

# 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

Autor:

Hernández, Marcelo

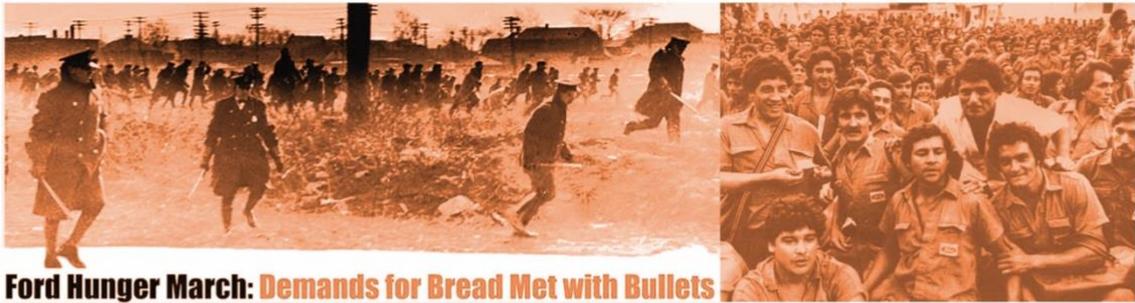
Tutor:

Figari, Claudia

2019

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Doctor de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Ciencias de la Educación

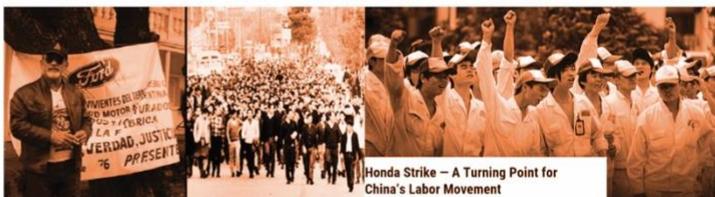
Posgrado



# LA FORMACIÓN ENTRE LÍNEAS

La centralidad del vínculo productividad-subjetividad en las estrategias de formación de la fuerza de trabajo.

Estudio de casos en dos empresas de la industria automotriz



**Marcelo  
HERNÁNDEZ**  
Tesis de doctorado



**TESIS DE DOCTORADO:**

# **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**

---

**LIC - PROF. MARCELO HERNÁNDEZ**

**DNI: 16.597.467**

[mhernandezdel64@gmail.com](mailto:mhernandezdel64@gmail.com)

**DIRECTORA: Dra. Claudia Figari**

[figari.clau@gmail.com](mailto:figari.clau@gmail.com)

**CONSEJERA: Dra. Nuria Gigner**

[nuriaginiger@gmail.com](mailto:nuriaginiger@gmail.com)

**Año: 2019**

## 1. RESUMEN

En la presente tesis, en la cual se busca dar cuenta de las múltiples iniciativas que están orientadas hacia la conformación de subjetividad en el espacio productivo, se parte de identificar el rol que asumieron las empresas concentradas durante el período de la producción flexible para la formación de su propia fuerza de trabajo en función de un perfil ideal de sujeto corporativo global.

La expansión de las funciones pedagógicas que se reconocen en el interior de las corporaciones aporta evidencias para interrogar los diversos espacios a través de los cuales se extiende la formación de la fuerza de trabajo. Sostenemos la pertinencia de estos estudios al campo educacional a partir del despliegue de una multiplicidad de estrategias pedagógicas en un escenario en el cual las empresas explicitan claramente sus objetivos respecto a la conquista de la subjetividad.

Optamos en esta tesis por estudiar dos casos de la industria automotriz argentina que nos permiten acercarnos al análisis del vínculo entre productividad y subjetividad desde su relación con otras transformaciones de importancia como la incorporación de nuevas tecnologías y los procesos de tercerización y precarización del trabajo que conforman a su vez los nuevos escenarios del trabajo.

Los casos de estudio presentan diferencias a partir de la participación de cada uno de ellos en la industria automotriz argentina y sus respectivas tradiciones respecto a la fuerza de trabajo, asimismo, comparten en este período las bases filosóficas manageriales que le otorgan sentido a los procesos de formación desplegados en cada una de estas empresas concentradas. Este contraste de casos habilita, entre otras cosas, la posibilidad de indagar acerca de una estandarización que alcanza a los procesos de trabajo en el marco de una mundialización de la economía desde la cual se conforma un modelo de trabajador que, a pesar de las particularidades nacionales y de las diferentes culturas corporativas, responde a un modelo global.

Se explicita en esta tesis un reconocimiento de la capacitación laboral desde su origen en la oficina de Recursos Humanos y su necesidad de responder a las demandas de los propietarios de los medios de producción. De este modo, el principal objetivo será el de ponerse al servicio del incremento de la productividad y si esto supone mayores niveles

de explotación y alienación la gran tarea pasará entonces por encontrar las formas de ocultarlas. El conflicto entre capital y trabajo es abordado en la tesis a partir de la problematización de una teoría del consenso que pretende perforar el plano del sujeto para integrarlo a una cultura que presenta a la empresa como expresión del bien común.

La riqueza de nuestra investigación se fundamenta en una disputa por la subjetividad que se nutre de herramientas pedagógicas, de funciones integradas al proceso de trabajo, de una basta documentación que transparenta los objetivos y de una propuesta que deposita gran parte de estas funciones en la figura del líder como agente clave para la organización de sus compañeros bajo los principios de la filosofía corporativa.

El análisis de diversas fuentes y la inclusión de las voces de los trabajadores de ambas empresas adquieren gran importancia en una tesis que desde el reconocimiento del conflicto entre capital y trabajo indaga acerca de los avances que ha logrado el capital en su batalla por la conformación de una fuerza de trabajo absolutamente comprometida con la mejora continua. En este camino, no solo cuentan los resultados finales, sino también las recontextualizaciones y los ajustes que los sistemas corporativos globales se vieron obligados a realizar en el contexto de las resistencias locales.

## 2. SUMMARY

The current thesis, which seeks to give an account of the multiple initiatives which are oriented towards the making of subjectivity within the productive space, starts with the identification of the role that the concentrated companies assumed during the period of the flexible production for the making of their own labour force according to an ideal profile of a global corporate subject.

The expansion of the pedagogic functions that are recognized in the interior of the corporations provide evidence to interrogate the different spaces from which the labour force formation spreads. We support the appropriateness of these studies to the educational field from the unfolding of a multiplicity of pedagogical strategies in a context in which the companies clearly manifest their goals regarding the conquest of subjectivity.

In this thesis we chose to study two cases of the Argentinian car industry that allow us to approach an analysis of the link between productivity and subjectivity from their relation with other significant transformations, such as the incorporation of new technologies and the processes of outsourcing and poor working conditions that make up for the new working settings.

The case studies present differences because of the participation of each of them in the Argentinian car industry and its corresponding traditions related to the labour force; likewise, they share in this period the managerial philosophical bases that give sense to the process of formation displayed in each of these concentrated companies. This contrast within the different case studies gives the possibility of, among other things, inquiring about a standardization that reaches the work processes within the context of a globalization of the economy from which it is shaped a model of worker which, in spite of the national features and the different corporate cultures, answers to a global model.

In this thesis there is an explicit acknowledgement towards the job training since its origins in the Human Resources office and its need to answer to the demands of the owners of the means of production. Thus, the main objective will be to be put at the service of the production increasement and if this requires higher levels of exploitation and alienation, the big task will be to find ways of hiding it. The conflict between the

human capital and the job is dealt with in the thesis from the problematization of a theory of the consensus that aims to penetrate the subject to incorporate him to a culture that presents the company as an expression of the common good.

The richness of our investigation is based on a dispute over the subjectivity that is nurtured by pedagogical tools, on functions integrated to the work process, on a wide range of documentation that makes the objectives transparent and on a proposal that puts a great deal of this functions on the figure of the leader as the key agent for the organization of his co workers under the principles of the corporate philosophy.

The analysis of different sources and the inclusion of the workers voices of both companies acquire great importance in a thesis that, from the acknowledgement of the conflict between human capital and work explores the advances that the capital has made in its battle over the conformation of a labour force fully engaged with the ongoing improvement. Along this path, not only the final results count, but also the re-contextualizations and the adjustments that the global corporate systems were forced to make in the context of the local reluctances.

### 3. AGRADECIMIENTOS

La escritura de la tesis doctoral resulta sin lugar a duda un desafío individual, las horas que uno acumula dándole vueltas al asunto y los distintos fantasmas a vencer antes de la presentación están en el cuerpo y en la historia de aquellos que han pasado por esta circunstancia. La individualización está presente también en los recorridos por circuitos académicos y científicos que demandan trayectorias individuales, en muchos casos en condiciones de competencia entre pares. La tesis que estoy presentando es la síntesis entre el proceso individual y la pertenencia a diversos espacios desde donde reflexionar, debatir y construir conocimientos junto a otros.

Al momento de pensar en ese contexto aparece una primera imagen respecto a la clasificación que podríamos hacer de este a partir de su composición y los aportes que cada uno de ellos me han brindado. Identifico en ese ejercicio al círculo familiar junto a los compañeros de la fábrica, de la Universidad Nacional de Luján y del grupo de investigación.

Respecto al círculo familiar algo que sintetiza la mirada que existe sobre mi persona es la anécdota de mi hijo Valentín a quien a la edad de seis años le preguntaron si no tenía problemas en quedarse un rato solo y respondió: “No, igual cuando está papá es como si lo estuviera porque él se pasa horas en la computadora y ni se lo escucha”. De allí que a mis cinco hijos solo me queda pedirles disculpas por la (des)organización de mi vida que hizo que los tiempos de militancia, estudio, trabajo, crianza de hijos, construcción de viviendas, desarrollo profesional y posgraduación no se correspondan con la secuencia que el estándar social establece. En lo que tiene que ver estrictamente con el proceso de esta tesis agradecerle a mi hija Julieta por la traducción y a mi hijo Agustín por la colaboración con fuentes y entrevistas para uno de los casos.

La concreción de proyectos necesita de ciertos equilibrios en nuestras vidas y sobre todo de aquel que pueda mediar entre la razón y los sentimientos, de allí la invaluable ventaja que significa haber contado en los últimos veinte años con una compañera de vida como Mariana.

Por el carácter represivo que mantiene la fábrica bajo el control del capital no puedo mencionar a muchos compañeros cuyas vivencias le dan sentido a esta tesis, no solo a través de entrevistas formales, sino también por los miles de debates sostenidos en nuestra mítica matera y en los pantagruélicos asados que aún seguimos compartiendo, aunque algo más terrenales producto de la crisis actual. A quien sí puedo nombrar porque ya está jubilado es a José Enriquez, delegado de la planta Pacheco de Ford Argentina reelecto infinidad de veces producto del respeto de sus compañeros y a pesar de las múltiples maniobras montadas por la dirigencia sindical corrupta, José, a quién las teorías de management no lograron perforar ni un ápice, sigue siendo por estos días un claro exponente de ese clasismo al que los sistemas corporativos vinieron a exterminar.

De la Universidad de Luján me resulta muy difícil sintetizar en pocos nombres, pero entre otros mencionar el caso de Betania Oreja Cerruti con quien venimos compartiendo preocupaciones desde nuestra época de estudiantes y tuvimos recientemente la posibilidad de trabajar juntos en la coordinación de las carreras de Ciencias de la Educación, a mis compañerxs Gabriela Vilariño, Adriana Migliavacca, Juan Manuel Aguirre y Dana Hirsch quienes junto al equipo del área de Educación y Trabajo del Departamento de Educación resultan una estimulante compañía para seguir pensando y participando en una perspectiva de la educación que cuestiona este orden social y pretende contribuir en la construcción de otro que no esté basado en la apropiación del trabajo ajeno. Además de aquellxs con quienes compartimos el trabajo académico reconocer a un valioso compañero con quien he intercambiado muchas reflexiones sobre esta tesis y es alguien que me ayuda a mantener viva la posibilidad de conquistar sindicatos democráticos y al servicio de los trabajadores: Patricio Grande.

Como síntesis de distintos espacios de intervención y fundamentalmente del proceso de esta tesis resulta indispensable la mención de Claudia Figari. Mucho le debo a esta rara avis del mundo académico que resulta un ser extremadamente generoso para un ambiente donde este atributo no abunda, alguien a quien respeto como responsable de equipo y directora de proyectos, pero a la vez aprecio como una compañera a la hora de definir para quiénes y junto a quiénes se construye conocimiento.

Los agradecimientos se van haciendo largos seguramente en proporción al extenso camino recorrido hasta llegar a este momento. Del grupo de investigación del CEIL-CONICET alguien que ayuda a tejer historias es Matías Frisco de quien fui su instructor

cuando él cursaba el sistema dual en Ford y posteriormente nos encontramos en este equipo, un espacio compartido a la vez con Nuria Giniger consejera de estudios en este proyecto de doctorado. De este mismo espacio agradecer también a otrxs compañerxs con quienes compartimos debates al calor de sus estudios de posgrado y su desarrollo como investigadores: Julia Soul, Cecilia Rossi, Cristian Busto, Diego Alvarez Newman, Hernán Palermo, Sara Cufre y Karina Ciolli

Entre los agradecimientos especiales incluyo a Jesús Monzón del Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina (CESPA) que me facilitó la búsqueda del material sobre las empresas automotrices. A Ernesto Casagrande a quien me resulta difícil ubicar en alguno de estos grupos porque pertenece a varios, fundamentalmente un amigo de la vida con el que estudiamos y fuimos parte de la biblioteca popular de nuestro barrio y de quien hoy nos separan miles de kilómetros al tiempo que nos une el objetivo de una educación y una sociedad diferentes. Tampoco puedo dejar de mencionar que el beneficio de haber gozado de tiempo de dedicación exclusiva a la escritura de esta tesis se lo debo a todos lxs compañerxs que lucharon por conseguir el Convenio Colectivo de Trabajo para los docentes de las universidades nacionales

De los que me acompañaron en mí construcción y hoy ya no están un recuerdo especial para el Gordo Chiquitín alguien con máscara de ogro, pero de las más entrañable humanidad y entereza moral que he conocido, para el Negro Gastón Palazzo un compañero de la fábrica con enorme sensibilidad frente a las injusticias, que se fue muy joven, otro para Marcelo Rivera que su incomprensible muerte interrumpió nuestras cursadas compartidas en la UNLu y una mención particular para Graciela Dellatorre con quien tuve el enorme privilegio de trabajar, aunque lamentablemente durante un período muy corto. Y de mi entono familiar un recuerdo afectivo para mi abuelo Pascual y mi tío Mario por esos modelos de indocilidad que, a su modo, cada uno de ellos me ofrecieron para buscar mi propio derrotero escapando a los mandatos del contexto.

#### 4. ÍNDICE DE GRÁFICOS

#	Descripción	Fuente	Página
1	Unidades anuales producidas y trabajadores ocupados en la industria automotriz argentina	ADEFA	31
2	Incremento de la productividad por trabajador. Período 1975 – 2011	ADEFA	32
3	Penetración total de Ford Argentina en el mercado	Revista Mercado	63
4	Placa: Honda. Cree en tus sueños	Sitio web Honda	86
5	Placa: Ford en movimiento	Informe de sustentabilidad, Ford Argentina 2008-2009	90
6	Ilustración FPS	Modelo estructurado de los grupos de trabajo. Ford	160
7	Índice de disponibilidad	Instructivo para el cálculo del OEE	173
8	Índice de performance	Instructivo para el cálculo del OEE	173
9	Índice de calidad	Instructivo para el cálculo del OEE	174
10	Producción anual de Ford Argentina	ACARA	182
11	Índice del salario obrero	INDEC	188

## 5. ÍNDICE DE CUADROS

#	Descripción	Fuente	Página
1	Síntesis del perfil ideal de un líder basado en el modelo de competencias.	Liderazgo y gerencia (2014)	116
2	Índice de cursos del FPS	Manual de entrenamiento Ford	124
3	Listado de categoría “actitudinales”	Manual de entrenamiento Ford	126
4	Nivel de calificación (definición y comportamientos)	Documento para la formación. Honda	145
5	Aportes al sindicato SMATA por unidades producidas en Ford Argentina	Acta acuerdo 1039-2011	186
6	Tabla de categorías en Honda Argentina	Convenio Colectivo de Trabajo 1265-2012	196

## CONTENIDO

Sección introductoria .....	15
Antecedentes e hipótesis de trabajo .....	16
El marco teórico-conceptual .....	26
Traspasando los límites de la capacitación laboral .....	26
Fuerza de trabajo y subjetividad .....	31
Las corporaciones como grandes usinas pedagógicas .....	40
Una pedagogía crítica situada en el trabajo.....	44
Aspectos metodológicos .....	50
Fuentes utilizadas .....	53
Primera Sección: El estándar global como principio formador.....	59
Capítulo I. Management, sistemas corporativos y subjetividad .....	60
Corporaciones y doctrinas globales: entre las transformaciones productivas a escala mundial y la situación de la industria automotriz en Argentina.....	61
Crisis de la producción en masa.....	64
Mundialización y transición hacia la producción flexible. ....	65
Desarrollo de la producción flexible .....	67
Filiales locales en el contexto de la acumulación capitalista mundial .....	69
Del mercado local al mercado global.....	72
Iguales y diferentes: los trabajadores ante los embates de una cultura corporativa global.....	75
La estandarización en el centro de la escena.....	79
Capítulo II. Un salto en la enajenación.....	82
La realización como fetiche .....	82
Sueños, alegrías y movimiento .....	85
El minigrupo: el último salto en la cascada. ....	91

Roles y responsabilidades .....	96
Una trama para movilizar voluntades .....	100
Conexiones entre estándar global y enajenación .....	104
Segunda Sección: El saber hacer corporativo.....	107
Capítulo III. El sujeto en el centro de la escena.....	108
Los modelos mentales en la teoría del management .....	110
En la selva de la propiedad privada.....	112
La búsqueda de armonía entre la personalidad del sujeto y los valores empresariales .....	116
Capítulo IV. El currículum oficial corporativo.....	121
¿Qué conocimientos y qué destrezas?.....	123
Estandarización y transmisión de saberes en el puesto de trabajo .....	131
Un aporte a la reproducción social.....	135
La evaluación de resultados y comportamientos .....	140
Un plan organizado para la enseñanza y el control del saber hacer corporativo .....	148
Capítulo V. La máquina de capturar saberes .....	151
Ajuste y transformación del plantel de mantenimiento.....	152
A la caza de los tiempos muertos: <i>el mantenimiento autónomo</i> .....	155
Tiempos modernos corporativos .....	160
La predicción como estrategia para avanzar en el conocimiento de máquinas y equipos .....	164
De oficina de métodos a centro de control.....	168
El sistema mundo de mantenimiento .....	175
Sujetos, subjetividad y saber hacer corporativo .....	177
Tercera sección: Colaboración y resistencia en el camino de la mejora continua.....	180

Capítulo VI. Consenso y conflicto: entre la lucha económica y la conciliación cultural .....	181
La importancia de la <i>paz social</i> para la consolidación de los métodos de trabajo .....	182
El líder y el delegado: cruces entre la estructura del sistema corporativo y la organización sindical.....	190
La impronta de las competencias en las nuevas categorías profesionales .....	194
Capítulo VII. Liderazgo y subordinación .....	200
Negación silenciosa e individual a la adaptación.....	201
La construcción de un líder .....	203
Desde la base de la cascada.....	207
Diferentes sujetos para un mismo objetivo .....	210
Ganadores y perdedores .....	213
Conclusiones.....	217
Referencias bibliográficas .....	225
Referencias materiales electrónicos.....	238
Tabla de categorías según Convenio Colectivo de Trabajo 14/75. ....	239
Tabla de categorías según Convenio Colectivo de Trabajo CCT-1265-2012-E .....	247

## SECCIÓN INTRODUCTORIA

Las teorías van y vienen; lo que persiste es la injusticia.  
Y mientras esto sea así, habrá siempre alguna forma de  
respuesta intelectual y artística a ello.

Terry Eagleton

## **ANTECEDENTES E HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Quienes ven a la expansión y consolidación de la producción flexible como contracara de la cadena de montaje no encontrarán en la industria automotriz uno de los mejores ejemplos. Las plantas de esta rama industrial instaladas en Argentina cuentan aún con líneas que resultan trazos distintivos de un escenario en el cual se destaca el movimiento de los vehículos en producción y el encadenamiento de hombres y puestos de trabajo. En este contexto, la *formación entre líneas* resulta entonces tanto un conjunto de acciones que se despliegan en el espacio productivo, como aquellas prácticas orientadas a moldear la fuerza de trabajo a través de estrategias que exceden los límites del terreno ocupado tradicionalmente por la capacitación laboral.

El interés por la formación de trabajadores guarda estrecha relación con una forma de organización del trabajo que durante el pasado reciente se convirtió en objeto de múltiples abordajes, algunos haciendo foco en las transformaciones productivas (Antunes, 2001 - Coriat, 1996 - Gorz, 1995 - Holloway, 2003), otros relacionando la reducción de las concentraciones industriales con el fin del trabajo (Rifkin, 1996 - Méda, 1998) y entre una diversidad de estudios, también aquellos que profundizaron en los procesos de tercerización, flexibilización y precarización laboral (Basualdo y Morales, 2014). En los primeros años del nuevo siglo (XXI) y frente a la ofensiva del capital por recomponerse de la crisis del modelo de acumulación anterior, los trabajadores reaccionaron con experiencias de autogestión de la producción que activaron la posibilidad de recuperar la centralidad del trabajo (Antunes, 2005) destacándose aquí el amplio movimiento de empresas recuperadas con epicentro en Argentina (Ruggeri, 2013 - Aiziczon, 2009). En las grandes corporaciones, las transformaciones del trabajo perfilaron un nuevo escenario para reconocer las demandas actuales respecto a la formación, focalizando, entre otros objetivos, en los saberes puestos en juego en el trabajo (Stoobants, 1999) y en la construcción y uso de la noción de competencias (Tanguy, 2003). Junto a una propuesta de formación que se presenta hegemónica y fundada en la necesidad de asegurar la acumulación, es posible reconocer otra perspectiva que se desarrolla desde las necesidades de los movimientos sociales y sus acciones de resistencia (Ghon, 1999 - Guelman, 2005).

Las casas matrices de las grandes empresas han desarrollado un orden corporativo empresarial que necesita a la vez de un orden pedagógico capaz de poner en circulación en el espacio de trabajo aquellos sentidos orientados a la construcción de un trabajador flexible. La gestión del trabajo que postulan, demanda la formación de un trabajador involucrado en los negocios globales de la compañía cuyo primer y principal aporte será asumir un rol de liderazgo en múltiples dimensiones que convergen en el ahorro de los costos y en el aumento de la productividad.

La sofisticación que las grandes empresas han alcanzado a partir del diseño de prescripciones organizativas globales, resulta la expresión de un recorrido histórico por disciplinar y controlar a la fuerza de trabajo, sistemas que ponen en acción diferentes prácticas educacionales donde se despliegan saberes propios de las actuales lógicas de control del proceso productivo. Programas que entre sus prioridades incluyen la necesidad de un *cambio cultural* que se asienta en el avasallamiento de cualquier vestigio de cultura obrera conformada en las prácticas de resistencia que los trabajadores han realizado a través de la historia y con el objetivo estratégico de reemplazar la solidaridad de clase por la competencia entre grupos e individuos.

Entre los desafíos que plantean estas transformaciones para el campo pedagógico y particularmente para los estudios en el área de educación y trabajo, destacamos la importancia de producir conocimiento científico sobre las múltiples iniciativas orientadas a la conformación de subjetividades en el espacio productivo. Si bien desde los inicios del capitalismo se ponen en juego situaciones de enseñanza y aprendizaje en el espacio fabril, durante las últimas décadas se especializaron estrategias pedagógicas para la conformación de una fuerza de trabajo involucrada en la mejora continua de las compañías. Diversas líneas de investigación (Kuenzer, 2011 – Figari 2009) que se ocuparon de esta expresión actual de la disputa entre capital y trabajo, son recuperadas en esta tesis doctoral con el objetivo de aportar a la construcción de conocimiento sobre la conformación de subjetividades más allá de aquello que acontece en el interior de las instituciones formales de educación. La decisión de realizar estos estudios en empresas concentradas se fundamenta en la importancia que tienen estas compañías transnacionales a partir de su ubicación en el mapa global y su presencia en el país donde estrechan

vínculos orientados a transferir sus demandas tanto hacia las empresas proveedoras, como hacia las instituciones del Estado y de la sociedad civil.

La inclusión de la problemática del trabajo en el debate pedagógico busca fortalecer una perspectiva crítica que contribuya en la construcción de conocimiento sobre las estrategias formadoras del capital y las resistencias de los trabajadores, una perspectiva que integra a la vez aquellos estudios que profundizan en las demandas que la organización actual de la producción le transfiere al sistema educativo formal. El reconocimiento del conflicto entre capital y trabajo junto a una concepción de este último como un atributo humano que excede a las demandas de la formación de la fuerza de trabajo, se convierten en los fundamentos a partir de los cuales terciar en un campo constantemente interpelado por una teoría del capital humano que procura reducir lo educacional a un factor de producción (Frigotto, 1998).

La centralidad otorgada por las empresas al cambio cultural refuerza la importancia de un abordaje desde lo educacional para indagar en aquellas estrategias que se despliegan con el fin de disolver cualquier vestigio de cultura obrera que pueda permanecer alojada en la memoria de los trabajadores. Una cultura forjada en las prácticas de resistencia a través de la historia, que se encuentra amenazada por el objetivo estratégico de reemplazar la solidaridad de clase por la competencia entre grupos e individuos.

Con el foco puesto en estas estrategias para la formación de los trabajadores que impulsan grandes empresas concentradas, analizamos en esta tesis los casos de dos compañías del sector automotriz localizadas en la provincia de Buenos Aires (Honda en Campana y Ford en Gral Pacheco). Al momento de tomar la decisión respecto al recorte temporal apelamos a una periodización que hemos realizado en nuestros trabajos y que fundamentamos en las transformaciones que se fueron dando en estas dos empresas y en el conjunto de la industria automotriz en Argentina. Durante el período que se extiende entre 1987 y 1996 es posible hallar sobradas muestras del agotamiento de la producción en masa y la aparición de nuevos elementos que reflejan la transición hacia la mundialización y la producción flexible. Un antecedente inmediato que, a partir de nuestros casos, nos permite ubicar la consolidación de la producción flexible durante el período que transcurrió entre 1996 y la actualidad. Si bien el primer periodo contribuye a reconocer la transición hacia la producción flexible, el recorte temporal de esta tesis corresponde al pasado reciente que abarca las últimas dos décadas durante las cuales Ford

emprendió la consolidación de su compañía, con posterioridad a la separación de Volkswagen, y Honda logró establecer sus plantas de producción en Argentina luego de varios intentos fallidos a lo largo del período anterior.

En el contexto de la labor colectiva de los últimos diez años hemos tratado en profundidad la arquitectura de una noción que hemos conceptualizado como sistemas corporativos contando con el aporte de tesis doctorales (Palermo, 2010; Giniger, 2013; Álvarez Newman, 2014; Rossi, 2014) que contribuyen a reconocer una orientación hacia la maximización de las ganancias que se presenta encubierta bajo los principios rectores de la reducción de costos y la calidad total.

La consolidación de sistemas corporativos (Giniger, 2013 – Figari y otros, 2016) trazó un nuevo escenario donde no solo se prescriben métodos para organizar el trabajo, sino que se sistematizan prácticas pedagógicas que ponen saberes en circulación y evalúan la aprehensión de estos. Recomponer las acciones para lograr el aumento de la productividad obliga al análisis de la totalidad de la esfera de la producción (Marx, 1999) un espacio donde la subjetividad ha cobrado un lugar de importancia entre las fuerzas productivas (Hernández, 2013).

La elección de los casos y la inserción en esta línea de investigación son parte de un proceso que cuenta entre sus principales antecedentes con el trabajo que he realizado durante diecisiete años en una planta automotriz cumpliendo funciones como operario en la planta de motores, instructor de jóvenes en la planta productiva y en la escuela, e integrante del área de mantenimiento en la planta de montaje. Una experiencia a partir de la cual fue posible reconocer que la principal demanda para la formación de fuerza de trabajo no estaba asociada exclusivamente a la necesidad de fortalecer calificaciones vinculadas con los puestos laborales. El autor de esta tesis atravesó como trabajador la transición entre el modelo de producción en masa y el de empresa flexible, sin embargo, un recorrido que en principio se presenta como una gran ventaja por la cercanía con el objeto de estudio, resultó una enorme dificultad para el distanciamiento necesario que demanda la investigación científica.

