

# **Gestión toyotista: sindicalización como factor de producción y la cooptación intelectual del trabajador.**

Ramon Rodrigues Ramalho.

Cita:

Ramon Rodrigues Ramalho (2011). *Gestión toyotista: sindicalización como factor de producción y la cooptación intelectual del trabajador. IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-034/424>

# GESTIÓN TOYOTISTA: SINDICALIZACIÓN COMO FACTOR DE PRODUCCIÓN Y LA COOPTACIÓN INTELLECTUAL DEL TRABAJADOR

Ramon Rodrigues Ramalho

Alumno Maestría en Investigación en Ciencias Sociales (FSOC/UBA)

[ramon.ramalho@terra.com.br](mailto:ramon.ramalho@terra.com.br)

## Resumen

Como el abordaje sobre las relaciones laborales bajo *gestión toyotista* está todavía en proceso, mientras el toyotismo está en pleno vigor, contribuiremos para sistematizar ese *modelo de expropiación* típicamente neoliberal. Sobre todo, él *inculca* una nueva *cosmovisión* en la cual, desde la *teoría marginal* del “capital humano”, el individuo es el único responsable de su suceso. Inicialmente implantado en las escuelas, se basa en *dispositivos pedagógicos* que transmiten *valores* bajo el aspecto de pura enseñanza *técnica*, a través de todo un inseparable “paquete” toyotista, con finalidad de *producir sentidos* para los trabajadores terminaren entendiéndose *colaboradores* de la empresa pero *competidores* frente a sus pares.

Los grupos de RH recontextualizan y transmiten las “ideas fuerza” del toyotismo, como la polivalencia, flexibilidad, “disponibilidad”, la supuesta autonomía, a través de sus mecanismos base como los *grupos semiautónomos*, la *formación permanente* y el *control de calidad*, generando redes de mando (agentes transmisores acreditados) que crean en verdad círculos de trabajadores instigados a discutir su trabajo y desempeño, configurándose así una inédita forma de *cooptación intelectual* del trabajador. Los conflictos laborales aparecen desplazados para dentro de la fábrica, gestionados por el personal de RH, debilitando el sindicalismo al sustituir la negociación colectiva por los *acuerdos colectivos* encarados como “compromisos participados”, pactados internamente a la empresa a partir de pautas establecidas por ésta, principalmente la *calificación* por la cual se negocia las escalas profesionales, basada a su vez en la *gestión por competencias*, a ser adquiridas pero en seguida validadas por las empresas.

**Palabras clave:** toyotismo, gestión fabril, producción de sentido, acuerdos colectivos, cooptación intelectual.

## Introducción

El toyotismo es el modelo de *gestión fabril* típicamente neoliberal, componiendo así el cuadro mundial de 1) desconcentración productiva pero centralización de capitales; 2) hegemonía del capital a interés sobre el industrial y el comercial<sup>1</sup>. Si bien germina desde 1940, se asciende sobre el taylorismo/fordismo como el “régimen de acumulación flexible” desde fines de 1970 (ANTUNES, 2005:35). En ese modelo de gestión los aspectos ligados a actitudes y valores serán explorados al extremo para favorecer los hábitos de funcionalidad, respecto jerárquico, disciplina, fundando *nuevos mecanismos de disciplinamiento social* para *moldear diferencias* en las subjetividades de los obreros: siendo más

---

<sup>1</sup> Asentaremos como supuesto los conceptos base de Marx presentados en “El Capital”.

importantes para la productividad los aspectos cognitivos de los trabajadores, vemos al toyotismo sobretodo como una “tecnología moral” (SILVA, 1997:150) para “capturar voluntades” (FIGARI, 2009b:8).

Inicialmente implantado en el sistema educativo, se basa en la teoría marginal desdoblada en el concepto de “capital humano”, que entiende “la economía mediante una visión atomizada del análisis de las unidades aisladas”, como “agentes económicos” tipo “individuos, firmas”: el todo social es la mera suma de las unidades, individuos, que relacionando racionalmente sus deseos y necesidades con los precios de los bienes, logran una elección optima, un equilibrio. Las características estructurales de la escuela, como la composición de los agentes, la estructura de horarios (composición del tiempo), la lógica de premios y castigos, la diferenciación de los papeles, la mentalidad burocrática inculcada, etc., serán funcionales a las organizaciones de la sociedad industrial para ecualizar vía escuela sus “mecanismos de control social”, formando una fuerza de trabajo moldeada (FRIGOTTO, 1998:55). La noción de formación; el método de los referenciales, que definen los “diplomas de enseñanza técnica y profesional”; la noción de competencias y la “búsqueda de eficacia” implícita en ese término, que precede cualquier otro ámbito discursivo, como la política (SILVA, 1997:160); la focalización en los individuos y la acción humana basada en intenciones racionales; y todas las ideas que subyacen a esas, fueran originalmente (1970) pensadas e implantadas en la educación (TANGUY, 2003:111). Por fin, como son los componentes cognitivos que explican el éxito profesional, el suceso o fracaso del individuo se debe a sus propias características o potencias (FRIGOTTO, 1998). La dificultad de aprendizaje se explica por falta de vocación, disturbios patológicos. La dificultad en conseguir un empleo se convierte en incapacidad del trabajador por su descalificación, en lograr sus objetivos. Resaltando la “...capacidad que poseen los sujetos de imponer a los otros una visión, una lectura en torno de los considerado adecuado, posible y deseado” (CATÓ, 2005:76), veremos as *recetas tecnocráticas* ocultaren la naturaleza política de la educación y trabajo (HERNÁNDEZ, 2008:226). El toyotismo transpone una *nueva cosmovisión*, moldeada e inculcada sobre la persona a partir da la creación de *códigos pedagógicos* e *dispositivos lingüísticos*, que pueden transmitir a los sujetos *valores bajo el aspecto de enseñanza técnica*: la “distribución del poder y los principios de control se traducen en códigos pedagógicos”, que al ser clasificados entre si pueden regular la frontera entre pensable/impensable, estableciendo reglas simbólicas generales para la conciencia, por actuar de forma *selectiva* sobre cada *significado* en la lengua (BERNSTEIN, 1998:57). Las prácticas corporativas o empresariales<sup>2</sup> dinamizan potentes *codificadores* de los “*saberes oficiales corporativos*” al crear una gama articulada de “sentidos oficiales corporativos”, transmitidos desde las casas centrales a las filiales como un sistema de ideas, un “orden corporativo”, definidor de lo que será “válido”, luego, de un criterio de verdad (epistemes), implantado a través de la actuación combinada de *dispositivos de control* y *agentes especializados* en su aplicación. Toda mediación (en la formación, la clasificación, o en la negociación laboral) será una “polea de transmisión” que funciona así como un potente dispositivo *ordenador* cuando: a) prescribe, b) capacita, c) evalúa, d)

---

<sup>2</sup> Decir “empresarial” o “corporativo” no es una reificación desapercibida: el capitalista no entiende a los dispositivos y códigos lingüísticos utilizados ni sabe transmitir la producción de sentido – los asalariados del personal de RH que realizan esa tarea.

sanciona los comportamientos. (FIGARI, 2009b:1y7). Crea una “...política de inducción en el reclutamiento y de preparación de la conducción” que estructura un *nuevo orden profesional*, con *nuevos itinerarios*, a su vez dentro de una nueva “...arquitectura sociotécnica, reasignando, fusionando y/o extendiendo los puestos de trabajo” y los correspondientes “perfiles” requeridos. “La confección de manuales de procedimientos (gestión de calidad) y la adaptación local de la tecnología pedagógica...” tienen su “nuevo curriculum a transponer”. (FIGARI, 2001:14).

Algunas “herramientas” pedagógicas tendrán más centralidad que otras si transmiten mejor la supuesta *tecnicidad* utilizada para transponer los sentidos corporativos como algo neutral: está en juego una *disputa de sentidos* a buscar el *involucramiento* del trabajador para *no sólo* entregar su fuerza de trabajo sino también su *capacidad intelectual* que tanto sirven para su resistencia a la dominación (FIGARI, 2009b). El trabajador *como colaborador* es llevado a que “...piense y actúe desde su puesto como si fuera su propia empresa: su *meta* “...se orientará a buscar consenso y difundir los nuevos sentidos del disciplinamiento laboral.” Principal es la noción de *colaboración y competencia*. El “concepto de cliente interno” proporciona la adecuada funcionalidad de las políticas empresarias, definiendo con quién se colabora (la empresa) y con quien se compete (con los otros trabajadores), todo mediado por la ideología del suceso individualizado: los grupos de trabajo compiten entre sí y el trabajador-cliente compete también con las otras empresas concurrentes. La colaboración y la competencia son mitificadas por la corporación, rompiendo la identidad constituida informalmente entre los trabajadores y demostrando cómo y en qué profundidad la imposición de los saberes corporativos es una batalla político-cultural disfrazada de proceso técnico (FIGARI, 2009a:87).

