trabajo, y aquellas cuya jurisdicción se expresa en forma predominante en la gestión específica del trabajo. En este sentido postulamos que:

“Si las Reingenierías actúan sobre el proceso técnico/organizacional, Recursos Humanos lo hace hacia el proceso de control sociocultural y profesional. No obstante, lo que queremos destacar es la operatoria mancomunada desde estos espacios (Recursos Humanos, Reingenierías y Calidad) conjugando, en los esfuerzos disciplinadores, los planos material y simbólico” (Figari, 2007).

Las resistencias resultan sancionadas cuando se tensionan los nuevos saberes corporativos y la cooperación se presta a partir de una tecnicidad aprehendida. Las consecuencias se expresan con mucha más nitidez décadas después, en la posibilidad de lograr los ascensos profesionales y se afectan de esta forma los niveles salariales.

3. Los sistemas corporativos y la trama del control político-cultural: hacia un nuevo curriculum empresarial

En nuestras investigaciones hemos constatado que empresas concentradas en Argentina han dado pasos importantes en la consolidación de sistemas corporativos propios, tal como referimos en el primer capítulo. La “Gestión por Compromiso” en la empresa privatizada de producción de hidrocarburos (YPF), la “Visión Compartida” en la empresa siderúrgica Acindar y el “FPS” (Ford Production Sys-

tem) en la terminal automotriz, expresan el modo en que la matriz toyotista es resignificada en cada organización para estructurar un dispositivo particular en cada una de ellas (Figari y Alves, 2009).

Estos sistemas expresan la síntesis del conocimiento que las empresas han acumulado en la historia de la disputa por el control del proceso de trabajo y se ponen en acción con el objetivo de asegurar que los trabajadores sean permeables a la filosofía empresarial al tiempo que desarrollan sus habituales tareas de producción. Cuando hacemos referencia a la nueva pedagogía empresarial, estamos considerando la complejidad de un dispositivo que se orienta a la disputa de sentidos en forma permanente y a través de múltiples estrategias. Si bien es posible reconocer acciones pedagógicas clásicas como cursos de capacitación, gran parte de los trabajadores están sometidos a reglas del discurso de instrucción que son implícitas y que el adquirente en gran medida desconoce (Bernstein, 1998).

Gran parte de las capacitaciones ofrecidas al personal están dirigidas a imponer la cultura corporativa, como lo evidencian distintas acciones de “inducción” que se practican con los trabajadores que ingresan a la empresa a través de contenidos y metodologías que apuntan a explorar las potenciales adhesiones a los requerimientos actitudinales que la empresa flexible necesita.

Es necesario remarcar que hay un nuevo conocimiento válido (para la empresa) asociado a la cultura oficial. Este conocimiento tiene una finalidad: aportar a la lucha cultural/política que consolide la hegemonía. Diferentes manuales y materiales de entrenamiento se encargan de sistematizar estos conocimientos que se ponen en juego dentro del proceso de trabajo, a través de diversas agencias y múltiples agentes.

De esta forma, hemos desarrollado la noción de *curriculum oficial empresario* que expresa un conjunto articulado orgánicamente de contenidos válidos y valiosos, un nuevo perfil de trabajador, y aquellos aprendizajes que son necesarios. Su función resulta clave, ya que traduce la doctrina corporativa en temas a transponer, como analizamos en el capítulo 3. No se trata de un discurso abstracto, más

bien su implementación requiere definir nexos claros con la cultura oficial y con el lenguaje de las competencias. Es decir, se trata de un curriculum vivenciado en la praxis laboral, distante de los escritos, pero formulado desde allí. Su diseño no es tarea menor, ya que implica una primera transmutación de la filosofía corporativa en contenidos asequibles para el buen funcionamiento de la empresa en forma “efectiva”.

De esta forma, existen conocimientos derivados de los Sistemas Corporativos que deben ser puestos en circulación para consolidar el orden empresarial. En este sentido, conceptos tales como: empresa esbelta, liderazgo, organización que aprende, grupos de trabajo y mantenimiento productivo total, entre otros, resultan medulares y deben ser asimilados por la totalidad de la organización.

Resulta necesario ampliar la mirada cuando nos referimos a “la organización”. Actualmente, cuando la empresa concentrada considera al sistema de producción no está mirando exclusivamente las plantas industriales de su propiedad o a aquellos trabajadores que guardan una relación contractual directa. Las empresas tercerizadas son incluidas también en el campo de disputa de los sentidos hegemónicos (Figari, 2011; Figari y Hernández, 2015). Con el nuevo milenio, el curriculum empresarial deberá reenviar también al orden y a los consensos globales, tal como analizamos en el capítulo 4.

En nuestro estudio realizado en la terminal automotriz (localizada en General Pacheco, Gran Buenos Aires) identificamos un circuito orientado a la transmisión eficaz de saberes corporativos. Este circuito, aun teniendo a la oficina de Recursos Humanos como responsable de concentrar el rol de agencia pedagógica, se sustenta en distintos actores hasta llegar a los grupos de trabajo que se constituyen en espacios de formación privilegiados (Hernández, Busto; 2009). Los puestos gerenciales tienen un rol definido en la transmisión de los saberes corporativos, es decir, existe un sistema paralelo al orden profesional regulado en los CCT que se vincula estrechamente con el control político-cultural. Esas funciones están asociadas al FPS. El curriculum oficial empresario es trasvasado a través de una impor-

tante multiplicidad de agencias y agentes que asumen una función pedagógica y cristalizan un sistema jerárquico de control simbólico. Parte de esta función alcanza a los operadores que deberán ajustarse a los parámetros del sistema corporativo y constituirse en líderes. Se instala así una segmentación en los colectivos de trabajo

Los sistemas corporativos se nutren así de un saber experto que 1) debe tener unicidad, 2) es pedagogizado a través de un curriculum oficial y 3) establece las mejores vías para ponerlo en acción y hacerlo circular en el espacio de trabajo.

La enseñanza del conocimiento experto buscará formar en nuevas competencias que resultan a su vez acordes con la cultura corporativa.

4. La globalización de la cultura corporativa

La tarea pedagógica del capital ha sofisticado su accionar, vinculándolo certeramente con las doctrinas corporativas a través de agencias y agentes especializados encargados de transmitir los mensajes corporativos en el proceso de trabajo. Esta tarea tiene una finalidad: trasvasar en el proceso de trabajo las principales competencias que deben movilizar los trabajadores. Hacemos notar un eslabonamiento: la doctrina corporativa (con alcance local y global) debe transformarse en curriculum empresario. Desde allí se establecen no solo los contenidos de la tarea pedagógica sino también los aprendizajes a alcanzar, que son expresivos de las competencias. Como explicaremos con detenimiento en el capítulo 3, transformar la doctrina corporativa en competencias implica un gran desafío para los dispositivos pedagógicos que implementa el management. También para aquellos agentes a quienes se les asigna una función formadora a lo largo de la estructura de mandos.

Desde las investigaciones que hemos desarrollado en grandes corporaciones, los avances conceptuales derivados de nuestros hallazgos visibilizan la matriz sofisticada que el capital empleó, sobre

la base de los principios formadores de la mejora continua y de la responsabilidad social empresaria (RSE). Estos principios deben transformarse en competencias medibles y se articulan con la nueva cultura oficial, que exige crear nuevas subjetividades.

Nos proponemos analizar hallazgos de investigaciones realizadas en dos empresas automotrices. El foco del análisis es visibilizar las competencias demandadas por la patronal, el accionar pedagógico empresarial junto a las agencias y a los agentes involucrados. Haremos especial hincapié en las filiales de las empresas Toyota y Honda, esta última constituida en terminal automotriz en el año 2011.

Las bases conceptuales y filosóficas manageriales asumen comunes denominadores en las grandes empresas, definiendo un cierto perfil de trabajador según los requerimientos del capital (Alves, 2006). En este contexto, la disputa política-cultural cobra fuerza a partir de la trama que se despliega en su vínculo orgánico con la valorización del capital y también en el marco de las condiciones históricas en la relación de fuerza obrero-patronal en contextos situados.

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

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

Las doctrinas corporativas configuran, desde nuestros hallazgos, sistemas corporativos, como hemos analizado en el capítulo 1. A

partir del nuevo milenio, se espera que se asocien a una cultura empresarial global. Nuestras investigaciones en grandes corporaciones de la industria automotriz han objetivado la fisonomía que asumen esos sistemas corporativos y cómo se expresa la estrategia formadora del capital. El esfuerzo analítico se orientó a poner en evidencia la gestión de las competencias como concreción del vínculo entre los sistemas corporativos, la formación de los trabajadores y la cultura corporativa local-global.

Las marcas de Toyota: la globalización en la nueva doctrina del management. El Toyota Way y el Toyota Production System (TPS)

“El concepto global se basa en asegurar el crecimiento sostenible, fomentando el círculo virtuoso entre: siempre vehículos mejores, enriquecimiento de las comunidades y una base estable de negocios (...) El Toyota Way expresa las creencias y valores compartidos por la organización a nivel global (...) garantiza un espíritu común y un modo de ser y actuar en todas las filiales.” (Informe sustentabilidad 2013, Toyota, p.9)

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

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

La mejora continua de la producción requiere compromiso del denominado colaborador en su detección, esta tarea exigirá innovación constante en un esquema productivo de máxima estandarización (Figari y Hernández, 2015). La línea se impone ante todo en el fragor corporativo constante por acortar los tiempos de duración de cada operación técnica, exigiendo un ritmo vertiginoso al cual se suma la exigencia de aportar conocimiento para su mejora.

El acoplamiento de una cultura corporativa común, de ser y actuar, cobra sentido, fuerza y posibilidad a través de una praxis empresarial que se especializa en cada sector de la producción a través del TPS. Y esa praxis demanda competencias generales y específicas, las primeras asociadas a la cultura empresarial, las segundas relacionadas con la tecnicidad imperante en cada sector de la producción.

El sistema corporativo en Honda y la ciudadanía corporativa

La filosofía de las tres alegrías, comprar, vender y crear valor, son núcleos de sentido fundamentales que traccionan la política corporativa. Tal como expusimos en el capítulo 1, de aquí se derivan las acciones del management y sus principios formadores. Cabe destacar que la mención a estos núcleos de sentido es fundamental, mencionándose en los diferentes informes de sustentabilidad, año, tras año:

“VISIÓN Honda valoriza el intercambio de la alegría con las personas alrededor del mundo por medio de actividades socialmente responsables, de acuerdo con las filosofías Respeto por el Individuo y Las Tres Alegrías. Por encima de todo, buscamos que la sociedad venga a desear que Honda exista en todas las comunidades (...) Como buen ciudadano corporativo, Honda profundiza su compromiso con todas las comunidades locales en las cuales realiza negocios. Contribuiremos para cultivar una sociedad donde los individuos dedicados y perseverantes participen activamente de actividades socialmente responsables” (Honda South América Informe de Contribución Social, 2013, p. 11).

La cultura corporativa de las tres alegrías requiere contar con un buen ciudadano corporativo, que se comprometa no solo en el suelo de las fábricas sino también en su extensión territorial. Las ideas de individuo y comunidad cobran entidad en esta filosofía que entrama la vocación global con lo que acontece en las comunidades locales. Así, el nuevo perfil de trabajador en tanto ciudadano corporativo debe comprender este nexo articulador entre lo local y lo global, ya que es parte de un esquema totalizante más allá que gobierne como eje gravitatorio la individualidad.

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

En Toyota y en Honda la mejora continua tiene presencia en los convenios colectivos de trabajo.

La filosofía empresarial Toyota atraviesa la escena productiva y la norma convencional. Es el caso más emblemático ya que opera a la vez, en el plano político-cultural, productivo y normativo. El TPS penetra el corazón del sistema productivo y también el espíritu del CCT, marco en el cual se le otorga una entidad relevante, es decir, la filosofía corporativa se incorpora explícitamente a los convenios, postulando la adhesión como una cuasi declaración de principios compartida entre la patronal y el sindicato. Cabe destacar que tanto el convenio firmado entre ASIMRA y Toyota, que alcanza a las categorías denominadas *group leaders* (supervisores en el área de operaciones no administrativas), como los convenios firmados entre Toyota y SMATA, expresan en los primeros apartados (y en los mismos términos) la adhesión al TPS. Así se refiere esta materia en el convenio colectivo CCT 1317/2013 E, firmado entre Toyota y ASIMRA:

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

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

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

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

HONDA MOTOR ARGENTINA S.A. (en adelante “HONDA ARGENTINA”) y el S.M.A.T.A. comprenden la importancia de resolver los distintos puntos de vista sobre aspectos relacionados al personal, a través de la consulta permanente y el consenso. Ambas partes se comprometen a realizar los mayores esfuerzos tendientes a que no se

interrumpa la continuidad en la producción y la marcha del negocio (CCT 1179-2011E, Honda-SMATA Cap. 1, art. 1,p.1).

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

Los sistemas corporativos demuestran el afán regulador del comportamiento viable en el marco de las exigencias corporativas orientadas a la mejora continua, y expresadas también en la RSE, cuestión que profundizamos en capítulos subsiguientes. Con matices, el disciplinamiento para el consenso rige como patrón unificante en la implementación de las doctrinas corporativas. Con este fin, una pedagogía corporativa se instrumenta a los efectos de consolidar las actuaciones hegemónicas que asumen un alcance global.

En la próxima sección nos centramos en el análisis de la nueva gestión de las competencias en la filial argentina de la terminal Honda y de Toyota. Ambos casos resultan muy expresivos de las determinaciones corporativas que se impulsan en las doctrinas más agregadas del management, cuestión que también han registrado nuestros hallazgos en investigaciones recientes.⁴

5. La gestión de competencias y la pedagogía del management

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

⁴ Nos referimos a un proyecto institucional que congregó a más de 30 personas, entre investigadores/as, becarios/as y técnicos/as. Los estudios se han realizado en industrias automotrices, mineras y en la agroindustria limonera. Los resultados desde aproximaciones cuanti y cualitativas indican la misma tendencia que estamos consignando. Proyecto Unidad Ejecutora, Código 22920170100078CO, “Empresas, trabajadores y sindicatos en contextos de globalización del capital” (Programación 2017-2023). Directores Guillermo Neiman y Claudia Figari.

analizar en qué medida las competencias fueron estructurando el currículum escolar (Lundgren, 1997) en tanto nuevas demandas de la producción industrial.

La versatilidad del currículum radica en que se sitúa en específicas condiciones sociohistóricas, económicas, culturales. Así, recuperar esta noción para los estudios sociales del trabajo requiere comprender la asociación del currículum empresario con teorías implícitas como la del capital humano. La vinculación del sistema corporativo con el sistema escolar, en especial técnico, cobra especial relevancia a los efectos de definir potenciales perfiles de mano de obra. Pero, en términos culturales, la selección de algunas escuelas con las que se vinculan las corporaciones, avanza hacia la formación docente e incluso hacia la determinación de contenidos y actividades. Las competencias, están plenamente presentes en el currículum oficial empresario. La tesis de Dana Hirsch (2000), en su estudio sobre las políticas educativas y las corporaciones en San Nicolás, provincia de Buenos Aires, recorren estos postulados, desde una perspectiva marxiana. Con sumo detalle explicita las formas institucionalizadas a partir de las cuales las empresas establecen un currículum paralelo a aquel que se define desde la política educativa. En este contexto, caracteriza las múltiples acciones que se implementan para lograr legitimidad e instalarlo en diferentes organizaciones educativas.

La instalación de la planta de Toyota en la ciudad de Zárate y el reclutamiento que ejerce en escuelas secundarias en su comunidad de emplazamiento expresan también la extensión de las competencias requeridas por la corporación. Se opera en forma anticipada, con una mano de obra que no podrá ser evaluada positivamente en su reclutamiento si no cumple con determinadas competencias. Los esfuerzos pedagógicos por instalar las competencias en el proceso de trabajo constituyen una constante en cada uno de los sectores de la producción. Justamente, se trata de formar perfiles proclives a las reglas corporativas. Las conciencias se ganan en el terreno, y, en este sentido solo pueden explicarse a partir de la relevancia que asume una pedagogía de la praxis laboral.

Los trabajadores que cuentan con una credencial educativa lograda en el contexto de un currículum escolar que ha incorporado las competencias, no son portadores del conjunto de *saberes corporativos* demandados en el espacio productivo, aquello que interesa en este mercado de empleo son las competencias en tanto “ser capaz de” (Rozemblatt, 1999; Lichtenberger, 2000; Tanguy, 2001). La credencial educativa es condición fundamental, pero la empresa será quien ejerce la función formadora, modelando los saberes del trabajador según sus requerimientos. Esto supone una adaptación progresiva y consustanciada con la gestión de las competencias, y, en definitiva, con las habilidades que la empresa demanda a cada trabajador. Sin embargo, en este proceso educativo de adquisición de saberes corporativos (como denominamos a las competencias) no todos podrán demostrar su adhesión a las reglas empresarias y su potencial para acceder a competencias de mayor complejidad.

En el espacio productivo se ponen en circulación un conjunto de saberes que trascienden aquellos estrictamente asociados con el puesto de trabajo o la formación específica sobre un procedimiento técnico. Desde una mirada situada en el campo educacional este tipo de saberes son parte del *currículum oficial* (Apple, 2008) anclado en el Sistema Corporativo de Producción.

La empresa elabora un manual de habilidades, que resulta clave para articular los saberes corporativos y el sistema corporativo. En diferentes casos hemos constatado una diferenciación: las competencias generales o genéricas y las particulares o específicas. Las primeras se relacionan estrechamente con la cultura oficial, y las segundas con los saberes técnicos necesarios que se encuentran modelados por los saberes corporativos. No se trata tan solo de la experticia para realizar bien una tarea y el ejercicio eficaz de una función técnica; en las competencias particulares esa experticia deberá ser adaptada permanentemente en función de las macrohabilidades que el sistema corporativo exige sostener.

El manual de habilidades lo inscribe la empresa en su Sistema Corporativo de Producción y en él estarán claramente explicitados

tanto los saberes corporativos como sus formas de evaluación. Siguiendo el faro de Toyota, se han constatado tendencias concurrentes en el vínculo entre competencias demandadas y el tratamiento pedagógico que se define en corporaciones de diferentes sectores productivos y de servicios.

6. Las competencias en Honda. Los saberes corporativos

La reconfiguración de los nuevos saberes en juego (Jacinto y Millenar, 2012) expresa la dicotomía saber ser-saber hacer, tan estudiada en los años noventa. Así, se instala un debate sobre la valorización de la cuestión actitudinal y de los saberes asociados a los procesos técnicos. (Balconi, 2002; Kergoat, 2012).

A partir del análisis de diferentes materiales corporativos para la formación en la empresa Honda es posible recomponer la centralidad que adquiere el *manual de habilidades* en el proceso de formación que se despliega en el espacio de trabajo, y la circulación de un conjunto de saberes que denominamos corporativos (Figari y Hernández, 2015; Hernández, 2019).

Es necesario buscar la génesis del manual de habilidades en su Sistema Corporativo y en las diferentes herramientas que desarrolla para llevarlo a la práctica, entre ellas el NHC⁵-basado en la filosofía de las tres alegrías-, un dispositivo que presenta una clara vinculación con el TPS y el FPS. El NHC se invoca a la hora de mencionar programas orientados a la participación de los trabajadores en procesos que contribuyan a la mejora continua de la compañía.

Del manual de habilidades se derivan las principales dimensiones que se consideran en los objetivos de formación: formulación del tema; planeamiento y control; análisis y decisión; fortalecimiento de la Filosofía Honda; desarrollo de personas; coordinación de equipos;

5 La sigla deriva del inglés *New Honda Circle*.

comunicación y persuasión; trabajo en equipo; foco en cliente; iniciativa; flexibilidad; cumplimiento de objetivos.