Para poder acercarnos a la cosa, a su estructura, y encontrar una vía de acceso a ella, debemos procurar distanciarnos. Como es sabido, resulta difícil estudiar científicamente los acontecimientos contemporáneos, en tanto que el análisis de los hechos pasados es relativamente más fácil. (Kosik, p.15, s/d)

En este caso, el necesario distanciamiento de la experiencia vivida no descansa en el paso del tiempo, sino que se apoya en la participación en un equipo de investigación y el desarrollo de un proyecto de doctorado sostenido en el recorrido por distintos seminarios de posgrado, la participación en equipos de docencia e investigación y la producción de trabajos escritos y audiovisuales vinculadas a la problemática de la relación entre trabajo y formación. Por otra parte, también contribuyó al distanciamiento la inclusión de los estudios sobre otra empresa automotriz (Honda) donde la oficina de Recursos Humanos re-contextualiza el disciplinamiento de la fuerza de trabajo a partir de estrategias orientados a la formación de la clase obrera ancladas en sus propios fundamentos filosóficos corporativos.

Las iniciativas empresariales conceptualizadas como pedagogía de fábrica (Kuenzer, 2011) resultaron un aporte valioso para analizar, desde los estudios educacionales, las disputas que se libran en el espacio productivo. En los primeros ensayos de formación que realizó la empresa Ford Argentina para virar hacia la empresa esbelta, se postulaba que la compañía venía perdiendo terreno en el mercado mundial contra aquella que había adoptado la producción flexible (Toyota), tendencia que se profundizaría en caso de no generar un cambio cultural radical en la organización. La exposición a esta batalla cultural que libraba cotidianamente la empresa dinamizó el interés del autor por aquellos trabajos que desde el campo educacional comenzaban a prestarle atención a este proceso.

El posterior recorrido a través de una línea de investigación, hoy consolidada, nos ha permitido identificar la existencia de un currículum oficial corporativo (Figari y Hernández, 2015) que no solo es posible reconocer en los casos analizados en este trabajo sino, en diversas empresas concentradas que fueron abordadas por nuestro equipo de investigación. En todos estos casos referidos, el trabajo se organiza a partir de un conjunto de herramientas ancladas en la doctrina del management<sup>1</sup> que reconocemos como Sistemas Corporativos<sup>2</sup>. Al abordar estas herramientas desde el campo pedagógico identificamos

---

<sup>1</sup> Doctrinas de la administración de las organizaciones que durante el pasado reciente fueron consolidando su hegemonía en las empresas transnacionales e irradiando su influencia hacia proveedores y organismos públicos.

la existencia de saberes puestos en circulación, la participación de agentes y agencias pedagógicas encargados de llevar adelante una mediación de este tipo, la utilización de espacios donde estas prácticas se desarrollan y la existencia de metodologías, secuencias y evaluaciones entre otras de las características que nos permiten referir a un currículum oficial corporativo orientado a la formación de sujetos.

Los estudios sobre el currículum escolar nos presentan al mismo como un “conjunto de principios sobre cómo deben seleccionarse, organizarse y transmitirse el conocimiento y las destrezas”. (Lundgren, 1992, p.20). En la *organización que aprende*, el conocimiento y las destrezas no se presentan como letra muerta de los manuales corporativos, sino que se postula su reescritura cotidiana en el espacio de trabajo. Los contenidos de la formación anclados en la filosofía corporativa se mixturán con el proceso de trabajo como una de las claves donde se asienta la mejora continua. Referir a la organización que aprende supone la construcción de conocimiento y concebir a los sujetos como productores de mercancías y también de saberes, todo un desafío para el capital que al hacerlo en el marco de una relación conflictual debe extremar las prescripciones y el disciplinamiento necesario para que la promoción del aprendizaje no despierte inquietudes que pongan en riesgo su control sobre el proceso de trabajo.

La existencia de manuales, la planificación de capacitaciones y las dinámicas que circulan, evidencian la colaboración del campo de la pedagogía, no solo a escala nacional, sino de los países centrales donde están ubicadas las casas matrices. Nos encontramos entonces con una pedagogía empresarial que en los primeros pasos de la producción flexible en la Argentina destacó la necesidad de poner en práctica un tipo de capacitación laboral descentrada del aula tradicional, denominada informal y capaz de desplegarse por diferentes espacios de la empresa (Gore, 1996). En debate con aquellas perspectivas que postulan líneas de capacitación laboral desde las demandas de la empresa, destacamos la necesidad de consolidar perspectivas que desde el reconocimiento del conflicto entre capital y trabajo nutran a la corriente de la pedagogía crítica con estudios centrados en los vínculos trabajo-formación.

Entre los antecedentes del debate educativo reconocemos la crítica que Adriana Puiggrós (1996) le realiza a Aníbal Ponce cuando sostiene que éste “reduce lo pedagógico a un reflejo de la estructura social y acomoda los periodos educativos al modelo general

de modos de producción, lo cual anula las posibilidades de comprensión de las articulaciones específicas” (p.102). Si bien nuestra perspectiva se nutre con otros abordajes educacionales donde lo pedagógico no está determinado exclusivamente por el modo de producción, reconocemos, entre los desafíos de esta tesis, el de identificar aquellos elementos claves que relacionan al modo de producción actual con los procesos de transmisión cultural asociados a él.

Según Karel Kosik (s/d) “La economía no es sólo producción de bienes materiales, sino también, y al mismo tiempo, producción de las relaciones sociales en el seno de las cuales se realiza esta producción” (p. 104). La importancia del materialismo histórico reside en aquellos aportes que pueda realizarle al campo pedagógico para recomponer los vínculos inocultables con la estructura económica y también para la problematización de la producción de relaciones sociales como algo más complejo que un mero reflejo de la economía. Como forma de complementar estos abordajes postulamos nuestro interés por la hegemonía (Gramsci, 2003) ya que las corporaciones ponen en práctica acciones cuyos objetivos se orientan a lograr que sus trabajadores y diferentes actores sociales hagan suyos los principios filosóficos corporativos.

El trabajo y la educación son abordados en esta tesis desde su relación conflictual entre los intereses de las corporaciones y el de la clase que vive de su trabajo, decisión que transparenta una perspectiva que desde el materialismo histórico se propone comprender la relación dialéctica de este conflicto e incorpora conceptos tales como el de praxis y el de hegemonía asociados a la formación de los trabajadores. No se trata entonces de ubicarse en un punto equidistante desde donde analizar este conflicto, esta tesis se apropia de una construcción teórica crítica respecto a la organización del trabajo en la sociedad capitalista.

Nuestro trabajo se sustenta en una cuantiosa producción sobre el vínculo entre las empresas y la educación que desde diferentes perspectivas ha enriquecido el campo pedagógico con las tensiones propias del conflicto y el ajuste armonioso entre el mundo de la producción y el mundo de la educación. La fábrica como espacio pedagógico también ha sido estudiada e incorporamos aquí esos aportes, que se complementan con aquellos que profundizaron en el estudio de las corporaciones y una cultura que busca convertirse en hegemónica. Nuestro marco teórico – conceptual incluye además aquellos

trabajos que han indagado acerca de la teoría de las competencias y los saberes que cobraron impulso durante el pasado reciente.

Fortalecen nuestra perspectiva una frondosa producción sobre la industria automotriz que, tanto en el plano mundial como en Argentina, produjeron conocimiento sobre los cambios en la organización del trabajo y ciertas particularidades de estas empresas transnacionales que cobran importancia por el rol que juegan a la hora de disciplinar a sus proveedoras y empresas prestadoras de servicios. En medio de la hegemonía de la empresa flexible, sus iniciativas se convierten en modelos para una época de la organización del trabajo y de ahí la importancia de incluir estos hallazgos en nuestra tesis.

Los casos analizados pertenecen una rama de la producción que ha sido objeto de una multiplicidad de estudios; desde el clásico *De cadenas y de hombres* (Linhart, 2013) cuando un joven militante del mayo francés decide proletarizarse y vivir la experiencia de la línea de montaje, en los comienzos del declive de la producción en masa en Europa, pasando por los trabajos de Ichiyo (1996), Coriat (1996), Pereira (2002) y Holloway (1996) entre diferentes autores que profundizaron en el estudio de las transformaciones que promovía la producción flexible. Respecto a la metamorfosis de la fuerza de trabajo y las características que las empresas automotrices instalaban en la agenda de la formación para la región, podemos citar el caso de la búsqueda de un joven-adulto flexible en el ABC paulista de Brasil (Araujo, 2012) y la figura del operador como un gestor de la producción en la industria automotriz mexicana (Arteaga García, 2011). En Argentina, contamos también con una extensa producción, tanto sobre los inicios de la industria en el país (Harari, 2015), como otras orientadas hacia los estudios de la conflictividad laboral (Santella, 2008). Por otra parte, Guevara (2010) se ocupa de la integración productiva entre Argentina y Brasil y la dinamización de un proceso de sobre-explotación que le permite a las empresas la extracción de plusvalía extraordinaria. Junto a aquellos abordajes que focalizan en la economía, el proceso de trabajo y la disputa patronal-sindical, nuestra tesis se nutre también de los estudios que repararon en la construcción de identidades sociales en el interior de la empresa flexible (Battistini y Wilkis, 2005). Entre todos estos antecedentes contamos además con estudios más cercanos a nuestra línea de investigación que han abordado a las empresas automotrices desde el entramado de los sistemas corporativos (Rossi, 2014 - Álvarez Newman, 2014).

El diálogo entre los estudios de la pedagogía, del trabajo y de la industria automotriz aportan en la reconstrucción de un proceso que a la vez que se libra en el interior del espacio productivo se extiende hacia el conjunto de la sociedad con el objetivo de consolidar sentidos capaces de permear tanto los contenidos escolares como diversas políticas públicas. Entre las estrategias actuales destacamos a la responsabilidad social empresaria -RSE-, una práctica orientada a un tipo de intervención que se extiende hacia sujetos y organizaciones de diferente naturaleza, como las vecinales, educativas, sociales y gubernamentales (Figari y otros, 2016). Esta tesis que persigue la construcción de conocimiento sobre la formación de la fuerza de trabajo presta particular atención a una hegemonía empresarial dispuesta a producir sentidos educacionales para los espacios intra y extra productivos.

Las transformaciones en la organización del trabajo analizadas en esta tesis movilizan nuestro interés por la construcción de conocimiento sobre las iniciativas orientadas hacia la conformación de subjetividades. De este modo, reconocemos la importancia que adquiere el trabajo para el campo pedagógico en el contexto de una etapa histórica donde las grandes empresas asumen el *cambio cultural* de los trabajadores como una de sus principales batallas. Para esta tarea, nos focalizamos en la industria automotriz y en los dos casos referidos en esta tesis. Contamos con un importante acervo de estudios sobre esta rama industrial y también, si bien en una proporción menor, con otros que han abordado el vínculo entre empresas y pedagogía en distintas ramas de la producción.

El conjunto de saberes que las grandes empresas ponen en circulación se despliega en el espacio de trabajo y es por este motivo que los estudios sobre el currículum se convierten en un aporte valioso, asimismo, la idea de *mejora continua* nos obliga a reconocer una mirada que concibe a los trabajadores no solo como *sujetos que aprenden*, sino como productores de un conocimiento recreado en el piso de la fábrica y capaz de contribuir al incremento de la productividad y las ganancias corporativas.

El estudio de las prácticas pedagógicas desplegada en el interior de la organización incluye a la hegemonía por tratarse de una disputa entre capital y trabajo donde el primero persigue el objetivo de formar en unos principios filosóficos corporativos que se extiendan más allá del espacio fabril. De este modo, el campo pedagógico es interpelado por una hegemonía que trasluce su interés por formar aquella fuerza de trabajo acorde a sus requerimientos, donde las corporaciones asumen la responsabilidad de alcanzar este

objetivo en el espacio de trabajo y al mismo tiempo pregonan sentidos que desembarcan en las instituciones educativas como demandas que revisten validez social y se convierten en una condición necesaria para el acceso al trabajo asalariado en las grandes empresas.

## **EL MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### Traspassando los límites de la capacitación laboral

Desde nuestro campo de interés la formación de sujetos presenta un amplio abanico de posibilidades que va desde la formación de ciudadanos y trabajadores que caracterizó a la educación moderna, hasta experiencias limitadas a conformar un trabajador especializado y disciplinado en torno a algún puesto de trabajo.

Una educación a través de la cual “el individuo llega gradualmente a participar de los recursos intelectuales y morales que la humanidad ha logrado acumular (Dewey, 1897)” (Jackson, 2015, p.110) solo es posible desde la resistencia de las clases subalternas. La división del trabajo imperante en el orden capitalista genera deshumanización y si nos remitimos a las necesidades del orden hegemónico este postulado de Dewey queda restringido a aquellos atributos que hacen a la productividad de los sujetos y a su convivencia armoniosa dentro de la sociedad.

Aquellos objetivos capaces de ser perseguidos por diferentes sociedades a través de la educación asumen la forma de un ideal que, según Jackson<sup>3</sup> (2015), remite a un universal abstracto. “Lo abstracto está por encima de la particularización, existe solo en la mente. Lo concreto está conformado por objetos cognitivos, están más cerca de realizarse, pero están determinados por lo universal abstracto.” (Jackson, 2015: p.32). Esta relación entre el universal abstracto y el universal concreto permite reconocer el vínculo dialéctico entre los fines que persigue la educación y las tareas pedagógicas necesarias para alcanzarlos.

Nos encontramos aquí con una de las claves de la disputa pedagógica-política entre hegemonía y resistencia y donde la clase dominante ha logrado sacar grandes ventajas a partir de su acumulación histórica. Desde la pluma de uno de los promotores de las ciencias de la educación se llegó a escribir: “Ya no pensamos que el deber exclusivo del hombre sea realizar en sí mismo las cualidades del hombre en general, sino que creemos que debe tener las que corresponden a su empleo” (Durkheim, 2008, p.126). Asociaba de

---

<sup>3</sup> Basado en la obra de Dewey quien a su vez reconoce las huellas de la filosofía hegeliana.

este modo al carácter múltiple de la educación con la función capaz de formar en una especialización acorde a la división del trabajo. Por otra parte, el carácter único de la educación que Durkheim identificó en diferentes sociedades quedaba asociado en este caso a la cohesión social y la construcción de legitimidad en torno al orden capitalista (Hernández, 2017).

El desarrollo industrial, junto a la expansión de los sistemas educativos nacionales, configuró un nuevo escenario donde las tareas educativas pasaron a centrarse en la formación de ciudadanos y trabajadores, localizando en la institución escolar tareas formativas asociadas al trabajo que en épocas anteriores se desarrollaban en el espacio productivo (Carton, 1985). A partir del siglo XIX las clases dominantes delegaron en la escuela el compromiso de aportar tanto al orden social vigente como al disciplinamiento inicial de la fuerza de trabajo que se complementaría posteriormente en el interior de la organización fabril.

La escuela moderna resultó el espacio educativo privilegiado donde desplegar aquellas mediaciones propicias para alcanzar un universal abstracto cercano al carácter único de la educación durkhemiana. Los aportes de la institución escolar al carácter múltiple asociados a la especialización serían reforzados, en el caso de la organización fabril, por la capacitación laboral en las empresas y en otras experiencias formativas orientadas hacia saberes específicos de la producción.

Entre los estudios del campo trabajo y formación debemos contemplar la capacitación laboral que a partir de la segunda mitad del siglo XX cobró protagonismo junto al desarrollo de la oficina de Recursos Humanos (Braverman, 1987) y estuvo asociada al entrenamiento en una tarea y/o a una especialización técnica particular. El campo laboral ha relacionado la capacitación con aquellas prácticas formativas centradas en la búsqueda de una mayor productividad de las organizaciones, mediadas a su vez por el proceso permanente de descualificación que lleva adelante el capital para evitar que aumente el costo de su fuerza de trabajo y sentar las bases de un mayor control sobre los trabajadores (Fernández Enguita, 1990). Las habilidades que se buscan desarrollar estarán siempre basadas en las necesidades de la empresa y es de este modo como la capacitación laboral debe ser comprendida. Por otra parte, la centralidad que ha tenido para la oficina de

Recursos Humanos despeja cualquier posible duda respecto a los intereses que traccionan estas prácticas formativas.

Durkheim (2008) no solo identificó la división del trabajo en las funciones industriales sino también en las políticas, administrativas y judiciales. Sus aportes son contemporáneos con el desarrollo de la gran industria, previos al surgimiento de la organización científica del trabajo y por supuesto también a la etapa de expansión de la producción en masa. Si bien en todos estos momentos se fueron incrementando los esfuerzos por tender puentes entre la división del trabajo y la educación, el escenario actual montado en función de alcanzar la *empresa esbelta* nos obliga a profundizar en el estudio de las demandas e iniciativas actuales para formar al trabajador que las corporaciones necesitan.

Nuestra tesis se focaliza en una etapa donde la formación de la fuerza de trabajo no se delega en su totalidad a las instituciones escolares como lo demuestran ciertas concepciones que ponen el acento en el *potencial educativo* que poseen las organizaciones productivas (Gore, 1996)

A su vez el potencial educativo de las organizaciones no se reduce a la capacitación, sino que dependen también de la atención prestada a los ciclos de investigación y desarrollo y del management mismo. Incluyendo los sistemas de creencias, el liderazgo, el manejo del poder y los sistemas de premios y castigos en las organizaciones. (Gore 1996, p.34)

La capacitación de personal, figura clave de la oficina de Recursos Humanos durante varias décadas, resulta interpelada por una práctica formativa que se presenta como algo más integral respecto a la conformación de una fuerza de trabajo acorde a las demandas corporativas. La especialización cede su lugar a un tipo de formación general y polivalente donde se destacan las competencias laborales fundadas sobre la iniciativa, el trabajo en equipo y el aprendizaje continuo (Finkel, 2003). Ciertas competencias que se le demandan a otros espacios formativos resultan complementarias de aquellas cuya responsabilidad queda bajo la órbita de la empresa, tal cual lo manifiesta esta Directora de Recursos Humanos:

...cada compañía tiene su manual de habilidades, el de nuestra compañía tiene competencias básicas y exigencias específicas de la empresa que se aplican en esas competencias y a su vez hay otras competencias que son generales para la gente que no tiene personal a cargo y hay que ir entrenándolos a cada uno, pero eso va en cada compañía, cada una tiene su manual y cada una busca qué es lo que necesita. (Aguirre Vieiro; 2015)

Contamos con una serie de elementos que nos permiten sostener que estamos frente a una tarea que trasciende el objetivo de lograr que el trabajador incorpore un saber específico vinculado a una tarea en particular. En el marco de una *organización que aprende* se postula la participación de los trabajadores en una continua interacción entre sus conocimientos tácitos y los conocimientos explícitos (Finkel, 2003). La empresa asume la responsabilidad de formar un trabajador con iniciativa, capaz de involucrarse en la *mejora continua* de la organización, prácticas educativas que analizadas a partir de las tradiciones de enseñanza que Jackson clasificó en miméticas y transformativas, las asociamos a estas últimas donde no se trata de un proceso esencialmente imitativo sino de “llevar a cabo una transformación de uno a otro tipo en la persona que recibe la enseñanza, un cambio cualitativo, con frecuencia de grandes proporciones, una metamorfosis, por así decirlo” (Jackson 2015, p.126).

Entre los estudios que repararon en los alcances que produjeron estas transformaciones en el campo de la capacitación laboral se destaca el paso de una serie de prescripciones concretas a un tipo de formación con énfasis en lo *inmaterial*:

Los 90 presentan una nueva forma de concebir la gestión de personal. Comenzando por el cambio de Gestión de Personal al de Recursos Humanos, las tareas asignadas a esos puestos dejan de ser administrativas, dejan de centrarse en el control de la actividad sindical para pasar a ser básicamente tareas de capacitación y de motivación, Comienza a concebirse el trabajo en recursos humanos como parte de la inversión en lo “inmaterial”, capaz de favorecer la participación de los trabajadores en la empresa, hacia el logro de su compromiso con la calidad y por lo tanto con la productividad. (Guelman 2006, p.230)

La oficina de recursos humanos se convierte entonces en la usina desde donde motorizar el *cambio cultural* y la pretensión de descentrase de la lucha sindical se funda en el ocultamiento del conflicto. Uno de los principales desafíos que asume la hegemonía corporativa es el de imponer una lógica de consenso entramada en una cultura que intentará ser la expresión de una metamorfosis que deja atrás las tradiciones de la cultura obrera para imponer una subjetividad corporativa.

Frente al desafío de levantar el universal abstracto de este tipo de educación que tiene como punto de llegada la conquista de una *subjetividad corporativa*, se despliega un arsenal de estrategias pedagógicas como expresión de lo *concreto* que se pone al servicio

de una educación que pretende ser social a partir de prácticas hegemónicas corporativas que trascienden el espacio de las organizaciones.

La educación es un proceso facilitado socialmente de transmisión cultural cuyo objetivo explícito es efectuar un cambio perdurable para mejor en el carácter y el bienestar psicológico (la personalidad) de quienes la reciben e, indirectamente, en su ambiente social más amplio, que en última instancia se extiende al mundo entero. (Jackson, 2015, p.135)

Los sistemas corporativos en los cuales indaga esta tesis ofrecen una arquitectura donde es posible someter a prueba la definición que hace Jackson sobre la educación en el plano social. Nos encontramos con organizaciones donde se despliegan procesos de transmisión cultural y se persigue la conquista de subjetividades con el propósito de sumar voluntades para la reducción de costos y la mejora continua. En este escenario, el uso en esta tesis del concepto de formación remite a este conjunto de tareas transformativas de la fuerza de trabajo que las empresas ponen en juego al momento de asumir iniciativas pedagógicas que buscan sacar provecho de ese potencial educativo que menciona Gore (1996).

Las formas actuales que asume la formación en el espacio laboral no significan que el adiestramiento para una determinada función específica haya desaparecido del horizonte de la oficina de Recursos Humanos, pero consideramos necesario revisar la concepción vigente de capacitación laboral para reconocer lo que se pone en juego en la formación de sujetos durante el período analizado en esta tesis.

A pesar de incluir el planteo de Gore (1996) respecto al *potencial educativo* de las empresas sostenemos que adoptamos formación debido a que entendemos a la educación como algo más amplio que no es potestad exclusiva de la clase dominante. Si bien el *universal abstracto*, como aquello que guía las prácticas educativas empresariales, se ha sofisticado respecto a otros momentos de la organización del trabajo el objetivo que se pretende alcanzar con la formación sigue traccionado por la necesidad de formar sujetos productivos y disciplinados. Nos encontramos de este modo frente a procesos de formación que resultan más ambiciosos que aquellos que hemos reconocidos como de capacitación laboral, prácticas pedagógicas que se despliegan en el espacio de trabajo en articulación con otras que los trascienden.

La pedagogía corporativa promueve un sujeto capaz de aportar a la mejora continua de la compañía, tarea para la cual se pone en juego un proceso de transmisión cultural que

resulta clave para la formación de trabajadores y cuya responsabilidad no se le delega exclusivamente a las instituciones de educación formal.

### Fuerza de trabajo y subjetividad

Al ubicar en el centro de las preocupaciones la conformación de una subjetividad orientada a ciertos fines que pertenecen al campo de interés de las corporaciones queda al descubierto el verdadero propósito, que no es otro que el de incrementar las ganancias de las compañías. Un objetivo que no está exento de resistencias y contradicciones en su afán por intervenir sobre la subjetividad de la fuerza de trabajo para incrementar la cantidad de unidades producidas al menor costo posible.

El incremento de la productividad por trabajador que alcanzó la industria automotriz a lo largo de los últimos treinta años evidencia una brusca caída en la cantidad de trabajadores ocupados junto a un notable crecimiento de la cantidad de unidades producidas como se ilustra en el siguiente cuadro.

Gráfico N°1



Fuente: ADEFA

A partir de los datos publicados por la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) <sup>4</sup> tomamos esta comparación entre los años 1975 y 2011 donde podemos observar que en treinta y seis años la industria automotriz redujo su personal en 23.426 trabajadores y al mismo tiempo logró incrementar su producción en 588.771 unidades anuales. Esta información nos permite dimensionar un significativo aumento de la productividad que pasó de 4.31 unidades por trabajador en 1975 a 26.65 en 2011.

Gráfico N°2



Fuente ADEFA

El aumento de la productividad estuvo acompañado por una fuerte ofensiva sobre el valor de la fuerza de trabajo a partir del golpe inflacionario conocido como *rodrigazo* durante los últimos meses del gobierno de Isabel Perón, ataque que se profundizó con la sangrienta dictadura militar y que pegó un salto con la mundialización de la economía y su incidencia sobre el tiempo socialmente necesario para la producción de las mercancías<sup>5</sup>. Estas transformaciones llevadas a cabo en las últimas cuatro décadas tienen

---

<sup>4</sup> 1975: 240.000 unidades producidas en el año con 55.553 trabajadores empleados. 2011: 828.771 unidades al año con 32.307 trabajadores.

<sup>5</sup> ...el valor de una mercancía se determina por la cantidad de trabajo contenido en ella, pero, a su vez, esta cantidad está socialmente determinada. Si varía el tiempo socialmente necesario para su producción –

su expresión en una menor cantidad de trabajadores en los centros industriales produciendo un volumen mayor de vehículos, un escenario propicio para la voracidad de las corporaciones en su búsqueda por incrementar la plusvalía que extraen de sus trabajadores.

La referencia a la plusvalía nos obliga a incorporar la distinción que realizó Marx entre plusvalía absoluta y plusvalía relativa, partiendo de reconocer que el cálculo de la cuota de plusvalía surge de la división del trabajo excedente<sup>6</sup> por el trabajo necesario<sup>7</sup>.

La plusvalía producida mediante la prolongación de la jornada de trabajo es lo que yo llamo plusvalía absoluta; por el contrario, a la que se logra reduciendo el tiempo de trabajo necesario, con el consiguiente cambio en cuanto a la proporción de magnitudes entre ambas partes de la jornada de trabajo, la designa con el nombre de plusvalía relativa. (Marx, 1999, p.252)

El hecho que en esta tesis nos concentremos en aquellas transformaciones que apuntaron al aumento de la plusvalía relativa, no significa que la jornada laboral se haya reducido e incluso que no se registre un aumento de las horas trabajadas por cada trabajador. Frente a un aumento de la producción, en la salida de la crisis de los años 2001-2002, la empresa Ford optó en primer término por planificar su trabajo a partir de

---

la misma cantidad de algodón, por ejemplo, representa una cantidad mayor o menor del trabajo, según la buena o mala cosecha – este cambio repercute sobre las viejas mercancías, consideradas siempre como ejemplares sueltos de su género y cuyo valor se mide en todo momento por el trabajo socialmente necesario, sin que por tanto puedan perderse nunca de vista al determinar éste, las condiciones sociales del momento. (Marx, 1999, p.159)

<sup>6</sup> La segunda etapa del proceso de trabajo, en que el obrero rebasa las fronteras del trabajo necesario, le cuesta evidentemente, trabajo, supone fuerza de trabajo desplegada, pero no crea valor alguno para él. Crea la plusvalía que sonrío al capitalista con todo el encanto de algo que brotase de la nada. Esta parte de la jornada de trabajo es la que yo llamo tiempo de trabajo excedente dando el nombre de trabajo excedente (surplus labour) al trabajo desplegado en ella. (Marx, 1999, p.164)

<sup>7</sup> Durante una etapa del proceso de trabajo, el obrero se limita a producir el valor de su fuerza de trabajo, es decir el valor de sus medios de subsistencia. Pero, como se desenvuelve en un régimen basado en la división social del trabajo, no produce sus medios de subsistencia directamente, sino en forma de una mercancía especial, hilo por ejemplo, es decir, en forma de un valor igual al valor de sus medios de subsistencia o al dinero con que los compra. La parte de la jornada de trabajo dedicada a esto será mayor o menor según el valor de sus medios de subsistencia o al dinero con que los compra. (Marx, 1999, p. 163)

las horas extras al personal de planta antes que incorporar nuevos trabajadores según lo demandaba las nuevas exigencias de mayores volúmenes de producción (Santella, 2008).