Podemos tomar un conjunto de nociones como las *ideas fuerza* del toyotismo, por su repetida presencia en el ámbito empresarial, siendo las tres principales la *gestión por competencias*, la *formación continua* y la *calidad total*. De hecho esas nociones son tan ambiguas frente a los fenómenos que designan que también podríamos hablar de una “*racionalidad de lo vago*”. Su vocabulario anuncia una “empresa esbelta, liderazgo, organización que aprende, grupos de trabajo y mantenimiento total productivo” (FIGARI, 2009b:7), “gerencia participativa”, “compromiso participativo” (ANTUNES, 2005:41Y38), empresa “*enxuta*” (mínima) y flexible (PINTO, 2010). La “sobrevivencia” en la empresa reclama demostrar “...plena disponibilidad al proyecto y accionar estratégico de la firma. La colaboración expresa ese sentido para todos” (FIGARI, 2001:16): “... un sujeto que, antes que nada, se disponga a aceptar las reglas del juego que impone la maquinaria industrial.” (FIGARI, 2009a:76). La “confiabilidad” esperada por las empresas sobre los trabajadores no significa más que *poner su subjetividad a disposición del capital*. El discurso vacío de la corporación apunta: todo se resume en “desarrollar *performances*” (TANGUY, 2003:113), mezclando difusamente la performance de la empresa en el mercado con la del trabajador en su puesto. Pero fundamentalmente está la idea del trabajador participativo, multifuncional, polivalente, flexible, conectada entonces con una “formación permanente”. Los grupos “semiautónomos” de trabajo (ANTUNES, 2005:39), la “...idea de un trabajador autónomo – a quien se le asigna un puesto extendido – que debe hacerse responsable y, sobre todo, que debe estar disponible”, transforma “autonomía y participación” en sinónimos del exigido autocontrol (FIGARI, 2009a:82). La “flexibilización” como

idea fuerza se extiende a toda la sociedad: a los mercados de trabajo, de consumo, a las “barreras comerciales”, al control estatal, pero equivalen realmente a la precarización del trabajo, el consumismo patológico y a la desregulación neoliberal. Se establece el “tipo ideal” de trabajador: “flexible”, del cual se exige iniciativa, equilibrio, accesibilidad, raciocinio ágil y facilidad en el trabajo de equipo – pero sobretodo, compromiso con los objetivos de la empresa (PINTO, 2010:46Y80).

Todo el supuesto “saber corporativo” es pasado como un verdadero “paquete” *toyotista* pues la empresa que no interioriza las herramientas *de modo articulado* – en su “cohesión sistémica (PINTO, 2010:71) –, fracasa en la experiencia toyotista, como la Ford en un momento (FIGARI, 2009b:7-10). Si bien presentados como “obra de diferentes categorías de especialistas de las relaciones humanas en la empresa”, todos los espacios sustanciales del saber corporativo están *indisociablemente ligados* (TANGUY, 2003:125), siendo justamente el fortalecimiento de esas interconexiones (ocultas) otro instrumento de control a ser reproducido como comportamiento autocontrolado (FIGARI, 2001:4). El (auto)disciplinamiento es la síntesis del control material y político sobre el trabajador toyotista (FIGARI, 2009a:84). Como autoacción para el disciplinamiento laboral mascarado por el tecnicismo, él se compone como momento auge del *proceso civilizador* (ELIAS, 1993).

### **1) El taller fabril toyotista**

En la coyuntura de 1970 las “unidades productivas altamente verticalizadas y concentradoras de grandes contingentes de trabajadores especializados, se convirtieron en una “camisa de fuerza” para la valorización”, generando especial interés por nuevas experiencias en organización del trabajo industrial, enfocando “...estrategias orientadas a dotar de continuidad a los procesos, a la rápida adecuación en términos de variedad y volúmenes, a la sensible reducción del espacio necesario – a diferencia de las tecnologías a base de mecánica –...” actuando certeramente en la superación de “restricciones temporoespaciales” que potencializarán la extracción de plusvalía (FIGARI, 2009a:78). El objetivo es ahora la manutención de una “fábrica mínima con bajísima capacidad ociosa” (PINTO, 2010: 60).

Tomándose cada empresa como célula aislada, el empresario ve el toyotismo como modelo de gestión adaptado a una *demanda masiva por pequeñas series de artículos diferentes*, una suerte de fabricación particularizada al máximo pues organizada en función de la demanda, por encomienda. Así, en ese modelo el departamento de ventas adquiere el “papel de detonador del proceso productivo”, lo que es denominado gerencialmente de “gestión por negocios”, combinada con la automatización (Figari, 2001:6). En las palabras del mismísimo Taiichi Ohno, su modelo de gestión surge de la particular necesidad “...de producir pequeñas cantidades de numerosos modelos de productos [...] particularmente bueno en la diversificación (del producto) [...] revelase muy plástico”; o de la boca del fundador de Toyota, Kiichiro Toyoda: “...producir exactamente aquello que es necesario y hacerlo en el tiempo exactamente necesario.” (PINTO, 2010). En la necesidad de entrega rápida y precisa de los pedidos, en el momento y en la cantidad exacta estipulada por el cliente, se hace necesario flexibilizar la producción para llegar a la capacidad de producir diferentes modelos de productos en un corto periodo de tiempo, *manteniéndose o no la larga escala*: éste régimen de

encomienda/producción/entrega-precisa se hizo famoso como *just in time*, exigiendo la *liofilización* (deseccamiento) del espacio y costo de la producción (ANTUNES, 2005). Observamos la *confluencia de dos capacidades* que parecerían hasta entonces *antagónicas*: la producción en serie pero en pequeñas escalas, pues al mismo tiempo que se aumenta la productividad general – comparado al taylorismo/fordismo – se puede producir artículos diversificados en cortos periodos de tiempo, de acuerdo con una demanda diariamente flotante, consonante con la articulación productiva mundial. Serán características fundantes: la automatización de los sistemas de trabajo, el control informacional, y el rebajamiento de los estoques, utilizando las técnicas de gestión de estoques de los supermercados estadounidenses para la reposición rápida de los artículos en las góndolas. El control del “acopio” existente en cada puesto de trabajo es el punto clave del instrumento metodológico para medir los puntos de capacidad productiva ociosa, pues “a través de él se analizan todos los problemas relativos a la tan buscada combinación entre calidad, productividad y flexibilidad” (PINTO, 2010:75). Desde el punto de vista del obrero, veremos que una producción flexible le exigirá una *jornada de trabajo flexible (plusvalía absoluta)* con el aumento exorbitante de las horas extras. La real “flexibilidad” está en los niveles de la producción, y sólo *por extensión ideológica* puede ser atribuida sobre el trabajador, a su intensidad y jornada o contrato laboral. La informática posibilita controlar las demandas cambiantes en poco tiempo observando las combinaciones a nivel mundial, lo que no implicaría ningún prejuicio al trabajador si la finalidad no fuera la valorización.

La liofilización de la producción exige a su vez, la *reorganización del tiempo y espacio* en el taller fabril: la formación continua, el control de calidad, la gestión por competencias, etc., serán todos distintos lados de un mismo rostro componente de nuevas regulaciones para establecer una nueva “organización temporoespacial” (FIGARI,2009a:78). Las metas perseguidas por el capitalista son la reducción de costos y la “calidad certificada” (padronizada), acotando a los planteles al alterar la dinámica posicional preexistente entre los grupos profesionales a través de los trabajos en equipo, conjugados con la información a tiempo real, es decir, trabajo en equipo gobernado por la racionalidad instrumental, coordinada a su vez “...a través de la conjugación de nuevas “coordenadas” temporoespaciales e informacionales.” (FIGARI, 2001:5y9). Aquí vemos una faceta de la informática en la gestión fabril: como las operaciones fabriles son activadas apenas después de la encomienda, paralelamente al desarrollo del flujo de la producción se establece *un flujo inverso de informaciones*, en que cada puesto posterior emite una instrucción destinada al puesto anterior, manteniéndose en producción apenas la cantidad de piezas exactamente necesaria a cada momento dado (PINTO, 2010:68).