Estos objetivos adscriben a diferentes órdenes de jerarquía; por un lado, algunos más de orden actitudinal y comportamental: ser proclive al trabajo en grupo, persuadir y, por otro, aquellos que contienen una tecnicidad relevante en el nuevo esquema corporativo, planear, analizar formular un tema. Esta distinción significa que aún se desprende de los saberes corporativos cierta tecnicidad que implica grados variables de complejidad. Aquí no se formulan especificaciones vinculadas estrechamente a delimitaciones de saberes técnicos. Podemos derivar que las jefaturas tendrán un papel formador relevante en articular estos saberes corporativos con la tecnicidad propia de los sectores productivos, es decir con las competencias particulares. A medida que avanza el milenio, la tecnicidad derivada de lo corporativo cobra un sentido más pleno ya que se trata de alcanzar efectividad en el proceso de trabajo.

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

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

En el documento analizado aparece una referencia permanente a las tres realidades que se reconocen también como *genba*, *genbutsu* y *genjitsu*. En esta recontextualización que realiza Honda es posible encontrar términos que son comunes a una tradición japonesa y en algunos casos asociados a Toyota, como es el concepto de *gemba*, un término japonés que significa “el lugar real”. El *gemba* es el espacio en el cual se desenvuelve el proceso de trabajo, y el lugar por excelencia en el cual los trabajadores movilizan su experiencia y las competencias adquiridas (Hernández, 2019).

A diferencia de lo que planteaba Linhart en los años noventa, el taller cobra centralidad tanto como la organización totalizante. El desafío del management será indagar e implementar los dispositivos más eficientes para generar vasos comunicantes de tal forma de hacer viable la totalidad concretizada. Más allá del milenio, la organización tenderá sus vasos comunicantes con el orden global.

La dimensión fortalecimiento de la Filosofía Honda es uno de los comportamientos que deben demostrar los operarios según el conjunto de competencias que valora la empresa. Deben incentivar a sus pares a practicar la Filosofía, a través de la participación en actividades corporativas como NHC, a fin de transformarla en acción. A partir de este y otros ejemplos sostenemos que el liderazgo no es solo un saber ser, la empresa además de definirlo va componiendo diferentes indicadores capaces de ser evaluados (Figari y Alvarez Newman, 2011).

Las tres alegrías junto a las tres realidades, que toman cuerpo en dispositivos como el NHC, son parte de una filosofía que debe ser aceptada por los trabajadores. Desde nuestra perspectiva, destacamos que la *comunicación y la persuasión* constituyen pilares en los cuales se basa la tarea pedagógica. Los agentes que se ocupan de la formación son educados y multiplicados por el capital en el marco de un trabajo pedagógico que opera a tiempo real, en forma descentralizada, pero también, siempre tributando a las reglas corporativas más agregadas del orden global.

7. Competencias, pericia técnica y nuevas subjetividades

El lenguaje de las competencias, de la formación corporativa y de las evaluaciones/certificaciones cobra centralidad a través de toda la estructura jerárquica-funcional. Nadie puede sustraerse, ya que de ello dependerán cambios de funciones, movilidades geográficas, despidos y/o movilidades profesionales. Las formas del control social se redefinen en el neoliberalismo toyotista, y la gestión de las *compe-*

tencias asume un papel central en las políticas de gestión del trabajo, como herramienta clave del nuevo orden empresarial. A medida que avanza el nuevo milenio, las competencias adquirirán la forma de habilidades emocionales, noción que el nuevo management se ocupará de definir a los efectos de ser integrada a las reglas corporativas y al currículum oficial. Estas habilidades se identifican como personales e interpersonales y son susceptibles de medición y operacionalización. No son ajenas al trabajo corporativo realizado con las competencias, que sigue teniendo vigencia. Sin embargo la emocionalidad, desde el management, marca una diferencia reactualizando nuevamente la forma de denominar a los saberes puestos en juego en el acto de trabajo. Aquí se trata de aspectos comportamentales, que no escapan a las evaluaciones. (Paz y Hernández, 2019).

Si la apuesta de las economías de tiempo fue la extracción de los saberes productivos obreros, definiendo instrumentos de dominio apropiados en esta tarea, en la fase actual del capitalismo estos instrumentos se derivan del lema toyotista, y de los nuevos consensos globales. Así, se dinamizan nuevas normalizaciones, prescripciones y sistematizaciones del saber obrero. Esta estrategia, desplegada en contextos situados, gobierna propiciando una tensión permanente entre las competencias requeridas (con base en cierta tecnicidad relacionada directamente por una parte con los mandatos corporativos) y, por otra, con el saber hacer y la experiencia acumulada en las trayectorias profesionales, culturales y de participación política. También, una tensión de interés se produce en el funcionamiento de las filiales: las corporaciones se nutren de esa pericia técnica que posibilita solucionar problemas en tiempo real. Esa pericia supone saberes implícitos, incluso irreflexivos para quienes los movilizan, si bien, a veces, se trata del ejercicio del oficio, y en este caso los trabajadores son plenamente conscientes que si no los aportan incidirá negativamente en el proceso de trabajo. De esta forma, la pericia resulta irremplazable, pero no suficiente para las doctrinas corporativas. El gran desafío, como otrora, será capturar esa pericia solo distinguible a partir de poder objetivarla. Con este fin habrá expertos

dedicados a esta tarea. Justamente, el aparato doctrinal se enriquece y se nutre en forma recurrente de esta pericia técnica estableciendo un circuito eficaz para su comprensión y captura.

El “nuevo mapa socioprofesional” se instituye a partir del impulso de nuevos dispositivos técnico-productivos y de control social y cultural, de la promoción del esfuerzo individual (y de relaciones individualizadas de trabajo), de la instrumentalización de los grupos de trabajo y de nuevos itinerarios de profesionalización sustentados en la selectividad y la “colaboración” con la firma. Nos referimos a aquellos recorridos que se disponen institucionalmente y que no necesariamente se regulan en los CCT. Es decir, y en los hechos, las competencias y las actuales habilidades emocionales son ingredientes relevantes en el modelaje de estos recorridos que suponen, en definitiva, un orden profesional.

La gestión de las competencias, tópico emblemático de las modernizaciones (empresarial, laboral, gubernamental) requiere ser reenviada a un universo mayor de sentido: la disputa hegemónica por conformar un nuevo perfil de trabajador. Con este fin, la formación empresarial cumplirá un papel central como ampliaremos en los capítulos subsiguientes. Se trata de asociar las competencias subyacentes en el curriculum oficial con la cultura oficial, cuestión que demanda de un esfuerzo del management por colonizar todo sector de la producción. Aquí, la tarea pedagógica resulta valiosa y constituye una herramienta técnica para fortalecer los vasos comunicantes entre las competencias, la cultura oficial y el nuevo perfil del sujeto a formar.

Nuestras investigaciones también han permitido constatar las fisuras en la implementación de la doctrina corporativa: la desvalorización de los saberes técnicos (por sobre los corporativos), los compromisos de movilidad (no efectivizados para quienes deciden participar del sistema y no reciben nada a cambio), el aumento de tareas (sobre la base de la carga administrativa) que no es recompensado y provoca desaliento y resistencias. Según constatamos, más que una resistencia al sistema corporativo, lo que se juega es el desequilibrio

constante entre lo que se aporta, según las reglas corporativas, y lo que ofrece la empresa. Esta situación se extrema en trabajadores con mucha experiencia formados en una cultura empresarial diferente.

Ser líder de grupos o entrenar a los principiantes no necesariamente será garantía para mejoras salariales u obtener una movilidad profesional. Más bien es lo que espera la empresa para sostener el nuevo esquema corporativo. El líder tiene más trabajo, ejerce un nivel de coordinación y es distinguido por sobre el resto. Sin embargo, sus funciones distan de estar expuestas con claridad en los CCT y no tienen efectos en los niveles salariales.

De todas formas, la empresa continúa instalando un nuevo orden, buscando el involucramiento y sujetos proclives a aceptar las reglas de juego imperantes. Además, este orden se extiende a las comunidades y se institucionaliza a partir de diferentes programas que son dinamizados sobre la base de acuerdos sectoriales. Con el nuevo milenio, estos acuerdos tendrán cada vez mayor preponderancia a partir del papel asignado a los ODS y a la RSE.

El tipo de normalización que establecen las competencias es la adaptación a múltiples situaciones y puestos de trabajo para un desempeño polivalente. Saber planear, administrar, saber comunicarse, manipular información, ser ordenado, son conductas que permiten un mejor control sobre el trabajador porque él mismo será capaz de registrar la cantidad y calidad de su producción. Además, sin el comportamiento “correcto” las aptitudes técnicas dejan de tener sentido porque es la actitud la que activa la voluntad de productividad (Álvarez Newman, 2015).

Saber trabajar por resultados o por objetivos es otro de los contenidos actitudinales básicos de la formación por competencias. Esta asunción de responsabilidades con respecto a los resultados de la organización para la cual el sujeto trabaja supone un alineamiento de los intereses de los trabajadores con los de las empresas. El dispositivo que permite vehiculizarlo es el trabajo en equipo, marco en el cual cada trabajador compete.

La tecnología de formación empleada va adquiriendo un sentido a medida que se articulan los contenidos conceptuales con las bases doctrinales de los sistemas corporativos que rigen en las diferentes empresas. Así, el principio actitudinal más importante es introyectar la mejora continua. Sin embargo, las actitudes buscadas a través de las competencias no dejan de valorizar la pericia técnica con la que cuentan los trabajadores.

Saber administrar será un rol laboral estratégico, pero resultará contradictorio en un esquema en el cual el sujeto no se involucra con las reglas corporativas. La mejora continua, en tanto principio normalizador que viabiliza el dominio del capital sobre los trabajadores, les reclama tanto una actitud individual (entre otras cosas, para ejercer liderazgos) como también un esfuerzo grupal de conjunto. La medición de la productividad será tanto para el individuo como para el colectivo al cual adscriben. Esta modalidad organizacional imprime una alta competencia entre trabajadores y entre grupos de trabajo.

La teoría de las competencias se asocia con la teoría del capital humano. Cada trabajador individual es portador de un capital actitudinal/aptitudinal que pone al servicio de la organización para la que trabaja y genera un flujo de ingresos siempre variable de acuerdo al logro de los resultados impuestos por las normas. El logro o no de los resultados será el indicador de cuán competitivo es un trabajador para una determinada empresa. La noción de empleabilidad completa el círculo ya que el trabajador, con su voluntad de mejorar continuamente, encuentra sus actitudes y aptitudes a veces certificadas (como es el caso de las concesionarias) para competir no solo con los otros miembros de su equipo sino también en el mercado de trabajo.

La gestión por competencias y la formación empresarial deberán encontrar en el actual escenario productivo las herramientas más eficaces para aprender de la pericia técnica. Si las competencias, en tanto saberes corporativos, y la pericia técnica se ordenan según las nuevas reglas empresarias la resultante es un efecto necesario para

las empresas en la construcción de nuevas subjetividades laborales. De todas formas, como apreciaremos en capítulos siguientes, el sistema exige múltiples acoples de agencias y agentes; de esta forma, da apertura a hendiduras que pueden ser potencialmente capitalizadas por el accionar sindical y por los trabajadores. De esta manera, la dominación capitalista encuentra no solo un anclaje material sino que, además, en esta fase del capitalismo global, cobra una vital importancia el control social/cultural hacia los trabajadores. Las subjetividades son las que están en disputa a los efectos de crear ciudadanos colaboradores, corporativos y globales.

En el próximo capítulo nos dedicamos a analizar en profundidad el dispositivo pedagógico empresarial.

III / Los dispositivos pedagógicos empresariales. Debates y conceptualizaciones

Este capítulo se focaliza en la estrategia de formación de las corporaciones a través de los dispositivos pedagógicos que emplean. Dada la permanente referencia en la academia, pero también en los medios de comunicación, a la educación como un valor esencializante, introducimos su debate a los efectos de poner en evidencia la vinculación orgánica entre el nuevo orden corporativo y el orden pedagógico empresarial. Justamente, se trata de adentrarnos en el propio proceso de trabajo, marco donde deben cobrar efectividad las formaciones y aprendizajes corporativos.

A lo largo de nuestras investigaciones hemos producido varias conceptualizaciones con la pretensión de explicar fenómenos complejos y sobre todo desmarcarnos de una visión funcionalista de la

educación para el trabajo. La naturalización del educacionismo empresarial revela la doctrina corporativa en acción, las competencias exigidas a sus trabajadores, las actuales formas de precarización y cooptación en un escenario que tiende a descolectivizar los colectivos obreros.

Con esta finalidad, nos proponemos aportar reflexiones, conceptos y deconstruir las funciones político-técnicas en las que se basa el dispositivo pedagógico. Nuestra labor investigativa ha demostrado, como ya planteamos en capítulos anteriores, la centralidad que cobró y cobra el dispositivo pedagógico empresarial, cuestión que será aún más protagónica con los nuevos consensos globales a finales del milenio y en las primeras décadas del siglo XXI.

Este capítulo se basa en un corpus empírico relevado entre mediados de la última década del milenio y la primera de los años 2000. Cobra importancia recuperar estos hallazgos que debatiremos porque ya hacen hincapié en el requerimiento educativo empresarial. Nos proponemos especialmente profundizar varias tesis conceptuales derivadas de tres décadas de estudios e investigaciones en grandes corporaciones. Esta cuestión se expone en la última sección del capítulo.

1. Neoliberalismo, nuevo consenso global y disciplinamiento laboral: la centralidad de los dispositivos pedagógicos empresariales

En el nuevo milenio, las concepciones corporativas empresariales predominantes reenvían analíticamente a las formas en las que se expresan el capitalismo global y la explotación laboral. Así, la doctrina toyotista junto al imperio de la nueva derecha y los *aggiornamenti* del neoliberalismo aportan el criterio de verdad imperante que se inscribirá en las distintas regiones y enclaves territoriales. Es decir, el “catecismo toyotista” se postula recontextualizado en los sistemas corporativos y asume un anclaje específico en, por ejemplo,

las filiales de empresas transnacionales radicadas en el contexto local. La apuesta empresarial significará un conjunto de adaptaciones convenientes teniendo en cuenta sensibles condicionantes como las relaciones de fuerza obrero-patronales, las posibilidades y restricciones que aporta la legislación laboral, las orientaciones de las políticas gubernamentales. Pero también las trayectorias de lucha obrera en contextos situados, culturales, educacionales, aportan condicionantes que fijan fronteras potenciales en el rediseño de los sistemas corporativos que se instrumentan, hoy con alcance global. En ese escenario, la batalla político-cultural gobierna en el marco de una apuesta por establecer y dinamizar nuevos mecanismos de disciplinamiento social (De Gaudemar, 1991; Montes Cató, 2005). Esa batalla sufre transmutaciones con los nuevos consensos globales. Es justamente en esta operación político-técnica que intervienen los dispositivos pedagógicos empresariales.

La hegemonía es una noción clave para trasvasar el control en disciplinamiento (Figari, 2010). Con este fin se pondrán en acto múltiples mediaciones. Este pasaje implica en principio apelar a la dirección cultural del accionar hegemónico y al vínculo pedagógico inherente a las relaciones sociales de producción. El disciplinamiento implica subjetivación, y aspira a las cooptaciones de las voluntades. El control es exterioridad. El gran desafío es producir esta conversión.

Se trata de un proceso dinámico que implica también un dinamismo en la hechura de variadas herramientas del management, como ha acontecido en los últimos 25 años del milenio. Esa conversión mucho tiene que ver con la estrategia formadora del capital y, especialmente, con el dispositivo pedagógico que la actualiza en forma permanente. Así, se trata de poner en evidencia los sentidos subyacentes en las matrices de disciplinamiento laboral y la centralidad que asume la formación empresarial en la búsqueda de legitimidad y cooptación para el sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre el trabajo.

Resaltamos la necesidad de poner en evidencia los sentidos subyacentes en las matrices de disciplinamiento laboral y la centralidad

que asume la formación empresarial en la búsqueda de legitimidad y cooptación para el sostenimiento de la hegemonía empresarial sobre el trabajo.

En este escenario, se sostiene la importancia de someter a la crítica las nuevas lógicas de formación empresarial que vehiculizan las formas actualizadas del disciplinamiento laboral y la formación de nuevas subjetividades.

El problema de control y de la disciplina laboral se constituye en un núcleo de sentido central desde la sociología y la pedagogía crítica. Sus formas contemporáneas se expresan con una particular fisonomía derivada de las actuales concepciones manageriales y exige al análisis crítico estudiar en profundidad la sofisticación de los dispositivos empleados por las nuevas doctrinas del management. Desde esta perspectiva, el objetivo analítico es poner en evidencia los mecanismos de manipulación para provocar “efectos de conciencia” (Lukács, 1985; Alves, 2006; Mezharos, 2008).

Con el Pacto Global, el discurso de la responsabilidad social empresarial tiene un propósito: aportar legitimidad social a las nuevas lógicas de acumulación capitalista y al modus operandi que primará en las corporaciones. Es decir, en pos de un supuesto beneficio social para todos y todas, las auto-responsabilizaciones se establecen como norma y deben hacerse explícitas en la praxis laboral. Un trabajador autónomo y emprendedor será aquel quien comprende cabalmente las nuevas reglas corporativas y actúa en consecuencia.

La formación y la comunicación empresarial juegan un papel muy relevante en la apuesta por instalar nuevos sentidos acordes a los consensos globales. Nadie se encuentra exento, y la unicidad discursiva ganará terreno en especial al invocar el lenguaje de la RSE y del Pacto Global.

2. Orden corporativo: politicidad y tecnicidad articuladores en la formación empresaria

Una primera reflexión: el orden corporativo demanda una articulación entre lo local, lo regional y lo global; así también impulsa una variedad y multiplicidad de nexos vinculantes que posibilitan transmitir eficazmente un nuevo orden corporativo managerial basado en las actuales ciencias de la administración y del nuevo management. Este último constituye un espacio nodal que contribuye en la hechura de las doctrinas. Su impronta será omnipresente ya sea en el sector privado o bien en organismos públicos. La administración tecnocrática gobierna y resulta muy prolífera al instalar verdades absolutas que luego deben ser aprehendidas y actuadas en los espacios de trabajo.

Una segunda reflexión: la tecnocracia del management es política, dado que sirve a los nuevos intereses de los grandes capitales y corporaciones. Si bien en los hechos se trata de dislocar ambas esferas, es tarea desde el análisis crítico inscribirlas en un mismo patrón de ejercicio del accionar hegemónico empresario.

En el contexto que venimos describiendo se pone el énfasis en la centralidad que asume el dispositivo pedagógico en la gestión del orden corporativo y, por lo tanto, de los sistemas corporativos, ya que se constituye en un potente codificador de los *saberes oficiales corporativos*. A esta noción la hemos conceptualizado como un sistema de ideas que matiza el orden corporativo imperante. De este sistema se derivan los principios legitimadores del orden establecido. Siguiendo a Basil Bernstein (1998), el orden imperante fija fronteras entre lo pensable y lo impensable y constituye el criterio de verdad que gobierna. En tanto aporta el campo de lo pensable, establece los contenidos y principios estructurantes de aquello que se constituye en válido. Allí radica la fuerza de la oficialidad, en tanto aporta también las condiciones para la divulgación legítima. Los saberes oficiales se vehiculizan a través de prácticas hegemónicas empresariales que se

despliegan a partir de la actuación combinada de agentes, agencias y dispositivos de control. De esta forma, los saberes oficiales corporativos deben ser recontextualizados, transmitidos, difundidos y evaluados con el fin de medir el ajuste de los comportamientos a las pautas corporativas. Justamente, las articulaciones entre dichos saberes constituirán lo que hemos denominado curriculum oficial empresarial. Este planteo se desarrollará en profundidad en la sección 2 de este capítulo.

Los saberes oficiales empresarios constituyen contenidos nodales de la hegemonía. Justamente, y en el nivel más agregado, expresan los propósitos de la filosofía empresarial. En ella anida una suerte de ovillo semántico que demanda ser desenvuelto, y transpuesto. Para que estos saberes/sentidos se transformen en competencias a ser evaluadas, se necesitarán un conjunto de herramientas articuladas que posibiliten conversiones situadas. Esto significa, que el aparato corporativo no es viable per se, sino cuando logra ser efectivo. El educacionismo empresario constituye un bastión del nuevo milenio. Se trata de un educacionismo centrado en los estudios del management y de pedagogías tecnocráticas que buscan resultados tangibles más que el proceso mismo. Además, este paradigma deberá transmutarse en teorías situadas. Es decir, en aperturas conceptuales que demandan de la pericia de profesionales muy entrenados.