En la búsqueda de mayores ganancias las empresas diversificaron sus estrategias y del mismo modo que no abandonaron la disputa por incrementar la plusvalía absoluta, formaron parte del proceso de integración automotriz que comenzó en los primeros años de la década de los noventa y que resultó la expresión regional de una internacionalización de la producción que disfrutó las mieles del aumento de la productividad asociado a la innovación tecnológica aportada por la informática y la microelectrónica (Guevara, 2011).

Frente a los avances inocultables de la informática y le electrónica durante el pasado reciente, nos interesa particularmente reconocer la figura del trabajador como gestor de la producción (Artega García, 2011) y la exigencia de su involucramiento en la gestión de la empresa esbelta que se entrama y retroalimenta a la vez en el desarrollo técnico y fundamentalmente en el reforzamiento del control que potenció la informática.

El entramado citado habilita la posibilidad de reconocer los vínculos que existen entre la concepción de mejora continua y la incorporación de saltos tecnológicos que abonan al crecimiento de la productividad. Marx (2016) identificó en los *grundrisse* un conocimiento social capaz de favorecer al incremento de las riquezas al convertirse en una fuerza productiva inmediata que disminuye el tiempo de trabajo necesario. Desde esta concepción que analiza la relación trabajo vivo - trabajo muerto y cómo éste se objetiva no solo en el producto, sino también en las máquinas y en las innovaciones tecnológicas es que nos interrogamos en qué medida los sistemas corporativos dan cuenta del *general intellect* y cuáles son los aportes que puede llegar a realizar al conocimiento social la figura de un gestor de la producción involucrado en la mejora continua de la compañía.

El desarrollo del capital fixe revela hasta qué punto el conocimiento o Knowledge social general se ha convertido en fuerza productiva inmediata, y, por lo tanto, hasta qué punto las condiciones del proceso de la vida social misma han entrado bajo los controles del general intellect, y remodeladas conforme al mismo. Hasta qué punto las fuerzas productivas sociales son producidas no sólo en la forma del conocimiento, sino como órganos inmediatos de la práctica social, del proceso vital real (Marx, 2016, p.230)

El sistema corporativo porta saberes vinculados a la organización del trabajo a lo largo de más de dos siglos y representa una propuesta superadora respecto a los fracasos de la producción en masa. Como parte de un nuevo proceso de acumulación, se condensan

saberes empresariales y del espacio académico, pero fundamentalmente queda en evidencia la capacidad de apropiarse de gran parte del saber obrero a través de una disputa que es propia de la historia del trabajo bajo su forma capitalista. Se trata de un sistema corporativo que no se presenta como algo inerte solo para ser absorbido por los trabajadores, si bien su objetivo es regular la forma de trabajo, la promoción de la mejora continua le asigna un carácter dinámico, sujeto a la revisión constante. De este modo, al mismo tiempo que se pone al trabajador en relación con un sistema productivo que sedimentó el conocimiento social a lo largo de la historia, el objetivo es incorporarlo a un proceso de trabajo donde sus aportes cotidianos generen, entre otros beneficios para la empresa, la reducción de secuencias de una operación, modificaciones en las estaciones de trabajo y la baja de los niveles de ausentismo que además de significar una reducción de costos en el corto plazo, imprimen transformaciones al proceso de trabajo capaz de ser sistematizadas e integradas a nuevos procedimientos.

Así como en otra etapa de la organización del trabajo el foco estuvo puesto en la calificación para una tarea específica, en la actualidad la subjetividad del trabajador ocupa un lugar preponderante en el conjunto de las fuerzas productivas. En un contexto donde resulta inocultable el aumento de la productividad vinculado a la incorporación de robots, de nuevos dispositivos electrónicos y a la propagación de la informática por todo el espacio productivo corresponde profundizar en la dimensión que cobra la subjetividad y en todos los esfuerzos corporativos destinados a desarrollar las *competencias socioemocionales* de los trabajadores.

Una de las definiciones que se ocupan de este tipo de competencias sostiene:

La necesidad de este tipo de competencias (socioemocionales) abarca un amplio abanico de tareas: desde la dirección de grupos, el trabajo en equipo, la tolerancia al estrés laboral, las negociaciones, la resolución de conflictos, la planificación de la propia carrera profesional, la motivación hacia el propio trabajo, la motivación de otros, el afrontamiento de situaciones críticas, etc. (Repetto Talavera y Pérez González, 2007, p.101)

Los avances que ha realizado la organización del trabajo sobre la subjetividad del trabajador impiden la reducción del concepto de *subjetividad corporativa* a una simple adscripción de los trabajadores a los mandatos de los SCP. La imbricación en el proceso productivo y las exigencias respecto a las calificaciones abren un campo de problemas

imposible de sintetizar en esa vieja frase que hace mención al acto de *ponerse la camiseta de la empresa*. Estamos frente a un proceso que no se agota en la entrega *voluntaria* de la subjetividad por parte del trabajador y que tampoco podemos dejar delimitado en la oposición entre conciencia de clase e involucramiento en la mejora continua de la empresa. Las competencias socioemocionales no son un bien que el trabajador decide entregar o reservárselos para sí, la dirección de grupos, el trabajo en equipo, la motivación y la resolución de conflictos, entre otras, integran las funciones demandadas por las empresas quienes asumen la responsabilidad de consolidar, formar y evaluar el desarrollo de estas competencias (Repetto Talavera y Pérez González, 2007).

Un análisis diacrónico de las distintas etapas de la organización del trabajo dentro de la sociedad capitalista permite reconocer que la disputa por la subjetividad entre capital y trabajo se extiende más allá de los órganos tangibles del cuerpo del trabajador y existen evidencias para sostener que nos encontramos frente a un proceso cuyos inicios son previos al comienzo de la organización flexible del trabajo.

Con la descomposición moderna “sicológica” del proceso de trabajo (sistema Taylor) esa mecanización racional penetra hasta el “alma” del trabajador: incluso sus propiedades sicológicas son separadas del conjunto de su personalidad y son objetivadas en relación a ésta, a fin de poder ser integradas en sistemas especiales racionales y reducidas al concepto calculador (Lukács, 1970, p.115)

Según Lukács la posibilidad de que el proletariado alcance la conciencia de clase pasa por objetivar a la sociedad capitalista como totalidad, y en ese camino debe vencer la cosificación a la que se somete la fuerza de trabajo como mercancía. El avance del capital hacia el *alma* del trabajador fue identificado por Lukács como un refuerzo de la cosificación, un proceso que trasciende al espacio de trabajo ya que este autor sostiene que el capitalismo produce, además de una estructura económica unificada, una estructura de conciencia unitaria para el conjunto de la sociedad (Lukács, 1970). Desde su distinción de los planos, económico, político y cultural es en esta esfera donde identifica una gran ventaja del capital sobre el proletariado.

Más allá de los debates con el filósofo marxista respecto a la conciencia de clase, recuperamos estos aportes para dar cuenta de aquellos estudios que en la cresta de la ola de la organización científica del trabajo y posteriormente en la expansión de la cadena de montaje, lograron centrar la atención en las tareas que el capitalismo se daba en la esfera

de la cultura, así como el avance en las demandas de tareas *espirituales* fruto de la especialización que se consolidaba con la división del trabajo.

Desde las concepciones referidas anteriormente, la conciencia de clase es una tarea colectiva que tiene que llevar a cabo el proletariado, el salto en la cosificación a partir de esos embates que perforan el cuerpo del trabajador no es analizada, en esta perspectiva, desde la posición del sujeto y este es uno de los cuestionamientos que Sartre le hace a Lukács. Sartre sostiene que no existen grandes formas colectivas de la conciencia como imaginaron Durkheim y otros idealistas sociales, cuestiona a la vez conceptos como el de cosificación a partir del cual se explican cuestiones generales donde no se considera que a los sujetos les suceden cosas en el marco de sus condiciones de trabajo.

...bajo la forma de exigencias inertes, comienza a dibujarse, empero, un mundo en el que la gente podrá luchar, oponerse, equivocarse, dominarse, a partir del momento en que una subjetividad tiene que ser eso. La realidad concreta y social no es esa máquina, es la persona que trabaja la máquina, recibe un salario, se casa, tiene hijos, etcétera. Dicho de otro modo, cada uno tiene que ser su ser social, obrero o burgués, y tiene que serlo de una manera que es primeramente subjetiva. Lo que significa que la conciencia de clase no es el dato primigenio, lejos de ello, y tiene que serlo en las propias condiciones de trabajo. (Sartre, 2014, p.118)

La producción por parte del capitalismo de una *estructura de conciencia unitaria para el conjunto de la sociedad* que identificó Lukács nos acerca tanto al concepto de hegemonía de Gramsci como al aspecto único de la educación que postuló Durkheim desde otra perspectiva. Sin dudas, un desafío ambicioso y a la vez complejo, que en ciertos momentos puede haber estado más orientado a las instituciones formales de educación y en otros a los espacios productivos, pero que está obligado a reconfigurarse permanentemente a partir de las resistencias. El análisis de la disputa entre capital y trabajo centrado en el avance y retroceso de estas dos grandes fuerzas no puede dejar de prestar atención al trabajo cotidiano que realizan actualmente los sistemas corporativos para disputar una subjetividad que se conforma en las propias condiciones de trabajo colocando en el centro de la escena a ese sujeto que preocupaba a Sartre.

Esta problematización del concepto de cosificación de Lukács aporta en la tarea de develar los avances del capital en la conformación de una subjetividad corporativa que se extiende más allá de la adhesión complaciente a “colocarse la camiseta” de la compañía. Al entramarse estas demandas en las tareas cotidianas de los trabajadores y convertirse

en condiciones necesarias para la movilidad y permanencia en el trabajo emergen múltiples indicadores para evaluar estas *competencias* y acorrallar a las resistencias que se opongan a trabajar bajo estas formas.

La conciencia de clase también se ve interpelada en la organización flexible por una cultura corporativa que refuerza la cosificación. Las experiencias en la industria automotriz argentina, tanto aquellas que arrancaron desde cero (Honda) como las que asumieron la transición (Ford) muestran una fuerte apuesta por la interrupción de las tradiciones de organización colectiva y una incorporación de jóvenes que seduce no solo por la posibilidad de pagar menores salarios y otorgar menos días de vacaciones, sino fundamentalmente porque son concebidos como *tabulas rasas* en las cuales verter los saberes corporativos.

En el conjunto de saberes a poner en circulación entre los trabajadores podemos citar el concepto de *calidad total* que, si bien puede ser entendida como un servicio al cliente, el gran salto significa pasar de una responsabilidad que en el modelo anterior se delegaba en especialistas, al involucramiento del trabajador en el compromiso por la calidad. De esta manera, el sujeto deberá ponerse al servicio de una forma de trabajo donde el control, orientado a estas metas, no viene de la mano de un tercero, sino que debe hacerse carne en cada uno de los trabajadores de la planta.

En la etapa actual donde se han sofisticado las estrategias para *penetrar hasta el alma*, resulta vital la necesidad de profundizar en el conocimiento de las demandas hacia una fuerza de trabajo que está obligada a vender la disposición de su trabajo (Marx, 2009). Una disposición que seguramente contiene múltiples formas de resistencia, pero que a la vez resulta cada vez más interpelada por un sistema corporativo que demanda mucho más que la mera disposición física. Si la praxis resulta el escenario donde se opera la metamorfosis de lo objetivo en subjetivo, y de lo subjetivo en objetivo (Kosik. s. f.) y hacia allí dirigen su apuesta las empresas para la construcción de una subjetividad anclada en los sentidos corporativos, nos enfrentamos con el desafío de profundizar tanto en el conocimiento de este proceso, como en las características de una resistencia situada en el trabajo.

La disputa histórica por la apropiación de los saberes obreros por parte del capital amerita ser revisada en el marco de una organización del trabajo que propone el aprendizaje permanente. Lejos de afirmar la desaparición de este conflicto, resulta

necesaria su actualización también como forma de reconocer las acciones de resistencia propias del modelo actual. Recordemos que Taylor hacía referencia a que la *flânerie* obrera localizaba ahí la disputa central: “Flânerie refleja bien el sentido del término inglés *sodiering* utilizado por Frederick Wilson Taylor en los “Principles of Scientific Management” para designar las prácticas obreras de relentización intencional de la producción” (Vercellone, 2011, p.86).

Vos entrabas a una fábrica, estamos hablando del 70 ¿no?, vos entrabas a laburar a una fábrica metalúrgica en el 70 y la consigna era: suave y lento. Acá vas a tomar vino, acá tomás mate, estaba todo planificado. Entré a Ford en la línea y me decían “Dále forro, apurate”. Y digo: “¿Cómo es esto? ¿me dicen forro para que me apure?” (Delegado sindical en la planta de montaje de Ford)

El relato de este delegado nos ilustra el peso que tenía la cultura obrera, en este caso entre los metalúrgicos, para formar a sus compañeros novatos en la *relentización intencional de la producción*. Trabajadores que tenían plena conciencia que una vez que el obrero transparentaba los detalles de sus operaciones ante la presencia de un cronómetro esa información viajaba a la oficina científica, y regresaba convertida en un nuevo ajuste a los tiempos de la operación. Esta relentización de la que habla Taylor resultaba una de las formas de disputa respecto a los saberes, otra de las más ostensibles era aquella que se libraba entre los obreros especializados y la administración del trabajo. En la industria automotriz los operadores de mantenimiento y matricería resultaron históricamente los de mayor resistencia a la captura de saberes que perseguían las empresas.

Al encontrarnos en un nuevo escenario en la circulación de saberes, las resistencias también se transforman. Junto a los saberes corporativos que se buscan imponer, la disputa por la subjetividad se enlaza en la *organización que aprende*. Dentro de las lógicas actuales aportar ideas, producir conocimientos, contribuir a la reducción de costos y tiempos muertos forma parte de la movilidad entre categorías definidas en los Convenios Colectivos de Trabajo y por lo tanto avaladas por el sindicato. Las posibilidades de hacer bien las tareas y aportar información sobre la caja negra de los aprendizajes asociados a la mejora de los procesos ha sido penetrada por una teoría de la organización que durante las últimas décadas pugnó por naturalizar estas tareas como parte de las obligaciones cotidianas del trabajador.

El avance sobre la subjetividad no significa un abandono de la intensificación del trabajo físico, la lucha por la plusvalía absoluta deja sus huellas en el cuerpo de los trabajadores al mismo tiempo que se multiplican las presiones cotidianas para consolidar la figura del *gestor de la producción*. Retomando los planos, económico, político y cultural que identificó Lukács y reconociendo que nuestro abordaje desde el campo educativo tiene inevitablemente relación con el plano cultural, no podemos escindirlos de los otros dos planos, así como tampoco lo hace el capital en su disputa histórica por incrementar las utilidades.

#### Las corporaciones como grandes usinas pedagógicas

Los estudios sobre los procesos de formación relacionados con las transformaciones en el trabajo involucran a aquellas perspectivas que se ocupan de lo educacional atendiendo a las relaciones con el mundo empresarial y los saberes que desde allí se movilizan. La inclusión de las empresas en el debate educativo se orienta, desde ciertas líneas de trabajo, a la problematización del rol de las universidades en la formación de cuadros profesionales y técnicos que requiere la economía (Llomovate, 2006). Estos abordajes, anclados en el debate sobre el modelo de país y las posibilidades de establecer prioridades para un desarrollo científico, destacan las limitaciones de reflexionar sobre lo educativo encerrados en la academia y escindidos de la economía. Entre las miradas sobre los procesos de formación que se dan más allá de las instituciones creadas para tal fin, recuperamos una línea de investigación enfocada en grandes corporaciones que definen las prioridades para la formación a partir del mandato de sus casas matrices. Desde esta perspectiva, se ha avanzado en el reconocimiento de una hegemonía empresarial (Figari, 2009) que postula aquellos sentidos que considera claves para la formación de subjetividades y pone en marcha sus propias iniciativas para vincularse con las universidades, las escuelas y otras instituciones de la sociedad civil.

La mirada hacia la empresa como fuente de demandas educacionales se moviliza también a partir del reconocimiento de las presiones ideológicas y económicas que llegan a las escuelas en sintonía con el proceso de acumulación de capital (Apple, 1997). Desde estos trabajos, se ha construido también una mirada crítica sobre ciertos programas donde los profesores hacen una estancia en la empresa para luego llevar esa experiencia a las aulas. Si bien esta tesis no se ocupa de lo que sucede en las escuelas y universidades, estos

aportes provenientes de la teoría educativa resultan significativos para desandar los caminos de la hegemonía empresarial.

El reconocimiento de la fábrica como el sitio donde nace la hegemonía (Gramsci, 2003) resulta el punto de partida a partir del cual articular los estudios contemporáneos que sostienen que la unidad productiva extendida y el proceso de trabajo son, por excelencia, los espacios/procesos de condensación de la hegemonía (Giniger, 2013). Frente a una gestión del trabajo que postula, tanto en el caso de Ford como en el de Honda, la necesidad de formar un trabajador involucrado en los negocios globales de la compañía, cuyo primer y principal aporte será asumir un rol de liderazgo en múltiples dimensiones que convergen en el ahorro de los costos y en el aumento de la productividad, cobra visibilidad una disputa por la subjetividad que se extiende más allá de los límites del centro industrial.

El estudio de las grandes corporaciones y de aquellas vinculadas a la producción automotriz, como es el caso de esta tesis, aportan conocimiento sobre la formación de la fuerza de trabajo durante el pasado reciente a partir del rol pedagógico que asumieron las empresas concentradas en los últimos años. Tanto el cambio cultural para el caso de un plantel con mucha antigüedad (Ford), como en la formación de líderes jóvenes sin experiencia previa (Honda) las empresas multinacionales hicieron explícita su decisión de llevar adelante la conformación de una subjetividad orientada al involucramiento en la mejora continua de la compañía.

La definición de las corporaciones como usinas pedagógicas contribuye a reconocer un proceso que nace en estas organizaciones, se despliega en su interior, e impregna a la vez con esos sentidos a diversas prácticas educacionales que se llevan a cabo en otros espacios de la sociedad. Conceptos tales como la organización que aprende, el trabajo en grupos, la empresa esbelta o el liderazgo, entre otros, se han esparcido por el conjunto de la sociedad llegando por estos días incluso a los despachos del Estado Nacional. Esos sentidos corporativos que trascienden los muros de las organizaciones circulan en las empresas a través de prácticas pedagógicas destinadas no solo a ganar adeptos, sino fundamentalmente como parte de una forma de organización del trabajo que necesita contar con el involucramiento de sus trabajadores.

En contextos de complejidad, donde nadie está preparado para enfrentar las cosas que ocurren y el conocimiento es un factor de la producción, la función del management no puede imaginarse como decir a cada persona qué debe hacer en cada momento. (...) Las descripciones de puesto, las competencias, los objetivos mensurables y demás son formas de conocimiento acumulado, que- en algunos contextos- pueden ayudar a dar sentido a la tarea. Pero en ningún caso son sucedáneos de la exploración, la indagación, o la búsqueda a través de la acción. (Gore, 2017, p.122)

Esta búsqueda permanente a través de la acción, que menciona Gore, es parte de los sentidos que resultan hijos directos de la mejora continua y le dan carnadura a los Sistemas Corporativos que, si bien pueden ser reconocidos como el credo hegemónico actual para la formación de la fuerza de trabajo, no prescriben la totalidad de las acciones esperadas por el conjunto de los miembros de la empresa. Sí bien es cierto que estos manuales desbordan de menciones sobre las competencias y los objetivos mensurables, la *empresa que aprende* reserva un lugar de privilegio para aquellas iniciativas que abonen a la mejora continua.

El desarrollo del capitalismo fue configurando diferentes modos de formar sujetos para la producción de mercancías y la figura del pedagogo tuvo mayormente una relación de externalidad respecto al espacio productivo. Pueden encontrarse capacitaciones en la empresa o formación a la sombra de un idóneo, pero la función de *moldear cabezas* estuvo depositada mayormente en la figura del maestro escolar. El contexto actual presenta sistemas corporativos que asumen la formación de subjetividades a partir de iniciativas pedagógicas donde el trabajador que produce plusvalía para el capitalista se encuentra expuesto a ritmos físicos extenuantes, a la participación activa en la mejora continua y también a la demanda de moldear las cabezas de sus compañeros. El escenario actual nos invita a considerar la importancia de la tarea de *moldear cabezas* a la hora de indagar acerca de la producción de plusvalía en el modelo de la empresa flexible.

Dentro del capitalismo, solo es productivo el obrero que produce plusvalía para el capitalista o que trabaja para hacer rentable el capital. Si se nos permite poner un ejemplo ajeno a la órbita de la producción material, diremos que un maestro de escuela es obrero productivo si, además de moldear las cabezas de los niños, moldea su propio trabajo para enriquecer al patrono. El hecho de que éste invierta su capital en una fábrica de enseñanza en vez de invertirlo en una fábrica de salchichas, no altera en lo más mínimo los términos del problema. Por tanto, el concepto del trabajo productivo no entraña simplemente una relación entre la actividad y el efecto útil de ésta, entre el obrero y el producto de su trabajo, sino que lleva además implícita una relación específicamente social e históricamente dada de producción, que convierte al obrero en instrumento directo de valorización del capital. (Marx, 1999, p.426)

La consolidación y expansión actual de los sistemas corporativos no nos permiten distinguir tan claramente esta distinción que realizó Marx entre formación de subjetividades y trabajo productivo, la fusión de ambas que encontramos en las organizaciones actuales configuran la relación específicamente social e históricamente dada de producción, que convierte al obrero en instrumento directo de valorización del capital, no solamente por la disputa de sus subjetividad, sino también por su involucramiento en la tarea pedagógica. La usina de transmisión y producción de saberes corporativos se encendió para trabajar sobre ese instrumento directo de valorización que por estos días no se restringe al esfuerzo físico. La necesidad de investigar, de explorar a través de la acción para mejorar el proceso productivo y reducir los costos necesita de sujetos que asuman un liderazgo que incluye a la labor pedagógica. La filosofía Toyota en la que se sustenta el modelo de empresa flexible que abrazaron tanto las automotrices como otras ramas de producción a escala global sostiene que cada “líder de equipo y cada administrador sea primero un maestro” (Liker y Meier, 2008, p.283). Nos encontramos entonces frente a un modelo donde la valorización del capital se apoya también en trabajadores que aprenden y enseñan en el contexto del sistema corporativo de producción. Los autores mencionados sostienen:

Como mencionamos antes, se espera que todos los administradores de Toyota sean maestros. Es la parte más importante de su rol. Los líderes inteligentes entienden que las personas que persiguen el crecimiento personal son generalmente más felices y están más satisfechos. Ellos también saben que, demostrando preocupación por los deseos personales del individuo, el miembro del equipo corresponderá. Si el líder da el paso siguiente, el miembro del equipo generalmente estará dispuesto a dar ese paso con el líder. (Liker y Meier, 2008, p.221)

Junto al interés que pueden despertar estas estrategias para los estudios del trabajo, el objetivo de convertir a cada trabajador en un maestro revela el despliegue de una pedagogía empresarial que amerita su análisis desde el campo educacional. El carácter pedagógico de la hegemonía que se pone en juego en el espacio productivo y extraproductivo (Figari y otros, 2017) revela la ofensiva empresarial que hegemoniza esta etapa de la historia del trabajo. Una época donde se destacan aquellas iniciativas que avanzan buscando la solidaridad del sistema de enseñanza escolar, a la vez que se consolidan atajos para acelerar los tiempos y la resistencia que puede presentar la

autonomía relativa del sistema de enseñanza que reconocieron Bourdieu y Passeron (1998).

El hecho que las empresas propalen contenidos de formación hacia afuera no es una novedad surgida durante el pasado reciente, aquello que emerge con fuerza en estos últimos años es el hecho de asumir en sus propias manos la formación de la fuerza de trabajo, si bien en articulación con el sistema escolar y otros espacios pero convirtiendo al espacio de trabajo en un área de aprendizaje constante, donde la organización demanda no solo la incorporación de un conjunto de saberes, sino el aporte de ideas y propuestas concretas que conecten las mentes de sus trabajadores con la mejora continua de la corporación.

En cuanto a los sujetos que participan de las prácticas formativas, la organización flexible también trabajo novedades incorporando al trabajador en líder y a este líder en un formador de sus pares. De este modo, la empresa como usina pedagógica se lanza a producir multiplicadores y promotores de saberes corporativos orientados a la maximización de las ganancias.

#### Una pedagogía crítica situada en el trabajo

El campo educacional cuenta con el aporte de diversas corrientes que focalizaron en las bases materiales de la disputa por la subjetividad y otras que han polemizado con ellas asignándole autonomía a la tarea educativa para poder dirigir la crítica hacia el orden social sin que lo anterior resulte determinación alguna. En medio de este debate, contamos con una vasta producción teórica que fue alimentando el desarrollo de diversas corrientes, entre ellas una pedagogía crítica ligada a los movimientos sociales y pedagógicos que postularon la crítica al orden social a partir de la cual reconocemos un valioso punto de partida para andamiar la consolidación de una pedagogía crítica situada en el trabajo.

Frente a la crisis de la producción en masa, cobraron fuerza las críticas al principio de correspondencia entre las relaciones sociales escolares y las relaciones sociales de producción (Bowles y Gintis, 2011), el debilitamiento del fordismo generó las condiciones para el desarrollo de teorías que postulaban descentrarse de la subsunción de lo pedagógico en lo económico y transitar las grietas originadas por la confrontación entre los intentos de reproducción social y sus resistencias. En este contexto, durante los años

ochenta tomó impulso una corriente de la Pedagogía Crítica que, recuperando la obra de Paulo Freire, iba a concentrar su atención en el surgimiento de nuevos movimientos sociales que se organizaron a partir de problemáticas de género, de etnia y de la lucha por la tierra y el ambiente, entre otros conflictos en torno a los cuales confluyeron diversos colectivos sociales.

Son múltiples los caminos que conectan la corriente de pedagogía crítica con la obra de Paulo Freire, si bien la idea de transformación social tiene su anclaje en el campo del marxismo, la consolidación de esta corriente pedagógica se funda en diversos aportes de la teoría crítica y levanta entre sus principales banderas la intención de ponerse de parte de los oprimidos en clara referencia a la obra del intelectual brasileño<sup>8</sup> que se convirtió en un aporte fundamental para el desarrollo de la educación popular en América Latina durante los años setenta.

Freire fue tributario de una tradición pedagógica que se ancló en el respeto y la valorización del lenguaje popular, así como las formas en que los oprimidos expresan sus vivencias cotidianas, en tanto punto de partida para la reflexión en torno a los problemas que constituyen su realidad. El educador popular no *revela* al oprimido, su condición de tal, ya que en su propia cotidianidad vive múltiples situaciones donde la opresión es experimentada y también pensada. El acto de conocer que se funda en la experiencia de la opresión es el punto de partida de la praxis pedagógica emancipatoria. (Migliavacca y Vilariño, 2017, p.118)

El desmoronamiento de la producción en masa como forma hegemónica de organizar el trabajo en gran parte del planeta coincidió, durante los años setenta, con una década de ataques sangrientos contra los trabajadores de la región. Años más tarde, las ideas de Freire tomarán nuevo impulso de la mano de autores oriundos del norte del continente americano como Michael Apple, Peter McLaren y Henry Giroux, un grupo de intelectuales que fue consolidando una pedagogía anclada en las resistencias y el pensamiento latinoamericano (Ducasse, 2015).

Al calor de nuevas formas de organización y resistencia surgieron diversos movimientos sociales y grupos de trabajo que asumieron una praxis pedagógica junto a ellos. Dentro del caso argentino recocemos los aportes de Michi (2010) y Guelman (2013)

---

<sup>8</sup> Pedagogía del oprimido (1968)

con estudios sobre la formación en movimientos sociales como el MOCASE, junto a otros desarrollados por el Equipo de Educación Popular Pañuelos en Rebeldía que despliega un intenso trabajo militante sobre problemáticas de género, Derechos Humanos y pueblos originarios.