El sistema de placas, faros, tarjetas o carteles – *kanban* en japonés – que acompaña el flujo de la producción y sirven como señales para la toma de decisiones (FIGARI, 2009b:7), comandando constantemente la reposición de piezas y stock (ANTUNES, 2005:41), será el ejemplo clásico de esa nueva composición temporoespacial: los carteles proporcionan la información sobre la cantidad necesaria de alimentación de los puestos subsecuentes, y cada puesto debe “encomendar” corrientemente los materiales faltosos, siendo tales insumos distribuidos por coches eléctricos o automáticos. O su sistema gemelo, pero más revelador, de los semáforos, en el cual la luz roja significa

problema, luego, paralización de la producción y movilización del cuerpo de trabajadores para su solución. La luz verde sería la velocidad aceptable. Pero la gerencia busca mantener siempre las luces entre rojo y amarillo como punto óptimo, pues eso evidencia aquellos momentos en los cuales la capacidad productiva aparece ociosa, aumentando constantemente la intensidad del trabajo (plusvalía relativa). Ese sistema de carteles o semáforos exige una nueva configuración, un nuevo *layout*, de toda la planta fabril, reformulado de acuerdo con las metas de “celurización” de la actividad productiva, en que cada célula concentra en sí una etapa definida de todo el proceso productivo. Por ejemplo, en la fabricación de automóviles “...un conjunto de puestos es responsable por la producción de ejes, otro por acoplamiento de sistema de suspensión, el siguiente por los frenos, y así en adelante.” Cada uno de esos conjuntos de puestos de trabajo, denominados “células de producción”, se constituyen en equipos de obreros que pueden alternarse en sus puestos conforme el volumen de la producción pedido, siendo que la aplicación de ese sistema de equipos de trabajo, bajo metas *just in time*, posibilita el flujo necesario entre las *empresas clientes y las proveedoras*, combinadas en el esquema de *trust desconcentrado*, tal como es la existencia de una empresa “líder” y su producto principal articulado con las empresas “clientes” y sus productos proveedores (PINTO, 2010:66-74).

“Con la “celurización” se abolió el formato rectilíneo de los puestos de trabajo de la línea de serie fordista...” siendo que ahora el conjunto de células de producción se encajan dando el aspecto de una *línea sinuosa*, pues ese “... conjunto de células acaban formando, cuando se encajan, una serie de “Us”, un “U” normal y el próximo invertido...”. La complejidad de esas células de producción y su integración en el espacio del taller, exige que sean colocados de forma no lineal, aun que contemplen necesariamente en su disposición un flujo continuo de informaciones, productos y materiales entre sí, a través de los sistemas temporoespaciales de tipo *kanban*. Los puestos de trabajo, al mismo tiempo que extendidos serán por veces ocupados por más de un trabajador y se complementarán como salidas y entradas – *inputs y outputs* – de productos acabados y semiacabados, “...pues en cada puesto la intervención es máxima y corresponde a un número definido de tareas complementares entre si, que cumplen juntas una parte completa del proceso de producción.” La “polivalencia” será la *idea fuerza* justificativa de la extensión del puesto de trabajo sin mejoras contractuales, combinada con la utilización por un mismo trabajador de diversas máquinas con finalidades diferentes, aglutinando no sólo diferentes actividades, como diversos departamentos en una misma función, fundidos en pocos puestos de trabajo. Los trabajadores se responsabilizan por varias fases del proceso productivo total y desempeñan diversas actividades, bajo el aspecto de “multifuncionalidad”, como por ejemplo se responsabilizan de la manutención de equipamientos, la limpieza del local, el control de la calidad de sus productos – extinguiéndose la existencia de estos puestos específicos (manutención, limpieza, supervisión, control de calidad). Además, está la tarea de reunirse para discutir y proponer a la gerencia cambios que eleven la productividad, a través de un sistema de reuniones – llamado en japonés *kaizen* – que generan un “acuerdo” supuestamente pactado entre todos, también sostenido por los *círculos de control de calidad*, grupos de trabajo reunidos periódicamente con fin de discutir “la calidad” de su trabajo,

haciendo posible a la gerencia, al final de un periodo de reuniones, cosechar esas propuestas en forma de proyectos (PINTO, 2010:78-80).

## **2) Espacios sustanciales de la gestión toyotista**

Los *espacios sustanciales* para accionar el “saber corporativo” son los elementos fundamentales del paquete toyotista como modelo específico. El espacio central se contiene en la “filosofía” de los grupos de trabajo, la configuración de “equipos”, “grupos de trabajo” o “células de producción” nombradas como grupos “semiautónomos” (ANTUNES, 2005:38), para pasar la idea de un “trabajador autónomo” a quien se le asigna un “puesto extendido”<sup>3</sup> (FIGARI,2009a:78). Cada “célula” será responsabilizada por el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia, decidiendo con eso como distribuir las actividades de trabajo internamente a sus miembros: la idea es hacer – diferentemente del taylorismo/fordismo – “...que cada trabajador conozca y comprenda, tanto cuanto posible, el funcionamiento de los puestos de toda la célula y, si necesario, también la de otras.” Las actividades de planeamiento y control son ejecutadas por esos grupos de trabajo, dejando de ser una función por separado, y las encomiendas son controladas por cada jefe de equipo. En vez de enfocarse en el tiempo de las mínimas operaciones a partir de cada individuo en su puesto (fordismo), lo que importa es el “ciclo de las actividades” realizadas en cada célula, siendo las tareas restablecidas permanentemente. Si por un lado, aparente, la “filosofía de los grupos de trabajo” es presentada como “horizontalización” del comando jerárquico de las empresas, como “*managment* participativo” a través de la introducción de ese elemento “participación” – reacción patronal a la resistencia de los trabajadores contra la extensión de sus puestos de trabajo sin mejoras contractuales (PINTO, 2010:75y58) – por otro, esencialmente, veremos que tal “filosofía” genera en realidad un “*managment by stress*” (ANTUNES, 2005:42). Además de la *centralización de las funciones* con los grupos de trabajo dejar más fácilmente a la vista de la gerencia la capacidad productiva ociosa – sea en el trabajo concreto de cada obrero, sea en la disposición del capital circulante, así como en la intensidad del uso del capital constante (fijo y circulante) –, el efecto práctico de la “filosofía de los grupos de trabajo” es aumentar la extracción de plusvalía relativa a través del aumento de la intensidad del trabajo generada por esa “gerencia por estrés”. La *evaluación* del trabajo se hace sobre el equipo total y no por individuo: “Ellos (trabajadores) se auto-aceleran, colectivamente, y el grupo tomado por una especie de *frenesí* pasa a operar un poder selectivo sobre los más lentos, “interiorizando” así compulsivamente las imposiciones organizacionales, mismo que eso lleve a una situación de absurdo.” (PINTO apud DEJOURS, 2010:76). Desinterés, fatiga o revuelta de uno de los miembros del “grupo semiautónomo” es inmediatamente constatada como amenaza a todos que pasan a coaccionarlo personalmente, pero en nombre de la empresa. Así, si mejora o empeora la productividad la culpa no es más de la gerencia sino de los “cuadros operativos”, a saber, los trabajadores.

La horizontalización o autonomía de los trabajadores es mera retórica, si observamos que los métodos básicos de ejecución de las actividades en cada

---

<sup>3</sup> Germinaba en las minas de carbón inglesas (1948) la producción organizada en varios grupos de obreros: una vez designadas las actividades “...sus miembros podrían decidir entre sí como ejecutarla cooperativamente, no siendo así, impuesta por la gerencia una predefinición de las funciones internamente a los grupos (PINTO, 2010:58).



puesto continúan estrictamente prescriptos y regulados por las gerencias. Además el establecimiento de las metas por grupo y sus tiempos de ejecución, es hecha teniéndose en cuenta el conjunto de las células: metas de uso del tiempo que son re-calculadas permanentemente por la gerencia con el apoyo de las propias células, hasta lograrse un número fijo mínimo de trabajadores en cada grupo. La supuesta autonomía está *concentrada en la ejecución de los detalles del proceso de trabajo*, justamente donde más entra el ingenio del trabajador para reducir los costos de trabajo. Una vez que la estipulación del “cómo” se va a trabajar está implícitamente determinada como “participación” – también a través del “acuerdo” corporativo pactado – toda la adopción de los ritmos de valorización (rotación) parece ser una opción *suya*, que el sujeto cree elegir por su cuenta, mientras elige apenas dentro de las posibilidades ya dadas, condición válida a toda sociedad capitalista. Más allá de las apariencias, el sistema de “gerencia por stress” lo que genera – y gerencia –, son *sucesivas crisis adaptativas*, tanto por el cambio constante en los procesos de trabajo, como por la adquisición permanente de “nuevas competencias”, otro espacio sustancial del “saber” corporativo. Las células de producción aíslan a los trabajadores, restringiendo por la sobrecarga de trabajo el contacto personal durante las actividades, impidiéndoles de comunicarse sin que sean vistos o oídos y cualquier tipo de articulación que no lo sepa la administración, gestando una permanente relación vigilante-vigilado, sea dentro del equipo de trabajo, o en las “discusiones” sobre la “calidad”, tanto como en la compleja red de mandos tejida por la Gerencia de Recursos Humanos (PINTO, 2010:75).