Si bien los estudios críticos del management (Alonso y Fernández Rodríguez, 2011 y 2013) han contado con un especial protagonismo en las dos últimas décadas, no analizan en profundidad la naturaleza y alcance de determinados dispositivos empleados por la empresa. En particular, aquel al que nos referimos -el dispositivo pedagógico- no es significado en tanto recurso político-técnico.

De todas formas, también se constatan falencias desde los estudios educacionales. En ellos el proceso de trabajo y la mirada hacia la empresa permanece debilitada, y mucho más si se trata de conjugar una didáctica para el trabajo y una pedagogía política.

De esta forma, el estudio de los dispositivos pedagógicos empresarios nos lleva a varias reflexiones:

1. Transponen los saberes/sentidos oficiales, núcleos sensibles del accionar hegemónico, en competencias medibles.
2. Permean las relaciones del trabajo desde su inicio e incluso con antelación al establecer algunas grandes corporaciones vinculaciones específicas con escuelas técnicas.
3. Su estudio no solo se enfoca en el contenido que transmite, sino también en la estructuración de su contenido. La dialéctica forma-contenido no es marginal ya que posibilita modelar el contenido según sea el anclaje sociotécnico en el cual deben circular.
4. Se articulan con los dispositivos comunicacionales, marco en el cual encuentran potencia para su circulación y difusión.

Reflexionar sobre lo anterior dista de pensar solamente en el tipo de capacitación que ofertan las corporaciones, o bien de indagar solo en sus contenidos. La matriz sistémica del orden corporativo exige un dispositivo pedagógico que se constituya también de esa forma y que atravesase todos los intersticios de la organización. Sin embargo, gran parte de la literatura sobre el campo de los estudios que vinculan a la educación y al trabajo, distan de problematizar el sentido asociado a cada uno de ellos. Mal podemos postular un vínculo si primero no se ahonda en los paradigmas que le dan sustento a la educación y al trabajo. Muchos estudios no lo explicitan, pero revierten en esquemas funcionalistas al ajustar la educación al trabajo.

El educacionismo empresario no ha sido tan solo relevante a fines de milenio. En realidad, se trata de la teoría hegemónica educacional con base en el movimiento ilustrado. Desde Kant y Rousseau,¹ el op-

1 El movimiento ilustrado y luego el romanticismo en Rousseau se expresan en la necesidad de formar ciudadanos que acepten las reglas de juego imperantes del estado moderno y que, en especial, le otorguen legitimidad. El estado de madurez social para Kant y la necesidad de crear un nuevo orden para Rousseau conllevan la necesidad de la educación como condición *sine qua non* de los nuevos tiempos. Se trata de una enseñanza naturalista y racionalista que ha teñido y estructurado el orden moderno (Figari, Hernández, Migliavacca y Vilarino, 2017). El clamor educacionista que todo lo puede era una llama que encendía la transformación política y el imperialismo

timismo pedagógico gana terreno para ser fortalecido y cristalizado en el orden pedagógico moderno con el funcionalismo durkheimiano y luego por el estructural funcionalismo parsoniano.²

Las teorías educacionales taylorizantes expresaron la cara más visible de la pedagogía taxonómica bloomeriana (1956) y de los objetivos instruccionales de Mager (1961). En consonancia, el aprendizaje skinneriano (1974) respondía a estas concepciones conductistas del desarrollo y del conocimiento humano.³

Desde la perspectiva de la economía política de la educación, la teoría del capital humano aporta su impronta funcionalista, individualista y pragmática poniendo en el centro de gravedad a la empleabilidad y a la potencia de la educación para alcanzarla (Frigotto, 1988). Si bien se desarrolla en la segunda posguerra, su repercusión alcanza hasta nuestro presente. Es más, su fundamento económico-político y la forma de concebir al sujeto educado que con su esfuerzo gana un buen empleo será un enfoque recurrente en las grandes corporaciones, que se nutren a su vez de las pedagogías de Bloom, de Mager y de Skinner. El neoliberalismo de los años noventa extrema estos fundamentos, marco en el cual la derechización de la educa-

enciclopedista que rompe las fronteras de Europa, para ser leído en el Río de la Plata. Sarmiento es un claro ejemplo de la necesidad rousseauniana de educar al soberano.
2 Durkheim se sustenta en Rousseau, pero se distingue claramente del filósofo ginebrino. El positivismo hará mella en la estructuración de los sistemas escolares hacia fines del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX. Se trata de las bases teóricas y políticas que encuentran en la socialización metódica durkheimiana y en la especialización funcional su mejor impronta para asociarla con la taylorización educativa.

3 La segunda mitad del siglo XX ha estado signada por posiciones hegemónicas conductistas y cognitivistas sobre la enseñanza y el aprendizaje. Un ejemplo contundente lo constituye la taxonomía de Bloom y Krathwohl (1956), tendiente a lograr una enseñanza efectiva a través de un curriculum fragmentado en función de los objetivos y competencias a alcanzar. En la misma línea, Mager (1961), profundiza en la necesidad de objetivar los objetivos de aprendizaje, haciéndolos instruccionales. En este sentido, la fragmentación se operaba en las operaciones y microoperaciones contenidas en los objetivos a alcanzar por parte de los estudiantes. En la base teórica se va desarrollando toda una teoría del aprendizaje conductista cuyo referente máximo es Skinner (1974). Estos autores han hecho escuela en la formación docente, y en un estilo de planificación programática que encuentra su basamento en la instrucción y en la medición de comportamientos.

ción con base tanto en el neoliberalismo como en el neoconservadurismo tejen implicancias fundamentales en los saberes requeridos y valorizados hacia la clase obrera.

Estas filiaciones deben ser reconocidas en la agencia pedagógica global de fines e inicios de milenio, y en el perfeccionamiento cada vez más sofisticado de las bases teóricas que hemos postulado.⁴

Además, las competencias en tanto noción no surgen en los años noventa, sino que se trata de un viejo postulado en las pedagogías funcionalistas y en las teorías del aprendizaje de posguerra. A su vez, esas competencias deben ser medidas y adecuadas a los objetivos instruccionales que se persiguen. Explicitar estas bases teóricas permite desnaturalizar la novedad de las modernizaciones y de las pedagogías empresariales más recientes con anclaje en la escena local y regional.

Educación para el progreso será un bastión del neokeynesianismo, pero también reconoce una función clave bajo el imperio de la doctrina neoliberal, marco en el cual el voluntarismo pedagógico se impone. Desde la perspectiva que sostenemos, postulamos la centralidad que cobra esa vieja impronta, incluso fortaleciéndose con los consensos globales a fin de milenio. La tecnocracia pedagógica atraviesa la pedagogía para alcanzar los objetivos de desarrollo sustentable, definiéndose un paradigma resultadista y productivista que mucho tiene que ver con las viejas versiones del capitalismo taylorizado y de una pedagogía por objetivos. Para lograr esta finalidad, el educacionismo empresarial requerirá de múltiples dispositivos pedagógicos que nos proponemos analizar.

En el estudio del dispositivo pedagógico empresarial recuperamos una dialéctica entre los sentidos que se transponen y los soportes/dispositivos que lo posibilitan. Se juega una tecnicidad involuagrada en los soportes/dispositivos, radicando allí las condiciones de

4 Los denominados objetivos de desarrollo sustentable definidos en el marco del Pacto Global ya hacia 2015 son afinados con una clara impronta mageriana. Se constata una exhaustiva operacionalización de los objetivos buscando efectividad y medición de los comportamientos.

posibilidad de las formas manipulatorias de los sentidos a transponer. Aquí la agencia pedagógica local y regional genera, en diálogo con las redes regionales del Pacto Global, los procedimientos, guías didácticas y variados recursos. La complejidad se expresa, como lo analizamos en el capítulo 4, en el afinamiento del dispositivo pedagógico con alcance global.

La recomposición del orden corporativo exige también especializar las agencias, agentes y dispositivos empleados si bien las tendencias ponen en evidencia una operatoria mancomunada entre las agencias, según ya hemos analizado. Las agencias también extienden sus fronteras de actuación, operando en el mapa global (con estrategias territorializadas), y articulando controles técnico-productivos y políticos culturales. Es decir, las especializaciones aportan un entramado complejo, combinado y coparticipado que reenvía al sostenimiento del orden corporativo sobre la base de nuevas normalizaciones/prescripciones.

3. Acerca del dispositivo pedagógico empresarial: entre el currículum oficial empresarial y la pedagogización del proceso de trabajo

Los soportes materiales que posibilitan y ponen en forma el principio de autoridad imperante (en tanto normatividad y unicidad de sentidos) son analizados en interrelación con los sentidos que se transponen. El sostenimiento del orden hegemónico empresarial requiere ser interpretado a la luz de los dispositivos que posibilitan la transmisión de los saberes/*sentidos oficiales corporativos* en la materialidad del proceso de trabajo. Es allí donde se libra la batalla cultural/política por la imposición de sentidos y también es allí donde las aperturas podrían librarse en la acción de resistencia organizada.

La desnaturalización y crítica del orden corporativo empresarial, y, en especial de las lógicas de formación empresarial, se constituye en una vía fértil para visibilizar los sentidos reificados y las formas

de manipulación que se ponen en juego en el proceso de transposición de los *saberes/sentidos oficiales corporativos*.

Se pone el énfasis en la centralidad que asume el dispositivo pedagógico empresarial en la gestión de los sistemas corporativos, ya que se constituye en un potente codificador de los *saberes/sentidos oficiales corporativos* que requieren ser recontextualizados, transmitidos, difundidos y evaluados con el fin de medir el ajuste de los comportamientos a las pautas corporativas.

El *dispositivo pedagógico* se constituye en una herramienta que pone en forma los nuevos *saberes/sentidos oficiales corporativos*, donde la “colaboración” y el “autocontrol” gobiernan como parámetros para medir los desempeños.⁵ Insistimos, a pesar de que este concepto no es empleado en organizaciones económicas sostenemos su potencialidad para comprender procesos complejos que se operan en las corporaciones. La politicidad inherente al dispositivo pedagógico puede ser aprehendida en múltiples organizaciones si la mirada suscribe una pedagogía política que mira más allá de la lógica escolar. Este trasvasamiento se apoya también en la posición gramsciana al plantear la necesidad de comprender el carácter pedagógico de las relaciones sociales de producción.

El dispositivo pedagógico requerirá poner en forma el sistema de control para construir, en lenguaje de Bernstein:

una relación entre poder, grupos sociales y formas de conciencia (...) postulamos que, entre poder y conocimiento, y entre conocimiento y formas de conciencia, siempre está el dispositivo pedagógico (DP). Definimos el instrumento pedagógico como las reglas distributivas, recontextualizadoras y evaluadoras de formas especializadas de conciencia (Bernstein, 1998, p. 186).

Las conversiones que se operan en el campo de saber/poder requieren del dispositivo pedagógico como potente recontextualizador de

5 Se trata de dos representaciones claves que ya hemos identificado en investigaciones realizadas en los años noventa. Ver Figari (2006).

la doctrina corporativa en el marco de la estrategia operativa de las corporaciones.

En un capítulo anterior nos hemos referido a la articulación necesaria entre la capacitación corporativa institucionalizada y aquella que debe ser necesariamente descentralizada en la cotidianeidad laboral. Esta tesis asume especial importancia al ser enriquecida por dos nociones que hemos definido:

1. El curriculum oficial empresarial (que ya hemos definido antes).
2. La pedagogización del proceso de trabajo.

La matriz corporativa está sustentada en saberes/sentidos oficiales que hacen a las bases filosóficas del nuevo management. Sin embargo, las definiciones más generales resultan muy insuficientes si no son redefinidas en tanto contenidos articulados orgánicamente. Por supuesto, guían los propósitos corporativos y los saberes a transmitir en términos de objetivos de aprendizaje. El curriculum oficial empresarial resulta concluyente al observar nociones fuerza que concentran la atención del management. Sin ellas la empresa no puede adaptarse según los nuevos requerimientos globales. Sin ella la prescripción del discurso empresarial no se instituye. Aquí la función de diseño es clave, como lo es el alto management y los especialistas contratados a estos efectos. Tenemos aquí el primer paso de un proceso complejo que opera a partir de múltiples conversiones de sentido. Sin la didactización de los contenidos corporativos resultaría imposible adaptarlos a diferentes medios sociotécnicos; también a los diferentes lenguajes que exigen cada sector y perfil técnico en la organización.

Pedagogizar el proceso de trabajo es parte de la acción de concreción curricular empresarial. La corporación se sustenta en un orden pedagógico managerial, que involucra la puesta en acto de varias funciones técnicas especializadas: identificar el contenido, dimensionarlo, articularlo con las competencias esperadas, los recursos y las reglas corporativas; entramar los contenidos de tal forma que

nutra a la sistemicidad de la organización. En el dimensionamiento antes definido modela el mismo contenido (el más agregado) pero según áreas técnicas estratégicas; identifica las agencias, agentes y recursos técnicos, sociales y educacionales que se verán comprometidos, evalúa el dispositivo en tiempo real en los lugares de trabajo. La circulación del conocimiento corporativo constituido en contenido a ser transpuesto requiere ser nutrido por el conocimiento experto que los trabajadores ponen en juego en el acto de trabajo. Se trata de un movimiento dialéctico, sistémico y simultáneo que nunca puede perder sus nexos vinculantes con la totalidad corporativa. No se trata de un abstracto, más bien funda la concreción del saber experto corporativo en los espacios de trabajo y más allá de sus fronteras. De esta forma, se instrumenta una agencia política, técnica y simbólica que demanda especializaciones funcionales (por parte de agencias y agentes). Se combinan múltiples y variados formatos para encauzar los contenidos y competencias especificadas para cada sector de la producción.

Es justamente la articulación entre institucionalización y descentralización (o bien entre el currículum oficial empresario y la pedagogización del proceso de trabajo) lo que habilita la efectividad, transponiendo un sistema de controles entre los propios agentes. Pero también habilita la impronta de ajenidad entre “el laboratorio montado”, los mecanismos codificadores y decodificadores y los propósitos que encauzan.

4.El dispositivo pedagógico en acción. Algunas evidencias empíricas

En los años noventa, la investigación realizada en una empresa de productos electrónicos es expresiva del valor asignado al educacionismo corporativo. Pudimos constatar como la “colaboración” para la competitividad y la capacitación continua, con resultados aplicables y medibles, guiaban las políticas de la alta conducción. Su efec-

tividad requería en forma pionera de una gestión descentralizada con apoyo de los responsables de los distintos sectores. Nadie mejor que los jefes para evaluar los “desajustes”, pero también para monitorear en qué medida los aprendizajes se hacían carne en las propias situaciones de trabajo.

Las nuevas concepciones sobre los recursos humanos y los sistemas de gestión de la calidad eran trasvasadas, en gran parte de los casos estudiados en los años noventa, de las casas matrices de origen a las filiales argentinas. No obstante, también se podían registrar tendencias diferenciadas respecto al grado de libertad que se tenía desde la estrategia empresarial local. En la empresa de productos electrónicos hemos constatado una fuerte tendencia a recodificar en un nivel superestructural (gerencia de recursos humanos) las tecnologías sociales importadas. Desde nuestra perspectiva, esta situación resultaba funcional al interés empresario por radicar en la filial argentina un “cambio cultural”. Las importantes inversiones en capacitación⁶ (incluso, a comienzos de la década de los noventa, cuando la casa matriz recomienda el cierre de la filial argentina), aportaban un indicador potente sobre la confianza empresarial en instalar un nuevo orden cultural y profesional que cale en los trabajadores. La capacitación se constituía en una suerte de “punta de lanza” de la modernización empresarial.

Más allá del papel central asignado al management local, la capacitación corporativa que incluye materiales muy específicos, con actividades, modalidades de encarar la capacitación y el perfil de los capacitadores, es una clara prerrogativa de la casa matriz. El educacionismo corporativo se articula con la toma de decisiones que deberá estar unificada. De todas formas, el management local tendrá que asumir una función relevante y compleja: recontextualizar todo el material procedente de la casa matriz y adaptarlo (sin distorsionarlo) al contexto local.

6 Las inversiones pasan de 2,4 millones de pesos a 4,6 millones en el año 1995.

Cuadro N°3. La división de trabajo de control simbólico: agentes y niveles de decisión en la estrategia de capacitación⁷

Especialización funcional	Agencia y agentes
Concepción	La casa matriz
Adaptación y gestión centralizada: diseñar	El alto management
Ajustes según requerimientos del sector: recontextualizar	La gerencia de recursos humanos y los jefes y responsables de sector
Implementación pedagógica y técnica: transmisión y evaluación	Los instructores: jefaturas, líderes y trabajadores

Fuente: elaboración propia

En la empresa brasilera estudiada (producción de cerveza), la transposición de los materiales producidos en casa matriz se produce en forma limitada. Existe, según pudimos constatar, un vínculo estrecho entre la capacitación y las denominadas macrohabilidades que deberán respetarse. Es más, en el contexto de la filial será clave la identificación, a cargo de las jefaturas, de las habilidades que hay que desarrollar entre los trabajadores y aquí la capacitación tanto institucionalizada como informal juega un papel preponderante.

En el caso de la empresa productora de cerveza, existe una gerencia significativa: “productos de calidad y de gentes”. Su función será muy relevante para trasvasar la doctrina corporativa de la casa matriz. Pero, además, se ha constatado una estructura chata, con pocas categorías profesionales en la cual las conversaciones entre jefes y colaboradores cobran protagonismo. El lugar de trabajo es central para monitorear en tiempo real las sujeciones al principio corporativo unificante. Así podríamos postular que en esta empresa se expresa con claridad la pedagogización del espacio de trabajo.

⁷ Estos niveles fueron analizados en profundidad en nuestra tesis de maestría (Figari, 1999). A su vez, los conceptos derivados fueron enriquecidos en investigaciones posteriores.

Con relación al perfil del sujeto trabajador, la década de los noventa del milenio pasado ponderó la figura del colaborador, es decir, aquel trabajador que aceptaba las reglas corporativas imperantes, y actuaba en consecuencia, movilizándolo competencias eficaces para la función técnica que le era asignada. Sin embargo, en la trama de colaboradores, cuestión que homogeneiza a la fuerza laboral, se pondera a su vez la competencia entre ellos. De allí que nos hemos referido a una nueva división del control de trabajo simbólico, marco en el cual, por ejemplo, algunos trabajadores serán distinguidos entre otros como líderes. Esta competencia introduce segmentación en los colectivos obreros y se articula con una gestión individualizante de las relaciones del trabajo.

Con el nuevo milenio, la colaboración resultó insuficiente en el marco de los nuevos consensos globales. Así, se establece la figura del ciudadano global corporativo para identificar aquel que aprehende no solo la cultura oficial local, sino también se nutre de los objetivos de desarrollo sustentable y participa activamente de aquellas buenas prácticas que conducen a comportamientos deseables en el contexto del Pacto Global y de las autoevaluaciones que deben realizar anualmente las empresas que adhieren a dicho pacto. Esa ciudadanía también deberá ser responsable socialmente y estar disponible para acciones orientadas, por ejemplo, al beneficio social de las comunidades. Aquí, el lenguaje de la RSE nutre la nueva morfología de la matriz corporativa, reforzando y no oponiendo estas últimas nociones a la de colaboradores.