La Pedagogía Crítica abreva en las acciones contra-hegemónicas de los movimientos sociales que en el caso de la producción se extienden hasta las fábricas recuperadas por sus trabajadores, sin embargo, el ámbito de las empresas y la formación de la fuerza de trabajo no concentra una multiplicidad de abordajes desde esta corriente y corre el riesgo de quedar reducida a un área sin grandes resistencias hacia aquellas perspectivas funcionalistas que siguen concentradas en los ajustes entre el mundo de la producción y el mundo de la educación.

Sostenemos que el espacio productivo no puede ser terreno exclusivo de los enfoques clásicos de la capacitación laboral y que entre las tareas de construcción de una pedagógica crítica situada se encuentran aquellas asociadas a problematizar lo que acontece en el ámbito de las empresas y los sentidos educacionales irradiados desde allí. Como parte del camino de investigación que hemos transitado durante los últimos años, destacamos la importancia de consolidar el campo trabajo - formación (Figari y Hernández; 2013) dentro del cual ubicamos a los estudios sobre las iniciativas de las grandes empresas para formar una fuerza de trabajo acorde a las demandas actuales, junto a aquellos orientados hacia los conocimientos producidos por los trabajadores como parte de sus acciones de resistencia

Ambas cuestiones, la ofensiva del capital y las resistencias de los trabajadores, resultan objetos de interés para una pedagogía crítica del trabajo que no se limita a la descripción de las condiciones de explotación como un todo infranqueable que obtura cualquier posibilidad de transformación.

El sistema es descrito en su totalidad y concreción si se descubren las leyes inmanentes de su movimiento y destrucción. El conocimiento o la toma de conciencia de la naturaleza del sistema como sistema de explotación es condición ineludible para que la odisea de la forma histórica de la praxis se cumpla en la praxis revolucionaria. (Kosik, s. f., p.102)

En línea con esta lectura de *El Capital* de Marx que hace el autor citado, acordamos en la necesidad de producir conocimiento desde una concepción de praxis en la cual los estudios de los sistemas corporativos, así como otras características de la organización

actual del trabajo, abonen a la transformación de las condiciones de vida de los trabajadores. En este camino surgen planteos asociados a la necesidad de consolidar una educación y formación ancladas en la teoría social anticapitalista (Rikowski, 2009) capaces de interpelar a la formación de fuerza de trabajo como capital humano y la deshumanización que esto significa, partiendo de la concepción que elaboró Marx sobre fuerza de trabajo:

Entendemos por capacidad o fuerza de trabajo el conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viviente de un hombre y que éste pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase (Marx, 1999, p.121)

Este conjunto de condiciones postuladas por Marx resulta significativo en una tesis donde prestamos particular atención a aquello que Rikowski (2009) destaca como capacidades mentales. La histórica división que el capitalismo introdujo entre trabajo manual e intelectual debe ser analizada a la luz de la producción flexible y de aquellas capacidades mentales que las empresas buscan movilizar actualmente en el trabajo. El desafío que se le plantea a la pedagogía crítica reside en la construcción de una alternativa de educación y formación que junto a la crítica a las demandas del capital pueda ser parte de esa praxis a la que refiere Kosik.

A partir del acercamiento y la participación en los procesos de resistencia recuperamos la figura del secretario crítico, un tipo de intervención vinculada a los actores sociales que enfrentan a las iniciativas del capital: muchas personas no tienen tiempo de escribir o de contar sus historias entonces uno de los roles que tenemos que jugar es ser un secretario crítico (Apple, 2014). El secretario crítico entonces no es aquel que va indicando el camino, sino quien va recogiendo estas voces y articulando la producción de conocimiento a partir de estos colectivos que actúan y van llenando espacios.

Esta tarea de actuar como secretarios críticos en sintonía con los movimientos sociales contra-hegemónicos tiene su anclaje en la concepción de intelectual orgánico de Gramsci y toma partido por una pedagogía crítica claramente posicionada entre aquellos que enfrentan los principios y las políticas de la clase dominante.

Desde las iniciativas pedagógicas que impulsan las grandes empresas y en las cuales se traslucen los esfuerzos por ocultar la memoria histórica de la clase obrera, la figura del

secretario crítico no queda restringida al acompañamiento y registro de las acciones de resistencia. Apple señala una serie de acciones educativas que el intelectual orgánico debe llevar a cabo para la recuperación de la amenazada memoria obrera: “como Raymond Williams nos recuerda, la superación de lo que se ha dado en llamar la *tradición selectiva* es fundamental para la práctica de la emancipación cotidiana” (Apple, 1994, p.101). Una tradición selectiva que no solo se concreta en el espacio fabril, sino que, en busca de la hegemonía, es esparcida por los espacios educativos formales tanto en el currículum como en una multiplicidad de programas que vinculan empresas y educación.

Parte de nuestra labor, por tanto, es educativa en el más amplio sentido del término. Podemos ayudar a que el trabajo recupere sus tradiciones particulares perdidas. Mientras partes importantes de estas tradiciones se practican en las actuales formas culturales de oficinas, almacenes, fábricas y minas (...) la historia de la gente que luchó, las visiones de una sociedad más equitativa y las exigencias y luchas deben hacerse visibles y justificarse una vez más. (Apple, 1994, p.186)

La teoría de Apple respecto a la resistencia presenta un doble anclaje: por una parte, en la relación con los movimientos sociales contra-hegemónicos y también en la labor educativa del pedagogo crítico capaz de recoger las voces de la resistencia y articular la producción de conocimiento a partir de estos colectivos que actúan y van llenando los espacios.

El campo pedagógico ha sido interpelado durante el pasado reciente por una teoría de las competencias que tiene su origen en el ámbito de las empresas. La pedagogía empresarial se asienta y tiene a su vez un programa para promover competencias laborales que, por otra parte, también fueron estructurando el currículum escolar en las últimas décadas (Lundgren, 1992). A partir de su herencia y un mayor desarrollo en ese espacio formativo se las define como un “Conjunto integrado de conocimientos, actitudes, destrezas y valores que se ponen en juego en la resolución eficiente de los problemas laborales, de acuerdo a los estándares socioproductivos exigidos por el contexto sectorial.” (Sladogna, 2003, p.14). Esta concepción, incubada en la empresa como espacio formativo, se presenta anclada a los estándares socioproductivos corporativos y coloca a las competencias laborales al servicio de la resolución eficiente de los problemas laborales, cuestiones que las alejan claramente de una formación integral del hombre y les aportan sustancia a unas capacidades mentales que pueden sonar algo abstractas presentadas solo como actitudes y habilidades generales. Las lógicas de las competencias

y la pedagogía de aprender a aprender se constituyen, desde estos espacios, como nuevas necesidades humanas (Batista, 2011).

El análisis de la formación de trabajadores no puede limitarse al contenido técnico de una ocupación vinculada estrictamente al puesto de trabajo debido a que la dimensión de la filosofía corporativa emerge en medio de una coyuntura donde es posible reconocer una construcción compleja que abarca las relaciones sociales dentro de la empresa (Arteaga García, 2011), un tipo de relaciones que se fueron tejiendo al calor de la consolidación de los sistemas corporativos empresariales: Ford Production System en uno de los casos y Filosofía Honda en el otro.

A causa del interés por una praxis situada sostenemos en uno de nuestros trabajos que la misma

... se funda en la preocupación por aprehender el vínculo pedagógico en su forma concreta, sin perder el anclaje de una pedagogía radical entendida como concepción política, teórica, material y cultural. A partir de las múltiples acciones de resistencia al dominio del capital postulamos la consolidación de una Pedagogía crítica situada que contribuya en el fortalecimiento de las resistencias y en la construcción de nuevas alternativas (Figari y Hernández, 2013, p.16)

Es factible encontrar acciones de resistencia entre los movimientos sociales, donde pueden reconocerse experiencias con un mayor grado de autonomía respecto a lo sucede en el ámbito de las organizaciones empresariales. Si en ambos espacios se despliegan procesos de formación éstos tienen que resultar de interés para la pedagogía crítica situada en el trabajo. La *tradición selectiva*, además de recuperar la historia de la organización y las luchas de los trabajadores debe incorporar el análisis y la crítica de las iniciativas pedagógicas corporativas.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Concebimos una construcción de conocimiento anclada en aquellos planteos epistemológicos que han reflexionado sobre la producción científica en el marco de una sociedad organizada a partir de la división entre el trabajo manual y el trabajo intelectual y dentro de la cual es posible identificar una omisión histórico-materialista de los fundamentos conceptuales de la ciencia (Sohn Rethel, 1980).

Los aportes de Sohn Rethel contribuyen a sostener una mirada atenta sobre los vínculos que existen entre la teoría del conocimiento y la teoría de la sociedad, donde la separación entre trabajo manual y trabajo intelectual emerge como la resultante de un proceso histórico que consolidó una síntesis social basada en el intercambio de mercancías. Estos actos no están basados en el intercambio del trabajo de cada sujeto con otros, sino que se dan a partir de la centralidad que cobra el dinero. Dentro de la escisión del trabajo propia de la sociedad moderna la construcción conceptual se convirtió en una prerrogativa del trabajo intelectual.

Si como sostiene este autor el trabajo intelectual se mueve en el marco configurado por los elementos formales de la síntesis social, se plantea entonces el desafío de construir conocimiento científico reconociendo estos fundamentos histórico-materialistas y dando cuenta de la pertenencia a una corriente que desafía la colaboración de la ciencia con el efectivo funcionamiento de la síntesis social.

Para abordar la tarea de construcción de conocimiento recuperamos los postulados que afirman que se trata de algo más amplio que una mera *enumeración de técnicas de relevamiento y análisis de información empírica* (Rigal y Sirvent, 2008). Al tomar decisiones sobre la metodología de investigación no puede ocultarse el para qué y para quiénes se investiga, en este caso se hace explícita una construcción de conocimiento desde los intereses de los trabajadores donde además de reconocerlos como parte del objeto de conocimiento, hemos desplegado ciertas estrategias para integrarlos como sujetos de la investigación.

Esta tesis se centra en los casos de las empresas Ford y Honda y justificamos la selección y el contraste de casos a partir de los siguientes elementos:

- a) Ambas son empresas en las cuales la gestión del trabajo se lleva a cabo desde una perspectiva corporativa emanada desde las casas matrices radicadas en el exterior, y que son a la vez especializadas para su aplicación en las plantas de Argentina.
- b) Al tratarse de empresas concentradas cuentan con una amplitud de recursos propios que se despliegan para llevar a cabo la tarea pedagógica.
- c) La impronta de ambas empresas en la zona norte del conurbano bonaerense genera la circulación por espacios académicos de materiales de capacitación y diversos documentos corporativos orientados a expandir las políticas manageriales por diversos ámbitos de la sociedad.
- d) Existe un vínculo previo con trabajadores de ambas empresas que permite comprometer la realización de entrevistas y grupos de discusión.
- e) Los convenios colectivos firmados por el mismo sindicato (SMATA) en ambas empresas, que son de carácter público, reflejan distintos momentos de la imposición de las nuevas formas de trabajo
- f) La composición del personal, por un lado (Ford) con trabajadores de mucha antigüedad que fueron parte de la transición de modelos de organización del trabajo, frente al otro (Honda) donde predominan los jóvenes sin experiencia sindical previa, contribuye a la contrastación de los casos.

Esta tesis integra una perspectiva cualitativa que recupera la voz de los actores de la producción, así como diversas fuentes documentales generadas por las empresas y el sindicato. Nuestro universo de estudio son los sistemas corporativos de producción de las empresas automotrices de Argentina, mientras las estrategias de formación de las empresas automotrices de Argentina se convierten en la unidad de análisis de esta tesis.

Respecto a las técnicas de obtención de datos postulamos tres planos de análisis: a. las prácticas de formación corporativas, b. las prácticas sindicales c. los trabajadores.

En el plano de las prácticas corporativas, junto a las voces de los actores que dan cuenta de las mismas contamos con una vasta producción de materiales dirigidos a la capacitación sobre diferentes dimensiones del sistema corporativo como resultan el establecimiento de roles y responsabilidades para los distintos niveles jerárquicos, el entrenamiento acorde a la función que cumplan cada uno de los actores de la producción, la organización del entorno de trabajo, las recomendaciones para la descripción exhaustiva de las operaciones de trabajo y el control dinámico de la mejora continua entre otra diversidad de fuentes a ser analizadas en esta tesis.

El caso de Honda aporta una serie de materiales que son producidos desde consultoras especializadas en la tarea pedagógica y entre otros contenidos focalizamos en aquellos que se orientan hacia el liderazgo, el consenso, las competencias y las evaluaciones entre las batallas que se priorizan para la disputa de sentidos.

Para el acceso a información pública sobre las empresas estudiadas en esta tesis, el sindicato que agrupa a los trabajadores (SMATA) y la cámara empresaria (ADEFA) contamos con los archivos del Centro de Estudios de la Situación y Perspectiva de la Argentina (CESPA)<sup>9</sup>. Producto del vasto acervo con el que cuenta este fondo documental y a partir del riguroso trabajo de recopilación, clasificación y guarda de las fuentes de información, logramos consultar<sup>10</sup> las series:

- Corporaciones empresas
- Laborales
- Empresas

Material que se nos permitió digitalizar y lo hicimos respetando la clasificación de las fuentes consultadas en series, subseries y folios según los datos del catálogo del Fondo Documental.

Junto a aquellos materiales puestos en circulación para la formación interna de los trabajadores, las prácticas corporativas se extienden a través de un conjunto de sentidos que estructuran los informes de sustentabilidad. Reportes que responden a políticas globales que exceden el ámbito de las corporaciones y se orientan a la legitimación de las

---

<sup>9</sup> Según lo publicado en [http://www.jorgeschvarzer.com.ar/fondo\\_documental.pdf](http://www.jorgeschvarzer.com.ar/fondo_documental.pdf) : “El fondo documental -en funcionamiento desde 1983- ha recopilado, clasificado, almacenado y brindado acceso a fuentes de información (a partir de los años 70) sobre aspectos sociales, económicos y políticos de Argentina, al servicio de la investigación en ciencias sociales.

Este Fondo está compuesto básicamente de artículos periodísticos de los principales diarios de la Ciudad de Buenos Aires, seleccionados y clasificados por categorías de investigación, algunas revistas, y documentos de trabajo de los centros de investigación a los que pertenece y perteneció, como el Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración (CISEA), Centro de Estudios Económicos, de la Empresa y del Desarrollo (CEEED) y hoy día el Centro de Estudio de la Situación y Perspectiva de la Argentina (CESPA) en la Facultad de Ciencias Económicas”.

<sup>10</sup> Gracias al profesionalismo y cordialidad de Jesús Monzón, Responsable Técnico del CESPA.

empresas ante el conjunto de la sociedad. Emitidos con diferente periodicidad esta tesis incorpora aquellos reportes emitidos por ambas empresas.

El análisis de los convenios colectivos y las actas acuerdo firmadas por el SMATA con ambas empresas, aportan al conocimiento de las prácticas sindicales y su posicionamiento ante las imposiciones empresariales que fueron permeando los acuerdos plasmados en las últimas dos décadas.

Entre las fuentes primarias otorgamos especial interés a aquellas que nos permiten recomponer las prácticas corporativas desde la visión de los trabajadores. Las entrevistas a operadores sindicalizados y a jóvenes pasantes conforman una serie de instrumentos de registro de datos entre los que cuenta también la organización de un grupo de discusión con trabajadores de la empresa Ford. Los operadores contactados se desempeñaban, al momento de la entrevista, en el área de producción en algunos casos y de mantenimiento en otros. Se realizaron también entrevistas con mandos medios en posiciones ingenieriles.

Fueron consultados también diferentes sitios web donde resultó posible encontrar información oficial de las empresas y otros organismos. Por otra parte, la indagación a través de internet permitió acceder a publicaciones citadas en diversos documentos de las empresas.

La incorporación de las fuentes mencionadas tiene el objetivo de enriquecer el circuito entre teoría y empiria en búsqueda de la construcción de un conocimiento capaz de recomponer prácticas hegemónicas corporativas y las resistencias de los trabajadores en tono a la disputa por la subjetividad. La aproximación cualitativa y la triangulación de datos son parte de un trabajo a desarrollar a lo largo de esta tesis enmarcado entre el rigor metodológico y un proceso creativo capaz de realizar aportes innovadores al campo pedagógico, al de trabajo – formación, y también al movimiento de la resistencia de los trabajadores consolidando espacios de circulación y debate que faciliten un proceso en espiral de construcción del conocimiento.

## Fuentes utilizadas

### 1. Primarias

Entrevista con:

Operarios de calidad, Honda Argentina

Operario de mantenimiento, planta de estampado, Ford Argentina

Delegado sindical de la planta de montaje, Ford Argentina

Operario de la planta de pintura, Ford Argentina

Ingeniero área de mantenimiento, Ford Argentina

Pasante en la oficina técnica, planta de estampado, Ford Argentina

Operario de la planta de estampado, Ford Argentina

Operario sector matricería, planta de estampado, Ford Argentina

Apoyo de líder, inspección final, Honda Argentina

Operador de mantenimiento, Honda Argentina

Grupo de discusión con trabajadores de Ford Argentina.

Notas de campo sobre el proceso productivo y la organización de puestos de trabajo y funciones en ambas empresas.

Recursos humanos en la empresa flexible: Charla de la Directora de Recursos Humanos de Toyota ("Resolución de conflictos en organizaciones" a cargo de la Lic. Débora Aguirre Vieiro, Directora de RRHH de Toyota, quien expuso sobre modelos de negociación y el proceso de comunicación y los conflictos. UNLu, 12 de mayo de 2015)

## 2. Secundarias

Para Ford

Dirigidos a la organización y funcionamiento de los grupos de trabajo (GT): s/f

Documentos sobre Roles y Responsabilidades, estructura, entrenamiento y requerimientos del Ford Production System para los Grupos de Trabajo s/f

Modelo estructurado de los grupos de trabajo (Septiembre de 2001)

Descripción del Sistema Ambiental Ford. s/f

Manual con cursos de capacitación s/f

Instructivo para el cálculo del Overall Equipment Effectiveness (OEE) s/f

Para la inducción inicial:

Documentos introductorios al FPS, sobre los procesos de mejora, entrenamiento y objetivos de trabajo. s/f

Documentos sobre la mejora continua y manufactura simplificada. s/f

Formación general:

Manual de entrenamiento con la construcción de diversos indicadores de mejoras.

Documento sobre Hoja de Instrucción del Operador (s/f)

Informes de sustentabilidad:

Ford en movimiento. Conectándonos con la sociedad. Informe de sustentabilidad, Ford Argentina SCA. 2007

Ford en movimiento. En el camino de la sustentabilidad. Informe de sustentabilidad, Ford Argentina SCA. 2008-2009

Ford Argentina. 100 años llegando tan lejos. Reporte de sustentabilidad 2013

Ford Motor Company. Accelerating Today a for Beter Tomorrow. We are changing the way the world moves to make people's lives better. Sustainability Report 2015/16

En internet:

<https://corporate.ford.com/microsites/sustainability-report-2017-18/doc/sr17-sr15.pdf>

Para Honda

Comunicación de alto impacto. Material de apoyo (2013)

Evaluación integral (2013)

Material de apoyo. Liderazgo y gerencia (2014)

Resolución de conflictos (2013)

Competencias Honda (2013)

Nivel de calificación (definición y comportamientos) (2014)

Evaluación de desempeño (taller para evaluadores) (2014)

Convenios Colectivos:

CCT. SMATA – Ford Motor Argentina S. A. (CCT-14/75. Convenio firmado el 24 de junio de 1975)

CCT. SMATA – Autolatina (CCT-8-1989-E. Convenio firmado el 8 de junio de 1989)

CCT. SMATA – Toyota Argentina S.A. (CCT-190-1996-E. Convenio firmado el 27 de mayo de 1996)

CCT. SMATA – Honda (CCT-1265-2012-E. Convenio firmado el 5 de septiembre de 2011)

Actas Acuerdos:

Acta acuerdo SMATA – Ford Argentina S.A (ACU-10-1999. Acta firma el 18 de enero de 1999)

Acta acuerdo SMATA – Honda (Acta 25-06-2009)

Acta acuerdo SMATA – Ford Motor Argentina S.C.A (ACU-1096\_2009-E. Acta firmada el 10 de junio de 2009)

Acta acuerdo SMATA - Ford Motor Argentina S.C.A (ACU-943-2017-E. Acta firmada el 26 de diciembre de 2016)

Acta acuerdo SMATA – Honda (Acta 30-07-2012)

Acta acuerdo SMATA – Honda (Acta 02-05-2013)

Acta acuerdo SMATA – Honda (ACU-1308-2014-E. Acta firmada el 30 de mayo del 2014)

Informes de sustentabilidad:

What have you been doing to make up the world better? - Honda South América 2007

Plante una semilla - Honda South América 2008

Hombro a hombro, día tras día - Honda South América 2009

Forme parte. Actitud viene de adentro - Honda South América 2010

Cuanto más cerca usted se encuentre. Más lejos nosotros llegaremos - Honda South América 2011

Informe de Contribución social - Honda South América 2013

Innovación que mueve nuestros sueños - Honda South América 2014

### 3. Archivos periodísticos

Artículos periodísticos (Fondo: CESPAs) (Autolatina 86 a 97 es el período de la transición al Ford 2000)

Artículos periodísticos (Fondo: CESPAs) sobre Honda

El proyecto Honda ¿Es el fin de las fábricas locales? Diario *Ámbito Financiero*. 30 de junio de 1985. Artículo de Juan Raimundo Zanella

Artículos periodísticos (Fondo: CESPAs) sobre Ford

Ford y sus alianzas con otras empresas. *El Cronista Comercial*. 11 de mayo de 1989

Ford 2000. Un salto al futuro. *Revista Fortune-Negocios*, nov 1995, pp 28-34

Documentos ADEFA y paper sobre corporaciones

Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA) (2014). Anuario 2014. Datos básicos de la industria automotriz. En internet:

<http://www.adefa.org.ar/upload/anuarios/anuario2014/3.pdf>

Artículos periodísticos (Fondo: CESPAs)

Ford Argentina reinauguró la escuela rural 138 de Mascasín, en La Rioja <http://noticiaspositivas.org/23142-2/> Parte del programa *Educación para un nuevo mañana*.

Ford Argentina celebró los 50 años de la Escuela Técnica Henry Ford <http://www.minutouno.com/notas/1456689-ford-argentina-celebro-los-50-anos-la-escuela-tecnica-henry-ford>

*Revista Mercado*, 1 de mayo de 1980

*Revista Somos*, 21 de agosto de 1981

#### 4. Sitios web

Honda - The Power of Dreams (Corto animado para Honda Italia.  
<https://www.youtube.com/watch?v=X12fuNfu0fY>)

Honda Argentina.

<http://www.honda.com.ar/index.php>

Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina

<http://www.adca.org.ar/home>

Automotive Industry Action Group

<https://www.aiag.org/about>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – Indec –

<https://www.indec.gob.ar/index.asp>

Lean Manufacturing 10

<https://leanmanufacturing10.com/>

Consultora de gestión: PDCA:

<http://www.pdca.com.br/site/espanhol/como-se-implanta-o-5s/origen-del-tpm.html>

#### 5. Otros documentos:

González Selmi, F. (2007). Sistema Ambiental Ford. Mejora continua a través de los grupos de trabajo. Disponible en Internet en:

<http://www.ceads.org.ar/casos/2001/Ford.PDF>

Mertens, L. (1998) La medición de la productividad como referente de la formación – capacitación. Una propuesta metodológica. Boletín de Cinterfor N°143, mayo-agosto de 1998. Disponible en Internet en:

[https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/bol5.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/bol5.pdf)

## **PRIMERA SECCIÓN: EL ESTÁNDAR GLOBAL COMO PRINCIPIO FORMADOR**

Resulta decisivo que se enseñe en las escuelas temas como una historia seria del trabajo. Con gran frecuencia minimizamos la historia de las luchas concretas que han tenido los trabajadores y de los sacrificios que hicieron. Al mismo tiempo, puede impulsarse a los estudiantes a que basen sus propias experiencias personales y familiares en la historia de su clase o grupo étnico.

Michael Apple

## **CAPÍTULO I. MANAGEMENT, SISTEMAS CORPORATIVOS Y SUBJETIVIDAD**

En la primera parte de esta tesis recuperamos diversos estudios del trabajo sobre el pasado reciente junto a aquellos antecedentes de nuestro equipo de investigación que aportan para la tarea de reconocer la organización actual del trabajo y en la historicidad de sus transformaciones. Las demandas de la *empresa flexible* desplazaron el eje de la formación desde una especialización en ciertas operaciones del proceso productivo hacia la adhesión de la filosofía corporativa, un corrimiento que es analizado desde la integración del campo pedagógico con otros campos de conocimiento que también se abordan en la tesis.

Entre los atributos de la fuerza de trabajo, la subjetividad pasó a ocupar un lugar de privilegio en la valorización de las corporaciones. La centralidad que cobró la subjetividad puede ser reconocida a partir del despliegue de iniciativas pedagógicas junto al proceso de trabajo y que se encuentran orientadas al desarrollo de *talentos* capaces de asumir el *liderazgo* que movilice hacia la *mejora continua*. La disputa por la subjetividad se libra en el marco de una cultura corporativa que busca sedimentar sentidos claves en el conjunto de la organización.

La consolidación de la *organización que aprende* le impone al campo pedagógico la necesidad de prestar particular atención a una situación de enseñanza y aprendizaje que se reconoce como parte de la vida cotidiana de las empresas. Contamos aquí con una serie de hallazgos previos que nos permiten reconstruir la trama de la hegemonía empresarial y consolidar una concepción de praxis que ubica esta disputa tanto en el proceso de trabajo, como más allá de sus límites.

Entre los antecedentes que reconocemos en esta primera parte de la tesis destacamos aquellos estudios que abordan la presencia de las empresas en el campo educacional, las demandas del sistema productivo hacia el sistema educativo y también asignamos particular atención a los debates que refieren a las condiciones materiales porque al concentrarnos en la formación de la fuerza de trabajo resulta insoslayable la relación entre productividad y subjetividad. Si bien los sujetos se constituyen en múltiples procesos de transmisión cultural, en esta tesis profundizamos en aquellos que están mediados por la hegemonía empresarial.

La búsqueda de una salida a la crisis de acumulación del período de producción en masa dinamizó una mundialización de la economía dentro de la cual las corporaciones se reorganizaron a escala global y establecieron nuevos vínculos con los Estados nacionales según el lugar que cada uno de ellos ocupa en la cadena global de valor.

En el contexto de las transformaciones en el trabajo y el nuevo mapa mundial de negocios cobraron forma los sistemas corporativos que, irradiados desde las casas matrices, tuvieron el propósito de universalizar un modo de producir en distintos puntos del planeta. La doctrina del management concentrada en un grupo de herramientas necesitaba recontextualizarse, para su efectividad, en cada uno de los países reconociendo tradiciones locales de los trabajadores y el lugar que ocupa esa planta en la cadena global de valor.

En el primer capítulo de esta sección se presentan los ajustes que se fueron dando en la organización del trabajo en las plantas argentinas de las empresas Ford y Honda en función de las demandas de un estándar global que define con precisión qué tipo de trabajador se persigue conformar.

Corporaciones y doctrinas globales: entre las transformaciones productivas a escala mundial y la situación de la industria automotriz en Argentina.

La organización del trabajo durante el pasado reciente trasluce algunos puntos de inflexión emblemáticos como la denominada crisis del fordismo durante los años '70 y la posterior aparición de la producción flexible encarnada en el Sistema de Producción de Toyota de la industria automotriz japonesa. Para el estudio de los casos analizados en esta tesis, Ford Argentina y Honda Argentina, establecemos la siguiente periodización según las transformaciones de la industria automotriz en Argentina a lo largo de las últimas seis décadas:

1960 - 1982: expansión de la producción en masa.

1982 - 1987: crisis de la producción en masa.

1987 - 1996: mundialización y transición hacia la producción flexible.

1996 - actual: desarrollo de la producción flexible.

Esta periodización busca recorrer las transformaciones de la organización del trabajo en la industria automotriz argentina en estrecha relación con los cambios producidos en la industria a nivel global.