La empresa decide dónde y cómo actuará cada grupo dándoles también una ocupación relacionada con un área temática: “... seguridad, entrenamiento, medio ambiente, mantenimiento total, gerenciamiento, materiales industriales y control de proceso de la estación de trabajo.”. El dispositivo instrumental “mantenimiento total” o “mantenimiento autónomo” practica la coexistencia de grupos que se ocupan del mantenimiento o de un conjunto de tareas poco complejas, con el trabajo productivo específico, haciendo convivir, dentro de una misma empresa, las “viejas estructuras” de trabajo, pero reducidas en su número, con los grupos especialmente creados para monitorear a tiempo real el proceso y medir las desviaciones – que pueden estar dentro de un mismo equipo de trabajo (FIGARI, 2009b:10y13). Se eliminan así diversos puestos de trabajo y departamentos enteros. La coexistencia de trabajadores con contratos más “sólidos” frente a otros “precarizados”, normalmente por la “tercerización”, complementa dentro del taller el esquema mundializado que conjuga la “empresa líder” (producto principal), con otras empresas “clientes” productoras de los insumos requeridos *just in time* (FIGARI, 2009b:18).

La “*Gerencia de Calidad Total (GCT)*” (SILVA, 1997:150) se compone de una serie de roles vinculados al monitoreo de la actividad, sea a través del relevamiento de las informaciones, cuando los propios obreros escriben lo que hacen, sea través de las “comisiones de calidad”, compuesta por trabajadores, o por los “auditores”, que pueden ser internos o externos a esas comisiones. La “...calidad se sustancia en un entramado de roles que operan mancomunadamente: las gerencias de calidad y de fabricación con los comisionados y auditores – profesionales (técnicos/ingenieros)...”. El todo se articula: los auditores reportan directamente a los comisionados de calidad, que plantean auditorías e informan a la gerencia de fabricación y a la de calidad (FIGARI, 2001:7Y8). El “*managment participativo*” y la flexibilidad se instituyen

como normas principales en articulación con el paradigma de la calidad total (FIGARI, 2009a:81), componiendo así “círculos de control de calidad” que constituyen grupos de trabajadores “...*instigados* por el capital a discutir su trabajo y desempeño [...] lo que se convierte en un importante instrumento para que el capital se apropie del saber hacer intelectual y cognitivo del trabajo, que el fordismo despreciaba.” (ANTUNES, 2005:41).

Las actividades de *formación profesional continua* poseen centralidad en el rediseño del itinerario laboral, en tanto “entrenamiento en el trabajo”, como “...permanente capacitación a medida que la tarea se esta desarrollando”, siendo que “...el rol de los instructores lo desempeñan los mismos trabajadores.” (FIGARI, 2009b:9). Los “centros de formación” se instalan en los lugares de trabajo para “acercar su actividad al trabajo productivo, hasta el límite de confundirlos” (ANTUNES, 2005:114). La formación continua es presentada por la gerencia transmisora del “saber corporativo” en tanto una necesidad frente a la existencia actual de un “mercado calificante” para el cual se arma una “empresa que califica”, permitiéndose así una “gestión previsional” de la actividad controlada en tiempo real, articulada con la idea de “flexibilidad” productiva (FIGARI, 2001:12). Los trabajadores de los niveles inferiores encaran a la formación continua como una capacitación anclada en las nuevas “configuraciones profesionales emergentes”, un carrerismo individualizado dentro de la empresa, explicitando y legitimando así nuevas jerarquías (FIGARI, 2009a: 84y85). La centralidad de la profesionalización, así entendida, define en verdad *nuevas selectividades* a través de la implementación de programas con “acceso restringido”. La inclusión en los programas dependerá de la juventud, la formación escolar, “...y en particular de “ser elegidos” por los jefes inmediatos.” Se valoriza la edad, el saber técnico-científico, la experiencia, pero sobretodo los “...nuevos comportamientos: ser intérpretes eficaces de las nuevas interconexiones, y actuar en consecuencia.” La formación en el trabajo reestructura sin cesar los itinerarios y así se convierte en control social. “El pasaje exitoso por estos programas supone someterse a un dispositivo de evaluación permanente.” Buscan jóvenes con intención de lograr una “carrera exitosa” – también en programas de becas o pasantías para “jóvenes universitarios” –, *definiendo* lo que es el *éxito*, y sobretodo especificando “trayectorias educaciones de inicio” con “potenciales trayectorias profesionales que requieren saberes exhaustivos” (FIGARI, 2001:13y17). Es decir, desde un inicio se evalúa la posibilidad de “cooptar” el individuo: después se le ocupa todo el tiempo y pensamiento sea trabajando o “formándose”. La formación continua es así una “potente herramienta corporativa” de la gerencia al constituirse en *patrón discursivo* tendiente a formar nuevas representaciones simbólicas (FIGARI, 2009a:84), como medio de intensificar el trabajo a partir de la idea de que mientras uno trabaja él está formándose. La característica mecánica y floja del actuar fordista se convierte en el toyotismo en la acción atenciosa y dedicada del *aprendiz* que quiere ascenderse en la empresa o teme perder su trabajo, tensionada por la competencia entre los grupos de trabajo. Como informa un manual corporativo:

...no existe tiempo para la mediocridad [...] el mediocre o aquel que quiere quedarse con un cuatro se tiene que ir de la empresa. Y lo estamos diciendo a todo nivel, a los jóvenes que hacen el plan de formación básica donde o son los mejores y

tienen éxito en su vida o se van, que busquen otra alternativa” (FIGARI, 2001:16).

La “gestión de personal bajo el nombre de *competencias*” complementa la introducción de la formación continua y la clasificación adyacente, inculcando la frenética idea de la urgencia en adquirir nuevas “competencias” para mantenerse actualizado en el mercado y dentro de la empresa. El paquete toyotista es tan íntimamente imbricado que en algunas empresas la gestión por “competencias” reemplaza la gestión por “calificación” (o “de calidad”, “calidad total”), evidenciando tratarse en el fondo de una misma cosa. Los programas de formación, de adquisición de competencias, en realidad *evalúan el nivel de cooptación* del individuo al “saber corporativo”, basándose a su vez en ese otra herramienta corporativa: un *sistema clasificatorio* que traduce las “calidades”, es decir, posiciones asociadas íntimamente a la conducción y implementación de la doctrina corporativa – la “calidad” del trabajo está en su nivel de cooptación y es eso que lo “clasifica”. La legitimación del sistema de clasificación se sostiene en la “tecnocracia de una pedagogía por objetivos”, buscando una conducta competitiva y meritocrática anclada en el suceso individual, derivando su adecuación o no en una clasificación buena o mala, relacionada con el sistema de premios-castigos para fortalecer el (auto)monitoreo de las “conductas desviadas” (FIGARI, 2001:11; 2009b:18).

El *sistema de calificación* se constituye en la clasificación de las competencias *adquiridas* en función de lo que es *requerido* por la empresa, unificados por la “entrevista profesional”: la “...construcción de instrumentos destinados a objetivar y medir una serie de datos necesarios para aplicar “la lógica competencias”.” Para tanto, se elaboran tres procedimientos esenciales: “...la *evaluación de las competencias requeridas por los empleados, la evaluación de las competencias adquiridas por los asalariados y la entrevista profesional...*”, que dando la “expectativa” del trabajador en la empresa, pone en correspondencia las dos distribuciones anteriores (TANGUY, 2003: 112-5).