La tesis que sostiene la articulación orgánica entre un perfil de trabajo y un nuevo orden profesional reviste relevancia ya que define la fisonomía que cobran los sistemas de clasificación profesional, los saberes requeridos y valorizados en articulación con el contenido técnico de los puestos, tal como lo hemos analizado en el capítulo 2, recuperando estudios en otras empresas. Desde allí se establecen las posibilidades y /o límites de las movilidades profesionales. Al lenguaje de la matriz corporativa y a su control simbólico se le superpone un orden profesional, asignando categorías y definiendo

do formas contractuales y potenciales movilidades. Al respecto, las competencias y las actuales denominaciones sobre las habilidades emocionales tendrán un peso gravitatorio en los alcances de la movilidad profesional. El principio unificante articula orgánicamente lo corporativo con lo profesional. Es decir, los saberes corporativos se entraman con aquellos saberes técnicos fruto de la pericia de los trabajadores (Figari, 2015).

Los potenciales de movilidad en estructuras profesionales achataadas introducen también el principio de la selectividad: quienes están en mejores condiciones para acceder a una nueva categoría lo harán en función de las evaluaciones de desempeño y tendrán que demostrar colaboración, ciudadanía global, voluntariado y también las competencias corporativas y técnicas exigidas. La adaptabilidad se impone en la nueva morfología de la corporación. Así, las organizaciones están atravesadas por principios de uniformización (homogeneización) y también de selectividad creciente, distinguiendo a los mejores (según las reglas corporativas).

Las implicancias en el terreno de las relaciones del trabajo son contundentes, y su significación requiere de una lectura que las reconozca en el campo de saber/poder en las organizaciones y en estrecha vinculación con el proceso de trabajo. La “descolectivización” imperante construye un nuevo colectivo bajo control empresario. En este terreno, la impronta individualizante se corresponde con una reconstrucción sistémica que absorbe a todos, desde lugares diferentes. Por otra parte, dicha impronta encuentra en el dispositivo pedagógico/comunicacional una agencia codificadora fundamental.

En el cuadro N°4 se reflejan las tendencias antes descriptas:

Cuadro N° 4: La gestión de la capacitación y el orden profesional: colaboración y selectividad

Modalidad de gestión	Naturaleza de la formación	Representaciones a construir	Dinámicas de la configuración profesional
Institucionalizada	Corporativa	Colaboración Ciudadanía global Voluntariado	Homogeneización
Descentralizada	Especializada	Autocontrol/ competencia	Selectividad

Fuente: elaboración propia

5. La mediación pedagógica en la consolidación de la hegemonía empresarial: tesis y conceptualizaciones

El vínculo pedagógico es inherente al proceso de trabajo. Así, cobra importancia una pedagogía de la praxis que posibilite su aprehensión en contextos situados. Su concreción se despliega en el proceso de trabajo y es expresivo de la praxis laboral que se desarrolla en grandes empresas transnacionales. Esta opción de estudio radica en la centralidad que se le asigna en las últimas décadas, y, en especial, con el nuevo milenio, a la agencia pedagógica empresarial como vehículo para cooptar a los trabajadores, operando como función legitimadora de lo que hemos denominado saberes/sentidos oficiales empresariales, sostenes del accionar hegemónico corporativo empresarial.

Hemos desarrollado una base conceptual a partir de la cual postulamos la centralidad que asume la mediación pedagógica empresarial en la invisibilización de los propósitos políticos-económicos que gobiernan, dado que contribuye en la manipulación de los principales temas y contenidos corporativos a transmitir, distribuyendo en

el nivel de los sectores de la producción los principios de legitimidad imperantes, sostenes del orden hegemónico empresarial. La agencia pedagógica empresarial (que normaliza y diferencia a la vez a la fuerza laboral) encuentra límites/tensiones en los trabajadores, que re-interpretan, a partir de sus condiciones materiales de existencia y de las formas *aggiornadas* de intensificación a las que se encuentran sometidos, los principios legitimadores transpuestos. Resulta indispensable considerar la función estratégica que desempeña el curriculum oficial empresarial que debe constituirse en pedagogización del espacio de trabajo y transformarse en praxis laboral. De esta forma, y como antes postulamos, existe un vínculo orgánico entre la politicidad y la tecnicidad que pueden entretenerse a partir de mediaciones complejas que aporta el dispositivo pedagógico empresarial (Figari, 2010).

La agencia pedagógica corporativa se nutre de una educación funcionalista que se ha visto *aggiornada* hacia el siglo pasado en las versiones recurrentes/adaptables de la teoría del capital humano. Estas bases conceptuales, siempre renovadas, siguen siendo nodales en la fundamentación de determinadas políticas oficiales corporativas ya impulsadas en los últimos 30 años con la hegemonía neoliberal toyotista y en la actualidad en los consensos globales con el nuevo milenio. Focalizarse en el vínculo trabajo/formación es asociarlo a las formas en que la dominación civilizatoria se expresa en el orden contemporáneo. Con este fin, los instrumentos de ejercicio de la dominación material y política-cultural se especializan en contextos situados en cierta fase del proceso histórico de despliegue de las fuerzas productivas. Es en este sentido que poner el foco en los alcances de las construcciones hegemónicas y en su carácter pedagógico aporta bases fundamentales para problematizar en contextos situados cómo se despliega la agencia formadora en el marco de la dialéctica entre las formas de disciplinamiento social/laboral y de las acciones de resistencia y organización de los trabajadores. Desde las pedagogías críticas se han aportado instrumentos fértiles para desnaturalizar las formas esencializadas a partir de las cuales se han

configurado y configuran visiones oficiales/hegemónicas, desligando el estudio de la formación para los trabajadores del conflicto material y de las disputas que se sostienen en el marco de las relaciones obrero-patronales.

En términos paradigmáticos y conceptuales postulamos la necesidad de estudiar la agencia pedagógica empresarial desde la concepción de una pedagogía de la praxis en tanto pedagogía situada.⁸ Así, se define una vía fértil para desnaturalizar la agencia pedagógica empresarial, que ha sido materia de análisis específico en nuestras investigaciones.

El tipo de tratamiento aportado desde los estudios educacionales y sociológicos a la relación entre la educación y el trabajo ha estado muchas veces desplazado del proceso de trabajo y de la praxis que despliegan los trabajadores, asimismo, de su inscripción en el accionar hegemónico que teje un vínculo orgánico con la mediación pedagógica. La perspectiva que mayormente ha primado es una aproximación más estructural entre sistema educativo y productivo (desde las tradiciones más funcionalistas), distante de una perspectiva educacional crítica que reenvíe la relación trabajo/formación al conflicto material y a su vez posibilite una aprehensión pedagógica. Así, y desde la perspectiva que sostenemos, potenciar una perspectiva educacional crítica del vínculo trabajo/formación supone ahondar en el carácter pedagógico de las relaciones sociales de producción, para lo cual reconocemos como relevante el desarrollo de una pedagogía concreta con centralidad en la praxis laboral.

Las perspectivas educacionales críticas han focalizado menos la mirada en el suelo de las fábricas, cuestión que cobra relevancia dada la entidad que asume el espacio de trabajo como ámbito de disputa de sentidos y que requiere de una aprehensión pedagógica crítica situada. Se reconoce la fertilidad de esta vía de análisis, lo que ha permitido aportar bases conceptuales de un campo de estudio que

8 Nos referimos al vínculo entre proceso de trabajo y praxis laboral. Una pedagogía situada dista del educacionismo abstracto, solo cobra concreción en el proceso de trabajo y valorización del capital.

conecta diferentes trayectorias investigativas. Esto ha sido posible a partir de los aportes fundamentales de los estudios educacionales y sociológicos críticos, e incluso de la sociología del curriculum. Esta convergencia ha sido desarrollada al reconocer la relevancia de estudiar en la última década la consolidación de la hegemonía empresarial (en el suelo de las fábricas y más allá de sus fronteras) y el vínculo orgánico que se teje con la mediación pedagógica (Figari, 2010) que hoy se constituye en global (Figari, 2021).

Esta aproximación ha posibilitado profundizar en las formas de legitimidad y transposición/manipulación imperante de lo que hemos denominado *sentidos oficiales empresariales* -núcleos conceptuales del accionar hegemónico- en el territorio de despliegue de la praxis. Y, en este sentido aportamos elementos de interés con relación al carácter pedagógico de las construcciones hegemónicas.

A continuación, desarrollamos un conjunto de tesis que se derivan de nuestra trayectoria investigativa y que ha posibilitado generar conceptualizaciones que enriquecen al campo que hemos denominado pedagogía del trabajo.

Las tesis⁹

Primera tesis: *De las prácticas hegemónicas empresariales y los dispositivos técnicos, político-culturales y pedagógicos*

La consolidación del orden hegemónico empresarial se constituye a partir de variadas prácticas hegemónicas empresariales que se despliegan en el proceso de trabajo. Estas prácticas vehiculizan los dispositivos técnicos-productivos y políticos-culturales y posibilitan la transmisión de los valores corporativos. Entre estos dispositivos, el pedagógico cumple un papel central ya que aporta recursos técnicos

9 A lo largo de diferentes investigaciones hemos desarrollado un corpus conceptual del cual hemos derivado algunas tesis centrales. Se recuerdan algunas publicaciones y avances de estas tesis, que fueron profundizándose a lo largo de los años. La versión que exponemos en este libro es una actualización y revisión de las tesis que nos interesa compartir con los lectores (Figari, 2009, 2017, 2019).

y políticos para vehiculizar eficientemente las nuevas reglas del orden corporativo.

Desarrollo de esta primera tesis

El orden hegemónico resulta un abstracto sino se vehiculiza en los diferentes intersticios del proceso de trabajo. En este sentido hemos acuñado la noción de *prácticas hegemónicas empresarias*. A lo largo de nuestras investigaciones ha resultado de gran utilidad ya que permite ponderar los recursos técnicos y políticos que emplea el management para llevar a cabo su labor. Justamente, es desde las prácticas que se ponen en acto múltiples dispositivos técnicos, políticos y culturales. Se trata de herramientas con gran fertilidad para matricular la faz técnico-productiva y político cultural a través de variados agentes y agencias en el nuevo orden empresarial. Estas herramientas dialogan en el mismo lenguaje que se establece en el espacio de inserción productiva y traducen los valores corporativos asociándolos con diversos ámbitos de localización sociotécnicos.

Entre estos dispositivos, el pedagógico cobra especial protagonismo ya que aporta recursos técnicos y políticos, no solo para vehiculizar los contenidos corporativos sino para transformarlos según sean los niveles jerárquicos y las áreas de inserción directa. Es por esto que hemos planteado que dicho dispositivo es un buen codificador de sentidos, didactizando la transmisión de los contenidos corporativos. Por esta razón, resulta de importancia dinamizar una agencia formadora que sea capaz de transmitir el correcto empleo de estos dispositivos. No se trata meramente de capacitar, es mucho más que eso ya que la estrategia formativa gobierna sistémicamente en todo el espacio organizacional, aportándole incluso una nueva morfología.

Las *prácticas hegemónicas* son al orden hegemónico como el *dispositivo pedagógico* a aquellos más genéricos ya sean técnicos o políticos culturales. Es decir, prácticas y dispositivos pedagógicos contribuyen en la efectividad de las transmutaciones de los contenidos corporativos en múltiples espacios de trabajo en la empresa y más allá de sus fronteras.

Segunda tesis: *Del control al disciplinamiento laboral. La naturaleza de la función pedagógica en los diferentes niveles del mando*

El sostenimiento de la hegemonía empresarial requiere transformar el control en disciplinamiento, proceso que es de orden político y técnico, y es ejercido por todos los trabajadores en el marco de una *división jerárquica de control simbólica*. La conversión planteada implica ejercer una función pedagógica/comunicacional. Es allí donde la mediación pedagógica cobra protagonismo al posibilitar la transposición de los *sentidos oficiales empresarios* (núcleos sostenes de la hegemonía) en el proceso de trabajo y así interpenetrar la praxis de los trabajadores.

Desarrollo de la segunda tesis:

El control patronal sobre los trabajadores cobra eficacia si se diseña en los múltiples intersticios de los espacios de trabajo. Sin embargo, la delimitación de lo que se puede y lo que no se puede hacer no obtiene efectividad si solo se lo prescribe; requiere ser recreado y actualizado con efectos concretos para la cooperación (cuestión inherente a la lógica capitalista), pero también para la cooptación de los trabajadores y la neutralización de los focos de resistencia. El control (que fija límites) necesita configurarse en autocontrol y en este sentido deriva en disciplinamiento social/cultural/ laboral. Es allí donde la agencia pedagógica empresarial se sofisticada, dada su relevancia para encauzar lo que hemos denominado *sentidos oficiales empresarios*. Estos constituyen un sistema de ideas que matiza los principios corporativos imperantes, configurando la base filosófica-conceptual que aporta legitimidad para el sostén de la hegemonía empresarial. En esa labor resultan indispensables los intelectuales orgánicos del bloque ideológico empresarial (Gramsci, 1984; 1992). De esta forma, esos núcleos de sentido se constituyen en doctrinas corporativas territorializadas (en regiones, países, filiales de grandes corporaciones transnacionales). Allí interviene el saber experto procedente de las ciencias de la administración, los principios es-

tructurantes que rigen la mejora continua, con base en los esquemas toyotistas, y en la última década las bases conceptuales de la “responsabilidad social empresarial”.¹⁰

La formación de los cuadros dirigenciales constituye una temática clave en los denominados procesos de “modernización empresarial”.¹¹ Se destaca el vínculo orgánico entre la praxis pedagógica empresarial y la centralidad asignada a la función del mando, dada su relevancia en la asunción de diferentes funciones técnicas como las de diseño, transmisión y evaluación con el fin de transponer en múltiples espacios el *conocimiento oficial empresarial*. Se espera de las intervenciones de los mandos que movilicen una función pedagógica y comunicacional, interviniendo en el diseño/re-diseño de las doctrinas corporativas (especificando por ejemplo los principios corporativos de las casas matrices) y generando los instrumentos adecuados para su transmisión en los sectores de trabajo. En definitiva, operan en el control político-cultural de la fuerza laboral, articulado con el control técnico-productivo. Los programas de formación del mando orientados a jóvenes profesionales resultan buenos indicadores de lo que venimos postulando. La formación política corporativa se constituye en una herramienta fundamental para modelar los nuevos cuadros de conducción que deben asumir las bases doctrinales corporativas y encauzarlas convenientemente en el cotidiano de trabajo.

Si bien los mandos asumen una función estratégica, su efectividad radica en una acción de mutuos contralores instalados a lo largo de toda la estructura jerárquica del mando. De todas formas, no to-

10 En la fase actual del desarrollo capitalista, el Pacto Global expresa un *contrato social global* que apela a la *ética corporativa*. La semántica de la *responsabilidad social empresarial* se enmarca en dicho pacto y tiene un papel clave en la legitimación social. Las filiaciones conceptuales son expuestas en un artículo de Giniger (2014), marco en el cual postula las vertientes que nutren a la RSE: la doctrina social de la Iglesia y la corriente anglosajona.

11 Al referirnos a la modernización no solo postulamos lo que acontece en las grandes corporaciones. Asociada a la hegemonía neoliberal, se hace extensiva a la educación, la salud, el desarrollo social, las relaciones del trabajo y, en definitiva, al propio Estado.

dos los niveles jerárquicos realizan la misma función pedagógica/comunicacional. El diseño y la recontextualización de los contenidos corporativos serán reservados a los altos mandos quienes también definirán la posición que ocupan los diferentes niveles jerárquicos en el trasvasamiento de los valores corporativos.

Tercera tesis: *De los saberes y aprendizajes corporativos*

La agencia pedagógica empresarial se moviliza (en los espacios de trabajo) a partir de un proceso político-técnico que posibilita la transposición del *conocimiento oficial empresarial* en saberes y aprendizajes corporativos/empresariales. Estos saberes, denominados competencias y habilidades emocionales, articulan los saberes corporativos con la pericia técnica de los y las trabajadores.

Desarrollo de la tercera tesis

La mediación pedagógica empresarial posibilita el “modelaje” del contenido corporativo -el *conocimiento oficial empresarial*- a transponer e identifica los saberes corporativos (también denominados por nosotros competencias corporativas) que tendrán que ser transmitidos eficazmente en los espacios de trabajo. Desde el enfoque de una didáctica crítica, estos saberes no están disociados de los aprendizajes que deberán realizar los trabajadores. Es decir, los diferentes niveles del mando asumirán una función de enseñanza corporativa como parte de su función técnica. Estos saberes no son solo comportamentales/socioemocionales, sino también suponen una tecnicidad asociada íntimamente al saber corporativo. Así, saber planear, gestionar, registrar, documentar, comunicar son competencias valiosas que exigen cierta tecnicidad. Esta dialogará necesariamente con el saber hacer (o pericia técnica) necesaria para realizar las funciones técnicas en cada espacio de trabajo.

Los saberes de enseñanza demandan una experticia que los mandos no necesariamente poseen. Por esto, cobran importancia los expertos que didactizan los contenidos corporativos a través de diferen-

tes consultoras. En el proceso de formación se dimensiona y adapta el contenido corporativo inscribiéndolo en determinado sector/área de actuación técnica. Es decir, el contenido corporativo-que conlleva una tecnicidad- es mediado por los requerimientos del quehacer técnico situado. En este proceso se pone en correlato el *conocimiento oficial corporativo* con determinados saberes técnicos propios de la experticia que los trabajadores movilizan en el acto de trabajo.

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

Los procesos de transposición locales posibilitan la conversión de los *sentidos/conocimiento oficial empresarial* en “competencias laborales” requeridas. Los trabajadores son evaluados así en forma continua (a través de instrumentos que “miden” los desempeños), y este proceso definirá las movilidades. Aquí se juegan premios y sanciones que tienen una especial incidencia en la fragmentación de los colectivos de trabajadores.

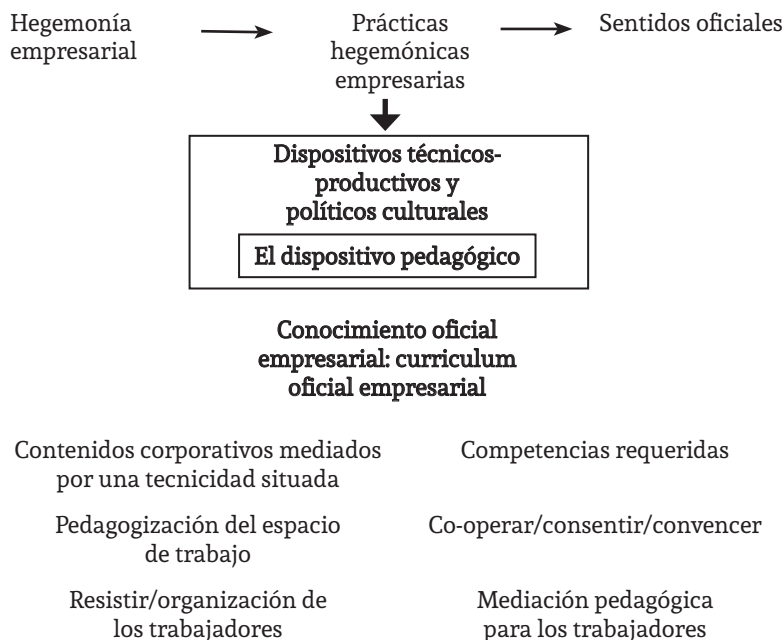
Cuarta tesis: *Del curriculum oficial corporativo a la pedagogización del espacio de trabajo*

El vínculo orgánico entre el orden corporativo y el orden pedagógico exige una interacción orgánica entre el curriculum empresario oficial y una pedagogización del proceso de trabajo. La correspondencia entre ambos es dialéctica ya que la segunda nutrirá en forma permanente al curriculum oficial empresario.