Expansión de la producción en masa:

Ford Motor se radicó en Argentina en 1913 a partir de la apertura de una oficina de ventas en la Ciudad de Buenos Aires y en 1922 se instaló en Buenos Aires en el barrio de la Boca con una planta de armado y algunas operaciones de pintura. En la periodización ensayada ubicamos el nacimiento de la producción en masa en 1960 debido a que, durante esta década se consolida el proceso de instalación para la producción en gran escala de diversas empresas multinacionales de la industria automotriz. Como parte de este proceso en el mes de septiembre de 1961 se inauguró la planta de producción completa de Ford en General Pacheco, Buenos Aires.

Una de las marcas de esta etapa es la fortaleza de la organización sindical contra la cual batalló la empresa durante este período que denominamos expansión de la producción en masa. Los ciclos económicos, propios de la historia de la industria automotriz argentina, guardarán relación con las luchas obreras y como muestra de este vínculo tenemos a los trabajadores de Ford, durante junio de 1975, participando activamente en las coordinadoras interfabriles de zona norte de la provincia de Buenos Aires.

Al igual que en el resto del país, la radicalización de los trabajadores del cordón industrial del Gran Buenos Aires fue enfrentada en un primer momento por la organización para-estatal Triple A<sup>11</sup> como preludeo de la feroz represión que llevó a cabo la dictadura militar cuando interrumpió la organización sindical, militarizó la planta de General Pacheco e instaló en su interior un centro clandestino para la detención y tortura de los delegados y activistas de la fábrica.

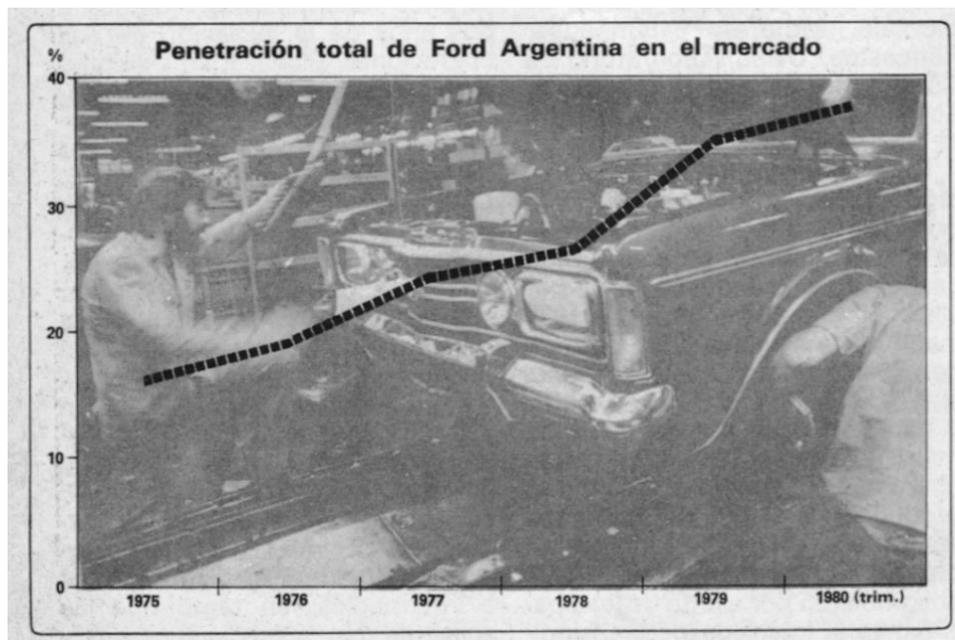
Entre las transformaciones de la industria automotriz durante el período que la dictadura militar gobernó el país se destaca el abandono de las operaciones en Argentina de General Motors (1978) y un importante crecimiento de la producción y penetración de

---

<sup>11</sup> Alianza Anticomunista Argentina

Ford en el mercado local como lo muestra este gráfico de la revista Mercado publicado en mayo de 1980.

Gráfico N°3



Fuente: Revista Mercado

Este período presenta a la vez una expansión de plantas subsidiarias como la de Transax en la provincia de Córdoba para la producción de cajas de velocidad y Metcon en Santa Fe dedicada a la fundición de piezas para el motor y la caja de velocidad. Una expansión que alcanzó también a una nueva planta de producción en General Pacheco para la fabricación de camiones que se inauguró en 1982 con una inversión cercana a los 200 millones de dólares, justificada no solo por el crecimiento del mercado interno, sino también por una porción de la producción orientada hacia las exportaciones.

Durante el año 1978 y al calor de la apertura de las importaciones impulsadas por la Junta Militar en el gobierno, de la cual José Alfredo Martínez de Hoz fue su Ministro de Economía, se radica en el país la empresa Honda Argentina S. A. que se dedica exclusivamente a la venta de motocicletas importadas. La referencia a este antecedente, que no aparece vinculado a la producción de automóviles, contribuye al reconocimiento

de la historia de la instalación de Honda y la de los movimientos de estos capitales japoneses de acuerdo con sus objetivos para el país y la región.

Crisis de la producción en masa.

Ubicamos en este período diferentes acontecimientos relacionados con ambas compañías que nos permiten identificar señales del agotamiento de este modo de acumulación en el contexto del final del gobierno de la dictadura militar donde comenzaba a recuperarse la organización obrera y el modelo económico se encontraba severamente cuestionado desde diferentes sectores.

La empresa Ford, que contó con el servicio incondicional del gobierno militar a la hora de reprimir y desarticular a la organización obrera, durante el mes de agosto del año 1981 hacía pública su diferencia con la junta militar a través de su presidente en Argentina Juan Courard:

Hace un año atrás, en 1980, el endeudamiento externo del país era de 27.000 millones de dólares. Hoy es de 28.500 millones de dólares. En 1980 el producto bruto bajó al 1.1 por ciento. La proyección para 1981 es que va a ser negativo en un 0.6 por ciento. Las tasas de interés están al 11 por ciento mensual (135/140 por ciento anual) también una cifra récord. El dólar estaba ayer -no sé ahora- en 7.400 pesos. Hace un año estaba a 2.200 pesos. La tasa de inflación de julio fue del 10.2 por ciento. Un año atrás era del 4.7 por ciento. (Revista Somos 21 de agosto de 1981)

Hacia el final de la dictadura y los primeros años del gobierno de Raúl Alfonsín la caída de la producción en Ford se tradujo en un nuevo ataque a los trabajadores expresado a través del deterioro de los salarios, los despidos y las suspensiones. Una etapa donde se produjo la toma de la planta por parte de sus trabajadores en el año 1985 y en la cual la empresa, luego de derrotarlos, lograría los despidos programados inicialmente más la expulsión del activismo que se organizó a partir de los últimos años de la dictadura y había logrado conformar una lista a nivel nacional<sup>12</sup> para disputar la dirección del sindicato SMATA.

---

<sup>12</sup> La Lista Naranja obtuvo apenas el 7% de los votos a nivel nacional pero como resultado de su inserción en la planta Ford de Pacheco alcanzó el 40% ubicándose en segundo lugar detrás de la lista Azul y Blanca (Santella, 2008, p.222)

En forma contemporánea a los acontecimientos en la planta de Ford que dejaban traslucir la crisis del anterior modo de acumulación, Honda Argentina disputaba con el gobierno nacional y provincial un conjunto de condiciones favorables para poder iniciar la producción de motocicletas en la provincia de Córdoba. Desde mediados del año 1985 se hizo público el proyecto de radicación de la empresa en un parque industrial que se licitaba en Cruz del Eje (Córdoba). Este proyecto impulsado por los capitales japoneses que comenzaban a fluir por la región tuvo que enfrentar la resistencia de grupos económicos nacionales como el de la empresa Zanella que denunciaba las ventajas que lograría Honda al instalar una *armaduría* frente a una industria nacional que se veía amenazada.

Juan Raimundo Zanella presidente de la Comisión de Motovehículos de la Cámara Argentina de la Industria de Autocomponentes en un artículo publicado en el diario *Ámbito Financiero* del 30/7/85 sostiene:

No se trata de fabricación sino de una simple armaduría.

La industria nacional fabrica localmente 80% a 90% de sus vehículos y Honda propone una supuesta integración en 6 años que comienza con primer año cero partes nacionales y solo 105 personas ocupadas; segundo año 110 personas y 21,1% de partes nacionales

En resumen, es un negocio de importación que el país no puede pagar y aumentará la deuda externa.

Esta fuerte disputa, que en 1989 terminaría bloqueando la instalación de Honda en Córdoba, trasluce las señales de una incipiente mundialización de la producción y circulación de las mercancías que se presenta como una amenaza para la producción nacional que cubría, hasta ese momento, casi la totalidad del mercado interno.

Mundialización y transición hacia la producción flexible.

La crisis que se venía gestando en el sector automotriz durante los años previos impulsó, en 1987, la fusión de las empresas Ford y Volkswagen a nivel regional (principalmente en Argentina y Brasil). Esta fusión conocida en el mundo de los negocios como joint venture dio origen al nacimiento de la firma Autolatina. Una iniciativa que pertenece a los últimos coletazos del viejo modo de acumulación y a una nueva etapa

donde las fronteras nacionales comienzan a ser perforadas por los intercambios regionales y nuevas configuraciones de las cadenas globales de valor.

En una charla pronunciada en Estados Unidos durante el año 1989 el presidente del directorio de Ford Motor Company Donald Petersen alertaba sobre la necesidad de actuar y pensar en términos globales:

‘Para que nuestro país pueda mantenerse económicamente floreciente y políticamente fuerte, el mundo empresario y de la industria tendrá que tomar la vanguardia en cuanto a pensar y actuar en términos globales’.

‘Se necesita un cambio de mentalidad en nuestro país’, continuó diciendo el alto ejecutivo de Ford, ‘para aceptar el hecho de que nuestra nación no es ni más ni menos que un miembro poderoso de una comunidad global’.

(...) Petersen instó al gobierno a convertirse en socio del mundo empresario y de la industria a fin de lograr que la competitividad global sea un verdadero objetivo nacional. (El Cronista Comercial, 11 de mayo de 1989)

El desarrollo de este artículo permite contextualizar la experiencia de Autolatina en el marco de diversas alianzas interindustriales que se desplegaban por el mundo: 25% del paquete accionario de Mazda, joint venture con Niza para fabricar vehículos en EE. UU y Australia y tratativas con la Unión Soviética sobre la factibilidad de un joint venture para fabricar distintos tipos de vehículos en ese país. En el marco de estas nuevas tendencias en el plano mundial, durante el año 1991 y en los primeros pasos del MERCOSUR Carlos Menem y Domingo Cavallo firman el decreto 2677/1991 donde se establecen nuevas condiciones para la Industria Automotriz. A partir de este decreto las empresas con plantas instaladas en Argentina acceden a mejores condiciones de intercambio con plantas de Brasil y están obligadas a presentar un plan de reconversión. Transcurridos pocos meses de esta nueva regulación, el ministro Cavallo asistirá a la planta de Autolatina para inaugurar la automatización de la planta de estampado que comenzaba a producir modelos para el mercado local y el brasilero.

Autolatina logró sobrevivir apenas 7 años. La pérdida de los segmentos de mercado que ambas empresas por separado habían conquistado en la región (Ford en Argentina y Volkswagen en Brasil) precipitó hacia fines de 1994 el anuncio de la separación de estas empresas automotrices. Si bien las experiencias de joint venture corrían suertes diversas, durante este período se consolida el impulso de las corporaciones a pensar y actuar en términos globales.

## Desarrollo de la producción flexible

El año 1996 resultó clave para la transformación del trabajo en la Argentina a partir de la firma de dos Convenios Colectivos de trabajo<sup>13</sup> que pertenecen a la rama automotriz y que resultaron paradigmáticos de una época donde la disputa por imponer nuevas condiciones de trabajo al conjunto de la clase obrera argentina se ubicó en el centro de la escena política nacional.

Los casos analizados en esta tesis tienen diferentes tipos de convenios, por una parte, previos y propios de la etapa de la producción en masa (Ford, 1989) y otros posteriores donde se ve cristalizadas las demandas de la *empresa flexible* (Honda, 2011). El desarrollo del período inaugurado en 1996 se presenta como una etapa donde se fue consolidando la nueva organización del trabajo y dentro de la cual resultó clave, tanto la acumulación de saberes de las empresas asociados a la *administración científica*, como el papel desempeñado por el sindicato SMATA quien acompañó este periodo con las firmas de los nuevos convenios y su disposición a colaborar en el interior de las fábricas con los requerimientos hacia la fuerza de trabajo.

Luego de la separación de Volkswagen, Ford Argentina comenzó a reorganizar su producción en sintonía con el Sistema de Producción Toyota que había hegemonizado la organización del trabajo a escala mundial en diferentes ramas de la producción. La reestructuración de las operaciones de Ford en Argentina se encuentra alineada con una estrategia global de la compañía:

Alex Trotman, actual CEO de Ford y el líder más visionario desde Henry I, tiene un plan global que también es audaz y muy complejo. Trotman quiere concentrar las operaciones mundiales de Ford y crear una compañía integrada que abastecerá tanto a la lejana India como a la vecina india. Este esfuerzo masivo, conocido inicialmente como Ford 2000, implica que docenas de centros de ingeniería de alrededor del mundo se fusionarán en 5 nuevos y que los 25 mil empleados deberán mudarse a al menos reportar a nuevos jefes. Ford revolucionará el diseño y la forma en que desarrollará las 70 líneas de autos y camionetas que vende en 200 mercados.

---

<sup>13</sup> Convenio Colectivo de Trabajo entre Fiat Auto Argentina S.A y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (S.M.A.T.A) (1996) y Convenio Colectivo de Trabajo entre Toyota Argentina S.A y Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (S.M.A.T.A) (1996)

‘Esta es la mayor reorganización de la historia de Ford’, dice Dawis Lewis, historiador económico de la universidad de Michigan que escribió mucho sobre la automotriz. (Revista Fortune-Negocios, nov 1995, pp 28-34)

Desde su instalación en General Pacheco, Ford estuvo produciendo una limitada cantidad de modelos y si bien hacia la década de los 80 lanzó nuevos vehículos medianos e incluso camiones, su fuerte estuvo en la fabricación de la nave insignia que dominó el mercado argentino durante tres décadas (1962-1991): el Ford Falcon. Un modelo emblemático de la dictadura militar argentina, utilizado tanto por las fuerzas policiales como por los grupos de tareas que se dedicaron a la desaparición forzada de personas.

No resulta ningún hallazgo de esta tesis el vínculo entre las filiales locales y la casa matriz, desde su instalación en Argentina es indudable que ese lazo existió y que las grandes líneas de inversiones y desarrollo necesitaban del visto bueno de Estados Unidos. Lo distintivo de este período son aquellas transformaciones a nivel global que significaron grandes cambios en la organización local, en la producción de vehículos y fundamentalmente en la adaptación a un mercado mundial donde la idea de flexibilidad quedará asociada tanto a la empresa, como a la fuerza de trabajo.

Ford 2000, que es el bebé de Trotman, elimina las operaciones de ingeniería de Ford en América del Norte y Europa y las reemplaza por 5 centros de desarrollo; 4 en Dearborn y uno en Europa. Por lo tanto, en vez de diseñar Escort separados para vender en los Estados Unidos, Alemania y Australia, Ford intenta crear un diseño básico en el centro de autos pequeños europeos y hacer modificaciones para cada mercado. Para fin de año, los diseñadores de autos chicos para Brasil, la Argentina, Venezuela, Colombia, Australia, Nueva Zelanda y Taiwán usarán el mismo patrón molde. Cada uno de los cuatro centros tendrá una misión global separada: uno desarrollará autos grandes con tracción delantera, incluyendo minivans; otro, autos con tracción trasera, incluyendo Jaguars, un tercero fabricará Explorers y pick-ups, y el cuarto camiones. Las partes seguirán siendo fabricadas y ensambladas a los vehículos, alrededor del mundo. (Revista Fortune-Negocios, nov 1995, p.32)

Estas voces autorizadas de la empresa contribuyen a reconocer la importancia que se le asigna a este giro hacia la misión global que comienza a tener la planta ubicada en Argentina. Durante el período anterior podríamos sostener que el rol fundamental de esta planta sería el de aportar divisas para el negocio global de la compañía, pero desde la separación de Volkswagen y a partir del lanzamiento de Ford 2000 destacamos una etapa diferente en la periodización definida en esta tesis.

La nueva etapa plantea un fuerte cambio cultural para la organización y así lo refleja el artículo cuando afirma “hay cosas que pueden no funcionar en Ford 2000. A pesar de

las exhaustivas explicaciones, la tropa quizás no llegue a comprender el cambio cultural o, por el contrario, puede hacerlo, pero resistirse.” (Revista Fortune-Negocios, nov 1995, p. 33). En el caso de Honda Argentina el *cambio cultural* no es sobre la propia fuerza de trabajo formada en otro tipo de organización debido a que después de varios intentos fallidos logrará inaugurar su planta de producción de motos durante el año 2006 en Florencio Varela y en 2011 comenzará con la producción de automóviles en Campana. En ambos casos, al hacerlo en un momento avanzado del período que hemos denominado desarrollo de la producción flexible, no tendrá que afrontar ningún *cambio cultural* como el que tiene planteado Ford en su tarea por reeducar a trabajadores formados en la cultura de la producción en masa.

#### Filiales locales en el contexto de la acumulación capitalista mundial

Al reconstruir la historia de la instalación de Ford en el país observamos que transcurrió casi medio siglo (1913-1961) entre la importación de partes para abastecer a un reducido mercado local y la producción completa de vehículos en Argentina. Más allá de las variaciones del mercado interno sostenemos la necesidad de incorporar a nuestros análisis el rol asignado a la filial local en el contexto global de la acumulación capitalista.

A partir del acceso a otros bienes de consumo de los trabajadores y ciertos cambios en la estructura económica de Argentina a lo largo del siglo XX, se consolidó un tipo de industrialización que debe ser analizada a la luz de la situación socio-económica global y de las iniciativas que impulsaron las grandes corporaciones para la región.

... en una sociedad dominada por las clases sociales, donde el poder está en función de la propiedad privada de los medios de producción y de la acumulación de fortunas privadas, la industrialización no es posible más que cuando la situación socio-económica global despierta en estas clases un mayor interés por emprender el desarrollo industrial. (Mandel, 1971, p.11)

Recuperamos estas concepciones de Ernest Mandel como parte de aquellos análisis de una sociedad de clase donde la industrialización de un país no responde solamente a factores endógenos sino que guarda una estrecha relación con la situación socio-económica internacional. En el caso argentino la inauguración de la planta de General Pacheco se produjo bajo la presidencia de Arturo Frondizi en cuyo gobierno se sancionó

el Régimen de Promoción de la Industria Automotriz (1959) y durante la gobernación de Oscar Alende en la provincia de Buenos Aires quien había integrado a sus equipos economistas como Aldo Ferrer con reconocida adscripción a las posiciones que pugnaban por la industrialización de los países periféricos. Nos encontramos de este modo, con la conjunción de corrientes económicas nacionales que impulsaron la industrialización desde el Estado, junto a grandes compañías multinacionales con sus casas matrices en los países centrales, dispuestas a invertir y contribuir en la industrialización de los países periféricos.

En pleno desarrollo de la segunda guerra mundial, el capital concentrado en aquel momento en los Estados Unidos se expandió hacia el resto del mundo a través de inversiones dirigidas al sector industrial. Finalizada la guerra, EE. UU comenzó a desplegar su control sobre el territorio y la economía mundial disputando el dominio con la URSS y en el caso de América Latina con la atención puesta en Cuba y su adhesión al bloque soviético a partir de 1962. En este contexto, Argentina se presentaba para los capitales norteamericanos y para la compañía Ford en particular, con el atractivo de incrementar la presencia en la región bajo condiciones impositivas favorables para su instalación, una fuerza de trabajo con un precio menor al de los países centrales y con la ventaja de comenzar a producir con una maquinaria que ya resultaba obsoleta en EE. UU.

Junto a la inversión inicial para la instalación de la planta, descendieron de los barcos una serie de maquinarias obsoletas y ya amortizadas en su país de origen con las que se fabricaron componentes de motores, entre otras piezas y procesos, hasta el final de la producción del Falcon y la camioneta F100 en la planta de General Pacheco.

Marini (1991) en su estudio sobre la industrialización brasilera durante los años 70 habla de moderno capitalismo industrial latinoamericano, en nuestro caso que nos ocupamos de la radicación de plantas automotrices subsidiarias de sus casas centrales, la tarea pasa por analizarlas en este contexto y reconocer los desafíos planteados para estas compañías en la región, entre los que se destaca el anhelado incremento de la productividad. En esos primeros años del período que hemos denominado expansión de la producción en masa donde la producción no se asienta en una constante transformación tecnológica, sino que lo hace a partir de la búsqueda del mayor beneficio de una maquinaria ya obsoleta en los países centrales y de la formación de los trabajadores en el

credo fordista, reconocemos estos mecanismos para la explotación del trabajo identificados por Marini:

... los tres mecanismos identificados -la intensificación del trabajo, la prolongación de la jornada de trabajo y la expropiación de parte de trabajo necesario al obrero para reponer su fuerza de trabajo- configuran un modo de producción fundado exclusivamente en la mayor explotación del trabajador, y no en el desarrollo de su capacidad productiva. (Marini, 1991, p.13)

La expansión en el mercado interno se tradujo también en la instalación de nuevas plantas dedicadas a la producción de piezas y componentes de los vehículos. La instalación de la planta de camiones, hacia el final de este periodo<sup>14</sup>, si bien nos permite reconocer inversiones en nuevas tecnologías no resulta suficiente para modificar una tendencia de este período donde el aumento de la productividad estuvo basado en los tres mecanismos enunciados por Marini.

Si bien la instalación en Pacheco podemos considerarla en línea con la política de los *five dollars day* debido a que contrataba trabajadores con salarios por arriba del promedio de la región, la compañía desplegó una constante batalla por una mayor explotación del trabajador que no solo estuvo asentada en la coerción propia del proceso de trabajo. Con motivo del centenario de la compañía Ford Argentina distribuyó un libro con la historia de Ford Motor Company y sus *mejores tradiciones* anti-obreras:

Henry montaba en cólera cuando la UAW repartía panfletos en sus instalaciones, pero poco podía hacer para impedirlo. Recurrió a actividades encubiertas para aplastar al sindicato antes de que echase raíces. En 1916, contrató a un ex-boxeador vinculado con el hampa, Harry Bennett, como jefe de seguridad. Con los años, Bennett se ganó la reputación de ser capaz de hacer cualquier cosa que Henry le pidiera. Ascendido poco a poco, Bennett fue nombrado jefe del departamento de servicio de Ford, encargado de la política laboral de la empresa. Pero Bennett usó el cargo para obtener pruebas de la penetración de los sindicatos entre el personal y organizó una red de empleados para vigilar la compañía. Estos confidentes le advirtieron que el UAW, dirigido por un grupo de líderes, entre quienes se incluían Richard Frenkensteen y Walter Reuther (...), iba a organizar una campaña de captación de afiliados en la planta de Rouge el 26 de mayo de 1937. Bennett preparó un camión cargado de matones para recibirle.

Mientras los sindicalistas repartían panfletos a los trabajadores de Ford que cruzaban un paso elevado, el personal de seguridad atacó pateando repetidamente a

---

<sup>14</sup> 1982

Frankenstein y Reuther en la cabeza y la ingle. Al día siguiente, las fotos de Reuther y Frankenstein aparecieron en los titulares de todos los diarios, que describieron la escaramuza como “Batalla del paso elevado”. (Banham, 2002, p.53).

Durante los años setenta, asociados en el plano mundial con la caída del fordismo, se dieron en Argentina los primeros pasos de esta forma de organizar la producción. En pos de una mayor explotación de la fuerza de trabajo y frente a la radicalización de la clase obrera por la defensa de sus intereses, la empresa apeló a su memoria histórica y en este caso no fue Bennett, sino la dictadura militar, la responsable de despejar a sangre y fuego cualquier oposición al incremento de la explotación del trabajo.

La transformación del trabajo en la industria automotriz argentina durante el pasado reciente tiene su especificidad y en eso basamos nuestro interés en los casos de estudio. Del mismo modo que elaboramos una periodización ajustada a los ritmos que tienen estas transformaciones para el caso argentino, sostenemos la imposibilidad de analizar a las mismas escindidas de la economía y de la relación entre las clases a nivel global.

Para la economía norteamericana la llamada *crisis del fordismo* tiene relación con una brusca caída de la productividad y la alternativa que se puso en marcha para recuperar la competitividad fue la implementación de una política monetaria expansiva que, a través de la depreciación del dólar, otorgó liquidez a las corporaciones para expandirse por el mundo. Una iniciativa que al principio pareció dar sus frutos, pero que se agotó hacia el comienzo de la década posterior debilitando la hegemonía de EE. UU por el aumento de las presiones inflacionarias internas y externas (Arrighi, Silver y Brewer, 2003). El seguimiento de la economía mundial durante estos años aporta suficiente información para ir recomponiendo la transición entre la producción en masa y la producción flexible, así como el derrotero de las productividades de las economías norteamericana y japonesa que guardan un vínculo estrecho con nuestros casos de estudio.

#### Del mercado local al mercado global

Analizamos en el apartado anterior la transición entre la producción en masa y la producción flexible, en ese movimiento queda pendiente el estudio sobre las continuidades y rupturas del rol hegemónico que desempeñó EE. UU. durante el apogeo del fordismo. Desde el oriente asomaba un nuevo modo de organizar el trabajo y dentro de ese período asistíamos al desembarco en Argentina de capitales japoneses (Honda),

una nueva etapa de la economía mundial que sembraba el interrogante acerca de un posible desplazamiento de la hegemonía económica y productiva desde el norte del continente americano hacia el continente asiático.

En esta nueva etapa nos encontramos no solo con nuevas formas de organizar la producción, sino también con otras realidades respecto al movimiento de empresas transnacionales en el escenario mundial.

Hoy día estamos en las primeras fases de la cuarta época del capitalismo (globalización), destacada tecnológicamente por el microchip y la computadora - símbolos de la edad de la información- y políticamente por el colapso de los intentos del siglo XX por socialismo, y el fracaso de toda la generación de los movimientos nacionales de liberación del Tercer Mundo para ofrecer una opción frente al capitalismo mundial. Las décadas turbulentas de finales del siglo XX fueron, en palabras del científico y político John Ruggie (1993), un *umbral de época*. Los 70 del pasado siglo fueron una década de gran turbulencia económica y en la cual, según los investigadores, se inició una profunda reestructuración del capitalismo mundial (Castell 2000). Detrás de esa turbulencia estuvo la transición de la fase Estado-nación del capitalismo mundial -con sus marcadas estructuras institucionales, organizativas, políticas y reguladoras- hacia una fase transnacional, cualitativamente nueva y aún emergente del capitalismo. (Robinson, 2007 p.21)

Desde la periodización que realizamos a partir de nuestros casos de estudio podemos reconocer claramente estas etapas diferentes que señala Robinson, el paso de una filial local con una relación punto a punto con su casa matriz a otro momento donde prima un mercado global con una producción orientada a la región y hacia otros puntos del planeta. Una nueva etapa donde surgen los sistemas corporativos con rígidas prescripciones y evaluaciones sobre una forma de organizar el trabajo que busca convertirse en universal y extenderse a todas las plantas del mundo.

La expansión de la producción flexible en la etapa de la globalización no es la única forma de organizar al trabajo con la que el capitalismo actúa a escala planetaria. Si bien se ha convertido en el sinónimo del posfordismo, la flexibilización hoy se nos presenta acompañada por la precarización y la tercerización del trabajo (Basualdo y Morales 2014). Una realidad que podemos constatar en la organización de la producción en un país y sus vínculos con la región y mundo. Del mismo modo que las terminales de Ford y Honda en Argentina nos aportan elementos para profundizar en el estudio de la empresa flexible, es posible reconocer sus vínculos con la precarización, por ejemplo, en la

producción de piezas que abastecen a las líneas de las terminales; y la tercerización de servicios que van desde la seguridad hasta la instalación de equipos complejos.