La empresa realiza su “*Método de investigación de las actividades*” para clasificar las *competencias requeridas* que “...se presentan como una lista de categorías de saberes, saber hacer y saber ser, cuya posesión se mide siempre en términos de ser capaz...”, por tanto “... sin que (se) pueda precisar el principio de gradación utilizado, a menos que se diga que procede de la universal distinción entre simple y complejo.” Cada unidad de esos “saberes, saber hacer y saber ser”, “ser capaz de”, o la propia noción de competencia, se presentan de modo estrictamente difuso, indeterminable: sin embargo esos “referenciales de actividades y competencias” son los que constituyen la base de la *formación* organizada en módulos (TANGUY, 2003:115). Cada modulo se ancla en el “método de los referenciales”, germinado en la educación, sellando el velo científico de ese proceso sumamente *político* (FREIRE, 1985). Los *referenciales de diploma* supuestamente definen “...las competencias esperadas para ejercer una actividad en el sector profesional involucrado y las condiciones en las que deben ser evaluadas...”, interponiéndose en la negociación entre los representantes de las instituciones (empresa, escuela) y los representantes de los medios profesionales (sindicato, comisión interna, etc.), como instrumentos de comunicación “privilegiados” entre categorías de interlocutores “diferentes”. Todos los referenciales de actividades (o de empleos) y de diplomas se construyen según una misma lógica, una suerte de *discurso* sobre un método para estandarizar “científicamente” las definiciones

de las escalas profesionales, lo que correspondía antes a un empirismo circunstancial y una correlación de fuerzas política entre sindicato y empresa. La denominación del diploma, el campo de actividades, la descripción de las actividades a partir de un conjunto de indicadores que comprenden las funciones, las tareas y las condiciones de ejercicio, se establecen a partir de esos mismos rubros estandarizados *por la empresa* – un nuevo “currículum” –, reduciendo el poder de maniobra de las organizaciones obreras sobre tales rubros. La discusión sobre la implementación de la “calidad”, más bien la permanencia en la empresa, es idéntica a la implementación de esa nueva estructura curricular a ser seguida y evaluada como pauta y norma, conectada de los procesos y *métodos de evaluación*: un sistema de currículos y estándares generales son centralizados en un sistema nacional de clasificación aceptado, hecho hegemónico por la calificación y su respectiva evaluación presentada como mera herramienta técnica neutral y pragmática, o sea, dato incuestionable de la realidad (TADEU, 1997:163). Paradójicamente, “...esta búsqueda de objetivación, de explicitación, de control, de unificación choca con la plasticidad y la polisemia de los términos utilizados...”, movilizandando un conjunto de procedimientos, de *codificaciones*, que se basan en una lógica deductiva cuya comprensión conceptual es imposible por la falta de definición del “campo semántico de las nociones utilizadas” (TANGUY, 2003:117).

Para evaluar los saberes o *competencias adquiridas*, la administración se basa primero en el “*cuaderno de aprendizaje*” o “cuaderno de adquisiciones de saberes y saber hacer”, inspirados en los elementos clasificados como *requeridos*. En seguida se superpone una grilla de evaluación, completada por el superior jerárquico inmediato (*team leader*), posicionando el asalariado respecto a las competencias requeridas y destacando las adquiridas. En tercer lugar la “*entrevista personal*” o “entrevista de posicionamiento”, que procede – citando el manual “*Accord Cap 2000*” – a la “comparación entre las competencias de un asalariado y las requeridas por la función que ejerce o a la que aspira”, a ser realizada por “la autoridad más cercana al asalariado involucrado.” Tal entrevista se transforma en un documento escrito que “estandariza” las informaciones pedidas y recibidas, las “propuestas de servicio” y los “proyectos de salario” del trabajador. A ese “registro subjetivo” del proyecto de salario se suma el “registro de comportamientos”, que puesto en relación con el servicio propuesto, genera a su vez “propuestas aceptables por ambas las partes”. La expectativa individual es comparada al nivel de comportamiento cooptado, determinando la gerencia por esa relación la pertenencia del trabajador en la empresa. A través de esa tecnicidad de los términos, se ve reemplazada la noción de “contrato de dependencia” entre dirigentes y asalariados por un “contrato de asociación”, lo que está íntimamente identificado con la noción de “colaborador” o “cliente” borrando la relación trabajo/capital. Esas herramientas pedagógicas de *control*, presentadas como “equipamiento de objetivación y calificación”, confieren a la empresa una “masa de datos medios” a ser procesados dando una “fotografía extremadamente detallada” de su capital variable para “...manejar su personal e intervenir en la organización del trabajo [...] con el apoyo de la informática”. Las competencias adquiridas en la formación continua introducen una *determinación clasificatoria de la carrera*, que presentadas como mera normativa técnica (neutra) es aceptada por todos (TANGUY, 2003: 113). Las clasificaciones son medios de encarnar las *codificaciones* transmisoras de los

“saberes corporativos” en la práctica del proceso de trabajo: el conocimiento *validado* “...será todo aquel que aporte a la lucha cultural/política que consolide la hegemonía (de la empresa).” (FIGARI, 2009b:8). Como las nuevas competencias “suponen exhaustividad – comprensión sistemática, sustentada en una lógica de procesos y redes...” – el esfuerzo interpretativo necesario para comprender esas nuevas normas estatuidas, en lenguaje técnico y en permanente “reestructuración”, *saca el foco del “para qué” del proceso dejando apenas el “cómo” proceder inmediato*. Si la línea de producción organizada por equipos de trabajo permitiría al obrero mejor noción sobre la totalidad de la producción, veremos que a él le resta actuar en cada momento apenas de acuerdo con la autoacción inmediata para cumplir rápido y bien cada una de las partes de la producción, aisladas como “tareas”, presa la atención en su supuesta formación permanente y en las redes temporoespaciales entrañadas en la lógica de las “células” (FIGARI, 2001:13y18). Sigue la inestabilidad en la vida del obrero, pues su adquisición de nuevas competencias será permanentemente evaluada y él desconoce claramente los métodos de su calificación, tanto porque esos métodos son indeterminables como porque se les presenta estos criterios “puramente técnicos” como dominio monopólico natural de los “especialistas” (*experts*) (TANGUY, 2003: 114).

Por fin, los espacios sustanciales del “accionar corporativo”, del paquete toyotista, se compactan en la *noción de “acuerdo”*, de un “arreglo” instituido frente a los trabajadores al interior del taller disfrazado a su vez como “compromiso participativo” (ANTUNES, 2005:38). Es función del personal de recursos humanos, con la ayuda de consultores, generar ese “acuerdo” pactado sobre el orden laboral (trabajo/capital) a partir de la idea de participación y autonomía. Los gastos con personal de gerencia demuestran el valor que se atribuye a la construcción del “acuerdo” que establece la lógica de competencias. Es importante notar, sin embargo, que de ese “acuerdo” están exentos los mandos medios y superiores; es decir, los gerentes no están sometidos a ellos (TANGUY, 2003:124). Ese aspecto es importante para la producción de sentido sobre los propios gerentes, que se sienten así más próximos de la patronal que de los otros asalariados, generando la imprescindible vinculación sentida de los gerentes para con la empresa. El núcleo del “acuerdo” fabril se basa en dos principios fundamentales – siguiendo el manual mencionado –, una “formación calificante” y una “organización valorizante”, es decir, tanto una formación que supuestamente calificará al trabajador permitiéndole ascender internamente, así como una empresa ya organizada *a priori* para valorizar a sus trabajadores que buscan adquirir y validar sus competencias. “La empresa toma en cuenta – dice el manual – los conocimientos y la experiencia profesional de los asalariados, permitiéndoles así a cada quien ejercer sus competencias y adquirir nuevas...”. Además, ofrece “...los medios para adquirir, con iguales oportunidades, los conocimientos necesarios al desarrollo de su carrera profesional.” El manual de la empresa anuncia que para “desarrollar sus *performances*” ella misma deberá 1) “tomar en cuenta las competencias adquiridas por los asalariados” – así ellos deben estar en una especie de constante “formación de nuevas competencias” –; 2) “obtener todo los beneficios de la interacción permanente entre la formación y la organización”. Por lo tanto, el compromiso de la empresa en la modificación del orden puestos/capacidad *supone en contrapartida el del asalariado*, que debe siempre ser capaz de “adaptarse” (flexibilidad) a las