Desarrollo de la cuarta tesis:

Las operaciones técnicas de contextualización, transmisión y evaluación transponen la doctrina corporativa en un *curriculum oficial empresarial*. La mediación pedagógica posibilita su transmisión en el cotidiano de trabajo. Desde esta tesis, ha cobrado importancia en nuestras investigaciones identificar analíticamente cuáles son las agencias, los agentes y cuál es el entramado capaz de lograr la *pedagogización del espacio de trabajo*. Al respecto, dos tendencias se destacan: a) articular el accionar entre agencias: la agencia de recursos humanos (que opera sobre el control político-cultural) conjuga su accionar con otras que tienen alcance, por ejemplo, en el control directo sobre el proceso técnico de trabajo (el caso de las ingenierías, sectores de mantenimiento, producción, etc.); b) garantizar la movilización del contenido corporativo a tiempo real en el proceso de trabajo. Esta labor demanda la transversalización de las responsabilidades para colaborar con las políticas de las empresas. En este sentido, y como derivación del curriculum oficial empresarial (sustento conceptual de los sistemas corporativos) se instrumenta una estructura jerarquizada que define contralores entre los trabajadores, incluso entre aquellos que pertenecen al mismo nivel jerárquico.

El siguiente esquema expone el proceso político-técnico que sustenta la agencia pedagógica empresarial:



El esfuerzo empresarial supone naturalizar la politicidad (el para qué) y luego transponer, modelando y dimensionando los principales temas y contenidos corporativos a transmitir. Se logra interpenetrar los contenidos corporativos con el quehacer técnico situado (la praxis). La evaluación resulta central para identificar la eficiencia técnica y política de los recursos pedagógicos empleados. El aparato normalizador corporativo no es lineal, sino transversal y sistémico. Es decir, la captura de saberes técnicos implícitos fruto de la experiencia en el trabajo será una parte de la función pedagógica a ejercer. El curriculum oficial corporativo de esta forma se enriquece a partir de lo que aportan los trabajadores.

El espacio de imposición de *sentidos oficiales empresarios* demanda un complejo proceso de modelaje del contenido a transponer. Allí radican las formas mitificadas que se expresan en procesos de fetichización y ocultamiento de sentidos. La pedagogía normalizadora

empresarial aporta desde nuestra perspectiva esta posibilidad, en tanto y en cuanto pedagogiza *el espacio productivo* transmitiendo así los principios estructurantes del orden empresarial.

El programa formativo empresarial, como derivación y sustento del orden hegemónico empresarial, se expresa en una praxis empresarial situada que dialoga con la desplegada por los trabajadores. Allí radica el vínculo pedagógico situado, y se constituye un espacio de tensionamiento, fisuras y potencial resistencia.

Quinta Tesis: *Pedagogizar el espacio de trabajo: las fisuras y las resistencias*

El proceso de transposición no es lineal y dado que conlleva actuaciones empresariales de diferente naturaleza, realizadas también por diferentes agentes, posibilita la apertura de fisuras. Las fisuras que conlleva este proceso pueden provocar tensionamientos entre los trabajadores expresados en resistencias individuales y/o colectivas y/o recuperadas para la acción gremial-política.

Desarrollo de la quinta tesis

El principio formador se expresa en una praxis empresarial situada que dialoga con la praxis desplegada por los trabajadores en contextos de trabajo concretos donde movilizan un quehacer técnico específico.

Nuestras investigaciones han aportado evidencias empíricas con relación a las instancias/situaciones a partir de las cuales proliferan varios tensionamientos entre los trabajadores, generando condiciones propicias para visibilizar las fisuras en el accionar hegemónico empresarial. Frente a las exigencias corporativas a todos los trabajadores, los límites cada vez más definidos en las movilidades profesionales expresan contradicciones, por ejemplo, en aquellos jóvenes profesionales que participan de programas de formación de mandos. Su acceso a niveles gerenciales puede estar limitado a partir del achatamiento en las estructuras jerárquicas. Esta misma situación

se expresa también en los niveles inferiores del mando, entre los operarios. La distinción de líderes entre ellos, por ejemplo, no se traduce necesariamente en beneficios en las remuneraciones, y si en el aumento de la carga administrativa de trabajo al solicitar una serie de registros continuos con relación a informar sobre lo actuado.

Diferentes herramientas de gestión corporativa recurren a la movilización permanente de la experticia obrera orientada a producir mejoras en los procesos. Esta movilización del saber obrero, a veces premiado en las evaluaciones de desempeño, no necesariamente se expresa en la movilidad profesional. A su vez, sobre la base de un discurso managerial que postula (como parte de su función legitimadora) la participación y la valorización de la “creatividad obrera”, se desarrolla un proceso de intensificación del trabajo y de “captura” de la pericia obrera a partir, por ejemplo, de diversas herramientas manageriales como los grupos de mejora continua y los aportes de sugerencias (Kergoat, 2012). La evaluación permanente, la medición de la efectividad en los resultados, la exigencia de auto-responsabilidad y disponibilidad, provocan tensionamientos en los trabajadores; sin embargo, estos no se traducen necesariamente en resistencias colectivas por parte de los trabajadores.

Los múltiples niveles decisorios e instancias de transposición del conocimiento oficial definen condiciones favorables para identificar fisuras y ciertos puntos de inflexión en las herramientas que emplea la corporación para apropiarse del saber experto de los trabajadores. Consideramos que esta operatoria compleja define al menos potenciales intervenciones sindicales en el marco de las negociaciones colectivas, pero también aporta recursos valiosos para la formación política-gremial

Sexta tesis: *Del vínculo orgánico entre la agencia pedagógica local y global*

A partir del nuevo milenio, el consenso global con el PG ha conllevado un educacionismo global. Se profundiza la complejidad de las

transposiciones ya que se matiza un nuevo orden global, cuyos contenidos requieren ser transpuestos en múltiples regiones y filiales de las grandes corporaciones.

Desarrollo de la sexta tesis

El nuevo educacionismo corporativo se nutre de las doctrinas más actualizadas del management en el marco de las *aggiornadas* ciencias de la administración. El consenso global del milenio ha desplegado principios y luego objetivos de desarrollo sustentable que se ponderan como nuevos faros en las transformaciones globales capitalistas. La complejidad radica en transponer en forma efectiva y entiendo real los requerimientos de los organismos internacionales a los efectos de establecer, como sostiene la RSE, buenas prácticas que conduzcan a cumplir los ODS. La tarea no es menor; más bien se ha tratado con la Agenda 2030 de multiplicar las agencias y agentes encargados de producir contenidos, cuestión que se realiza a través de las redes locales y regionales.

Nadie está exento, ya que las nuevas demandas de los ODS alcanzan tanto a las corporaciones (con un papel protagónico) como a los organismos públicos.

Lo anterior implica también apelar a los nuevos propósitos del capital, cuyos grupos oligopólicos plantean la necesidad de formar nuevos sujetos y organizaciones. En este contexto se desarrolló una nueva semántica doctrinaria que se despliega en variados foros mundiales y regionales, pero también en medios de comunicación masivos.

La estrategia de adoctrinamiento del capital requiere fortalecer una pedagogía normalizadora con alcances globales. Esto no significa dejar de ponderar lo local. Justamente, el desafío central es tejer un certero hilván entre lo global, regional y local.

En el capítulo 4 analizamos en profundidad esta última tesis.

IV / La trama pedagógica local-global

En este capítulo nos focalizamos en la agencia pedagógica global en el contexto de los nuevos consensos definidos a inicios del milenio. Analizamos las instituciones, actores y funciones técnicas involucradas en la transmisión de los principios del PG y de los ODS. A su vez, cobra importancia poner en evidencia la interpenetración de las reglas corporativas del orden global en la praxis laboral. Para esto, ponemos el foco en la cotidianeidad laboral y en el entramado de saberes corporativos globales y de la pericia técnica de los trabajadores, saberes estos últimos muchas veces no formalizados. Hoy la agencia pedagógica global cobra efectividad en tanto y en cuanto se transponga en forma eficiente en los espacios de trabajo. Así, nos referiremos al rol de los *mánager* transnacionalizados y a las redes regionales y locales del PG.

Finalmente, sostenemos que nuestros análisis son fruto de un campo de estudios vacante al que hemos denominado pedagogía

del trabajo, cuyo basamento paradigmático y corpus conceptual fue puesto en evidencia a lo largo del libro. En la última sección de este capítulo dedicamos unas páginas a la especificidad de este campo aún vacante en las investigaciones educacionales y sociológicas.

1. Los ciclos de la modernización: hacia el Pacto Global y la educación corporativa

En el primer capítulo de este libro nos propusimos problematizar acerca de la modernización empresaria que se hacía extensiva, junto a la doctrina flexibilizadora, al Estado y a las relaciones del trabajo. En este sentido los años noventa significaron un punto de inflexión, aunque aún distaba de ser un proceso crítico y desnaturalizador de la modernización. En este último capítulo nos proponemos volver sobre esta noción, aunque resituándola ya en el nuevo milenio. Nos ha parecido conveniente reflexionar sobre la naturaleza y alcance de los ciclos de modernización, que tienden puentes con los consensos globales a fines de milenio y con la educación corporativa como nueva estrategia de disciplinamiento de la clase obrera.

La modernización empresarial ha sido un debate siempre recurrente en las ciencias sociales del trabajo. En la actualidad su relevancia se renueva con el poder de las corporaciones en el marco de una trama que articula orgánicamente lo global con lo local (Robinson, 2007). La propia noción de lo moderno está viciada de preconceptos: es decir, aquello que tiene este carácter se lo supone mejor porque supera lo previo, implica novedad y en principio conlleva alguna mejora. La crítica a la modernización aporta la posibilidad de desnudar qué se esconde detrás de ella en su invocación permanente por parte de las políticas oficiales y de las grandes corporaciones. Aquí se propone visibilizar y analizar los dispositivos complejos que emplean las políticas corporativas modernizantes relacionadas con las prescripciones transnacionales, muchas de ellas derivadas de los

organismos internacionales y de las doctrinas contemporáneas del management.

Exponemos los hallazgos de investigaciones realizadas en las dos primeras décadas de este milenio y tenemos en cuenta las expresiones que asumen las doctrinas empresariales en el contexto de los consensos alcanzados con el Pacto Global, los cuales se articularon con la mejora continua y la rendición de cuentas. Esta línea de trabajo ha permitido ahondar en las continuidades y en las fisonomías asumidas por las vías modernizantes en un escenario en el que persiste la precarización de la fuerza laboral.

Los ciclos de la modernización reponen algunas tesis fundamentales que nos permiten componer un cuadro de situación e identificar continuidades, rupturas y aún discontinuidades en las continuidades. A continuación, las argumentamos.

Primera tesis: la modernización se entendió como la estrategia empresarial para hacer frente a los límites del paradigma taylorforista. Su foco se centró en la tecnificación de procesos que incluyeron nuevas tecnologías informatizadas (NTI) y también cambios en las estructuras y organización de la producción y el trabajo. Sin embargo, esas transformaciones tecnoproductivas fueron acopladas a cambios en las relaciones sociales y laborales donde la figura del trabajador colaborador y la cercanía del jefe con sus empleados eran parte de la moderna forma de encarar el proceso de transformación.

Segunda tesis: la modernización nunca fue totalizante, más bien se orientó en diferentes sentidos dependientes de las trayectorias históricas de las corporaciones. No se dieron saltos al vacío. Sí se aprovechaban las condiciones de posibilidad que ofrecían las empresas. Las tecnologías de gestión cultural fueron aspectos novedosos y tal vez la recurrencia mayor registrada en las diferentes empresas.

Tercera tesis: la modernización toyotista-neoliberal reflató la vieja teoría del capital humano (que siempre primó en las corporaciones). Es decir, se instaló (para quedarse) la individualización de las relaciones laborales y se empleó la negociación colectiva para insta-

lar las cláusulas de flexibilización laboral. Nadie escapó, tarde o temprano, a la doctrina flexibilizadora que operaba en forma recurrente en la letra de los CCT.

Cuarta tesis: a fin del milenio, el desacople modernizante entre estrategias variadas, complejas y dispersas infligió un duro remezón a las empresas, con una conflictividad laboral creciente, a partir de la intensificación del trabajo vía la productividad y la polivalencia, pero también de la pérdida de los derechos laborales. Había que alcanzar sistemicidad para lograr efectividad, si bien aún a inicios del milenio las agendas que se fijaban estaban distantes de lograrlo.

Un nuevo hito se plasmó: la articularidad entre estrategias tecnológicas y político- culturales. Las gerencias debían avenirse a lo nuevo y reprofesionalizarse. Lo viejo era arcaico y la nueva modernización se asociaba al acople de dispositivos de naturaleza variada, implicando a agentes que militaban su encastre en los sectores de la producción.

Quinta tesis: el gran punto de inflexión de la modernización capitalista ha sido el nuevo consenso global alcanzado hacia fines del milenio anterior e inicios del actual con la firma por parte de Naciones Unidas del Pacto Global. La modernización se extendía a todo el mundo, no bastaba con regular aspectos en las filiales, sino que se debían lograr efectivas articulaciones en una nueva trama global. Así, la modernización se liberó incluso de su semántica para pasar a ser pacto global, sostenibilidad, responsabilidad social empresarial. Esto no significa que la calidad total, la productividad y la intensificación del trabajo hayan perdido fuerza; aquello que empujó la transformación fue alcanzar nuevas metas de desarrollo en un capitalismo que solo producía pobres. Sin embargo, el riesgo era no afincar en todos los intersticios del orden global. Justamente, allí anidaba el gran desafío: crear una trama que en forma efectiva gane en productividad, pero también en legitimación social. Para este fin, la RSE, orientada a alcanzar el beneficio social de las comunidades, trabajadores, empresas, sindicatos, instituciones, etc., lograba imponerse tras años de silencio como herramienta estratégica de una

nueva semántica del PG. Esta trama requería también transmitirse eficazmente, trasvasarse en múltiples dimensiones y planos sin perder su fuente original de sentido y propósito. Para este fin, la agencia pedagógica global, con potencialidad didactizadora, ganaba terreno en todos los nexos de la trama. Los encastres debían alcanzarse en forma eficiente, con pericia técnica y emplear un lenguaje capaz de aportar también legitimidad. En este sentido, la acción pedagógica, en este caso la educación corporativa, era en términos utilitaristas y funcionalistas un buen eslabón para producir una nueva formación para el progreso continuo. También contaba con la potencia de afincarlo convenientemente en todos los intersticios del orden global.

El nuevo consenso del milenio encuentra al PG como eslabón fundamental de todo un decurso que viene definiéndose a partir de las crisis cíclicas capitalistas pero, también, como crisis de legitimación social. Los organismos internacionales, como otrora, revisten un papel clave, donde los estados acuerdan su fundación y regulación. Es Naciones Unidas el organismo que sintetiza la nueva modalidad de encarar los resguardos de un capitalismo acechante que gobierna en hambrunas, informalidad y en una persistente precarización laboral. La hegemonía del capital no puede sostenerse sino es a través de un nuevo pacto corporativo donde las alianzas entre estados y mega corporaciones cobran protagonismo.

Lo novedoso que queremos poner de relieve es la trama tejida entre lo global, lo regional y lo local. Y para esto la estrategia pedagógica y comunicacional gana un terreno importante como hemos analizado en el capítulo anterior.

Si las mediaciones y las redes son cada vez más importantes, los nexos entre ellas deben ser tejidos por dispositivos potentes que lo posibiliten. Si nadie está al margen, la estrategia difusora tiene que desplegarse con experticia en un mundo disgregado.

Lo que postulamos es que el PG y la agencia pedagógica están indisolublemente articulados: su potencialidad gobierna a los fines de tejer la trama global, y a la vez, concretizar lo global en lo regional y lo local. La educación corporativa, o bien, como la hemos denomi-

nado, la agencia pedagógica global, tiene cada vez más un rol protagónico en encauzar los principios, reglas y objetivos fundantes del PG. Aquello que postulamos en el capítulo 3 amplía la escena local para constituirse en un nexo vinculante entre lo global y lo local.

Desde las prescripciones del management proliferan múltiples andamiajes conceptuales y justificadores de las bondades de tejer esa trama que exige multiplicar las didactizaciones con el fin de aportar producciones certeras para alcanzar los ODS.

En el marco de la Agenda 2030, la doctrina del management también se especializa nutriéndose cada vez con más vigor de las agencias pedagógicas y comunicacionales. Su labor requiere ser develada y sometida a la crítica.

2. Modernización-Pacto Global y agencia pedagógica: Un campo virgen en los estudios educacionales y laborales

La corriente que se focaliza en los estudios críticos laborales ha sido prolífera en los últimos años; sin embargo, aún se constatan algunas debilidades en la teorización y la desnaturalización de las bases conceptuales, políticas e institucionales del management en las corporaciones y su vínculo orgánico con las políticas modernizantes (Alvensson; Sandberg, 2013; Fleming; Banerjee, 2016) y con las del Pacto Global.

Desde nuestra perspectiva, el PG invoca una suerte de ética que hay que respetar en pos de perpetuar el capitalismo. No solo resulta pertinente debatir la funcionalidad del PG en tanto consenso a partir del cual las grandes corporaciones alcanzan cada día mayor legitimidad. También resulta imprescindible analizar la semántica empleada que cosifica las condiciones precarias de trabajo, las enfermedades profesionales y las formas de opresión de la clase trabajadora (Harvey, 2005).

Para los estudios educacionales críticos, la crítica a las pautas establecidas por los organismos internacionales fue un contexto de

análisis fértil en el campo de la política de la educación en la década de los años noventa del siglo pasado (Bonaf, 2003; Gluz, 2009). A partir del nuevo milenio la crítica se extiende a las pruebas estandarizadas para efectuar ranqueos (Vior y Oreja Cerruti, 2016) y a la cienciometría diluyente del propio proceso investigativo.¹

Las políticas del estándar y de la medición fueron artífices de un conocimiento debilitado, transmisor y no productor de saberes críticos asociados con las problemáticas de la clase trabajadora. Si la educación y la ciencia son susceptibles de medición, también lo serán los trabajadores. Un volumen considerable de trabajadores se desempeña en situación de gran precariedad e inestabilidad, vía las tercerizaciones, las mediciones de desempeño y la coparticipación exigida para que la empresa ranquee bien en el marco de los consensos globales que se hace moneda corriente en las corporaciones y en los organismos públicos (Bensusán, 2009; Kalleberg, 2009; Hodgson y Briand, 2013). Los continentes sumergidos, como África, y las profundas desigualdades económicas y sociales entre países no afectan el principio normativo que regla las estandarizaciones internacionales, desconociendo procesos histórico-sociales y político-económicos.

En coincidencia con Denis (2007), es necesario estudiar entonces esas prescripciones - entre ellas las orientadas al “orden modernizante del nuevo management” - dada su importancia en las políticas oficiales corporativas. También resulta relevante analizar las herramientas utilizadas para concretarlas en los diferentes sectores de la producción. Estas asumen un alcance local y global.

La disputa desde el poder corporativo por una pedagogía empresarial se ha consolidado en las últimas décadas (Figari, 2021; Wanderley, 2009). Detrás del aprendizaje organizacional y de los entrenamientos se reenvía directamente al sujeto a formar al para qué, para quiénes

1 Se trata de sobrevalorar la bibliometría por sobre el proceso investigativo que realiza la comunidad científica. La medición y los ranqueos poco dicen acerca de la calidad de esos procesos cuando las evaluaciones a las que se someten a los investigadores están ponderados especialmente por las publicaciones “bien indexadas”.

y en qué educar, es decir, al propio vínculo pedagógico. En el orden global y en las corporaciones se ha instalado una pedagogía para consolidar la hegemonía empresarial, cuestión que todavía no se analiza en profundidad tal como lo hemos postulado en el capítulo 3.

Nuestra perspectiva ahonda no solo en los dispositivos que transponen los principios sobre los que se asienta la legalidad empresarial, sino también en los sentidos que se vehiculizan con la agencia pedagógica empresarial local y global (Figari, 2022). Estos sentidos circulan en la praxis laboral; la prescripción será efectiva en tanto y en cuanto colonice el espacio de la vida cotidiana del trabajo y el de la reproducción social.

Dos cuestiones resultan relevantes: por una parte, la dialéctica entre sentidos y soportes que modelan los contenidos a transmitir, y, por otra parte, la necesidad de analizar una prescripción concretizada. Los sentidos pueden concurrir, en este caso, en aquellos derivados de los consensos globales, sin embargo, las tecnologías que aportan el montaje, o modelaje del contenido pueden ser variadas, y adaptarse rápidamente al locus en el cual deben trasvasarse determinados contenidos. Lamentablemente muchas veces se evita ahondar en esta complejidad que se constituye en una puerta para desnaturalizar ciertos sentidos que operan impositivamente o aparecen como dados.