La diferencia entre ambas etapas no reside entonces en el cambio de localización del poder político-económico, sino en lo que Robinson (2007) llama el surgimiento de un Estado Transnacional, una nueva configuración donde

La creciente movilidad lograda por el capital le permite hoy buscar condiciones más favorables para las diversas fases de la producción globalizada, incluyendo mano de obra más barata, ambiente institucional favorable (por ejemplo, bajos impuestos), condiciones reguladoras (por ejemplo, leyes laborales y ambientales más elásticas) ambiente social estable, etc. (Robinson, 2007, p.38)

No quedan dudas que los Estados-nación aún existen y que estas ventajas asociadas por Robinson a la globalización podríamos reconocerlas entre las causas para direccionar inversiones hacia algún país periférico durante la etapa anterior. Sin embargo, la figura del Estado transnacional remite a una nueva situación donde las empresas pueden deslocalizar plantas de producción, abastecerse de materias primas y participar de la cadena global de valor, con capitales que fluyen por el mundo legitimados en nuevos acuerdos y regulaciones normativas estandarizadas a la que suscribe una parte importante del planeta.

A partir de los casos analizados en esta tesis es posible identificar la participación que tienen las corporaciones en la cadena global de valor “las filiales que proporcionan insumos a sus casas matrices en otros países deben responder a estándares más altos que las que solo atienden el mercado nacional” (Blyde, 2014, p.123). Si en países semi-periféricos como Argentina (Katz, 2015) resulta necesario medir la participación en la cadena global, deberíamos diferenciar entonces la existencia de una participación cuantitativa en la cadena global de valor, de otra de tipo de cualitativa a partir de las diferentes formas de participación a partir de la inclusión en las grandes corporaciones transnacionales.

Las corporaciones regulan a sus distintas plantas del mundo a través de los sistemas corporativos de producción, y estos son parte de un nuevo escenario mundial donde se hace presente la permanente tensión sobre las Estados-nación para que las fronteras de los territorios no resulten ningún tipo de traba para la actual forma de producción y circulación de mercancías a lo largo y ancho del planeta.

Iguales y diferentes: los trabajadores ante los embates de una cultura corporativa global

La referencia al Estado Transnacional (Robinson, 2007), nos lleva a interrogarnos por la injerencia de éste en la organización del trabajo. La existencia de mercados regionales y globales establecen nuevas regulaciones sobre diferentes aspectos, entre los que se incluye a la fuerza de trabajo.

El afán estandarizador que pugna por imponer una cultura global debe enfrentarse con tradiciones propias de la clase trabajadora de cada país al momento de avanzar en nuevas condiciones y demandas hacia la fuerza de trabajo. Así como la resistencia colectiva estará asociada a diferentes tradiciones sindicales capaces de enfrentar a las transformaciones estructurales, del mismo modo y en relación con ello intervienen las trayectorias de los sujetos formados bajo determina organización del trabajo y recorridos individuales.

Recuperamos, de otra empresa de la industria automotriz, un video rap producido para Toyota donde se destacan diversos conceptos de la producción flexible y la letra de la canción, entre otras cosas, sostiene: “Trabajamos con honor, fusión gaucho y samurái, producimos justo a tiempo, justo a tiempo es Just In Time” (Gaitán, J. 2015). En una melodía amigable para la gran mayoría de los jóvenes que trabajan en la planta se recupera el honor japonés y una creación asociada a la cultura productiva de ese país como el Just In Time, pero dejando en claro que se resignifica en la planta de Zárate (Bs. As.) a partir de la fusión entre *el gaucho* y *el samurái*.

El caso Honda resulta entonces de sumo interés para analizar la fusión cultural que persiguen estas compañías. Partiendo de reconocer que estamos frente a un caso donde la llamada *cultura japonesa* se encuentra entre los fundamentos de la *filosofía Honda*, encontramos además que la puesta en marcha de las filiales se lleva a cabo con la presencia de cuadros gerenciales japoneses que tienen como mandato promover y consolidar determinadas formas de trabajo.

Durante 2011 cuando la planta de Honda en Campana ponía en marcha sus líneas de producción, Japón sufrió el accidente nuclear en la central Fukushima producto de un tsunami que azotó la zona. Una tragedia que no solo significó radiación nuclear en una

importante superficie, sino que dejó un saldo de miles de muertos producto del terremoto y un tsunami de grandes magnitudes. Consultamos a un trabajador de la planta de Campana respecto a cómo había afectado ese desastre natural a los directivos japoneses y sus familias, y este joven nos respondió: “A estos japoneses no les afecta nada, excepto que se mueran ellos, no paran de trabajar” (operario calidad, Honda Argentina). Esta entrega por el trabajo que caracteriza a los directivos japoneses, y es destacada por el trabajador entrevistado, es uno de los aspectos de una impronta cultural que se integra a la vez con la potente adhesión a la *filosofía Honda*. En el informe de sustentabilidad (2013) se afirma respecto al primer brasileño que asumió la presidencia de Moto Honda da Amazônia que “entre las principales misiones de su gestión está la preparación de nuevos líderes locales en todas las operaciones de la empresa”. Nos encontramos de este modo frente a una experiencia que no solo ubica directivos japoneses en los cargos de mayor responsabilidad con un afán disciplinador, sino para asignarles la responsabilidad de formar a los líderes locales en aquel modelo de gestión que postula la corporación a escala global.

En el caso de Ford, desde su radicación en La Boca a comienzos del siglo XX, existen antecedentes de la participación de directivos estadounidenses en la filial Argentina, sin embargo, un hecho que caracteriza al período del *desarrollo de la producción flexible* es la designación de Ted Cannis como presidente de Ford Argentina (2002- 2005), un joven directivo que desembarcó en el país con 36 años de edad para asumir la dirección de la compañía y un tiempo después también la presidencia de la Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFA). Su nacimiento en las entrañas del fordismo (Detroit), una trayectoria previa en el área de finanzas de la corporación<sup>15</sup>, además de una carrera de grado en Filosofía y un Master en Administración de Empresas, componen un perfil ideal para los desafíos de la corporación en este momento histórico.

Ambos ejemplos nos permiten inferir que los representantes de una cultura que resulta hegemónica en las sociedades donde se encuentran instaladas las casas matrices, tienen entre sus principales objetivos la tarea de impulsar la expansión y consolidación de los

---

<sup>15</sup> El ejecutivo desembarcó en la Argentina hace nueve meses después de haber ocupado la dirección de finanzas de Ford Andina, la filial de la marca del óvalo en Venezuela, Colombia y Ecuador (Diario El Cronista, 2003)

sistemas corporativos. Enviar presidentes o gerentes de determinadas áreas es apenas el primer paso de un objetivo más ambicioso como resulta la formación de miles de trabajadores (mandos medios y operadores) bajo determinadas condiciones de la organización del trabajo que en la segunda mitad de los años noventa y comienzos de los dos mil resultaban disruptivas, no solo para las plantas automotrices instaladas en Argentina, sino para la enorme mayoría de las empresas del país.

Las decisiones tomadas en las casas matrices respecto a los movimientos de sus directivos describen un período en el cual las corporaciones asumen la batalla de interpelar desde un estándar global a aquella fuerza de trabajo conformada en el marco de sus particularidades regionales, su cultura y las diversas experiencias sindicales forjadas en el marco de la lucha de clases.

Retomando el caso de Ted Cannis vemos que toda su trayectoria contribuye en la conformación de ese líder que Ford necesitó para cumplir con una tarea clave en Argentina; su nacimiento en la misma ciudad donde Henry Ford puso en marcha la emblemática planta automotriz resulta apenas el inicio de una trayectoria consolidada tanto en su carrera académica, como por un itinerario que transitó diversos puestos directivos de la corporación. Esta figura resulta entonces la de un mediador que debe llevar adelante una organización emplazada en otra región y con una fuerza de trabajo que al momento de su arribo no se encontraba familiarizada aún con el proyecto de empresa flexible.

En el caso de Honda los directivos japoneses desembarcaron con el compromiso de poner en funcionamiento una nueva planta de automotores con un antecedente productivo de apenas cuatro años previos produciendo motos en otra planta del Gran Buenos Aires. El reclutamiento de jóvenes con poco o nulo recorrido en las industrias argentinas evidentemente traslucen una tarea diferente de aquella que se le planteaba a Ted Cannis que debía enfrentarse con las tradiciones de una empresa con más de ochenta años en el país, con más de cuarenta produciendo en Pacheco y con una fuerza de trabajo que, en algunos casos había vivido álgidos episodios de la lucha de clases como la represión de la dictadura militar o la toma del centro industrial durante el invierno de 1985. Sin embargo, en ambos casos y con obvios contrastes fundados en sus tradiciones, el modelo

de sujeto corporativo acorde a las necesidades de la empresa flexible resultaba muy similar tanto en Honda<sup>16</sup> como en Ford.

Los casos analizados en esta tesis, a la vez que se inscriben en los sistemas corporativos emanados desde cada una de sus casas matrices, confluyen en un estándar global como lo reconoce Ford Motor Company en su informe global de sustentabilidad 2015-2016, al explicitar que adhiere y participa de un enfoque de capacitación consensuado en la AIAG<sup>17</sup>. Esta última es una asociación donde tienen representación diversos actores de la industria automotriz, académicos y funcionarios de gobierno que se ocupan de la construcción de estándares globales.<sup>18</sup>

Esta Asociación fundada en 1982 comenzó con los *tres grandes* de la industria automotriz norteamericana: Chrysler, Ford, y General Motors; la incorporación de otros actores a la membresía se dio en años posteriores con las japonesas Toyota, Honda y Nissan y sus redes de proveedores. Un organismo que fue capaz de trascender cualquier tipo de frontera cultural y disputas de intereses entre las empresas norteamericanas y japonesas, para ocuparse de los estándares de la industria, de la capacitación en ellos y como un elemento que cobra relevancia, de la certificación de estas competencias.

Al momento de interrogarnos entonces por la forma en que es interpelada la fuerza de trabajo en la industria automotriz argentina y más allá de las especificidades de los casos aquí estudiados vemos que lo global tiene un peso significativo en la definición de las acciones de formación y en un conjunto de estándares dentro de los cuales los trabajadores de las plantas argentinas serán evaluados. Los indicadores puestos en juego

---

<sup>16</sup> Según el informe de contribución social de la compañía (2014), Honda contaba hasta ese momento con 190mil colaboradores en todo el mundo y de ese número total solo 1.364 trabajaban en Argentina. Esta cifra menor al 1% que estamos analizando para el caso argentino también nos permite recomponer un escenario donde es posible identificar tensiones entre lo global y lo local.

<sup>17</sup> In 2015, Ford helped to develop and launch a modified training approach through the Automotive Industry Action Group (AIAG).

<sup>18</sup> Established in 1982, AIAG is a not-for-profit association where professionals from a diverse group of stakeholders - including retailers, suppliers of all sizes, automakers, manufacturers, service providers, academia and government - work collaboratively to streamline industry processes via global standards development and harmonized business practices. Sitio web de la Automotive Industry Action Group (AIAG). En Who we are de <http://www.aiag.org/training/onsitetraining>

en las auditorías, en muchas de las cuales participan cuadros gerenciales de la región y otras plantas del mundo, seguramente permitirán reconocer las huellas capaces de conectar las oficinas centrales de la AIAG con los centros industriales de Pacheco y Campana.

Identificamos hasta el momento al menos tres planos donde se definen y re-contextualizan las prácticas corporativas: a) en instituciones como Automotive Industry Action Group quienes más allá de la ciudad donde están radicadas sus oficinas, tienen por objetivos definir estándares de alcance global; b) en cada una de las corporaciones multinacionales aquí analizadas: c) en el espacio de trabajo de cada una de las empresas donde se encuentran los trabajadores locales con sus trayectorias y tradiciones quienes presentarán distintos grados de oposición a las políticas globales.

#### La estandarización en el centro de la escena

La fase transnacional a la que refiere Robinson (2007) resulta clave para analizar el movimiento de la formación de la fuerza de trabajo durante el pasado reciente. La exigencia de un mercado global con regulaciones afines que penetran las fronteras de los estados nacionales transformó la producción de mercancías y su circulación, del mismo modo, introdujo nuevas demandas sobre una formación que se encuentra actualmente interpelada por un *estándar global* donde se explicitan las características que debe asumir la fuerza de trabajo

El desarrollo de este capítulo permitió recomponer los vínculos de las transformaciones en el trabajo con la economía y las relaciones de las clases a nivel global. Las decisiones de instalar plantas automotrices en Argentina y ponerlas a producir deben ser analizadas en el marco de estas relaciones, así como las transformaciones posteriores que las pusieron a funcionar bajo el mandato de la producción flexible.

La estandarización asume un lugar central en esta fase donde las empresas transnacionales desarrollan aquellos sistemas corporativos que organizan el trabajo de las distintas filiales al mismo tiempo que comparten organismos como la AIAG dedicados a la elaboración de estándares para la industria automotriz.

El gran desafío que tiene por delante la estandarización es el de resolver la contradicción entre lo global y lo local, una tensión en la cual debemos concentrarnos a la hora de analizar las resistencias. Un tipo de conocimiento que no solo es de interés para la contra-hegemonía sino que muchas revisiones de los sistemas corporativos se basan precisamente en la posibilidad de diseñar nuevas estrategias para sortear las resistencias.

Frente a una clase obrera como la argentina, que había alcanzado un alto grado de coordinación y que volvió a organizarse a pesar del duro golpe que significó la dictadura militar, la clase dominante necesitaba imperiosamente horadar la memoria de lucha y organización de los trabajadores para lograr que las generaciones jóvenes ingresen a las empresas sin condicionantes para abrazar la *cultura corporativa*.

La segunda mitad de los años noventa resultó vital para plantar la piedra fundacional en la batalla para *el cambio cultural*, el mismo pasaba de ser una expresión de deseos a formar parte de los convenios colectivos de trabajo avalados por el SMATA, figuras globales como el líder o el grupo de trabajo adquirieron legitimidad en una nueva organización del trabajo homologadas por el acuerdo entre Ministerio de Trabajo, empresas automotrices y sindicato.

El *cambio cultural* se impulsa también desde la *fusión cultural* entre las culturas hegemónicas donde están instaladas las casas matrices y aquellas que representan a los trabajadores locales. La llegada de directivos extranjeros y la apelación a expresiones culturales identificadas con la empresa, principalmente en el caso de Honda, se despegan de sus filiaciones nacionales para integrarse a una cultura corporativa que es interna de la empresa y a la vez intenta ser global.

Antes había productos que tenían cierta autonomía de los productos mundiales y eso podía generar un cierto sentido de pertenencia porque un matricero de esta planta diseñó una matriz de guardabarros para hacerle modificación al Falcon de tal año y entonces salió así y ese modelo era único y estaba en otro lado, hoy no existe todo eso y la pertenencia de la gente buscan lograrla de otra manera. (Operario de mantenimiento, planta de estampado, Ford Argentina)

El relato de este trabajador problematiza la transición hacia una estandarización que emerge como expresión de lo global donde lo corporativo busca consolidarse entre los trabajadores con nuevas herramientas. Lo ambicioso en la producción flexible es que a este circuito no solo se lo piensa en una cascada que cae sobre el piso de la planta, sino que este a su vez lo retroalimenta. El *trabajo estandarizado* es aquello que ya fue probado

y resulta la síntesis de lo que mejores resultados ha brindado hasta el momento, presenta similitudes con el Estado roussoniano<sup>19</sup> ya que ofrece la posibilidad de ejercer la *ciudadanía* en pos de la mejora continua, pero una vez estandarizado el proceso los trabajadores deberán ajustarse a su rol de *súbditos* y cumplir a rajatablas con lo prescripto.

El desarrollo de la informática significó un gran aporte para la sistematización de una información capaz de ser traducida en mejoras al proceso de trabajo, este canal habilitó un tipo de contribución donde resulta clave el involucramiento de los trabajadores. Esta posibilidad de participación que aparece como una novedad de la producción flexible no supone algún tipo de injerencia en el control del proceso de trabajo como colectivo de trabajadores, en el mejor de los casos si algún aporte lo modifica siempre será orientado a la reducción de costos y el aumento de la productividad. La consolidación de los sistemas corporativos y del estándar global son parte de un mismo proceso desde el cual se motoriza el avance sobre la subjetividad de los trabajadores.

---

<sup>19</sup> Así si, se separa del pacto social todo lo que no le es esencial, se hallará que se reduce a los términos siguientes: “Cada uno pone en la comunidad su persona y toda su potencia bajo la suprema dirección de la voluntad general, y recibimos en cuerpo a cada miembro como parte indivisible del todo”

Este acto de asociación produce inmediatamente en vez de la persona particular en cada contratante un cuerpo normal y colectivo, compuesto de tantos miembros como votos tiene la asamblea, cuerpo que recibe de este mismo acto su unidad, su personalidad común, su vida y su voluntad. A esta persona pública formada de esta suerte por la reunión de todas las demás se daba antiguamente la denominación de ciudad y hoy la república o cuerpo político, que sus miembros llaman estado cuando es pasivo, soberano cuando es activo y potencia comparación con sus semejantes. Por lo que hace a los asociados, se nombran colectivamente pueblo y particularmente el de ciudadanos y como partícipes de la autoridad soberana y súbditos por estar sometidos a las leyes del Estado; pero estos términos se confunden con frecuencia y se toman uno por otro, basta saberlos distinguir cuando están empleados con toda su precisión. (Rousseau, 2011, p.16)

## **CAPÍTULO II. UN SALTO EN LA ENAJENACIÓN**

La demanda de las corporaciones para involucrar las funciones intelectuales entre los atributos de la fuerza de trabajo invita a contrastarla con aquel trabajador al que Taylor imaginaba como un gorila amaestrado (Gramsci, 1974), pero la fuerza de la filosofía corporativa nos ilustra que nos encontramos frente a un proceso que apuesta fuerte a la disputa de la subjetividad y tiene un programa para eso.

*Las tres alegrías y el poder de los sueños* en Honda así como el *Ford en movimiento* que utiliza la empresa norteamericana no son solo eslóganes que cuelgan de las paredes, resultan una batería de sentidos para colonizar la subjetividad de un trabajador al cual, además de producir en tiempo y forma, se lo invita a disfrutar de *la alegría de producir, de la de vender y de la comprar* (tareas alegrías de Honda) en uno de los casos y en el otro a sentirse parte de la fuerza que empuja el *movimiento* de Ford hacia la mejora continua.

En este capítulo analizamos la estructuración de las bases filosóficas de los sistemas corporativos y la expresión que cobran en determinadas propuestas de organización del trabajo en las cuales es posible reconocer diversas herramientas que se ponen al servicio de consolidar una *subjetividad corporativa* que apela a las funciones intelectuales, pero que lejos de contribuir a la humanización del trabajador refuerzan su enajenación.

Nos ocupamos entonces de indagar sobre las formas actuales que asume una disputa por la subjetividad que, como nos relata este trabajador, carga con una historia previa:

Desde aquel entonces, inicios de los años ochenta, ya se hablaba de los círculos de calidad y ya te querían lavar el balero de alguna manera. Pero bueno, después vamos a ver la creatividad de cómo te hacen el balero, o no. Si te hacen el balero, sí o no. A quién le hacen el balero. (Delegado sindical en la planta de montaje de Ford)

### La realización como fetiche

A pesar de las modificaciones que la producción flexible introdujo en la organización del trabajo, respecto a etapas previas, el operador que repite un conjunto de operaciones simples aún perdura en los casos analizados de la industria automotriz. Sin embargo, la

figura de un trabajador *proactivo* que carga datos en una computadora, dirige reuniones, habla frente a los auditores o presenta periódicamente mejoras al proceso productivo, entre otras de las tareas que realiza con atributos de líder, contribuye a consolidar la idea de que el trabajador enajenado propio de las etapas de la organización científica o de la hegemonizada por la producción en masa ya no existe como tal por estos días.

Al volver a Lukács y a su definición de la conciencia de clase anclada en la posibilidad de objetivar a la sociedad capitalista como totalidad, nos interrogamos entonces por las tendencias actuales sobre la fuerza de trabajo y si las mismas acercan o alejan a la clase que vive de su trabajo de la posibilidad de llevar adelante esta tarea. Por otra parte, la ventaja que el autor húngaro le reconocía al capitalismo en los planos, económico, político y cultural también deber ser revisada en el contexto de la consolidación de la producción flexible.

Una organización del trabajo donde se demanda la puesta en acción de las *capacidades mentales* (Rikowski, 2009) de los operadores nos llevan a interrogarnos acerca de la configuración actual del trabajo manual y el trabajo intelectual y si la clase trabajadora se encuentra ante la posibilidad de trascender a la alienación relacionada con el trabajo fragmentado. Volvemos entonces a los aportes de Marx para reflexionar sobre esta cuestión:

El producto del trabajo es el trabajo que se ha fijado, que se ha materializado en un objeto, es la objetivación del trabajo. La realización del trabajo aparece, a nivel de la economía política, como una desrealización del trabajador; la objetivación, como pérdida del objeto y como sometimiento servil a él; la apropiación, como alienación como enajenación (Marx, 2004, p.106)

A partir de asumir que el control del proceso de trabajo queda en manos de la empresa y que el trabajador solo tiene reservada la ejecución de ciertas operaciones, el desarrollo de Marx nos ayuda a reconocer que la desrealización pasa por el *sometimiento servil* al objeto. En la forma hegemónica actual de organizar el trabajo este esquema no se ha modificado, el diseño y el control siguen estando en las mismas manos y la ejecución en otras. La puesta en acto de las *capacidades mentales* no modifica esta ecuación, lo diferente es que en el modelo actual es posible encontrar trabajo objetivado también en aquellas mejoras del proceso de trabajo que contribuyen al aumento de la productividad.

El nuevo *sometimiento servil* al objeto se ha complejizado, por estos días es posible encontrarlo en el producto final, en máquinas y transformaciones tecnológicas y también en los procesos a través de: cambios en los puestos, reducción del tiempo en algunas operaciones, ahorro de costos originados en sugerencias y caídas de los índices de ausentismos basado en el control entre compañeros, entre otras *mejoras* posibles de ser enumeradas. Múltiples ejemplos en los cuales podemos fundamentar que los sistemas corporativos promueven un escenario donde el trabajo muerto acumula, tanto la fuerza física, como aquellos aportes que son fruto de haber puesto en juego las capacidades mentales de sus trabajadores al servicio de la *mejora continua*.

Por otra parte, esa ventaja de la que hablaba Lukács en el plano cultural, entre otros, significa que desde diferentes espacios sociales se construye al liderazgo como un atributo valioso de los sujetos. Junto a aquellos que abrazan el rol de líder, se involucran con la mejora continua y desempeñan ese rol con entusiasmo al interior de las corporaciones encontramos diversos espacios de la sociedad como Organizaciones No Gubernamentales, instituciones educativas<sup>20</sup> y otros organismos del Estado en los cuales el liderazgo encabeza el ranking de los atributos que se promueven y se ponderan. El agigantamiento de la figura del líder, tanto adentro como afuera de las empresas, debe ser reconocido como el éxito, al menos en estos casos, de una ofensiva del capital sobre los trabajadores que recrudece aún más su deshumanización.

---

<sup>20</sup> Algunas producciones apuntan a fortalecer una figura del docente líder que tiene sus raíces en el modelo que proclama la filosofía corporativa: “Pero alguien me dirá que un líder también puede ser un personaje que sabe mucho de algo, y que lo muestra, pero hay en él o en ella unas segundas intenciones tal vez no muy rectas. Cierto. Hablamos aquí de un liderazgo deshumanizador o negativo. (...) El disonante se aprovecha de los estados de ánimo negativos o disminuidos para exaltarlos en una dirección negativa. Podemos hablar así de líderes negativos y positivos. Por supuesto que nosotros nos referimos al docente como un líder positivo, es decir, aquel que suma, que construye, que hace equipos, que ve algo positivo siempre en el otro, que aprovecha las ocasiones tristes y limitadas encontrando allí algo de bueno, invitando a aprender, a ver lo positivo que hay incluso en aquello que parece que está mal.

(...) ¿Qué características debe tener ese líder positivo? En realidad muchas. Una importante es que debe estar muy convencido de que el liderazgo es un verdadero servicio para convertir a los demás en servidores, es decir en líderes.” (Garrochotegui Martel, 2013, p.29)

Sostenemos este salto en la deshumanización a partir de la crítica a determinados atributos que son propios del sujeto corporativo y pretenden asociarse a un tipo de sujeto universal. Los límites del liderazgo están absolutamente trazados por las necesidades del sistema corporativo, de ningún modo se busca la configuración de un líder capaz de dirigir grupos humanos con autonomía. La enajenación del objeto que produce deshumanización no ha desaparecido y a ella se le incorpora una subjetividad con sueños, intereses y objetivos fundados en los intereses materiales de otra clase social.

Desarrollamos a continuación ciertas prácticas que, en aquellos casos donde logran consolidar sentidos, no solo contribuyen al distanciamiento de la posibilidad de objetivar a la sociedad capitalista como totalidad, sino que además se dirigen a un sujeto que debe concentrarse en el plano individual para consolidarse como un *competidor* de sus compañeros de trabajo. En caso de alcanzar algún grado de autonomía respecto al operador que postuló Taylor, guardará relación con el *gerenciamiento* de un grupo de trabajo o aquellas habilidades orientadas a la mejora continua, pero lejos de la posibilidad de desarrollar funciones intelectuales que tiendan a la humanización y al ejercicio autónomo de las funciones intelectuales.

#### Sueños, alegrías y movimiento

Según el relato corporativo, la historia de Honda, como muchas otras, comenzó a partir de un creativo que fue perseverante, que primero trabajó en un taller, luego montó una fábrica y posteriormente una corporación multinacional. El mito fundante está construido sobre la imagen de Soichiro Honda<sup>21</sup> una especie de Henry Ford japonés quien según un corto animado oficial<sup>22</sup> con su alegría de crear fascinaba a todos, tenía sueños que empezaron a concretarse cuando integró un motor del ejército a su bicicleta, dos años después fundó Honda Motor Company, a su inversión la llamó *Dream Type A* y por ese camino logró convertir a Honda es una leyenda en todo el mundo. La placa de cierre dice:

---

<sup>21</sup> 1906-1991

<sup>22</sup> The Power Of Dreams (2011). En internet: <https://www.youtube.com/watch?v=X12fuNfu0fY>

Gráfico N°4



Honda - The Power of Dreams, Michele D'auria. (Subtitulado)

Sobre esta historia se basa el *poder de los sueños* una frase asociada a la marca tanto en el espacio de la circulación de las mercancías, como en el de la producción. Se promueve, bajo el mito de que se pueden alcanzar los sueños siendo perseverante, la búsqueda del éxito individual y el acceso a un espectáculo para el cual la sociedad capitalista tiene muy pocas localidades disponibles. Para una pequeña fracción de aquellos que no lleguen a ser como Soichiro Honda o Henry Ford existen algunos cupos para ir a colocar tornillos en sus fábricas y compartir sus sueños, aunque como lo escribió Bertolt Brecht en el poema *Preguntas de un obrero que lee*<sup>23</sup>, seguramente la *tradicción selectiva* se encargará de ocultarlos a la hora de escribir la historia de ambas empresas.

---

<sup>23</sup> ¿Quién construyó Tebas, la de las siete Puertas?

En los libros aparecen los nombres de los reyes.

¿Arrastraron los reyes los bloques de piedra?

Y Babilonia, destruida tantas veces, ¿quién la volvió siempre a construir?

¿En qué casas de la dorada Lima vivían los constructores?

¿A dónde fueron los albañiles la noche en que fue terminada la Muralla China?

La gran Roma está llena de arcos de triunfo. ¿Quién los erigió?

¿Sobre quiénes triunfaron los Césares?

¿Es que Bizancio, la tan cantada, sólo tenía palacios para sus habitantes?

Está búsqueda por involucrar a los trabajadores en los *sueños* de la compañía no es una invención de la producción flexible, la marca de época la encontramos en un sistema corporativo que asume el nombre de *Filosofía Honda* e incorpora estos conceptos para ponerlos diariamente en circulación en el espacio de trabajo e integrarlos a su perspectiva de formación. La presencia de estos elementos en el credo corporativo nos permite reconocer la existencia de un salto en la enajenación y desde el desarrollo que hacemos en esta tesis vinculamos al mismo con la ofensiva sobre el plano cultural, plano que se vincula orgánicamente con el económico debido a que es precisamente allí donde radica el atractivo para las grandes empresas.

La referencia al carácter pedagógico que asumen los sistemas corporativos nos lleva al análisis de un sistema de producción, que se presenta como una *Filosofía* y dentro de la propuesta general focalizamos en una en particular como la llamada *filosofía de las tres alegrías* la misma puede constatarse en diferentes materiales de formación, así como en publicaciones y en discursos de los mandos altos y medios, entre otros de los espacios por donde circula.