“evoluciones tecnológicas” y “ser capaz de implementarlas”. Como la carrera profesional está determinada por una calificación basada en la evaluación de las competencias adquiridas en la formación continua – y eso cierra al individuo la cosmovisión de la monada aislada –, su carrera individual ya no está subordinada a la existencia de puestos disponibles sino que resulta del reconocimiento de las competencias adquiridas (TANGUY, 2003:113-9). De este modo parece que *la vida del individuo puede ser resuelta en el ámbito interno a la empresa* y su suceso depende apenas de su disponibilidad individual, flexibilidad e involucramiento. Todas las condiciones que el individuo necesita están dadas por los mecanismos, como la formación, ofrecidos internamente a la empresa. La idea de ser colaborador es fortalecida por el mensaje de que la empresa sabe reconocer las calidades adquiridas, pues de eso depende su performance en el mercado: ora, ¿cómo no voy a *colaborar?*, con alguien que me da *reconocimiento*, pues me “califica”, me “valoriza” – frente a la auto-estima dilapidada de la vida moderna. Constatamos la *conexión directa entre los manuales corporativos y la imbricación de autocontrol* sobre los trabajadores, por las normas escritas a ser transferidas a la práctica: “La producción de documentación específica y la necesidad de ajustar lo que se hace a lo escrito transponen las nuevas normas y la estructura de control sustentada en la idea de autocontrol.” (FIGARI, 2001:10). La esencia constitutiva del “acuerdo colectivo” en la producción de sentido está en inculcar en el trabajador la idea de “...ser parte de un “proyecto colectivo”, en el que las relaciones de saber/poder, resultan “sofisticadamente veladas”...” (FIGARI, 2001:4), reforzando la adhesión al sistema de premios y castigos relacionado a los objetivos que resultan “auto-impuestos”, cuando los trabajadores creen haber creado ellos mismos el orden laboral, en “colaboración” con la empresa a través de las diversas formas de reuniones de grupo, y actividades propuestas por el personal de RH, enmascarando la producción de metas desde arriba hacia abajo. Autonomía aquí es “participación manipuladora” si observamos encontrarse preservadas las condiciones fundantes del trabajo alienado y extraño (ANTUNES, 2005:38). El “acuerdo” conjuga cognitivamente el mérito, el esfuerzo personal y la competencia con la conducta adaptativa y disciplinada a las formas de autoridad (FIGARI, 2009a: 79). El mérito se confiere a quien es cooptado por la producción de sentido empresarial, el esfuerzo personal es apenas la adaptación de su conducta a las exigencias de la empresa y la única competencia que se debe adquirir realmente es la obediencia a la autoridad cumpliendo las tareas bien y rápido. Como esas negociaciones no se abren a partir de discusiones epistemológicas, sino que imponiéndose las epistemes empresariales dadas como supuesto *a priori*, sobre sus bases el “acuerdo” deja implícito que la *cooptación consensuada es el principal mecanismo para la ascensión empresarial* del “joven profesional”, pues como su suceso depende apenas de sí mismo y la empresa necesita colaborar con él para mejorar su propia “performance” en el mercado, el saber corporativo se le cierra en tanto cosmovisión y lo demás se le aparece como imposibilidad – a él no le queda otra sino abajar los brazos y trabajar. A esa formulación *ideal* del toyotismo sumase la *realidad* latinoamericana del desempleo estructural, confirmándole toda imposibilidad de cambio y empujándole a *gestionar su resignación*.

La esencia de la “gestión por competencias”, por tanto, está en su tecnicidad discursiva: *las “competencias” son los propios saberes corporativos*. Los

procedimientos de codificación para clasificar y medir las competencias se aplican al ejercicio del trabajo esencialmente a través de sus específicos aspectos cognitivos mientras que *los problemas de organización del trabajo sólo aparecen como deducción de los anteriores* (TANGUY, 2003:126). Los saberes corporativos son transpuestos al trabajador “en tanto competencias requeridas”. La gestión por competencias reinscribe los sentidos más importantes del trabajo *en saberes a ser medidos y evaluados*: pero, claro, validados de acuerdo con las estipulaciones de la empresa. “Los *saberes corporativos* expresan la resultante de una conversión: los sentidos oficiales corporativos en competencias válidas y validables.” Esa conversión requiere de procesos formativos locales y de prácticas evaluadoras, presentados bajo una base normativa y técnica. Por ejemplo, la competencia para ser un “liderazgo” se asocia a la función de tutelaje, de formación y al mismo tiempo a la impronta evaluadora<sup>4</sup> (FIGARI, 2009b:15-17). El “acuerdo” borra cualquier determinación *jerárquica* de todas las herramientas y conceptos.

### 3) La gerencia de recursos humanos

El modelo de gestión toyotista postula la *separación de la propiedad de los medios de producción del control de estos medios de producción*, que no están más en poder del mismo grupo de personas (FRIGOTTO, 1998:71). El modo de gestión adoptado en una empresa no es más aplicado por el capitalista dueño de ella, sino que es elaborado por los “organismos asesores” contratados (TANGUY, 2003: 125). Para elaborar apropiadamente la nueva configuración del espacio de trabajo, es fundamental estar el “alto management” convencido y satisfecho (FIGARI, 2001:6): la agencia formadora debe formar “...un vínculo orgánico con el orden corporativo imperante...” (FIGARI, 2009b:18). Así, la gerencia es la primera a ser cooptada y tener a su función profesional (social) enajenada. La separación entre la propiedad de los medios de producción y el control de estos medios, es presentada como el cierre de una era en la cual el factor económico determinaba la producción: habríamos llegado a la sociedad post-capitalista, pues el grupo gerencial ahora es elegido meritocráticamente entre *todas las clases*, basándose en criterios – de evaluación – tal como la educación, su “disponibilidad”, las competencias adquiridas, etc., es decir, en la cual todos tenemos oportunidades pues el suceso depende de nosotros (FRIGOTTO, 1998:72). “Esta perspectiva concibe la sociedad como un mecanismo que puede ser manipulado de acuerdo con criterios de conocimiento y técnicas que son, naturalmente, propiedad y monopolio de ciertos grupos de *experts*.” (SILVA, 1997: 160)

El nuevo orden corporativo requiere la *especialización de las formas de control*, luego de *agentes especializados* capaces de “dinamizar las formas manipulatorias” a través de sus “herramientas de gestión” (FIGARI, 2009b:9). “El surgimiento de los gerentes, de los administradores, de los ejecutivos, configura aquello que se denominó *revolución gerencial*.” (FRIGOTTO, 1998:71). Será nombrada de “ingeniería social” para simbolizar su debido “tecnicismo” (TADEU, 1997:160), pero en realidad es una categoría jerárquica singular, “Ingenieros de recursos humanos (IRH)” responsables por implementar el dispositivo de la lógica de competencia, también denominados

---

<sup>4</sup> Para ser líder de su grupo el trabajador debe saber lograr intimidad con sus pares, facilitando la transmisión de los saberes corporativos y anticipando los desvíos comportamentales, además de monitorear la actividad productiva y en seguida evaluar sus compañeros.

de trabajadores “administrativos”, en su mayoría ingenieros, combinando dos perfiles hasta entonces separados, ingenieros y responsables de personal, convirtiéndoles así en detentores de poder, autoridad, “... sobre la evaluación y gestión de las carreras de lo asalariados”. Construyen todo un equipamiento “...de objetivación y calificación, en métodos de medición de diferentes niveles de realidad como la actividad profesional, las competencias requeridas, las competencias adquiridas, el itinerario profesional.” (TANGUY, 2003:125). La utilización de los *dispositivos pedagógicos* es un “aérea estratégica” en la remozada gerencia de recursos humanos, “...al proveer las bases de implementación de la supuesta tecnicidad en la transposición del conocimiento oficial” (FIGARI, 2009a:81). El *manager* “...asegura la transmisión, circulación y generación de saberes y saber hacer, así como su unidad necesaria.

Las oficinas locales de RR.HH son las responsables de la recontextualización y por tanto las que comandan el proceso de transmisión. Su competencia alcanza entonces la dirección de la red de agentes que se teje hacia el interior de los centros de trabajo al tiempo que articula las capacitaciones con consultoras externas e institutos que se ocupan de la formación de sus directores, gerentes, mandos medios y todos aquellos líderes que dan sobradas muestras de adhesión (FIGARI, 2009b:8).