La otra gran discusión la constituye la distancia muchas veces aparente entre la prescripción y la práctica. Consideramos que se trata de una falacia: la prescripción connota lo impuesto, lo legal, pero requiere para su efectividad una praxis. Desde otro ángulo sería como ponderar la teoría aplicada, o la teoría como entidad desligada de la práctica. El ámbito de la prescripción no es equivalente al de la teoría, pero asume una entidad parecida al asociársela muchas veces con un territorio despojado de la concreción de la acción. De igual forma, la praxis requiere ser leída también en la clave de lo prescripto. No es puro azahar, nunca se trata de un ámbito despojado de legalidades implícitas, y/o explícitas. De esta forma, la pres-

cripción y la praxis solo revisten un interés analítico y los distinguimos en este sentido.

El ámbito de lo global y lo local opera de manera parecida si bien exige un complejo trabajo de articulaciones, marco en el cual intervienen en forma emblemática los *mánager* y las nuevas doctrinas del management cuya función será lograr buenas transmutaciones globales/locales/globales.

3. Consensos globales y agencia pedagógica: cuando la pericia del management se transnacionaliza

El PG expresa más que consensos, implica desde Naciones Unidas un conjunto importante de expertos que asesoran a tiempo real y producen recomendaciones, pero también herramientas concretas. Una finalidad es legitimar el PG en el nivel del orden mundial. Con este fin, las adhesiones al PG, la elaboración de documentación, de los *global reporting initiative* (GRI) y de los ODS, son por demás significativos a los efectos de dar arquitectura a una agencia pedagógica global. La rendición de cuentas a través de la *accountability* (que se pondera como norma), será la estrategia que acompañe a la mejora continua y a la RSE. Se define un patrón normalizador y unificante para todos si bien su efectividad radica en concretizarse en los espacios de trabajo. Es decir, se unifica y a la vez se busca divulgar la diversidad a los efectos de establecer ranqueos, premiar o sancionar. Los y las trabajadores deberán adaptarse a las reglas corporativas imperantes. Justamente, serán destinatarios relevantes de los dispositivos pedagógicos locales y globales.

En el contexto que venimos describiendo, las doctrinas del management -y, en definitiva, las ciencias de la administración- se encuentran interpeladas. La existencia de una agenda pedagógica global y local exige la transnacionalización de la pericia de los actores procedentes del *management* que ponen en forma las regulaciones para que puedan ser especializadas y concretadas.

Los consultores asumen un papel estratégico y serán los encargados de producir comunicaciones efectivas y documentación al servicio de los mandatos globales. Así, los múltiples encuentros, foros, reunión de expertos en el nivel local, regional e internacional constituyen un ámbito propicio para intercambiar experiencias y uniformizar las acciones corporativas. Una de ella es la referida al cuidado del medio ambiente y del cambio climático. A continuación, resultan contundentes algunas expresiones publicadas por la Alianza global para el liderazgo climático en ciudades:

Las ciudades de Buenos Aires (Argentina); Río de Janeiro, São Paulo y Salvador (Brasil); Peñalolén (Chile); Bogotá y Medellín (Colombia); Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador); Zona Metropolitana de Guadalajara y Ciudad de México (México) y la Municipalidad Metropolitana de Lima (Perú) recibieron esta calificación máxima debido a su compromiso con los desafíos globales de la agenda climática y ambiental, y su papel como líderes climáticos en América Latina.

La presentación de informes de las ciudades en la plataforma es un punto de inflexión para mejorar la toma de decisiones y la gestión de los procesos ambientales relacionados. Vivimos en un mundo donde los datos son poder, y el poder es tomar decisiones con información y conocimiento. La priorización de acciones climáticas en las ciudades depende en gran medida del conocimiento y la información sistematizada, para generar un impacto relevante. Las ciudades que ya se han organizado para ello están a la vanguardia en su resiliencia y en la mitigación de emisiones de gases de efecto invernadero (Global Covenant of Mayors for Climate & Energy, 2024).

Los foros de expertos, invitando a referentes locales y regionales cumplen un papel estratégico, allí circula la palabra en función de las buenas prácticas implementadas para la sostenibilidad y también reciben calificaciones y premios en determinadas ocasiones. Esta situación se articula también con la necesidad de cumplimen-

tar rigurosamente la confección de informes ya que los datos, según plantean los expertos, son aquellos que se imponen.

Se forma comunidad, una necesidad de pertenecer a un supuesto mundo en el cual las desigualdades cada vez más acentuadas no existen o parecen no existir. No negamos la importancia del medio ambiente como tema prioritario, sin embargo, las bondades de un sistema a premiar debieran incluir a los y las millones de excluidos del mínimo servicio básico para la subsistencia.

La agencia pedagógica y comunicacional que se expresa también en todos estos foros y variados blogs, se transnacionaliza y esto es posible a partir de la internacionalización de los *mánager*. Sin embargo, se exigirá efectividad en las instituciones económicas, políticas y educativas que adhieran al PG.² Esta efectividad se alcanzará con trabajadores proclives a aceptar las reglas corporativas. El potencial evaluador alcanza a las corporaciones y trabajadores, en un caso vía los informes de sustentabilidad-cuestión que profundizamos en una próxima sección-, en el otro a través de las evaluaciones de desempeño y las contribuciones que realicen para relevar, registrar y sistematizar información a tiempo real.

Las corporaciones estudiadas producen un sistema de reglas corporativas que exceden los límites de las negociaciones colectivas. De esta forma, la colaboración para la elaboración de informes de sustentabilidad de todos y todas, como, por ejemplo, los liderazgos, la mejora continua, la rendición de cuentas o la medición de los riesgos atraviesa sistémicamente a toda la organización. En este contexto, nadie está exento, se trata de buscar la adhesión de cada uno de los colaboradores que tendrán que demostrar a su vez su aceptación a las reglas del *management* global.

En la empresa de productos electrónicos las normas de conducta para los negocios regulan las conductas. Así se expone en las páginas 11-12 del informe de sustentabilidad del año 2014:

2 Si bien nos referimos en nuestras investigaciones a grandes corporaciones, el pacto global y el lenguaje de la sostenibilidad son aspectos nodales que se definen en los considerandos y en las agendas de instituciones educativas, políticas, por ejemplo.

[...] En el año 2014 se realizó un proceso integral para detallar las prioridades de nuestra “Sostenibilidad y ciudadanía” a partir de “Un modelo de management (de la empresa)” (...). Los resultados fueron discutidos con nuestro Comité de Sostenibilidad y finalmente aprobados por la Dirección de la empresa.

Como podemos apreciar en la cita anterior, la sostenibilidad y la ciudadanía son nociones claves que derivan del orden global. Estas involucran las conductas de los y las trabajadores, y pretenden establecer nuevas subjetividades. El sistema es transversal y sistémico, más allá del sector y la jerarquía en la que se desempeñen los trabajadores.

En una investigación realizada recientemente en la cual estudiamos la gestión del trabajo y las condiciones laborales en los proyectos mineros en producción emplazados en la provincia de Santa Cruz, se constata en el informe de sustentabilidad de la controlante del cerro vanguardia (uno de los proyectos) como las lógicas asociadas a la RSE son aquellas que se imponen, fortaleciendo la importancia de la asociatividad con diferentes grupos de interés. Dada la relevancia de estos proyectos que impactan directamente en el empleo de la región, muchas iniciativas son abarcativas del territorio de emplazamiento, es decir, implica la confluencia de actores sociales, gubernamentales y sindicatos. La universidad también tendrá un papel muy activo en estas iniciativas regionales. Esto no significa que no se establezcan iniciativas específicas con algunos grupos de interés como por ejemplo las instituciones educativas.

Las nociones de sostenibilidad, ODS y RSE cobran protagonismo como tendencia recurrente en los diferentes proyectos más allá de las especificidades de cada uno de ellos.

En el cuadro N°5 nos proponemos graficar las diferentes instituciones y actores que intervienen en la agenda pedagógica global y la función político-técnica que implementan (así nos hemos referido a la noción de didactización que implica una estrategia política

operativa para transmutar los valores corporativos en el proceso de trabajo).

Cuadro N° 5: La agencia pedagógica global

Instituciones	Didactización
Naciones Unidas (estados parte, corporaciones). Pacto Global Expertos/consultores	Política global Elaboración de ODS, GRI Diseñar
Redes del PG (en el nivel regional y local) Consultores	Elaboración de documentación, recomendaciones Producción de “buenas prácticas” Seguimiento de informes de sustentabilidad Formación
Corporaciones y organismos públicos Management local /alta gerencia Jefaturas Líderes	Diseño/recontextualización Transmisión Aplicación Formación Evaluación Circulación
Trabajadores	Aprendizajes/Evaluación

Hemos representado cada uno de los niveles de decisión que involucran también conversiones de sentidos de las doctrinas corporativas. Las múltiples mediaciones resultan indisociables para recontextualizar el contenido más agregado en las regiones y contextos locales. El sistema dista de ser lineal, más bien se enriquece con los aportes de la pericia técnica y de los saberes implícitos de los trabajadores. Es decir, el sistema corporativo más agregado es alimentado en forma permanente por el quehacer y los saberes que la clase obrera pone

en acto en el proceso de trabajo. Las captaciones de estos saberes se realizan a tiempo real, a través de evaluaciones de desempeño y hoy de las fortalezas que demuestren al contar con habilidades emocionales. La efectividad del sistema se basa en su circularidad, y en su modificación permanente en el nivel más agregado global.

4. El nuevo management: La trama pedagógica global

La hegemonía empresarial articula vinculaciones certeras entre las prescripciones corporativas y la existencia de una agencia pedagógica normalizadora (Figari, 2011)

Hemos identificado en nuestras investigaciones dos lógicas prescriptivas: una orientada al orden global y otra que recontextualiza los mandatos del PG y los adecúa generando reglas específicas en el nivel local. De allí que postulemos la articulación entre una agencia pedagógica local y global. Ambas lógicas se encuentran articuladas: las prescripciones se encuentran asociadas por un vínculo orgánico posibilitado por múltiples redes y agentes que producen a tiempo real un nuevo desafío: instalar efectivamente lo global en lo local, haciendo circular a tiempo real los consensos globales más agregados procedentes de los organismos internacionales. Esta trama sienta condiciones de posibilidad para naturalizar las presiones laborales, sus coacciones y desplegar la estrategia de control y disciplinamiento empresarial. (Hodgson y Briand, 2013, p. 321). El accionar hegemónico busca adhesiones. Con este fin, además de la mejora continua y de la rendición de cuentas, entre otros mega principios del capital (y de los consensos globales), la RSE cumple ese rol legitimador. En este caso los trabajadores se constituyen en voluntarios, como analizamos en capítulos precedentes, y se comprometen con el bienestar de las comunidades y del medio ambiente (Graciolli y Diniz, 2010; Giniger, 2014: 36)

En el capitalismo global es fundamental formar eso que entendemos como sujetos globales. Se debe trascender la esfera local y com-

prender un mundo en tensión que “vela por ser más humano”. La ciudadanía corporativa es ser parte del nuevo contrato social global, teniendo un accionar instituyente pero sujeto a la ley del PG. Como postuló Rousseau en su libro *El contrato social* (2003) se trata de una ética utilitaria, marco en el cual ganamos todos; si bien Rousseau pensaba en el estado y cómo darle legitimidad. Aquí la legitimidad y la legalidad son gobernadas por las grandes corporaciones, es decir, el flujo de capitales y, en definitiva, los mercados. Las colaboraciones instaladas en los albores de los años noventa del pasado milenio resultaron más que insuficientes frente a un nuevo esquema de consenso global. Ya no basta con colaborar con la firma, se exige tener una visión abarcativa, política y sujeta a parámetros pragmáticos que conformarán las nuevas subjetividades del milenio.

Las nuevas materias estratégicas del management global deberán estar presentes en los informes de sustentabilidad que deben presentar anualmente las empresas que adhieren al PG.

Las corporaciones deberán autoevaluarse según normativa emanada de las agencias dependientes de los organismos internacionales (GRI). Ese quehacer se plasma con una cuidada estética que vela y vigila una buena divulgación entre las competidoras. Es más, dicho quehacer es aportado por procesos complejos de trabajo que se instalan de hecho en las organizaciones para relevar a tiempo real qué, quiénes, cuándo, dónde y cómo se hace. En consecuencia, los dispositivos pedagógicos y comunicacionales ponen en acto múltiples mediaciones a los fines de adaptar la documentación a las exigencias de los organismos internacionales.

5. La comunicación pedagógica: ¿qué hay detrás de los informes de sustentabilidad?

Los informes de sustentabilidad no son meras comunicaciones de lo realizado por las empresas según los ODS; cada vez que avanza el milenio, estos son ranqueados y hasta analizados por las redes locales.

Es decir, se convierten en un instrumento del capital y exponen la medida en la que las corporaciones efectivizan las buenas prácticas para alcanzar los ODS, y, en definitiva, los consensos globales.

Los debates se han centrado muchas veces en poner el foco en el grado de concreción de las prescripciones, es decir, en qué medida los discursos se ajustan a las prácticas. En realidad, postulamos otra perspectiva que, como fuera enunciado, da entidad a la prescripción como parte de las doctrinas conceptuales del nuevo management. Allí anidan los propósitos, los objetivos, los temas y las metodologías a transponer, para lo cual se requerirán múltiples instrumentos didactizados.

El informe de sustentabilidad no es un mero maquillaje, ya que su máscara encierra los contenidos corporativos y los propósitos más certeros del capital. Más allá de las estéticas ilustradas, su énfasis revierte en valorizar el capital, ya que quienes no presenten sus informes y no se autoevalúen estarán en desventaja frente a otros. Así, pasará a jugar un papel clave en los rankings y estándares para las inversiones.

Además, nadie es ajeno en su mención y hechura. Las comunidades, los trabajadores, los sindicatos, los gobiernos, etc. estarán involucrados y/o mencionados como parte del accionar corporativo entendido en los magnos territorios del accionar empresarial que penetra horizontal y verticalmente, es decir, hacia sus emplazamientos y hacia las superestructuras que gobiernan a las filiales locales.

Desde el año 2004 hasta la actualidad las empresas que adhieren al Pacto Global presentan anualmente los informes de sustentabilidad.

Las agencias internacionales definen los GRI, es decir, los estándares internacionales a los efectos de alcanzar los ODS. Cabe destacar que a lo largo de dos décadas se han definido varias versiones, que son mejoras en función de lo generado por las empresas en los informes de sustentabilidad. Se trata de 1) operacionalizar estratégicamente las acciones de las empresas y comunicarlas eficazmente, 2) apropiarse de un lenguaje adecuado para que circule entre los diferentes grupos de interés. A lo largo de estas décadas la estética de

los informes ha tenido modificaciones; una de ellas es la relevancia que asumen los grupos de interés como organizadores, la otra, registrada como tendencia general, es la convergencia en las estetizaciones de los informes. Desde la tesis que sostenemos planteamos la importancia de reconocer un proceso de trabajo que se despliega en forma paralela al que desarrolla en términos técnicos- productivos las corporaciones. Los informes de sustentabilidad deberán ser confeccionados desde una labor que identifica, releva, registra, sistematiza y evalúa en forma permanente. Con esta finalidad los trabajadores deberán ser formados en este quehacer por lo general a cargo de los líderes.

La terminal Toyota es expresiva de lo que venimos postulando. Desde 2012 ya informa el proceso de trabajo que involucró su elaboración. La gerencia de RSE y comunidad asume un papel estratégico:

Es un desafío interno el que la compañía ha establecido de agilizar el proceso de relevamiento de información y preparación del Reporte a fin de comunicar su desempeño económico, social y ambiental en una fecha cercana al período reportado (...) los datos contenidos en este reporte han sido recopilados a través de informes oficiales, análisis y mediciones realizadas en planta y entrevistas a los principales responsables de cada área o actividad (Toyota, 2012, Informe sustentabilidad: 4 y 5).

La producción del dato a difundir implica un proceso institucionalizado en el cual operan los trabajadores, luego intervendrán las consultoras (quienes por supuesto asesoran desde el inicio de este accionar relacionado a la producción de los informes).

En el marco de lo expuesto, las reglas corporativas y de las prescripciones en el nivel global, solo son efectivas si penetran en la praxis laboral. Con este fin el management local (y las redes) tendrán una importante labor, ya que se trata de imbricar los sentidos corporativos más agregados en la pericia técnica desplegada en el acto de trabajo.

6. Nuevos consensos globales y cotidianeidad laboral

En un capítulo publicado en el *Tratado Latinoamericano de Antropología del Trabajo* hemos empleado la noción de cotidianeidad laboral. Esta noción encierra una gran potencialidad ya que reenvía directamente al quehacer concretizado en el proceso de trabajo. No obstante, lo cotidiano en general, como ya postuló Agnes Heller (1992) y, en especial, el concepto que nos ocupa no fue visibilizado y problematizado en toda su complejidad. Se trata del territorio en el cual se expresa en toda su magnitud el aporte significativo de la pericia técnica de los trabajadores y trabajadoras que prestan co-operación.

Desde el accionar corporativo se trata de lograr efectividad y concretizar en los espacios de trabajo las doctrinas del nuevo management. Resulta de interés analizar los complejos mecanismos a partir de los cuales la agencia global penetra en la cotidianeidad laboral, qué agencias y agentes operan, en definitiva, aquello que se pone en juego a partir de la nueva morfología que cobra la cooperación necesaria. Aquí tiene lugar la convergencia de los saberes corporativos con la pericia técnica, como analizamos en el capítulo 3.

En nuestros análisis previos hemos postulado la relevancia de la pedagogía del *management*, ya que sienta condiciones favorables para transponer las doctrinas empresarias en el cotidiano laboral. Esta labor se ha afinado en las últimas décadas generando materiales, documentos y hasta actividades que definen lo que en el plano internacional se denominan buenas prácticas. Las mismas deben ser aplicadas efectivamente en el cotidiano laboral. En una publicación anterior nos hemos referido a los diferentes planos en los que opera el movimiento internacional de concretización de los consensos globales que excede el suelo de las fábricas. Resulta relevante, en este sentido, tener en cuenta tanto la esfera de la producción como aquella de la reproducción social. La agencia pedagógica del management globaliza las reglas corporativas en ambas esferas, aunque con especificidades. En el caso de la producción existe toda una ar-

quitectura de dispositivos técnicos y políticos a los efectos de transvasar las doctrinas corporativas en los sectores de trabajo. En el caso de la reproducción social, cobra especial importancia la RSE, al tejer lazos con las comunidades en general, y, en particular, con instituciones educativas y gubernamentales.

Tejer la totalidad concretizada no es una tarea fácil, más bien demandará, como hemos analizado en capítulos anteriores, múltiples institucionalidades. Las mismas, articuladas entre sí, debieran instituir sobre la base del principio normativo unificante del PG las mejores prácticas para encarar este desafío.

De igual forma, la vida colonizada por las fábricas en la escena extraproductiva estudiada por Leite Lopes (2011) pone de manifiesto cómo el capital impregna todos los intersticios de la vida de los trabajadores y las trabajadoras. El vapor del diablo vuelve a emerger recurrentemente, incluso operando en forma deslocalizada, tal como se expresa en la acción corporativa contemporánea.

Una cuestión crucial del aparato normalizador se centra en proveerse del capital técnico de los y las trabajadores/as. La pericia lograda tras largos años de formación, ya sea formalizada o en los espacios de trabajo, resulta un eslabón perdido si no logra ser aprehendida y articulada con los saberes corporativos. Esta mixtura es un gran desafío para toda corporación ya que debe penetrar en las propias entrañas del cotidiano laboral.

Romper fronteras entre lo global y lo local implica un concreto que se expresa en el acto de trabajo. Esta labor se lleva a cabo por los agentes formadores, pero también se instala entre los trabajadores.