Todo individuo es esencialmente un ser libre y con características propias, que posee sueños y esperanzas y que piensa, raciocina y crea con la finalidad de realizar estos

---

Hasta en la legendaria Atlántida, la noche en que el mar se la tragaba, los que se hundían, gritaban llamando a sus esclavos.

El joven Alejandro conquistó la India.

¿Él solo?

César derrotó a los galos.

¿No llevaba siquiera cocinero?

Felipe de España lloró cuando su flota fue hundida. ¿No lloró nadie más?

Federico II venció en la Guerra de los Siete Años

¿Quién venció además de él?

Cada página una victoria.

¿Quién cocinó el banquete de la victoria?

Cada diez años un gran hombre.

¿Quién pagó los gastos?

Tantas historias.

Tantas preguntas.

En internet: <http://www.rebellion.org/noticia.php?id=226042>

sueños (...) Con base en el Respeto por el Individuo, deseamos construir relaciones de confianza y compartir la alegría con cada persona que trabaja en Honda, así como con las personas con quien tenemos contacto por medio de nuestras actividades y productos. Esta convicción es expresada mediante Las Tres Alegrías (...) (Alegría de Comprar...Alegría de Vender) y a los involucrados en la creación de nuestros productos (Alegría de Crear)... Concretizar Las Tres Alegrías también es la forma de conquistar la confianza de la sociedad y de cumplir la responsabilidad social de la empresa” (Honda South América Informe de Contribución Social, 2013: p.10).

Las acciones de *comprar, vender y crear* los productos Honda deben provocar alegría entre los trabajadores según el credo corporativo. En esta cruzada la empresa no está sola y cuenta a su favor con una representación que la sociedad moderna constituyó alrededor de la mercancía<sup>24</sup>, *formas mentales aceptadas por la sociedad* (Marx, 2011) como la de intercambiar mercancías por dinero. Nos encontramos entonces frente a nuevas apuestas, ya no solo para naturalizar la forma dinero, sino para despertar sentimientos de alegría en aquellos sujetos que mayoritariamente se ocuparán de ciertas tareas específicas dentro de la división de trabajo y su única participación en el proceso de compra - venta en la empresa será a partir del intercambio de fuerza de trabajo por dinero, frutos que podrá recoger solo en el momento del cobro de sus jornales y cuyo valor no estará en función de la rentabilidad de los negocios de la compañía, sino que dependerá de las relaciones de fuerza entre capital y trabajo.

La apuesta por subordinar los deseos a los de la corporación persiguiendo sueños ajenos donde anidan las alegrías, no hará más que recrudecer las condiciones de alienación en aquellos trabajadores que los hagan suyos. La conquista de la subjetividad

---

<sup>24</sup> ...esta forma acabada del mundo de las mercancías -la forma dinero- lejos de revelar el carácter social de los trabajos privados y, por tanto, las relaciones sociales entre los productores privados lo que hace es encubrirlas. Si digo que la levita, las botas, etc, se refieren al lienzo como a la materialización general de trabajo humano abstracto, en seguida salta a la vista lo absurdo de este modo de expresarse. Y sin embargo, cuando los productores de levitas, botas, etc, refieren estas mercancías al lienzo- o al oro y la plata, que para el caso es lo mismo- como equivalente general, refieren sus trabajos privados al trabajo social colectivo bajo la misma forma absurda y disparatada.

Estas formas son precisamente las que constituyen las categorías de la economía burguesa, Son formas mentales aceptadas por la sociedad, y por tanto objetivas, en que se expresan las condiciones de producción de este régimen social de producción históricamente dado que es la producción de mercancías. (Marx, 2011, p.41)

incluye integrar al trabajador a un objetivo supra como el de inocularle el deseo a la sociedad de que *Honda exista en todas las comunidades*.

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).

Estas afirmaciones dan cuenta que las expectativas no terminan en la conquista de la subjetividad del trabajador que produce en el interior de la planta, en tanto *ciudadano corporativo* deberá ser solidario con el compromiso de Honda South América en la tarea de cultivar *individuos dedicados y perseverantes que participen activamente de actividades socialmente responsables*. Buen trabajador, involucrado, líder y entre otras cosas *ciudadano corporativo*, la corporación adquiere de este modo un estatus social capaz de otorgarle ciudadanía a aquellos sujetos integrados a un orden social que se rige por el *bien común*. El concepto de ciudadanía roussoniano, propio de la sociedad moderna, convive con aquellos de igualdad, voluntad general y bien común que resultan claves en la reificación del conflicto capital/trabajo (Figari, 2017)

La reificación se refuerza de este modo al interior de la empresa concentrada al tiempo que el sistema corporativo muestra las cartas que juega para disputar la hegemonía en el conjunto de la sociedad, tarea para la cual trasluce su ambición de sumar a los trabajadores para cultivar el deseo de *que Honda exista en todas las comunidades*.

Los *sueños* son los sueños de Honda, entre otros el de lograr el reconocimiento social que indudablemente junto a la disputa hegemónica estará asociado a la posibilidad de lograr una buena ubicación en el mercado. Contamos con una serie de evidencias donde la conquista de la subjetividad del trabajador no solo está atada a la posibilidad de lograr mayores índices de productividad y calidad, Honda promueve que sus objetivos se conviertan en los *sueños* de sus trabajadores, el *Together for Tomorrow* que encabeza sus informes de sustentabilidad convoca al compromiso pleno de la clase obrera con los

propósitos del capital: producir valor a través de un capitalismo que se personifica humanizado y aparece lejano del conflicto con el que está asociado desde su nacimiento.

*El poder de los sueños o juntos por un mañana* aparecen como eslóganes asociados a la empresa Honda, una tradición utilizada en la publicidad con mucha anterioridad a la aparición de la producción flexible, la novedad de esta época es que estas consignas aparecen también como ideas fuerza para traccionar a los trabajadores hacia un objetivo común. De este modo, van a aparecer tanto en publicidades como en informes de sustentabilidad y en materiales internos de formación. Así como esos ejemplos pertenecen a uno de los casos en Ford reconocemos algo similar con la utilización de *Ford en Movimiento*.

Gráfico N°5



Fuente: Ford en movimiento. En el camino de la sustentabilidad. Informe de sustentabilidad, Ford Argentina SCA. 2008-2009

La idea de movimiento utilizada en las publicidades está asociada a la posibilidad de desplazarse a través de las ciudades, de la innovación y de la búsqueda constante de la mejora continua para la conquista de mercados, un concepto que también parece estar presente en el diseño de los vehículos:

El nuevo Mondeo, último lanzamiento de Ford Argentina en el año 2007, es un referente del nuevo lenguaje de diseño de Ford, el Kinetic Design. El auto da la

sensación de estar en movimiento aun cuando se encuentra totalmente detenido. Esta idea se sintetiza perfectamente en el nuevo slogan de Ford Argentina: Seguí moviéndote (Ford Argentina SCA, 2007)

Del mismo modo que Honda trabaja para que su llegada resulte algo deseado por las comunidades, Ford Argentina despliega acciones hacia la sociedad que están basadas en la participación voluntaria de sus trabajadores y entre otros programas se encuentran los educativos que también son están asociados al *movimiento*. Nuevamente nos encontramos frente a eslóganes que podrían haber sido utilizado en diferentes momentos históricos de las compañías, la notoria diferencia con esta etapa es que se convierten en conceptos con los cuales bombardear la subjetividad de los trabajadores tanto para que se involucren en la producción, como en la actividad de los grupos de trabajo o en la participación *voluntaria* en programas que la empresa desarrolla junto a la sociedad civil. Si bien esta multiplicidad de demandas sobre los trabajadores pone en acción diversas *competencias* impensadas en el período de la producción en masa, ambos casos muestran el refuerzo de la subordinación a las iniciativas de las empresas que nos permiten sostener la existencia del salto en la enajenación que supone la integración de los trabajadores a la producción flexible.

El minigrupo: el último salto en la cascada.

Entre las cuestiones claves del estándar global es posible reconocer la existencia del grupo de trabajo como espacio privilegiado para la formación, si bien en cada empresa podemos reconocer diferencias en cuanto a su organización, es allí donde se ponen en práctica las estrategias para cumplir con los objetivos, tanto productivos, como aquellos que pretenden modelar conductas. Con diferentes nombres y organización en cada una de las empresas siempre estará presente el minigrupo bajo la dirección de un líder y una estructura hacia arriba que vincule a éste con el resto de la organización. En el lanzamiento del modelo de grupos de trabajo en Ford Argentina (2001) se sostiene que éste resultará clave para el *cambio cultural hacia la manufactura simplificada*.

El análisis del modo en el que se estructura la organización de los grupos en esta empresa deja en claro en primer lugar que la figura para la circulación de la comunicación es la *cascada*, primer elemento que da por tierra con cualquier mito democratizante de la

producción flexible. En este caso, es el *Comité Directivo* del Ford Production System aquel que se encuentra en la cima de la cascada y el responsable de anclarse en otras figuras para llegar hasta el último trabajador de la empresa con el objetivo de involucrarlos en el sistema corporativo.

La *cascada* busca filtrarse hasta el último resquicio de la planta y para ello los primeros ensayos del sistema corporativo diseñaron una estructura que se apoyó en minigrupos organizados a partir de aquellas tareas de las cuales se ocuparía cada uno de ellos e identificados dentro de una categoría denominada *elementos*:

- SHARP (Proceso de Revisión y Evaluación de Seguridad y Salud)
- GRUPOS DE TRABAJO
- ENTRENAMIENTO
- MEDIO AMBIENTE
- ISPC (Control de Proceso en la Estación de Trabajo)
- GERENCIAMIENTO
- FTPM (Mantenimiento Productivo Total de Ford)
- SMF (Flujo Sincronizado de Materiales)
- MATERIALES INDUSTRIALES

Independientemente de las funciones productivas que los trabajadores realizan en cada uno de sus puestos se desplegó una arquitectura capaz de abarcar distintos tipos de tareas de administración y control que antes se llevan a cabo desde ciertas funciones específicas.

En el primer *elemento* de la lista encontramos al Proceso de Revisión y Evaluación de Seguridad y Salud (SHARP) y sobre él se construyen los cimientos para delegar en los trabajadores el control de la seguridad. Entre otras cosas deberá ocuparse de los accidentes, tanto de su prevención, como de las acciones para que no vuelvan a repetirse, así como también de los casi-accidentes<sup>25</sup>. Estas y otras tareas estarán orientadas a la

---

<sup>25</sup> A través del control de ciertas condiciones denominadas *subestándar* se relevan factores que puedan provocar accidentes; un elemento colgante que tenga algún tornillo menos o materiales en lugares de paso que pueda provocar un accidente, entre otros.

definición de objetivos para la reducción de los eventos que generen la pérdida de días de trabajo encubierto bajo el supuesto cuidado de las personas.

El *elemento* Grupo de Trabajo estuvo propuesto como un espacio de articulación para darle soporte al desarrollo de los minigrupos, en un primer momento este espacio se dedicó a fortalecer el funcionamiento de los distintos grupos en la elaboración de planes de acción, el vínculo entre las distintas áreas, el uso de los indicadores del Ford Production System y el manejo de la comunicación, entre otras de las funciones asignadas.

En el *elemento* Entrenamiento es donde podemos encontrar cierta cercanía con las tareas clásicas de capacitación, desde aquí se confecciona un plan de entrenamiento, a partir de un relevamiento de distintas necesidades de las áreas. Con el fin de evitar una reacción punitiva frente al error de un operador, en primer término, interviene este grupo para constatar que se haya realizado el entrenamiento o reforzarlo en caso de ser necesario. Como un antecesor de la Credencial de Registro Ocupacional<sup>26</sup>, que pretende instalar el proyecto de reforma laboral (2017) encontramos que el grupo de entrenamiento es el responsable de administrar el pasaporte del trabajador, un documento donde se cargan los entrenamientos recibidos y que deberá estar completo al momento de una transferencia o rotación entre sectores.

Uno de los minigrupos será el responsable de Medio Ambiente, este *elemento* está dirigido a todas aquellas tareas vinculadas con recolección selectiva de residuos y todos los indicadores que se vinculan con los aspectos ambientales.

Control de Proceso en la Estación de Trabajo (ISPC) es otros de los *elementos* y en este caso se ocupa de las operaciones y que en ellas se respeten los estándares. Un instrumento esencial para este grupo son las QPS<sup>27</sup> que si bien llevan este nombre por su

---

26 ARTÍCULO 59.- Credencial de Registro Ocupacional. La Credencial de Registro Ocupacional será otorgada a los trabajadores por el MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL DE LA NACION. Dicha Credencial contendrá el conjunto de evidencias de los procesos educativos y formativos previos, y a partir del comienzo de su vida laboral, los antecedentes y la certificación de competencias laborales de su titular, conforme los mecanismos que determine la reglamentación de la presente Ley. Poder Ejecutivo Nacional (2017)

<sup>27</sup> Quality Process Sheet

sigla en inglés son reconocidas como *hoja de la verdadera operación* el puesto de trabajo se organiza alrededor de ellas y este grupo tendrá la tarea de revisarlas, custodiar que se encuentren accesibles y llevar un listado general de las mismas. Otros de los instrumentos vitales de este grupo resultan las lecciones de un solo punto<sup>28</sup> y las ayudas visuales para ordenar y mantener el trabajo dentro del estándar.

La conformación de un minigrupo llamado Gerenciamiento se orienta hacia la *cascada de objetivos* esto significa que se diseñó un elemento que siga estos objetivos y elabore planes de acción como instrumentos para garantizar su cumplimiento. Será el encargado de cuestiones estratégicas como la reducción de costos, el seguimiento de las mejoras que aporten los grupos y su reconocimiento. Por otra parte, tendrá dentro de su órbita la puesta en acción de prácticas *A Prueba de Error* para la solución de distintos problemas.

Entre las tareas que dejaron de pertenecer a un área específica para comenzar a ser responsabilidad de distintos sectores resultan emblemáticas aquellas que tienen que ver con el mantenimiento. La conformación de un elemento llamado Mantenimiento Productivo Total de Ford (FTPM) está orientado a descargar en los distintos minigrupos la responsabilidad de asumir ciertas rutinas de control de los equipos que anteriormente pertenecían exclusivamente al área de mantenimiento. Los minigrupos de FTPM, aunque estén compuestos por operadores de producción, serán los encargados de administrar documentos relacionados con el rendimiento de los equipos, junto a la administración se demandan también intervenciones como la lubricación periódica de los equipos. De acuerdo con los objetivos del sistema corporativo el salto pasó por la introducción del concepto de *mantenimiento autónomo*, la gran apuesta para lograr trasladar a la totalidad de los trabajadores la responsabilidad sobre la productividad de los equipos.

En sintonía con uno de los símbolos de la producción flexible: el método *justo a tiempo*<sup>29</sup>, el *elemento* Flujo Sincronizado de Materiales (SMF) tiene como función principal agilizar la llegada de las piezas al puesto de trabajo. Si bien aquí tendrá un peso importante el área de logística no significa que esta es una tarea totalmente delegada a

---

<sup>28</sup> Es una especie de instructivo que sirve para explicar alguna tarea específica, se confeccionan y revisan en el grupo de trabajo.

<sup>29</sup> Popularizado como JIT que es la sigla de su nombre en inglés *Just in Time*

este sector, el minigrupo encargado de esta función deberá velar por reducir los stocks de piezas al mismo tiempo que evitar cualquier pérdida de producción por la falta de alguna de ellas. Además de la administración de diferentes indicadores en este elemento también aparece otro de los íconos de la producción flexible como es el sistema de pedido de piezas a través de tarjetas conocido como *Kanban*.

El último *elemento* de la lista es el que corresponde a Materiales Industriales, aquí la clave pasa por el control y la reducción de los costos. Ajustado a uno de los principios fundamentales del sistema corporativo, el grupo de trabajo será el encargado de fijar los objetivos y las acciones para reducir el consumo de los materiales. A través del establecimiento de máximos y mínimos en el stock de los materiales, se garantiza que la producción no se para frente a la falta de alguno de ellos, al mismo tiempo que se profundiza el control sobre su consumo. Este ejercicio se focaliza particularmente sobre un amplio universo de materiales que puede ir desde electrodos utilizados para la soldadura, pasando por guantes de seguridad, hasta el papel higiénico utilizado en los baños. Frente al control sobre el flujo de todo tipo de materiales, tanto sean piezas para el armado del vehículo como elementos de seguridad u otro elemento podríamos decir que esta es una de las nuevas tareas que se socializan entre el conjunto de trabajadores y que anteriormente podían estar reducidos a un operador confinado en un espacio llamado pañol. El cambio en esta nueva etapa incorpora no solo el control y la distribución de los materiales, sino fundamentalmente la responsabilidad por aportar permanentemente a la reducción de costos.

Nos encontramos frente a la estructuración de una serie de minigrupos de trabajo responsables de diferentes *elementos* y en los cuales los trabajadores que los integran, si bien cargan con estas responsabilidades, siguen cumpliendo cada uno con sus tareas productivas en sus respectivos puesto de trabajo. En estos minigrupos se libra la batalla cotidiana para la aprehensión de sentidos tales como *cascada*, *mantenimiento autónomo* y *gerenciamiento*, entre otros, sentidos que tienen vínculos estrechos con los objetivos de los minigrupos los cuales a su vez están relacionados con los indicadores. La medición y la comparación de resultados son los pilares de uno de los grandes desafíos de la producción flexible: la competencia entre pares.

## Roles y responsabilidades

Retomamos el caso de Ford Argentina para recomponer como adquiere forma esa *cascada* que baja desde el Comité Directivo del Ford Production System hasta cada uno de los trabajadores y cuáles son los roles y responsabilidades que se establecen para cumplir con los mandatos del sistema corporativo. El diseño de una *cascada* que asegure su propia *ley de gravedad* para abarcar hasta el último de los trabajadores es una apuesta no solo para redoblar el control sobre el proceso de trabajo, sino para la formación de personas preparadas para trabajar mientras participan en un entorno donde se aprende y enseña (Ford Argentina, 2001). Un proceso pedagógico absolutamente controlado, que no podrá desviarse del objetivo de alcanzar una mejora continua materializada en la reducción de costos y en el aumento de la productividad.

Así como analizamos anteriormente la estructura de los minigrupos y como éstos se organizaban a partir de ciertos elementos, interesa ahora indagar sobre los roles y responsabilidades que se asignan para consolidar una estructura capaz de poner en práctica el sistema corporativo. Recomponer la forma en que estos puestos se van configurando aporta mayores indicios para describir una organización basada en una estructura vertical que pone en cuestión cualquier mirada que pretenda asignarle a la producción flexible atributos democráticos. La empresa define roles y responsabilidades y al mismo tiempo que realiza la búsqueda de los mejores hombres, despliega sus propias estrategias para formarlos en la acción.

En primer lugar, es importante describir cuál es la figura que se ubica en la cima de la estructura la misma remite al Comité Directivo quien será el encargado de proporcionar la dirección general y apoyar la implementación del Ford Production System y los grupos de trabajo. En este caso, el centro industrial cuenta con diversas plantas<sup>30</sup> que tienen sus respectivos organigramas para la dirección de las áreas, el comité tiene la responsabilidad de articular con todas ellas y en cada una de las plantas. Cada elemento descrito en el apartado anterior contará con los siguientes roles que estarán a su vez integrados al Comité Directivo: *champion del elemento, líder de elemento, asesor de elemento,*

---

<sup>30</sup> Plantas de estampado, pintura, montaje y motores (esta última estuvo cerrada durante el período 1996-2011)

*coordinador de FPS del área y facilitador*. Citamos a continuación la definición de cada uno de estos roles según el documento de grupos de trabajo (Ford Argentina, 2001).

**Champion de elemento:** Responsable de la implementación exitosa de su elemento en la Planta Pacheco. Provee los recursos necesarios. Ayuda a eliminar las barreras para la implementación del FPS. Provee guía, dirección y asesoramiento a toda la Organización. Establece una infraestructura organizacional que provea apoyo continuo a los Grupos de Trabajo. Tiene reuniones periódicas de coordinación con el Líder y Asesores del elemento.

**Líder de elemento:** Asesora en la implementación del elemento en la Planta Pacheco. Actúa como enlace entre el Comité Directivo y la organización del Área. Desarrolla una estrategia de implementación de su elemento para toda la Planta Pacheco. Comparte los conocimientos y experiencia de su elemento con los Asesores. Guía a los Asesores en la implementación del elemento. Monitorea la implementación de su elemento en cada área a través de los Asesores. Identifica, documenta y da seguimiento a la solución de problemas o barrera relacionadas con la implementación del elemento. Participa en las recorridas semanales por Planta para dar feedback a la Gerencia sobre la aplicación de su elemento. Tiene reuniones semanales con los Asesores, y a requerimiento con el Coordinador General de FPS

**Asesor de elemento:** Asegura que el 100% del personal del área cuente con los conocimientos del elemento. Desarrolla métodos prácticos para la implementación exitosa de su elemento que constituyen un verdadero apoyo para el Facilitador contemplando las complejidades y obstáculos de la operación. Revisa y da seguimiento a los indicadores de su elemento que utilizan los Grupos de Trabajo. Responsable de la correcta implementación del elemento en las Áreas de Aplicación. Desarrolla prácticas comunes de implementación, para la aplicación consistente del elemento que permita un proceso sostenible y robusto. Identifica, documenta y da seguimiento a la solución de problemas o barreras relacionadas con la implementación del elemento en su área. Tiene reuniones semanales con el Líder de elemento y periódicamente con el Champion. Tiene reuniones semanales con el Gerente de Área, Superintendentes, Coordinador de FPS de Área, Facilitadores y Multiplicadores de su elemento.

**Coordinador de FPS por área:** Provee apoyo y asesoramiento a las áreas para la implementación del FPS acorde a un plan de trabajo integrado. Actúa como coordinador de los distintos elementos en su Planta o Área. Desarrolla una estrategia de implementación de los distintos elementos en su Área. Desarrolla prácticas comunes de implementación, que aseguren la aplicación consistente de los elementos en un proceso sostenible y robusto. Asegura que las lecciones aprendidas y mejores prácticas sean incorporadas en toda el área. También las publica en la Web. Identifica, documenta y da seguimiento a la solución de problemas o barreras relacionadas con la implementación del elemento en su área. Participa en las recorridas semanales por Planta para dar feedback a la Gerencia sobre la aplicación de su elemento. Tiene reuniones semanales con el Coordinador General de FPS

Facilitador: Lidera las actividades de su Grupo de Trabajo así como el desarrollo de sus integrantes. Asegura el cumplimiento de las normas y prácticas de Seguridad. Verifica que las operaciones sean realizadas en forma segura. Administra su área en función de los objetivos establecidos en la cascada de objetivos y sus indicadores. Orienta las prioridades de los Minigrupos en función de los indicadores del sector. Administra los relevos del FPS para permitir la realización de los roles y responsabilidades y desarrollo de los diferentes elementos del FPS. Vela por el cumplimiento de los roles y responsabilidades. Solicita apoyo del Superintendente en caso de que el problema exceda al equipo, utilizando el proceso de resolución de inquietudes de los Grupos de Trabajo. Gestionar apoyo de las áreas de soporte, Asesores, Líderes, Champions y Representantes Sindicales para resolver las inquietudes de los Grupos de Trabajo. Designa los integrantes de cada minigrupo, y desarrolla el programa de rotación para los mismos. Identifica necesidades de entrenamiento de los Minigrupos, con el Programa Anual de Entrenamiento. Apoya activamente a los integrantes de su Grupo de Trabajo en la identificación y desarrollo de ideas/propuestas para el Programa de Reconocimiento a la Mejora Continua. Gestiona los reconocimientos no monetarios que correspondan para los integrantes de su Grupo de Trabajo de acuerdo a los lineamientos establecidos en el Programa de Reconocimiento a la excelencia. Verifica que las tareas realizadas por los operadores, cumplen lo especificado en las QPS/ Instructivos/ Hojas de Proceso. Actualiza la máquina de mejora. Contacta a los clientes internos, externos y proveedores.

Los roles descriptos son funciones integradas al Comité Directivo y desarrolladas por gerentes y mandos medios, esta superestructura jerárquica cargó con la responsabilidad de implementar del Ford Production System en la planta y para poder llevarlo a cabo se eslabonó con los minigrupos a través del operador líder insertado en cada uno de ellos y reconocido a su vez por la empresa con el nombre de *multiplicador* del elemento.

La estructura del Comité Directivo y sus figuras asociadas nos describen una división de tareas donde es posible reconocer objetivos comunes entre diferentes posiciones jerárquicas quienes estarán destinadas a intervenir en distintos puntos de la *cascada*. Los gerentes y mandos medios jugaron un rol clave en el momento de instalar una nueva forma de trabajo, situación que produjo notorios cambios ya que muchos de estos puestos estaban ocupados por sujetos formados en una etapa anterior, quienes resultaban *huesos duros de roer* a la hora de asimilar las demandas de la producción flexible, de allí que paulatinamente fueron ingresando jóvenes profesionales más dúctiles para comprender que ya no se trataba solamente de imponer el disciplinamiento o de comulgar con una adhesión incondicional a la empresa. Estas posiciones serían entonces las encargadas de impulsar el Ford Production System, mientras que los operadores líderes tendrían reservada una función similar pero reducida al minigrupo.

Reparar en algunas de las responsabilidades asignadas a los gerentes y mandos medios permite describir la tarea de una estructura al servicio de capturar la subjetividad para confinarla en los límites del sistema corporativo, en el doble juego de involucrarla en los intereses de la compañía y al mismo tiempo generar la ilusión de participar con voz y voto de una instancia democrática. En la línea vertical que se puede trazar entre los gerentes y mando medios y los trabajadores se encuentra la figura de un operador actuando como líder. Como parte de nuestro ejercicio analítico vamos a diferenciar esta división entre unos y otros.

Entre las responsabilidades asignadas a los gerentes y mandos medios es posible encontrar algunas orientadas a doblegar resistencias como las asignadas a los champions de elementos cuando se les asigna la tarea de *eliminar las barreras para la implementación del FPS*, otras destinadas a la formación cuando se encomienda al asesor de elemento la responsabilidad de asegurar que el *100% del personal del área cuente con los conocimientos del elemento*. Los coordinadores de FPS, entre otras cosas, deberán ser capaces de diseñar estrategias como aquellas orientadas a la *implementación de los distintos elementos en su área*. Entre las funciones de los facilitadores distinguimos dos que ayudan a componer el perfil de la estrategia corporativa; por una parte, *designar a los integrantes de los minigrupos* y junto a esta la de tratar con *clientes internos* dejando en claro que no se está vinculando con un colectivo de trabajadores, sino con una trama de clientes y proveedores.

El concepto de líder asociado al de gerenciamiento busca atravesar transversalmente a todo el plantel sin distinción de posiciones, sin embargo, a partir de las funciones que fuimos identificando para gerentes y mandos medios, encontramos que se encuentran diferenciadas en ciertos aspectos de aquel operador responsable de *gerenciar su minigrupo* de trabajo. En este caso, vemos que del mismo modo que en el segmento anterior se reconocen responsabilidades en puntos más altos de la *cascada*, en el caso de este líder las suyas se encuentran acotadas al espacio de su *minigrupo*.

Ubicados en el último salto de la *cascada* a partir del cual se busca alcanzar e involucrar a cada uno de los trabajadores que integran el *minigrupo* nos detenemos en la figura del líder como el responsable de *gerenciar* este espacio. Éste es su ámbito de intervención y entre sus tareas principales reconocemos muchas que si bien guardan

relación con las de gerentes y mandos medios tienen la especificidad de estar dirigidas a su grupo de trabajo.

Las actividades diarias del trabajador que fue designado como líder de su *minigrupo* tienen, por una parte, funciones administrativas como las de redactar las minutas de reunión del grupo y administrar diferentes planillas propias del *elemento* del que se ocupan. Uno de los principales instrumentos para organizar el trabajo es el seguimiento de indicadores, tarea que no se limita a contabilizar datos cuantitativos, sino que tiene su anclaje en los objetivos del *minigrupo* tanto de aquellos que se fijaron internamente, como de otros que bajan a través de la cascada. Aún en aquellos objetivos definidos en el propio grupo debemos tener presente que siempre lo estarán haciendo con relación a las necesidades que se definen en el ámbito del Comité Directivo, o en el de alguna instancia superior, y movilizándolo la competencia con otros *minigrupos*.