Rompiendo el orden laboral entonces existente, se teje desde la oficina de Recursos Humanos una “red de agentes o transmisores acreditados” con el objetivo de transmitir el conocimiento oficial “...vectorizado a través de los *saberes corporativos*”. El papel de los mandos (por ejemplo, el Gerente de RH, el Jefe de Personal y el Gerente de Legales) es multiplicar los agentes “formadores” por toda la organización: más bien vigilantes que trabajan. Asume papel preponderante para el control simbólico la figura de los líderes de grupo de trabajo, los *team-leader* o los facilitadores, los *coach*, ejerciendo función de mando, formación y evaluación (FIGARI, 2009b:9), haciendo el contacto inmediato entre superiores y subordinados, reforzado aún por varias modalidades de reuniones regulares entre los “colaboradores”, en las cuales se va consolidando *un vocabulario propio*, interesado. “El control resulta omnipresente, aunque estratégicamente diseminado en la dinamización de complejos resortes que disciplinan a cada uno con la organización...” (FIGARI, 2001:11y16). Las reuniones se dan en forma de cursos, seminarios, conversaciones, o en Praxair el “desayuno de trabajo”, para demostrar ser esa una “empresa de puertas abiertas” (ARECCO, 2010:114). Un curso a cargo del “Jefe de Personal y Capacitación” enseña sobre la “extinción de los puestos laborales”, donde se afirmaba que “...ya no habían puestos predeterminados, que todos debían hacer y saber hacer todo [...] que ya no existía la jornada laboral, que todos éramos “full time”, que uno debía estar a disposición de la empresa cuando lo necesitaban...”, y “...él que no entendía esas condiciones estaba afuera [...] decía que todo era por causa de la globalización [...] esas eran las condiciones de todo país y del mundo.” (ARECCO, 2010:52). La oficina de RH debe sobretodo balancear el adecuado *equilibrio entre coerción y consenso*, plasmando tal paradojo en los “manuales corporativos” donde son explicitadas las nuevas formas de disciplinamiento laboral (FIGARI, 2009b:7). Esos profesionales “administrativos” deberán *pedagogizar* el nuevo sistema de gestión para así difundirlo en tanto norma, es decir, la gerencia de RH debe ser capaz de *recontextualizar* el “saber corporativo”, oriundo



corrientemente de las casas matrices, a cada situación específica alrededor del globo (FIGARI, 2009a:85). Un ejemplo familiar vemos en el caso de la empresa YPF con su “Gestión por Compromiso”, fijando las metas en la “dirección por objetivos (DPO)”, definiendo la “variabilidad salarial” “según los objetivos alcanzados”, pues no basta con “medir los objetivos, hay que evaluar la forma en que se alcanzan”. La empresa Acindar establece su “Visión Compartida”, tal como la Ford su famoso “*Ford Sistem Production*” (FIGARI, 2009b:10y8).

Las agencias de recursos humanos se ocupan de gestionar el conocimiento, la capacitación, las clasificaciones y las carreras profesionales” (FIGARI, 2009b:8), las políticas de selección, evaluación constante, los sistemas de formación, principalmente del alto mando, y coordina la gama de mandos existentes, que se incumben de “anticipar la identificación” del individuo (FIGARI, 2009a:82). Es decir, mejor que dejar su proceso identitario ser creado en la vida, por la identificación del trabajador con aquellos que se asemejan a él en sus condiciones, es creárselo artificialmente. Con este fin las áreas de recursos humanos proliferan los enunciados que deben provocar sus “efectos de conciencia” a través de revistas corporativas, materiales de entrenamiento, manuales de procedimiento, derivados de cada área ocupada por su “reingeniería” específica. Además, es importante revelar que todos esos “efectos de conciencia”, toda la producción de sentido sobre los trabajadores, debe ser presentada de modo *separado de su identificación con los propósitos empresariales* (FIGARI, 2009a:87). Las operaciones codificadoras de los dispositivos pedagógicos dinamizan, articulan, un conjunto de tecnologías sociales que distancian las finalidades, los propósitos de esa intervención de los efectos que intenta lograr (FIGARI, 2001:14). Distancian las pautas de comportamiento esperadas de la producción misma de esos comportamientos, de su puesta en acción basada en la autoacción. Por ejemplo, son las “estructuras de calidad” que supuestamente diseñan los *manuales de procedimiento*, sistemas de evaluación continua, sistemas de información (FIGARI, 2009b:8), dejando de parecer una imposición de la empresa inculcada sutilmente por el equipo de RH, que pretenden “disociar la impronta corporativa de la técnica” distanciado los enunciados de sus propósitos subyacentes para configurar un “imaginario funcional a los propósitos encubiertos” (FIGARI, 2009a:83y87). Toda exigencia laboral es presentada como consecuencia de la globalización, o es un “acuerdo participativo” o es pura normativa técnica neutral. Esa *división del trabajo de la dominación*, especializándolo para profundizarlo, busca asentar como claro y evidente la distinción entre “*lo transmisor y lo transmitido*”, clave para el efecto cognitivo de los dispositivos pedagógicos (BERNSTEIN, 1998:55). Un gerente de RH cuando despedido por la empresa dice a los delegados “...que no le tengan rencor porque él había sido el cartero, quien llevó la carta y no él que la redactó.” El que transmite y gerencia la dominación también es un oprimido asalariado. Pero están en condiciones bien diferentes de los demás, lo que salta a la vista en la dicotomía “personal administrativo y operativo”, y aún más en el lenguaje obrero a diferenciar entre “personal jerárquico” y “compañero/as” (ARECCO, 2009:127). Por fin, el departamento de recursos humanos está incumbido de mantener el orden “dentro y fuera” de la empresa, esto es, de restablecer “...psicológica y físicamente los trabajadores cansados de la rutina fastidiosa en el ambiente de trabajo, y de organizar su vida personal (familiar, social, individual, etc.), para tornarse productivos también en sus funciones diarias.” La manipulación sutil

de las “reglas del discurso” (FIGARI, 2009a:8), la sutileza en el control de las actitudes personales y profesionales, (ANTUNES, 2005:40y43), enmascara el conflicto entre trabajo y capital al reificar la gestión de la extracción de plusvalía como normas técnicas y metas impuestas por el “mercado” recontextualizado como “acuerdo” desde los manuales corporativos (FIGARI, 2009b:5).

#### **4) Sindicalización: la organización obrera como factor de producción**

La sindicalización se convierte inmediatamente en un factor de producción cuando los sindicatos están corrompidos pues apartados de sus bases y dominados por un reducido grupo de personas – debido a procesos de “burocratización” del acceso –, posibilitando a las empresas negociar directamente con esa “cúpula” las relaciones entre trabajo y capital. En el contexto mundial de desconcentración productiva, las empresas realmente hacen el cálculo de donde van a instalarse computando también los costos directos para lidiar con los sindicatos. El traslado de sus plantas a un hemisferio u otro depende de los costos para lidiar con posibles resistencias del “capital variable”, más bien del cuán fácil es domesticar y cooptar la mano de obra nacional. Además, por la centralización de capitales las empresas dislocan a sus trabajadores a través de sus plantas, en una permanente “reestructuración”, logrando echar a los delegados de una transición a otra. Eso trasparece en ese relato: “... los trabajadores que venían de las distintas empresas que absorbió Praxair llegaban a Talar Pacheco sin sus representantes sindicales.” La empresa paga al sindicato para no movilizar a los obreros o ni siquiera incitar la instalación de delegados en los talleres, dejando intrigado a un sabio obrero: “O sea, ¿cuánto le costó a la empresa no traer los delegados acá?” (ARRECO, 2010: 33y38).

Bajo desconcentración productiva y centralización de capitales la clase obrera se ve segmentada en dos grupos: contratados y tercerizados. Los primeros son trabajadores más escolarizados y se les exige así más “participación y polivalencia”, concentrándose sobretodo en las grandes empresas líderes y “...en los círculos operacionales o gerenciales más importantes”, mientras los subcontratados como “terceros” están dispersos por varios sectores económicos. La fragmentación de sus intereses debido a la diferente condición concreta entre los mantenidos como “estables” y los mantenidos en trabajos sumamente precarios atingió a la base de los sindicatos, pues estas organizaciones no supieron acompañar el proceso de pasaje al toyotismo – o se acomodaron y cristalizaron en las “cúpulas” debido a la burocratización – resultando en un fuerte rebajamiento de los niveles de sindicalización entre 1970 y 1988. Los sindicatos, ante problemas nuevos, proponen un accionar tradicional. El poder de las huelgas se vio afectado por esa situación heterogénea, dificultando las condiciones de cohesión para organizar a los trabajadores por rama o sector, pues esas clasificaciones por escalas profesiones se vuelven obsoletas para la lucha obrera. Sobretodo los trabajadores no-manuales o “intelectualizados”, es decir, el “alto proletario”, presentará bajísimos índices de sindicalización. Es importante acordar que esa caída en los índices de sindicalización es simultánea también a la disminución masiva del número de trabajadores empleados (PINTO, 2010:48-51). Se compone en un contexto de *desempleo estructural* que, sumado a la ineficacia sindical, lleva a los trabajadores a una verdadera *gestión de la resignación*, produciendo un macabro circuito de canje entre derechos por salarios

(ARECCO, 2010:39). Eso viabiliza contratos temporales tanto como el acoplamiento de la escala productiva a la demanda productiva (PINTO, 2010:81), es decir, intensificación y extensión de la jornada de trabajo sin mejoras salariales pero con peores contratos. La empresa deja saber, a través del personal de RH, que está en contra de la existencia de Comisión Interna en la fábrica, afirmando que quien se sindicaliza no podrá más ingresar a trabajar. Además, está la corriente bronca existente por el desempeño de los antiguos delegados, cuando no realizaban ningún tipo de reuniones, no actuaban, traspareciendo la desconfianza en su corrupción, y alejándose de los trabajadores a punto de algunos dudaren de la existencia de tales delegados.(ARECCO, 2010:33-36).