Es en el corazón de la cotidianeidad laboral que la disputa por los saberes tácitos, y del conocimiento formalizado da su contienda diaria. Sin embargo, lo tácito fruto de la experiencia en el oficio no está formalizado. Esto resulta en una desventaja para el accionar corporativo. Allí los trabajadores movilizan su creatividad y el orgullo del oficio, y tratan de preservarlo. Sin embargo, el aparato normalizador corporativo busca justamente apropiarse de estos saberes

tácitos para lo cual debe intervenir en los intersticios del sector de producción (Figari, 2020).

En el acto de trabajo se opera un movimiento sofisticado que dialoga con los saberes corporativos en el marco de las reglas del management global.

El movimiento es claramente dialéctico: los trabajadores aportan sus saberes tácitos y conocimientos para el funcionamiento del capital. El capital concentrado global se nutre de las múltiples concreciones de saberes a los efectos de enriquecer la maquinaria corporativa global, que cobra cierta fisonomía en su fase histórica actual. Las redes regionales y locales se constituyen en mediadoras fundamentales para entramar la agencia global con la local. En la agencia local, sus agentes formadores deberán trasvasar el conocimiento oficial empresario y a la vez capturar los saberes tácitos. Es decir, por un lado, se trata de radicar lo global en lo local y por otro, capturar la pericia técnica (y los saberes tácitos) para fortalecer el curriculum oficial empresario que asumirá también en carácter global a partir de los ODS.

La agencia pedagógica local sienta condiciones de posibilidad para hacer converger el conocimiento oficial corporativo, los saberes técnicos formalizados y los saberes tácitos.

En consecuencia, penetrar lo implícito es penetrar la conciencia obrera: contrarrestarlo requiere un saber exhaustivo del aparato normalizador de saberes, de sus acoples y desacoples y también y sobre todo de una acción colectiva.

7. La centralidad de la educación corporativa en la nueva gestión del management global

En el marco del orden capitalista de fines de milenio y del *aggiornamento* de las bases conceptuales de un nuevo management, se ve especialmente interpelada la formación de la fuerza laboral. El propio trasvasamiento de las recomendaciones procedentes del PG, de

las denominadas buenas prácticas empresarias a partir de la RSE y de la rendición de cuentas, impulsan cambios en los requerimientos de los saberes demandados a las y los trabajadores. En este terreno, y junto a la denominada cuartarevolución industrial, los saberes corporativos, hoy definidos por algunos autores como habilidades socioemocionales, cobran protagonismo. Desde esta perspectiva, las subjetividades laborales son interpeladas y en esta tarea, la nueva impronta del management promueve múltiples dispositivos pedagógicos que posibilitan la recontextualización, la transmisión y la evaluación a tiempo real de los y las trabajadores (Figari, 2019). Más allá de las fronteras de la corporación, la agenda pedagógica global asume una relevancia clave. Los oligopolios en el marco de las cadenas de valor pretenden rediseñar aspectos nodales de la formación del carácter de los y las trabajadores/as adecuándola a los nuevos parámetros que exige el capital. En este marco, sostenemos la necesidad de problematizar la potencialidad que adquieren las herramientas pedagógicas y comunicacionales para transponer la cultura oficial corporativa. Las recomendaciones derivadas del PG hacia las grandes corporaciones se sustentan, en su base conceptual, en un pragmatismo pedagógico, marco en el cual las corporaciones y los y las trabajadores/as serán evaluados a tiempo real a partir de las necesidades de un trabajo colaborativo que desborda la propia cooperación que ya aportan en el acto de trabajo. La matriz corporativa teje lazos orgánicos con un orden pedagógico empresarial, y éste aporta una serie de recursos socio-técnicos para recontextualizar, transmitir, trasvasar en espacios productivos y extra-productivos situados y evaluar. Nadie queda indiferente en esta contienda que implica una agencia sofisticada a los fines de generar adhesiones y consensos. Sin embargo, la efectividad de lo anterior se logra si circula en la cotidianeidad laboral que se constituye como un ámbito de disputa de saberes. La concreción de lo global en lo local implica una artesanía de la agencia pedagógica corporativa, sofisticándola y, así, posibilitando la circulación de saberes dentro y fuera de la escena fabril. Los saberes corporativos hoy se presentan en el mundo

empresarial y también en el de la educación como *habilidades socioemocionales*, a las cuales se concibe tan importantes como a aquellos derivados de la pericia técnica obrera necesaria para el desarrollo del proceso de trabajo. En esta tarea intervienen los mandos, pero también aquellos trabajadores a quienes se les asigna la función de liderazgo en los grupos de trabajo instrumentados por la patronal. Se crean nuevos colectivos obreros a cargo de la estrategia corporativa, que conforman un espacio privilegiado para la deslocalización del principio educativo corporativo en la praxis laboral.

Desde la perspectiva que sostenemos, la pedagogía managerial excede a la mera capacitación institucionalizada, es decir, se trata de implementar una estrategia descentralizada en los espacios de trabajo y adecuar los comportamientos a los valores corporativos. La conformación de un nuevo sujeto trabajador requiere ser interpretado a la luz de los recurrentes e históricos remozamientos de la teoría del capital humano, marco en el cual la auto-responsabilidad, el individualismo, el emprendedurismo y el progreso individual se traducen en el espíritu colaborativo, competitivo, y, en definitiva, en una ciudadanía global. Es desde esta perspectiva que una lectura desde la pedagogía crítica debate con las visiones pregnantes del pragmatismo tecnocrático, y de la psicologización de una formación donde prima el interés individual con sustento en la visión corporativa.

Si las bases conceptuales del management todo lo impregnan, colonizando diferentes espacios de la vida, se hace cada vez más importante la toma de conciencia de las condiciones de trabajo y de existencia de la clase trabajadora, pero también la desnaturalización de los dispositivos pedagógicos emanados desde las corporaciones que trascienden la localización en un país determinado (Figari, 2019 y 2021).

La formación de los trabajadores en espacios situados no ha sido una materia de estudio muy desarrollada en el contexto de las empresas desde una perspectiva crítica. Aquí se expresa una vacancia fundamental en las ciencias sociales del trabajo y en los estudios educacionales críticos, sobre todo, cuando el capital se propone edu-

car y comunicar y de esta forma adecuar las subjetividades según los principios educadores del capital.

En materia de formación sigue primando la tesis funcionalista de la adecuación necesaria a los mercados de trabajo, que implica una acepción acrítica de aquello que se pone en juego en el proceso trabajo. Educar para la empleabilidad será una máxima recurrente en los denominados informes de sustentabilidad, marco que se asocia a la RSE y en definitiva a las recomendaciones de las investigaciones al servicio de los organismos internacionales. Esta noción ha sido expresión (y sigue siéndolo) recurrente en el territorio de las corporaciones, pero también de las agencias gubernamentales.

Desde nuestra tesis, la agencia pedagógica corporativa cobra hoy especial protagonismo, sobre todo, a partir de las múltiples mediaciones requeridas para transponer los principios de la mejora continua y de la RSE. Educar y comunicar supone instrumentar múltiples mediaciones lo que posibilita generar condiciones propicias para sostener la hegemonía del capital, de las corporaciones y cooptar a los trabajadores.

8. La pedagogía del trabajo. Vacancia en la constitución de un campo de estudios

Las tradiciones investigativas que hemos encarado a lo largo de nuestra trayectoria han posibilitado dar arquitectura a un campo vacante en los estudios educacionales y sociológicos: nos referimos a lo que hemos denominado una pedagogía del trabajo.

Si bien el campo de aplicación sobre los vínculos entre la educación y el trabajo siempre estuvo presente en las investigaciones, nunca se trató de dar entidad a un campo interdisciplinar con un corpus conceptual consolidado. Postulamos la importancia de generar contribuciones en este campo cuyo basamento paradigmático y conceptual hemos encarado en este libro.

Referirnos al vínculo entre la educación y el trabajo implica, en principio, señalar varias ausencias: por lo general se soslaya fundamentar los paradigmas presupuestos en la educación y en el trabajo. Esto reviste varias consecuencias: se da por descontado que existe un vínculo controversial, si bien no se define si el cuestionamiento a los ajustes entre la educación y el trabajo responden a ciertos paradigmas y teorías. Más allá de postular la no linealidad, en los estudios gobierna una suerte de relación necesaria que debe postularse y en todo caso analizar las inadecuaciones.

A su vez, desde la perspectiva que encaramos desde los estudios críticos, consideramos que se invierten los términos. La educación siempre precede al trabajo. Es decir, se terminan postulando enfoques iluministas y/o funcionalistas que implícitamente evocan un educacionismo esencialista y voluntarista.

Por lo antes expuesto, y en respuesta a los estudios consolidados en ese campo de aplicación, postulamos la necesidad de revisar paradigmas y teorías. Desde nuestros enfoques se trata de entamar el proceso de trabajo con una educación crítica para la praxis transformadora.

Sin embargo, postular un campo disciplinar (en este caso interdisciplinar) debe estar librado de posicionamientos explícitos, si bien resulta honesto intelectualmente plantearlos.

Es por esto que consideramos que una pedagogía del trabajo conlleva en su especificidad el vínculo pedagógico que se teje en todo proceso de trabajo. Es decir, nos distanciamos de aquellas posiciones que concentran la atención tan solo en las acciones institucionalizadas, aun cuando resulten de relevancia. Aquello que resulta clave es poder identificar e interpretar ese vínculo inherente a las relaciones sociales de producción. Desde este enfoque, no podemos desconocer nuestra perspectiva gramsciana, que retoma este vínculo en el propio accionar hegemónico y la pertinencia de analizar la hegemonía en la fábrica.

Si la pedagogía se ha concentrado en las escuelas lo ha hecho, menos en las fábricas. Incluso, hay una vacancia en los estudios que

interpretan al espacio escolar en el que se despliega un proceso de trabajo específico.

De igual forma, los estudios sociológicos, que abordan los espacios fabriles y no escolares, hacen referencia a la educación cuando se trata de la capacitación o la formación profesional y política sindical. Es decir, en tanto acciones institucionalizadas.

Lo complejo de este campo es justamente leer el vínculo pedagógico en los intersticios del sistema capitalista, y específicamente en diferentes locus organizacionales. Allí radica el para qué, qué, cómo, con qué, a quiénes y quiénes se educan. Esto no se deriva tan fácilmente de las capacitaciones estandarizadas de las que se nutren las corporaciones e incluso algunas escuelas. Se busca modelizar un vínculo abstracto que dista de ser interpretado en su concreción.

Por lo general, desde los estudios que abordan la relación entre la educación y el trabajo, las tradiciones se han localizado en diferentes niveles: uno macroestructural, y un nivel local. En el primero abundan las investigaciones con relación a los vínculos entre el sistema educativo y el sistema productivo, que encierra una problemática de relevancia pero que no se la trata desde enfoques paradigmáticos, más bien se los presupone.

En el otro nivel de inscripción, se aborda la problemática en el nivel de las organizaciones, sobre todo haciendo foco en el alcance de los niveles de inserción de los jóvenes al sistema productivo. Nuevamente resulta una temática valiosa, si se la inscribe desde un marco de referencia que reflexione sobre la cuestión paradigmática en materia de educación y trabajo.

En estos niveles de inscripción muchas veces prima más la referencia al acceso al empleo que a la naturaleza del trabajo, si bien también contamos con estudios en esta materia. Desde los estudios sociológicos no puede tampoco confundirse la relación salarial /contractual y/o la informalización con aquello que se teje en el corazón del proceso de trabajo, que involucra las subjetividades de los y las trabajadores, sus condiciones de trabajo, de empleo, de profesionalización y la salud laboral. Por supuesto también involucra el grado

de cooptación de esas subjetividades al descolectivizar el accionar de los trabajadores por parte del empresariado.

Una pedagogía del trabajo focaliza en el trabajo y en los procesos formativos que se diseminan estratégicamente y sistémicamente en el nivel de cada organización. Nos alejamos con esta posición de los educacionismos voluntaristas para comprender críticamente el vínculo orgánico entre el orden del trabajo y el orden pedagógico, por supuesto también entre la dominación corporativa y la resistencia y organización obrera.

La pedagogía del trabajo es una pedagogía política, es decir, realiza la agencia de los actores involucrados en el vínculo pedagógico. Esta politicidad no diluye el vínculo pedagógico, más bien le da entidad. En este sentido, la pedagogía del trabajo es susceptible de ser interpretada tanto desde el accionar de dominación como desde las resistencias.

Aquí me permito un paréntesis en términos de los estudios educacionales. Desde los enfoques críticos han abundado las investigaciones sobre el accionar pedagógico desde la resistencia, con especial énfasis en los movimientos sociales hacia fines del siglo XX y principios del siglo XXI. El problema es la asociación directa que se postula entre la resistencia/organización y la perspectiva de una pedagogía crítica.

Las vacancias en este campo se expresan justamente en analizar en profundidad el accionar pedagógico y el vínculo que se construye desde el poder dominante. La praxis patronal es susceptible de ser analizada en estos términos y esto no significa, más bien todo lo contrario, dejar de lado un enfoque crítico.

La liberalización de los estudios educacionales ha tenido mucho que ver en postular el educacionismo esencialista. Es más, se trata de una noción que excede las fronteras de los estudios y se expresa en la propia opinión pública. Tomar en cuenta este debate es una asignatura pendiente a partir de una serie de mitos que circulan a diario que fortalecen las visiones funcionalistas.

Se postula que:

La educación es necesaria para acceder a un empleo.

La educación forma buenas personas.

Si una organización capacita es porque se preocupa por sus trabajadores.

La educación es un bien valioso *per se*.

Las inversiones en capacitación son un excelente indicador de las inversiones en el empleo.

Como plantea Barthes (1999) el mito esconde y vela; y justamente aquello que debemos poner en evidencia es lo que encubrenlos enunciados, los cuales además son históricos, responden a cierta fase del desarrollo capitalista, si bien en materia de educación podemos postular que estos mitos nutren al propio orden de la modernidad.

En los mitos señalados se esconde un paradigma: el funcionalismo y el pragmatismo pedagógico. La educación es funcional al orden capitalista y a las fuerzas productivas. Se adjudica un valor en sí, desconociendo los múltiples, variados y complejos sentidos que puede transponer el dispositivo pedagógico.

Justamente, aquello que hemos demostrado en este libro es la impronta global capitalista en las agencias pedagógicas globales y locales. La finalidad es formar subjetividades proclives a aceptar las reglas corporativas de los nuevos consensos globales.

Una pedagogía del trabajo es una pedagogía de la praxis, es decir, un vínculo concretizado en las entrañas del proceso de trabajo. No es un abstracto, no es voluntario, traduce los sentidos de la dominación para su imposición acrítica.

Este libro pretende generar una contribución a un campo vacante que, consideramos, enriquece tanto a los estudios educacionales como a los sociológicos. La interdisciplina lo constituye en sus fundamentos y conceptualizaciones, que hemos desarrollado a lo largo de estas páginas.

Bibliografía

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

Alonso Benito, Luis Enrique y Fernández Rodríguez, Carlos Jesús (2013). Los discursos del management. Una perspectiva crítica. *LanHarremanak: Revista de Relaciones Laborales* (28), pp. 42-69.

Álvarez Newman, Diego (2015). *Hegemonía, disciplinamiento y control laboral. Estudio sobre el dispositivo de la implicación de la fuerza de trabajo a partir de las tecnologías manageriales de poder en Argentina (1990-2010)* [Tesis doctoral]. Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Alvensson, Mats & Sandberg, Jorgen (2013). Has Management Studies Lost its Way? Ideas for More Imaginative and Innovative Research. *Journal of Management Studies*, 50 (1), pp. 128-152. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2012.01070.x>

Alves, Giovanni (2006). Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competência: Notas Dialéticas. En: Alves, Giovanni; Batista, Roberto Leme (Orgs.). *Trabalho e Educação - Contradições do Capitalismo Global* (pp. 47-81). Londrina: Editora Praxis.

Angélico, Héctor; Testa, Julio; Hernández, Daniel; Moreno, Omar y Rojo, Hugo (1992). *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert.

Antunes, Ricardo (2005). *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires: Ed. Herramienta.

Abarzúa, Eduardo (1997). Cambios en el trabajo: un nuevo desafío para el sindicalismo. *Revista Economía y Trabajo* (2).

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

Balconi, Margherita (2002). Tacitness, codification of technological knowledge and the organisation of industry. *Research Policy* 31 (3), pp. 357-379. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00113-5)

Barthes, Roland (1999). *Mitologías*. México: Siglo XXI editores.

Batista, Roberto Leme (2006), A Panaceia das competências: uma problematização. En: Alves, Giovanni *et al.* *Trabalho e educação. Contradições do Capitalismo Global* (pp. 191-214). Brasil: Praxis.

Battistini, Osvaldo (2001). Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción. *Revista venezolana de gerencia* (16), pp. 553-572.

Battistini, Osvaldo (2004). *El trabajo frente al espejo: Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires: Prometeo.

Beccaria, Luis y Quintar, Aída (1995). Reconversión productiva y mercado de trabajo. *Desarrollo Económico* (139).

Bensusán, Graciela (2009). Estándares laborales y calidad de los empleos en América Latina. *Perfiles Latinoamericanos* (34), pp. 13-49.

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

Bloom, Benjamin; Krathwohl, David (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, by a committee of college and university examiners. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: Longmans, Green.

Bonal, Xavier (2003). The Neoliberal Educational Agenda and the Legitimation Crisis: old and new state strategies. *British Journal of Sociology of Education* 24 (2).

Bonazzi, Giuseppe (1993). Modelo japonés, toyotismo, producción ligera. Algunas cuestiones abiertas. *Sociología del Trabajo* (18), pp. 3-22.

Cortés, Rosalía y Marshall, Adriana (1991). Estrategias económicas, intervención social del Estado y regulación de la fuerza de trabajo. Argentina 1890-1990. *Estudios del Trabajo* (1), pp. 20-46.

De la Garza Toledo, Enrique (Coord.) (2000). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México: Fondo de Cultura Económica.

De la Garza, Enrique y Neffa, Julio César (Comps.) (2001). *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*. Buenos Aires: CLACSO. <https://>

www.clacso.org.ar/libreria-latinoamericana/contador/sumar_pdf.php?id_libro=260

De la Garza Toledo, Enrique; Hernández Romo, Marcela; Neffa, Julio César; Figari, Claudia; Aravena Carrasco, Antonio; Celis Ospina, Juan Carlos; Lucena, Héctor; Pucci, Francisco; Ramalho, José Ricardo (Coords.) (2024). *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Buenos Aires: CLACSO-CEIL

Denis, Jean (2007). La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles au travail. *Sociologie du travail* (49), pp. 496-513.

Diniz, Paulo Vinicius Lamana y Gracioli, Edilson José (2010). Responsabilidade social empresarial e estado neoliberal. En: Dos Santos Souza, José y Araujo, Renán. (Orgs.). *Trabalho, Educação e sociabilidade* (pp. 123-137). Brasil: Ed Práxis.,

Dombois, Rainer y Pries, Ludger (Ed.) (1993). *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Caracas: Fundación Friedrich Ebert de Colombia / Editorial Nueva Sociedad.

Elías, Norbert. (1989). *El Proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

De Gaudemar, Jean-Paul (1991). *El orden y la producción, nacimiento y forma de la disciplina de fábrica*. Madrid: Ed. Trotta.

Fernández, Arturo y Bisio, Raúl (Coords.) (1999). *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*. Buenos Aires: Ed. Lumen-Hvmanitas.

Figari, Claudia (1999). *Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales* [Tesis de Maestría] Centro de Estudios Avanzados de la Universidad de Buenos Aires.

Figari, Claudia (2001a). Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial. *Estudios del Trabajo* (22), pp. 95-120.

Figari, Claudia (2001b). Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: políticas de formación y senderos de profesionalización. *Estudios Sociológicos XIX* (56), pp. 495-525.

Figari, Claudia (2004). *Saberes, sujetos y posiciones en el nuevo orden empresario: Dispositivos de control y configuraciones profesionales emergentes* [Tesis Doctoral] Facultad de Filosofía y Letras, UBA. <http://repositorio.filo.uba.ar/handle/filodigital/1676>

Figari, Claudia, (2006). Políticas de formación y mercados internos de trabajo en contextos de modernización: Estudio de caso, *Serie Informes de Investigación CEIL* (17). <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/07/ii17figari.pdf>

Figari, Claudia (2007). Competencias, mejora continua y pedagogía empresarial: crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional [Ponencia]. V *Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Montevideo. ALAST 18, 19 y 20 de abril.

Figari, Claudia y Hernández, Marcelo (2008). Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El “mantenimiento total” como espacio de disputa [Ponencia]. IV *Seminario de Trabajo, Economía y Educación en el siglo XXI*. UNESP. Marília, Brasil.

Figari, Claudia (2009). Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacio de resistencia colectiva [Ponencia]. 9no *Congreso Nacional de Estudios*

del Trabajo. El Trabajo como cuestión central, ASET, Buenos Aires, 5 al 7 de agosto.

Figari, Claudia y Alves, Giovanni. (2009) (Orgs.). *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Brasil: Praxis.

Figari, Claudia y Palermo, Hernán. (2009). Prácticas hegemónicas, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF. *Theomai* (19), pp. 59-75. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/31163>

Figari, Claudia y Hernández, Marcelo. (2009), Disputa de saberes en el espacio de trabajo. La pedagogía empresarial como espacio de problematización. *Serie Cuadernos de Educación, Economía y Trabajo* 26. Buenos Aires: Programa Educación, Economía y Trabajo (PEET). Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE), Facultad de Filosofía y Letras. UBA y Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).

Figari, Claudia (2010a). Lógicas de formación y calidad total en contextos de hegemonía empresarial: el disciplinamiento laboral en disputa [Ponencia] .VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo. Ciudad de México, del 20 al 23 de abril.

Figari, Claudia y Palermo, Hernán (2010a). Disciplina laboral, precarización y subjetividades en la industria petrolera. En: De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio César (Coord.). *Trabajo, identidad y acción colectiva* (227-248). México: Plaza y Valdés Editores. <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/trabajoidentidad/Medellin.pdf>

Figari, Claudia y Palermo, Hernán (2010b). Producción y reproducción de sentidos en un enclave petrolero. *Revista de Trabajo, Centro de*

Análisis del trabajo (6), pp. 145-167. <http://www.izt.uam.mx/sotraem/Documentos/RevistaTrabajo6.pdf>

Figari, Claudia y Álvarez Newman, Diego (2011). Hegemonía empresarial y procesos de formación corporativos: la gestión por competencias y su certificación [Ponencia]. *10º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires, ASET del 3 al 5 de agosto.

Figari, Claudia (2011). Work discipline and corporate training in modernising large companies in Argentina. *Work Organisation, Labour and Globalisation* 5 (1), pp. 130-149. <https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.13169/workorglaboglob.5.1.0130>

Figari, Claudia; Spinosa, Martin y Testa, Julio (2011) (Comp.). *Trabajo y formación en debate: Saberes, itinerarios y trayectorias de profesionalización*. Buenos Aires: Ciccus.

Figari, Claudia y Palermo, Hernán (2011). ¿Qué hay detrás de la nueva gestión del trabajo? Disputa de saberes y estrategia de tercerización. En: Figari, Claudia.; Spinosa, Martin y Testa, Julio (Comp.). *Trabajo y formación en debate: Saberes, itinerarios y trayectorias de profesionalización* (pp. 107-126). Buenos Aires: Ciccus.

Figari, Claudia (2013). Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo. *Sociología del Trabajo, Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad* (78), pp.95-115. <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/article/view/60454>

Figari, Claudia y Hernández, Marcelo (2015). Los principios formadores del capital en la consolidación hegemónica: estudios en terminales automotrices [Ponencia]. *12º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET, Buenos Aires. http://www.aset.org.ar/2015/ponencias/13_Figari.pdf

Figari, Claudia y Alvarez Newman, Diego (2017). Evaluaciones y certificaciones en las políticas del management: dispositivos de formación e implicación de los trabajadores [Ponencia]. *13° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, ASET, 2 al 4 de agosto.

Figari, Claudia (2017). La praxis pedagógica empresarial en la consolidación de hegemonía: aportes conceptuales desde una pedagogía crítica del trabajo. En: Cauteren, A.; Abrate, L. y Juri, M. (2013). *La pedagogía ante los desafíos actuales*. Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.

Figari, Claudia; Hernández, Marcelo; Migliavacca, Adriana y Vilariño, Gabriela (2017). *El campo pedagógico moderno en la formación de trabajadores y ciudadanos: principales concepciones teóricas*, Luján: EdUNLu.

Figari, Claudia (2019). La pedagogía empresarial en la consolidación hegemónica: un debate silenciado. *Espacios en Blanco. Revista de Educación* 1 (28), pp. 145-160
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3845/384556936009/html/index.html>

Figari, Claudia (2019). Nuevos consensos globales, poder corporativo y formación de trabajadores: un debate siempre presente. *Perfiles Latinoamericanos* 27 (54), pp. 27-49, doi: 10.18504/pl2754-002-2019.
<https://perfilesla.flacso.edu.mx/index.php/perfilesla/article/view/1010/939>

Figari, Claudia (2020). El cotidiano laboral en grandes corporaciones: el saber hacer en la disputa capital/trabajo. En: Palermo, Hernán y Capogrossi, María Lorena (Dir.) (2020). *Tratado latinoamericano de Antropología del Trabajo*. Buenos Aires: CLACSO- CEIL CONICET- CIECS. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20201117071349/Tratado-latinoamericano.pdf>

Figari, Claudia (2021). Pedagogía del management y legitimación capitalista: alcances globales y locales. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales* (89), pp. 155-170. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/cfigari.pdf>

Figari, Claudia (2022). What else? Work, ecology and knowledge: a field of reflection and dispute. *In and Around Cereq* (3), pp. 48-53. <https://www.cereq.fr/sites/default/files/2022-09/C%C3%A9req%20-%20In%20and%20Around%20n3%20-%202022%20-%20web.pdf>

Fleming, Peter & Banerjee, Suhubrabata (2016). When performativity fails: Implications for critical management studies. *Human Relations* 69 (2), pp. 257-276. <https://doi.org/10.1177/0018726715599241>

Foucault, Michel (1991). *Saber y verdad*, Madrid: Ediciones de La Piqueta.

Frigotto, Gaudencio (1988). *La productividad de la escuela improductiva*. Brasil: Cortez.

Gallart María Antonia (1997). Los cambios en la relación escuela-mundo laboral. *Revista Iberoamericana de Educación* (15), pp. 159-174. <https://doi.org/10.35362/rie1501126>

Giniger, Nuria (2011a). “*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]. Doctorado de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. <https://www.ceil-conicet.gov.ar/2021/08/ceil-libros-asi-tambien-se-temple-el-acero-nuria-ines-giniger/>

Giniger, Nuria (2011b). El ojo del amo engorda al ganado. Estrategias de control y disciplinamiento de la fuerza laboral. *Trabajo y sociedad* (16), pp. 125-135. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100008&lng=es&tlng=es.

Giniger, Nuria (2014). Doctrina Social de la Iglesia y Responsabilidad Social Empresaria: ética y política del neoliberalismo. *Sociedad y Religión* 24 (42), pp. 34-66.

Global Covenant of Mayors for Climate & Energy (2024, 14 de marzo). 11 ciudades latinoamericanas del Pacto Global de alcaldes y alcaldesas premiadas por el CDP por su transparencia en datos ambientales en el año 2023. <https://pactodealcaldes-la.org/cdp-awards2023/>

Gluz, Nora (2009). Las relaciones nación-provincias en la gestión político-educativa de los 90. Tensiones entre la equidad, el federalismo y los imperativos de la reforma. *Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación* (27), pp. 89-110

Gramsci, Antonio (1984). *Los intelectuales y la organización de la cultura*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Gramsci, Antonio (1992). *Antonio Gramsci, Antología. (Textos posteriores a 1931)*. México: Siglo XXI.

Gramsci, Antonio (2013). *Antología. Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán*. Madrid: Akal.

Hernández, Marcelo (2006). Obreros jóvenes y con estudios secundarios completos: algo más que una excentricidad del capital. Estudio de caso en una fábrica de la industria automotriz [Ponencia]. *I Congreso Multidisciplinario de Ciencias Sociales*. Mérida: Universidad de Los Andes.

Hernández, Marcelo y Busto, Cristian (2009). Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz. En: Figari, Claudia y Alves, Giovanni (2009) (Org.). *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global* (pp. 203-230). Brasil: Praxis.

Hernández, Marcelo (2019). *La formación entre líneas. La centralidad del vínculo productividad-subjetividad en las estrategias de la formación de fuerza de trabajo. Estudio de casos en dos empresas de la industria automotriz*. [Tesis doctoral]. Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Harvey, David (2005). *El “nuevo” imperialismo: acumulación por desposesión*. Buenos Aires: CLACSO.

Heller, Agnes (1992). *Historia y vida cotidiana*. México: Grijalbo.

Hirsch, Dana (2020). *Acumulación de capital y formación de la fuerza de trabajo: el vínculo entre el estado, las empresas y las escuelas a partir del caso de SIDERAR y las escuelas técnicas de San Nicolás (1992-2014)*. [Tesis doctoral]. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Hodgson, Damian & Briand, Louise (2013). Controlling the uncontrollable: “Agile” teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment & Society* 2 (27), pp. 308-325.

Jacinto, Claudia; Millenaar, Verónica y Garino, Delfina (2012). Los nuevos saberes para la inserción laboral: formación para el trabajo con jóvenes vulnerables en Argentina. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* (17) 52, 141-166. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662012000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Jacinto, Claudia; Roberti, Eugenia y Martinez, Silvia (2022). Desigualdades multidimensionales en las trayectorias de jóvenes que egresaron de la educación técnica. Género, contexto geográfico y capital social y cultural. *Revista de Currículum y Formación del Profesorado* (26), pp. 101-124.

Jabbaz, Marcela (1994). Nuevas reglas de juego del negociación y nuevas formas de organización del trabajo. Estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión siderúrgica. *Documento de Trabajo CEIL* (36).

<https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2023/08/dc36Jabbaz.pdf>

Kergoat, P. (2012). Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquização dos saberes. *Educação e Sociedade* 33 (118), pp. 47-59.

Kuenzer, Acacia (1989). *Pedagogia da fábrica. As relações de produção do trabalhador*, Sao Paulo: Cortez Editora.

Laseter, Timothy (2004). *Alianza estratégica con proveedores: un modelo de abastecimiento equilibrado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Leite Lopes, José Sergio (2011). *El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*. Buenos Aires: Antropofagia.

Linhart, Daniele (1997). *La modernización en las empresas*. Buenos Aires: Asociación Trabajo y Sociedad.

Lichtenberger, Yves (2000). Competencias y calificación. Cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación. *Serie Documentos para Seminarios de investigación. CEIL-PIETTE* (7). <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/06/ds7Lichtenberger.pdf>

Lukács, Georg (1985). *Historia y consciencia de clase*. Madrid: Sarpe.

Lundgren, Ulf (1997). *Teoría del curriculum y escolarización*. Madrid: Morata.

Mager, Robert (1961). On the sequencing of instructional content. *Psychological Reports* 9 (2), pp. 405-413. <https://doi.org/10.2466/pr0.1961.9.2.405>

Melossi, Darío (2018). *Controlar el delito, controlar la sociedad. Teorías y debates sobre la cuestión criminal, del siglo XVIII al XXI*, Buenos Aires: Siglo XXI.

Mészáros, Itsván (2008). *La educación más allá del capital*. Buenos Aires: Siglo XXI-CLACSO, Argentina.

Montes Cató, Juan Sebastián (2005). La configuración del poder en los espacios de trabajo, dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores. *Sociología del Trabajo, Nueva Época* (54), pp. 73-100.

Monza, Alfredo (1992). Algunas falacias difundidas en la discusión sobre reestructuración productiva y empleo. *Desarrollo Económico* 32, (127), pp. 439-450. <https://doi.org/10.2307/3467245>

Neffa, Julio César et al. (Coord.) (2008). *La informalidad, la precariedad laboral y el empleo no registrado en la provincia de Buenos Aires*. La Plata: Ministerio de Trabajo Provincia de Buenos Aires- CEIL-PIETTE.

Neffa, Julio César (1998). *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996): una contribución a su estudio desde la teoría de la regulación*. Buenos Aires: EUDEBA/Asociación Trabajo y Sociedad/PIETTE-CONICET.

Orlansky, Dora (2006). *Política y burocracia, la reforma del Estado en Argentina*, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Palermo, Hernán (2011). La batalla por el petróleo. Una etnografía sobre los trabajadores de YPF en La Plata y los procesos de resistencia. [Tesis doctoral] Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

Palermo, Hernán y Capogrossi, María Lorena (Dirs.) (2020). *Tratado Latinoamericano de Antropología del Trabajo*. Buenos Aires: CLACSO / CEIL CONICET / CIECS. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20201117071349/Tratado-latinoamericano.pdf>

Panaia, Marta (2001). Trayectorias profesionales y demandas empresariales de ingenieros en Argentina. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* 13 (7), pp. 77-104.

Paz, Silvia y Hernández, Marcelo (2019). Las habilidades socioemocionales y el saber hacer en tiempos de nuevas tecnologías [Ponencia]. *14 Congreso nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires, ASET.

Quintar, Aída (1990). Flexibilidad laboral ¿Requerimiento de las nuevas tecnologías o fragmentación del movimiento obrero? *Desarrollo Económico* 30 (118), pp. 221-235.

Quiroga, Ana y Racedo, Josefina (1990). *Crítica de la vida cotidiana*. Buenos Aires: Cinco.

Riquelme, Graciela; Herger, Natalia & Kodrik, Alexander (2017). Deuda social con la educación y formación para el trabajo de jóvenes y adultos: accesibilidad, barreras y escenarios complejos. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* 33 (1), pp. 345-366.
<https://doi.org/10.21573/vol33n12017.67491>

Riquelme, Graciela (2003). *Educación superior, demandas sociales, productivas y mercado de trabajo*. Buenos Aires: UBA-Miño y Dávila.

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

Rousseau, Jean Jacques (2003). *El contrato social*, Buenos Aires: Losada

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 doctoral]. Facultad de Ciencias Sociales, UBA.

Rozenblatt, Patrick (1999). El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder, *Serie Seminarios Intensivos de Investigación PIETTE* (11). <https://www.ceil-conicet.gov.ar/wp-content/uploads/2013/06/s11rozenblatt.pdf>

Salvia, Agustín (2013). Heterogeneidad estructural y desigualdad social en la Argentina de las últimas dos décadas de historia económica. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales* (84), pp. 46-55. Dirección estable: <https://www.aacademica.org/agustin.salvia/93>

Schick, Horacio (1988). La precarización del empleo y sus efectos en los regímenes de estabilidad [Ponencia]. *XIV Jornadas de Derecho Laboral*, Córdoba.

Skinner, Burrhus Frederic (1974). *Ciencia y conducta humana*. Barcelona: Martínez Roca.

Soul, Julia (2010). *Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex-SOMISA*. [Tesis doctoral]. Facultad de Humanidades y Arte, Universidad Nacional de Rosario, Santa Fe.

Soul, Julia (2016). Colectivos Inclusivos y colectivos reivindicativos: Propuesta conceptual para el abordaje de la cotidianeidad laboral. *Nueva Antropología A.C.* 29 (85), pp. 75-101.

Stankiewicz, François (1991) (Comp.). *Las estrategias frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Buenos Aires: Ed. Hvmanitas.

Stolovich, Luis y Lescano, Gabriela (1996). El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* (4), pp. 29-48.

Tadeu da Silva, Tomaz (1997). El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total. En: Gentili, Pablo (Comp.). *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*. Buenos Aires: Losada.

Tanguy, Lucie (2001). De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En: De la Garza Toledo, Enrique y Neffa, Julio César (Comps). *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*. Buenos Aires: CLACSO. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/gt/20101102090916/5tanguy.pdf>

Testa, Julio y Figari, Claudia (Comp.) (2005). Cambios tecnológicos y transformaciones de los perfiles de los técnicos químicos, CEIL-PIETTE del CONICET, *Serie Informes de investigación* (14).

Vior, Susana y Oreja Cerruti, María Betania (2016). El Banco Mundial y su incidencia en la definición de políticas educacionales en América Latina (1980/2012). En: Pereira, J. Marcio Mendes y Pronko, Marcela (Orgs.), *La demolición de derechos. Un examen de las políticas del Banco Mundial para la educación y la salud (1980-2013)* (pp.149-200). Luján: EdUNLu.

Walter, Jorge, y Senén González, Cecilia (Comp.) (1998). *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*, Buenos Aires: Eudeba.

Wanderley Neves, Lucía María (Org.) (2009). *La nueva pedagogía de la hegemonía. Estrategias del capital para educar el consenso*. Buenos Aires: Miño y Dávila.

Zangaro, Marcela (2011). Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno. *Trabajo y sociedad* (16), pp. 163-177. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712011000100010&lng=es&tlng=es.

Zemelman Merino, Hugo (2024). Epistemología y educación: el espacio educativo. *Revista Mexicana de Sociología* 53 (4), pp.71–74.
<https://revistamexicanadesociologia.unam.mx/index.php/rms/article/view/61195>

Sobre la autora

Claudia Figari

Doctora de la Universidad de Buenos Aires (orientación Ciencias de la Educación), Magister en Ciencias Sociales del trabajo y Licenciada y Prof. en Ciencias de la Educación, UBA. Investigadora principal de CONICET y actual directora del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales del CONICET. Profesora titular en la carrera de Relaciones de Trabajo (UBA) y en la carrera de Licenciatura en Ciencias de la Educación (UNLu). Profesora responsable del dictado de seminarios temáticos y talleres de tesis en diversos doctorados. Sus principales temas de investigación focalizan en las pedagogías críticas del trabajo, el disciplinamiento y control laboral, la hegemonía de las corporaciones, sus dispositivos pedagógicos y subjetividades laborales. Entre sus últimas publicaciones se destacan: Figari, Claudia y Nuria Giniger (directoras) (2023). *Condiciones de trabajo de trabajadores y trabajadoras tercerizados en el sistema de subcontratación del Estado Nacional: un relevamiento para la Comisión Nacional de Energía*, Buenos Aires: CEIL libros/Contribuciones; Figari Claudia (2022).

Work, ecology and knowledge: a field of reflection and dispute. *Cereq In and About* (3). <https://www.cereq.fr/en/about-environment-and-competences>; Figari Claudia (2021). Pedagogía del management y legitimación capitalista: alcances globales y locales, *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 89, pp. 155-170. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/cfigari.pdf>; Figari, Claudia (2019). Nuevos consensos globales, poder corporativo y formación de trabajadores: un debate siempre presente, *Perfiles Latinoamericanos*, 27 (54), pp. 27-49.

Este libro es fruto de varios años de trabajo en el CEIL del CONICET. Además, pone en evidencia la experiencia en investigación, cuyos hallazgos se exponen fruto de diferentes proyectos. El propósito del libro es analizar las políticas empresarias, las estrategias del management y la cultura oficial corporativa. Una cuestión clave en nuestros análisis ha sido el papel que tienen los dispositivos pedagógicos en la transmisión de la cultura corporativa. La Pedagogía empresarial es fundamental en las acciones del management. A su vez, problematizamos la incidencia de los valores y saberes corporativos en los y las trabajadores para lograr consenso y debilitar las acciones de resistencia. Consideramos nodal los efectos de los saberes corporativos en los saberes técnicos e implícitos. Los primeros estrechan lazos cada vez más profundos en los diferentes sectores de la producción. Las doctrinas empresarias y la pedagogía del management exceden su localización en una determinada filial, por ejemplo. Nuestro aporte también propone considerar las articulaciones complejas que se producen entre el orden global, regional y local, y, en este sentido, el renovado papel de una agencia pedagógica global para conseguir estos objetivos.