Como profundización de la estrategia de tercerización y la profesionalización de los mandos, en un proceso de “permanente reestructuración” (ARRECO, 2010:29), se instrumentan “cambios profundos en los convenios colectivos”, generando los retiros voluntarios (despidos encubiertos), los desplazamientos constantes y despidos principalmente del personal con larga trayectoria en la empresa, con saberes especializados, siendo en seguida re-contratados con salarios inferiores y condición de trabajo flexible por empresas contratistas (subsidiarias) de la empresa central, como en el caso de la Ford. En ese proceso se va clarificando los criterios que pesan en los ingresos: jóvenes con educación media, no necesariamente técnicos, para necesitar de una “formación”, que sabemos más bien es una “...inducción que podríamos definir como *capacitación corporativa*.” Es decir, se impone la “cultura del joven profesional” propiciando “programas de formación y rutas profesionales específicas (FIGARI, 2009b:12y17). La precarización de las condiciones laborales *es la regla general* sustancial de ese modelo de gestión, revirtiendo conquistas históricas de la clase obrera. Para tanto, las empresas también poseen una técnica específica: *se quitan derechos de modo planificado*. A groso modo veremos que el primer derecho perdido es el de la organización misma, de asociación interna e independiente, principalmente frente a la gerencia. En seguida se ignora el pago de horas extras, pues una producción flexible exige, como vimos, una jornada “flexible” de un trabajador “disponible”. De ahí es concomitante el paulatino acotamiento de todo tipo de comodidades en el ambiente de trabajo, desde aireamiento hasta la comida. La falta de reclamos, estudiada por la gerencia, profundiza tales acotamientos hasta cesar la concesión de licencias legalmente establecidas, llegando por fin a la evasión de normas de seguridad y la puesta en riesgo de la salud de los obreros<sup>5</sup>. Los intentos de armar una comisión interna al taller son frecuentemente seguidos del desplazamiento interno del núcleo duro que conforma las primeras conversaciones sobre los derechos negados, haciendo de cada fracaso un refuerzo a la resignación (ARECCO, 2010; DI MARCO, 2003).

La *escisión – exterior – entre competencia y calificación* es herramienta clave para debilitar las organizaciones y el poder colectivo de los trabajadores: la *calificación* “sería” negociable a *nivel de ramas profesionales*, mientras la *competencia* se fija al *interior de la empresa*. La noción de competencia es

---

<sup>5</sup> La OIT calcula (2002) que 4% del PBI mundial fue gasto en enfermedades profesionales, absentismo, tratamientos, incapacidad y pensiones. 270 millones de asalariados fueron víctimas de accidentes de trabajo, resultando en 2 millones de muertes. Trastornos psíquicos y el Dort/LER “...son hoy las principales causas de apartamiento en el trabajo y de jubilaciones precoces, con fuerte impacto en las cuentas de la Previdencia.” (PINTO, 2010:11y12).

transmitida como un “acuerdo” establecido democráticamente entre las partes “...al término de un encuentro entre el asalariado y la jerarquía dentro de un campo posible circunscripto por el respecto de reglas y procedimientos anteriormente construidos por los dirigentes y un personal especializado.” Mientras la calificación está controlada por las organizaciones sindicales – mayormente burocratizadas –, la competencia se expresa en la búsqueda de individualización – carrerismo – y es objeto de acuerdo interno a la empresa con el conjunto de los asalariados, pues, supuestamente, el reclutamiento debe darse bajo las mismas reglas para todos. Es decir, como los trabajadores deben adquirir competencias “validadas” por la empresa, las calificaciones deben adecuarse a esas competencias específicas requeridas: *la competencia se superpone a la calificación*. El acuerdo del sindicato con la empresa sobre escalas profesionales *como calificación* se da mediante las grillas de clasificación; los sindicatos discuten las grillas y suelen pedir cambios en ellas; la empresa responde con un jugo paradójico y difuso, escindiendo competencia/calificación, pero simulando una negociación en la cual impone su accionar que en realidad nunca fue puesto en riesgo, *porque ciertas dimensiones de la calificación ya están presentes en la competencia* – parte no negociada efectivamente: “...la autonomía, la responsabilidad, la naturaleza de la actividad, está teóricamente presente en la definición de la competencia, “un saber operacional validado”, que supuestamente engloba todos los elementos...”, tal como los componentes de los “referenciales”, que son otra base de la calificación. (TANGUY, 2003:123). Por tanto, el poder de control de la calificación, de la formación, detenido por el sindicato se reduce o se anula por el posicionamiento de la noción competencia sobre la calificación. Aquí vemos en toda su potencia la manipulación de la instrumentalización tecnocrática borrando el elemento político del proceso de trabajo (o educativo), por aparecer como una cuestión meramente instrumental y técnica.

La idea es que *todos los conflictos pueden ser resueltos internamente a la empresa*, y si el trabajador tiene dudas o quejas debe presentarlas a sus superiores a lo largo de la compleja red de entramados mandos tejidos por la agencia de RH, siendo esa dimensión también parte del “acuerdo” aceptado por todos. La *formación profesional continua*, vinculada a los procesos de “acuerdo”, “...se desenvuelve en una negociación entre interlocutores sociales (organizaciones profesionales patronales y sindicatos de asalariados), aparentemente exenta de conflictos.” Su implementación se gestiona a través de la realización de “...una gran cantidad de acuerdos, de los que la mayoría se caracteriza por la ausencia de preámbulos que indique los puntos de discordia y los compromisos adoptados.” Todos entienden que contribuyen a enunciar y hacer existir un conjunto de reglas que están en el fundamento de la organización y del cumplimiento de las acciones de formación. “El observador parece poder concluir que la definición social de esta actividad se efectúa principalmente en términos técnicos, sobre la base de compartir ese punto de vista...”: la formación es antes que nada, “...para las empresas, un instrumento de competencia económica y para los individuos, un instrumento de acceso y de mantenimiento del empleo.” Así, se ve oscurecida la lucha de clases en ese entramado de definiciones constructor de una representación de la realidad: sería la eficiencia en la adquisición de competencias y el acceso/mantenimiento/ascensión del empleo, lo que define el suceso del

individuo en la empresa y luego su escala salarial, que si es insatisfactoria no se relaciona con la determinación entre trabajo y capital (TANGUY, 2003:111).

### **Bibliografía**

- Antunes, R (2005), *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires: Herramienta.
- Arecco, Maximiliano (2009). *Nuestra comisión interna: la organización de los trabajadores de Praxair*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- Bernstein (1998), *Pedagogía, control simbólico e identidad*. Madrid: Morata.
- Cató (2005). La configuración del poder en los espacios de trabajo, dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores. *Sociología del Trabajo*. 54.
- Di marco, G., Palomino, H. (2003). *Movimientos sociales en la Argentina. Asambleas: la politización de la sociedad civil*. Buenos Aires: Jorge Baudino.
- Elías, N. (1993), *El Proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Figari, C, (2001), “Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria”, *Revista Estudios del Trabajo*. 22.
- Figari, C. (2009a), Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresaria. En G. Alves, C; Figari, (Eds.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*, Praxis, Brasil.
- Figari, C. (2009b, agosto 5-7). Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacio de resistencia colectiva. En 9no Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. ASET. Buenos Aires.
- Freire, P. (1985), Sobre el área de entrenamiento y desarrollo de personal en las empresas. En P. Freire, A. Quiroga. *El proceso educativo según Paulo Freire y Enrique Pichon Riviere*, San Pablo, Brasil.
- Frigotto, G. (1988), *La productividad de la escuela improductiva*. Buenos Aires: Cortez.
- Hernández, M. (2008). “Pedagogía de la insumisión” en *Paulo Freire Contribuciones para la pedagogía*. Moacir Gadotti, Margarita Victoria Gómez, Jason Mafra, Anderson Fernandes de Alentar, (comp.). CLACSO-Campus Virtual: Buenos Aires.
- Pinto, Geraldo Augusto (2010). *A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo*. São Paulo: Expressão Popular.
- Tadeu da Silva, T., (1997), El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total, En P. Gentili (Eds.), *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*. Losada, Bs. As.
- Tanguy, L. (2003), De la evaluación de los puestos a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias. En Toledo De la Garza, Neffa (Eds): *El futuro del trabajo- el trabajo del futuro*. CLACSO: Buenos Aires.