Entre los tipos de tareas que tiene asignada el líder también existen aquellas que son de control, por ejemplo, en el caso del *elemento* Entrenamiento es el responsable de elaborar la planilla de asistencia y el cumplimiento de determinado tipo de capacitación que ante cualquier error si la misma está acreditada, la responsabilidad quedará en manos del operador que la cometió. Las listas de chequeo utilizadas en el *mantenimiento autónomo*, por citar un caso, ponen al líder frente a la tarea de velar por la lubricación y otros controles sobre los equipos que en caso de fallar también la responsabilidad quedará en el *minigrupo* y particularmente en aquel trabajador que dejó su firma en la planilla.

#### Una trama para movilizar voluntades

En este apartado analizamos las funciones del líder considerando las posiciones que se ubican en distintos puntos de la cascada. Recuperamos un documento de Honda sobre Liderazgo y gerencia (2014) el cual nos permite avanzar en el análisis de una estructura vertical en la cual es posible distinguir gerentes, mandos medios, líderes y una totalidad de trabajadores que según el mandato corporativo deberán estar integrados a los diferentes grupos.

En cualquiera de las posiciones el liderazgo supone siempre una relación de subordinación entre el líder y aquellos integrantes de un grupo que deben ser puestos en acción, se trata de una función cuya tarea central es lograr que las decisiones que se toman

en la cima de la organización logren integrarse a una *visión compartida* por la totalidad de los trabajadores. Otra de las características del liderazgo se relaciona con la responsabilidad que éste asume ante cualquier incumplimiento de parte de sus subordinados, si no se alcanzan los objetivos de un grupo caerá sobre esta figura la revisión de sus prácticas como tal.

El documento analizado construye una figura de líder cuyo poder no puede estar basado en la coerción, el poder de movilizar a sus subordinados debe consolidarse desde el consenso y el poder de convencimiento que tenga sobre ellos. Esta capacidad de influenciar a otros trabajadores debe ser puesta al servicio de que asuman como propios objetivos definidos por la organización, resultando esta característica una de principales fortalezas con las que debe contar aquel sujeto capaz de ocupar el lugar del líder.

El gerente y el líder se tratan en el documento de Honda desde el reconocimiento que existen ciertas miradas que establecen claras diferencias entre ambos. Por una parte, se define al gerente como una figura que desempeña el rol de la planificación y el diseño y con otras responsabilidades se describe a un líder orientado al desarrollo de la visión y de las estrategias que deberán hacerse carne entre sus subordinados. Si bien desde la perspectiva de la compañía no se desconoce esa separación de funciones su aporte pasa por postular que ambas son complementarias y no opuestas donde aquellos sujetos que trabajan por la mejora continua deben integrarla. Esto último sin dejar de reconocer la existencia de una estructura jerárquica en la cual las decisiones se toman en la cima y existen mediadores encargados de lograr que las estrategias se asuman como propias entre la totalidad de los trabajadores.

Se avanza a la vez en la precisión de ciertos atributos como cuando se afirma que el liderazgo se distingue por la calidez y la suavidad y que el gerenciamiento se basa en la jerarquía. Se deja en claro de este modo, que hay un orden jerárquico y que dentro de ese orden hay funciones. La búsqueda permanente pasa por instalar las concepciones de liderazgo y gerencia en aquellos sujetos que estén en condiciones de imponer al resto una *visión compartida* sin distinción de posiciones, reconociendo al mismo tiempo una diferencia entre aquellos que se ocupan de diseñar y planificar y el resto que tienen la tarea de influenciar. Siendo la capacidad de influenciar un atributo asociado al liderazgo y transversal a todas las posiciones de la cascada.

La demanda de inteligencia o la referencia a ciertas capacidades como las de convencer a otros, expresarse claramente o dirigir a través del consenso, aparenta establecer cierta distancia de un trabajador embrutecido que solo está sometido a un tipo de tarea rutinaria. En las transformaciones recientes del trabajo reconocemos la existencia de un nuevo refuerzo de la enajenación, fundamentado en la existencia de un colectivo de trabajadores hacia el cual se orienta un eslabonamiento de funciones que desde la jerarquía y enmascarado bajo la suavidad y la calidez tratarán de movilizar hacia estrategias asociadas a las necesidades del sistema corporativo.

El liderazgo carga su vez con la responsabilidad de *producir un cambio útil* (Honda, 2014), se enfrenta a una realidad que no está dada y donde está llamado a ser parte de su construcción. Como toda iniciativa que pretende transformar un orden de cosas, en este caso tradiciones vinculadas al trabajo, inevitablemente deberá enfrentarse con resistencias, como se reconoce en el documento citado:

Por cuanto el cambio es la función del liderazgo, ser capaz de producir un desempeño altamente motivado es importante para entenderse con las inevitables barreras que surgen frente al cambio.” “Conforme a la lógica de la gerencia, los mecanismos de control comparan el desempeño sistemático con el plan y actúan cuando se detecta una desviación.” (Honda, 2014, p.4)

La referencia a las *inevitables barreras* sirve para recordarle al líder que deberá lidiar con resistencias y sobre la presencia de *mecanismos de control* que están listos para actuar cuando se *detecta una desviación*. Abundan de este modo las evidencias para referir al sistema corporativo como la expresión de un dispositivo donde se prescriben métodos y procesos al mismo tiempo que se alista un batallón de voluntarios que deben tener la capacidad de ocultar que los mecanismos de control que activan las alertas frente a una desviación nada tienen que ver con las viejas concepciones de coerción.

Se analizan en el documento citado *diez compromisos de liderazgo*, donde se realiza una clasificación entre *prácticas* y *compromisos* asociados a esas prácticas. En la práctica por *inspirar una visión compartida* se menciona al compromiso por construirla, tarea para la cual será necesario apelar a valores, intereses, esperanzas y sueños de esos sujetos (Honda, 2014) para integrarlos a una estrategia. Se explicita de este modo el propósito de construir una trama de convencimiento en la cual se recrudece la enajenación y donde pese a la negación de la coerción se traslucen los hilos de la dominación.

Entre los *compromisos de liderazgo* se incluye a la vez la práctica de *habilitar a otros para actuar* y aquí los compromisos pasan por fomentar la cooperación a través de metas cooperativas y la generación de confianza. Nos encontramos nuevamente con una ambiciosa tarea para el líder ya que debe convencer a su grupo de la colaboración para alcanzar metas corporativas y esto significa a la vez la promoción de la competencia entre pares a partir de la disputa entre grupos de trabajo por la obtención mejores resultados frente al resto de los *colaboradores* que se encuentran clasificados en esta etapa como proveedores y clientes.

Una definición clave para el reconocimiento de la figura del líder es la forma de su elección, en todos los casos serán las posiciones superiores de la estructura jerárquica, y de ningún modo sus subordinados, aquellos que le vean potencialidades que justifiquen su designación. Entre los atributos para calificar al liderazgo la atención está puesta en una mirada positiva, tanto de la vida, como del poder. La mirada positiva de la vida resultará clave para una adaptabilidad al cambio que no reniegue con pesimismo de las transformaciones que impone un modelo de empresa *flexible*. Por otra parte, la mirada positiva del poder se demanda en primer lugar para no cuestionarlo y también como una forma de mantener la ambición por ascender hacia puntos superiores de la cascada, una trayectoria que indefectiblemente estará asociada al disciplinamiento frente al poder superior.

En el ejercicio de profundizar sobre los atributos del líder aparece la definición de *liderazgo situacional* y esto significa que no hay atributos que traen los sujetos y resultan universales para cualquier situación de la vida, podemos encontrar referencias a la inteligencia, pero eso no consiste solo en elevados resultados de un sujeto respecto a la inteligencia en general, puede ser una sujeto muy inteligente pero esa inteligencia para ser valorada deberá rendir cuenta frente a distintos indicadores del sistema corporativo y fundamentalmente mostrarse efectiva a la hora de influenciar a sus subordinados.

En nuestro desarrollo reconstruimos una realidad donde la apelación a una subjetividad corporativa se hace evidente, en la cual el estándar global bosqueja un modelo de sujeto que con sus particularidades vemos que está presente en los dos casos analizados en esta tesis. Conceptos tales como poder y subordinación se presentan en forma transparente en este último documento analizado y emergen de este modo las

diferencias con la figura del delegado sindical que está sujeto al voto y a la elección de sus compañeros en el contexto de una convivencia donde cotidianamente tiene que reafirmar la confianza entre sus pares. El liderazgo invierte la representación de ese compañero hacia los superiores en la jerarquía y se trata ahora de subordinarse al poder y ganarse la confianza de éste a partir de una efectiva influencia sobre sus compañeros.

En la búsqueda de influenciar a los pares también está presente la necesidad de generar participación, el objetivo de habilitar la participación de los subordinados responde a una clara delimitación regulada por el orden jerárquico, según se explicita en el documento analizado el líder debe considerar diferentes factores para decidir cuándo es conveniente emplear la participación y con qué alcance, entre otras cuestiones reparamos en la definición que se hace de la objetividad: “hay decisiones en las cuales los colaboradores no tendrían la objetividad necesaria para participar (ejemplo: una revisión de la estructura en la cual el puesto del colaborador podría verse afectado)”. (Honda, 2014, p.28). Se suman de este modo definiciones que consolidan la existencia de una estructura jerárquica con instancias donde se toman decisiones, actores que salen a impulsar las mismas y un ejército de colaboradores al que hay que involucrar, pero regulando su participación.

El líder tiene que estar convencido que sus subordinados pueden hacer aportes de relevancia en algunos temas y debe motivarlos para ello dando cuenta de otra de las habilidades requeridas al liderazgo: la capacidad de motivación. Se le demanda también paciencia a partir de las *imperfecciones que son inherentes a la participación*, pero dejando siempre en claro que quien conduce este proceso es el líder. La integración de las funciones de gerenciamiento y liderazgo concentran una de las características principales que cruza la organización en forma transversal y a su vez en la línea vertical del orden jerárquico. En definitiva, una sumatoria de elementos que nos permiten interpelar la noción de autonomía bajo la cual se encubren otros atributos demandados por la producción flexible a la fuerza de trabajo.

### Conexiones entre estándar global y enajenación

Los cambios registrados en la industria automotriz argentina tienen su anclaje en transformaciones globales que producto del proceso de mundialización instalaron una

concepción de flexibilidad de las organizaciones que se traduce a la vez en nuevas condiciones para la fuerza de trabajo.

Las teorías del management postularon un cambio cultural que se explicita en los sistemas corporativos analizados en esta tesis procurando conformar una fuerza de trabajo que responda a un estándar global que, con las particularidades de cada región, responda a los imperativos de las formas actuales de organizar el trabajo. Un estándar que desde nuestros estudios cobra relevancia a partir de la centralidad que adquiere la subjetividad de los trabajadores como una de las bases sobre las que se funda la movilización de voluntades al servicio de los objetivos de las corporaciones.

Importan particularmente los vínculos entre mundialización, estándar global y subjetividad corporativa para indagar acerca de los alcances de la búsqueda por poner en acción las funciones intelectuales, prácticas que desde nuestra perspectiva de análisis y de los hallazgos presentados en esta sección no se orientan hacia la humanización del trabajador, sino que por el contrario refuerzan su enajenación. Lejos de aportar en la realización de los sujetos que trabajan, distinguimos un recrudescimiento del sometimiento servil al objeto en el marco de una organización del trabajo donde el diseño y el control siguen en manos de los cuadros directivos y la ejecución en los puestos subordinados a toda una estructura vertical de ejercicio y reproducción del poder.

Junto a la imposibilidad de decretar la desaparición del trabajo fragmentado, repetitivo y escindido del producto final, se busca subordinar a los objetivos corporativos a una fuerza de trabajo que debe atar sus sueños y expectativas individuales a aquellos que la gran empresa tiene en su horizonte, conformado a la vez una gran comunidad de *ciudadanos corporativos* que han logrado ese estatus producto de su integración a una organización que dice velar por el bien común de todos sus miembros.

Diferentes cuestiones abordadas en esta sección nos permiten reconocer que la formación de líderes apunta a la puesta en funciones de un pelotón de mediadores que, respondiendo a las iniciativas que los directivos bajan a través de la cascada, tienen como función principal la de movilizar las voluntades de sus compañeros. Si bien tanto las empresas como otras usinas intelectuales a su servicio puedan promocionar otros atributos que componen a la figura del líder, destacamos que la importancia asignada al

rol de movilizar a sus subordinados cuestiona de raíz cualquier alusión a nuevas formas de autonomía de los trabajadores.

La convivencia entre formas previas de explotación y una intensificación del trabajo que vino por las funciones intelectuales subordinadas a los mandatos corporativos fundamentan nuestra tesis sobre la existencia de un reforzamiento de la enajenación. Los estudios sobre la formación de la fuerza de trabajo no pueden excluir estas características que impregnan las prácticas pedagógicas hegemónicas tanto del espacio de las organizaciones como de otros que se intentan colonizar hacia afuera.

## **SEGUNDA SECCIÓN: EL SABER HACER CORPORATIVO**

El cambio esencial suele ser imposible a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a ayudar, con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Pero la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si no piensa que los beneficios potenciales del cambio son atractivos y no cree que la transformación es posible. Sin una comunicación creíble, y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente.

**John P Kotter**

### **CAPÍTULO III. EL SUJETO EN EL CENTRO DE LA ESCENA**

Recuperamos de la obra de Antonio Gramsci (1974) sus aportes respecto a la imposibilidad de separar al *homo faber* del *homo sapiens* desde una perspectiva que concibe al hombre como un filósofo que, más allá del trabajo al que se lo someta, es capaz de poner en acción sus funciones intelectuales. Si bien la división del trabajo durante las etapas de la organización científica y la producción en masa significó un refuerzo de la escisión entre trabajo manual y trabajo intelectual, nos encontramos actualmente en un período dentro del cual cobra relevancia la división entre planificación y ejecución donde es posible reconocer que en todas las posiciones y con diferentes alcances se persigue la puesta en acción de las funciones intelectuales de aquellos sujetos a los que, más allá del lugar que ocupan, las empresas denominan *colaboradores*.

Lejos de sostener actuales coincidencias entre el intelectual italiano y los intelectuales orgánicos de las empresas concentradas identificamos la necesidad de conocer en profundidad las características de un sujeto que desde la propuesta empresarial no se presenta escindido entre funciones manuales e intelectuales. A diferencia de Gramsci (1974) aquí no se trata de formar a *un filósofo, un artista, un hombre de buen gusto, que participa en una concepción del mundo*, en las empresas automotrices nos encontramos frente a la búsqueda de un sujeto integrado a las lógicas de los sistemas corporativos que demandan funciones intelectuales subordinadas al estricto control de sus mandatos y formados fundamentalmente en el consenso como contracara del conflicto.

Contamos, en esta tesis, con diversos elementos para recomponer la trama de las múltiples estrategias que se ponen en juego para la formación de una subjetividad corporativa. Más allá del entramado entre lo sociocultural y lo sociotécnico el cual vamos a desarrollar en profundidad en el capítulo siguiente dedicado al caso de mantenimiento, identificamos entre nuestros hallazgos múltiples evidencias que nos permiten reconocer algo mucho más complejo que un ejercicio discursivo. La tarea de indagar respecto de la construcción de un sujeto alineado con la filosofía corporativa nos coloca frente al desafío de analizar cuáles son las mediaciones entre las grandes prescripciones de los sistemas corporativos y la llegada al plano de cada uno de los sujetos que entregan su fuerza de trabajo a cambio de un salario.

Para afrontar este desafío retomamos nuestra anterior referencia a Sartre (2014, p.118) cuando manifiesta que “cada uno tiene que ser su ser social, obrero o burgués, y tiene que serlo de una manera que es primeramente subjetiva”. El existencialismo sartreano en diálogo con el marxismo contribuye para interrogarnos sobre la realidad concreta y social del sujeto “que trabaja la máquina, recibe un salario, se casa, tiene hijos, etcétera”. Las corporaciones asumen esta tarea de producir al sujeto que necesitan y para hacerlo consideran la realidad concreta y social de sus trabajadores, de este modo, al momento de desarrollar estudios críticos sobre formación de subjetividades incorporamos el siguiente aporte de Marx, dado que:

La producción de capitalistas y trabajadores asalariados es entonces un producto fundamental del proceso de valorización del capital. La economía usual, que solo tiene en vista las cosas producidas, se olvida de esto por completo. En cuanto en este proceso el trabajo objetivado es puesto al mismo tiempo como no-objetividad del trabajador, como objetividad de una subjetividad contrapuesta al trabajador, como propiedad de una voluntad ajena a él, el capital es al mismo tiempo necesariamente el capitalista y la idea de algunos socialistas de que necesitamos el capital, pero no a los capitalistas, es enteramente falsa. En el concepto del capital está puesto que las condiciones objetivas del trabajo -y éstas son el propio producto del capital- asuman frente a éste una personalidad o, lo que es lo mismo, que sean puestas como propiedad de una personalidad ajena. En el concepto de capital, está contenido el capitalista. (Marx, 2009, p.475)

La cuestión de conformar una subjetividad subordinada a una personalidad ajena oculta un complejo mecanismo que amerita su conocimiento en profundidad, la tarea de instalar nuevas necesidades de la corporación en la subjetividad de los trabajadores se realiza presentando a estas como universales humanos y ocultando los intereses de clase. Cuando los sistemas corporativos declaran contemplar la heterogeneidad que significan las diferentes realidades de los sujetos, están explicitando cuál es su punto de partida para lograr homogeneizar en torno a los sentidos corporativos y reconociendo a la vez una valiosa fuente para la necesaria tarea de segmentación a través de la cual algunos lograrán ser conformados como líderes y otros tendrán como destino ocupar el último nivel de la cascada.

## Los modelos mentales en la teoría del management

Un trabajador del sector de producción en la planta de Honda que fue promovido a la categoría de líder relató en una entrevista que durante su proceso de formación en ese rol pasó por un curso de liderazgo<sup>31</sup> donde le entregaron como material de apoyo los capítulos 4 y 5 de un libro cuyo título es *La empresa consciente* (Kofman, 2008).

El análisis de estos capítulos nos brinda un elemento importante acerca de las principales características del sujeto en formación ya que entre los primeros párrafos encontramos la preocupación por los *modelos mentales* como sistemas de atribución de sentidos y la importancia que se le asigna a la hora de influir en las experiencias y acciones de las personas. Destacamos que el título mencionado más arriba se complementa con una segunda parte que invita a *construir valor a través de valores*, si bien queda claro en el desarrollo de esta tesis que no será la única vía utilizada por las corporaciones para la creación de valor, incorporamos a nuestro análisis este tipo de formación de *liderazgo* basado en una filosofía corporativa que se ha convertido en hegemónica durante la etapa de la producción flexible.

Anclada en las teorías del management esta bibliografía utilizada por la consultora para la formación de líderes en Honda pertenece a un autor que se reconoce con una amplia trayectoria en el campo del coaching<sup>32</sup> una corriente del pensamiento empresarial que pone el eje en transformaciones que deberán ser movilizadas por personas y organizaciones que se someten a una permanente revisión de sus propias conductas. La creación de una *nueva cultura* se ubica en el horizonte hacia el cual todos los actores caminan en una supuesta igualdad de condiciones, tiene su origen en bases filosóficas - conceptuales que ya están escritas por las teorías del management

El coaching empresarial deposita sus energías en ponerle nombre, sus propios nombres, a las cosas, apuesta de este modo a la imposición de un lenguaje como instrumento fundamental para la construcción de una nueva *realidad*. El contraste ente lo

---

<sup>31</sup> Organizado por la consultora Acros Training responsable en esos momentos de la capacitación del personal.

<sup>32</sup> Es el actual presidente del Conscious Business Center International, organización que en su sitio web <http://cbcinternational.org/index.php> ofrece diferentes ofertas de formación en liderazgo

*viejo* y lo *nuevo* es permanente, donde lo *viejo* pertenece a aquellas tradiciones y formas de organización que el management intenta dejar atrás y lo *nuevo* es la cultura managerial que se pretende imponer.

Si bien los capítulos puestos en circulación por la consultora están plagados de ejemplos con casos que tienen que ver con posiciones gerenciales, esta bibliografía utilizada en la empresa Honda no solo está dirigida a las posiciones superiores, el vínculo entre mando y subordinados es parte de esa nueva cultura que se busca consolidar y en la cual debiera abreviar cualquier trabajador que cumpla o aspire a la función de líder y cuya misión consistirá en concientizar y movilizar a otros hacia los objetivos corporativos.

Kofman (2008) utiliza cuatro filtros para su análisis acerca de los *modelos mentales*: biológico, lingüístico, cultural y personal. De este modo, le atribuye al filtro biológico aquellas funciones que son estrictamente humanas y nos diferencian del resto de las especies, caracterizando un sistema biológico que determina el rango de las *percepciones posibles*. La importancia que le asigna al lenguaje radica en su afirmación acerca de que *vemos solo aquello de lo que podemos hablar* y se justifica de este modo la importancia de un lenguaje en común que es parte de un mundo compartido y a la vez clave para comunicarnos y coordinar acciones. En la mención a la cultura se transparentan las intenciones de esta teoría managerial al sostener que las corporaciones, entre otros grupos humanos que se mencionan, *desarrollan patrones habituales de interpretación* y acción; algo sumamente motivador para esta perspectiva resulta el hecho de que tales patrones son *inventados, descubiertos o desarrollados por estos grupos*. Por último, se describe el filtro de lo personal donde también se le asigna un lugar de importancia a la identidad y experiencia de los sujetos respecto a la mirada del mundo que cada uno ha ido construyendo a lo largo de su vida.

Reconocemos la convivencia temporal y la relación que existe entre la producción flexible y las teorías del management y más allá de afirmar que todas las propuestas emanadas de estas últimas hayan logrado resultados exitosos, en este camino de *crear una nueva cultura*, han logrado influenciar no solo al ámbito de las empresas, sino también a otros espacios sociales. En este sentido, volvemos a Lukács (1970) cuando hace referencia a la ventaja que le saca el capital a los trabajadores en los planos económico, político y cultural. Sostenido en los dos primeros, avanza en este caso en la construcción

de una nueva cultura asumiendo a la vez las tareas que considera necesarias para la destrucción de la anterior. Como parte del despliegue de estas acciones presta particular atención a los *filtros* biológicos, lingüísticos, culturales y personales.

Entre otras cosas, la administración capitalista del trabajo tiene en claro la importancia de un sistema biológico humano que entre sus necesidades incluye las de alimentarse, vestirse y tener una vivienda, necesidades que aquellos que no han logrado acumular capital solo pueden satisfacer, en el marco de las relaciones sociales de producción vigentes, a través de la venta de su fuerza de trabajo. El management destaca además la importancia del lenguaje y de allí su necesidad de instalar nuevas palabras y resignificar otras, como la del *líder* que representaba una figura hostil para el capital mientras este organizaba a un grupo de trabajadores en función de sus propios intereses de clase y sobre la cual se hicieron grandes avances para transformarla en la representación de alguien que moviliza a un grupo de trabajadores, pero hacia los objetivos del sistema corporativo. La ubicación en un país donde apenas unas décadas atrás existió un genocidio que barrió con miles de comisiones internas, cuerpos de delegados y activistas es una oportunidad muy tentadora para hacer desaparecer la solidaridad de clase y reemplazarla por la competencia entre trabajadores. Por último, en el plano de lo personal el capital hincó sus dientes sobre una juventud precarizada sobre la cual ha logrado grandes avances en la ruptura de tradiciones propias de la clase trabajadora, a la que puede solicitarle credenciales de estudios secundarios completos para confinarlos en los puestos más grises de la línea de producción, un grupo etario que además construye gran parte de su *mirada del mundo* sobre plataformas que responden a la lógica de los sistemas informáticos, tecnología que por estos días se encuentra absolutamente integrada hasta en las funciones más elementales del proceso productivo.

#### En la selva de la propiedad privada

Como parte de las tareas para disciplinar sujetos y crear una *nueva cultura* la empresa Honda utiliza para la formación interna una fuente bibliográfica que incluye un ejemplo que, aunque algo trillado en este tipo de materiales, evidencia fórmulas que se han probado exitosas no precisamente para el adiestramiento del *homo sapiens*, sino para el de una especie perteneciente a un estadio anterior en el desarrollo:

En un famoso experimento realizado en la década de 1970 los investigadores pusieron cuatro monos en una jaula donde había una escalera de mano. Al subirla se podían alcanzar unas bananas colgadas del techo. Cuando el primer mono tocó la escalera de mano, los investigadores los mojaron a todos con agua fría que salía de una manguera. Empapados y desorientados, los monos trataron de alcanzar nuevamente las bananas. Pero cada vez que uno de ellos tocaba la escalera, todos eran “castigados”. Muy pronto aprendieron la lección: la escalera era un “tabú”. Luego los investigadores reemplazaron a uno de los monos que ya había pasado por la experiencia por otro, inexperto.

En cuanto entró en la jaula, se dirigió a la escalera. Antes de que pudiera tocarla, los otros monos lo apartaron de ella. Después de algunos intentos, el mono inexperto desistió. Los investigadores reemplazaron uno tras otro a todos los monos del grupo original. Al poco tiempo, ninguno de los monos originales estaba en la jaula. Empero el aprendizaje perduró: ningún mono trepó por la escalera. Por cierto, si alguno de los monos de la “segunda generación” lo hubiera intentado, habría tenido éxito. Los investigadores habían dejado de utilizar la manguera poco después de comenzar el experimento. (Kofman, 2008, p.164)

A través de este ejemplo muy poco feliz para vincularlo a la formación de los trabajadores de una empresa se transparenta el llamado a la intervención de una figura similar a la de los investigadores del laboratorio quienes se ocuparon de modificar externamente las condiciones para que los monos aprendan la lección. Una situación donde el castigo inicial fue suficiente para que los monos incorporen a su cultura la imposibilidad de subir las escaleras y se disciplinen entre ellos mismos sin que sea necesaria la permanencia de una figura externa.

El material citado hace referencia a *patrones habituales de interpretación* y acción, y queda claro que tales patrones son *inventados, descubiertos o desarrollados* por las corporaciones. Los *filtros* y un mayor reconocimiento de los sujetos contribuyen a que las formas de disciplinamiento resulten más sutiles que los manguerazos propinados a los monos, pero en definitiva se trata de encontrar las estrategias más eficientes para conformar los modelos mentales prefigurados por las corporaciones. Si bien se diferencian las realidades experienciales y que las mismas al ser únicas posibilitan la construcción de modelos mentales únicos, debemos reparar aquí en el reconocimiento de una individualidad que se conforma en la interacción sistémica.

El análisis de estos modelos mentales permite al autor distinguir dos tipos: el de los *controladores* y de la *humildad ontológica*, de este modo va a desarrollar sus preocupaciones por transformar estos modelos de los controladores como “personas

empañadas en probar que su perspectiva es la correcta” (Kofman, 2008). Por el contrario, la *humildad ontológica* es aquella que reconoce al otro y acepta los diferentes puntos de vista, este modelo también es denominado como de *aprendizaje mutuo* y nos vamos a detener en los supuestos que se le adjudican:

Mi racionalidad es limitada. Mi modelo mental condiciona mis percepciones e interpretaciones. Mi punto de vista es siempre parcial. En consecuencia, no puedo reivindicar certeza alguna acerca del estado de situación actual o futuro. Mis creencias son solo hipótesis, siempre sujetas a impugnación.

Los otros puntos de vista son complementarios. Debido a que las otras personas operan con modelos mentales diferentes, pueden ver cosas que yo no veo. Pueden proveer datos adicionales que pueden mejorar mis evaluaciones. Por lo tanto, estoy ansioso de comprender los puntos de vista de otras personas, especialmente cuando no concuerdan con los míos.

Los errores son oportunidades de aprendizaje. Un defecto es un tesoro. Así como un síntoma revela una enfermedad subyacente y permite su tratamiento, un error es una oportunidad para analizar y mejorar el proceso que lo creó. (Kofman, 2008, p.168)

Una figura con eje en el aprendizaje mutuo resulta clave, tanto para las teorías del management, como para los sistemas corporativos. No ponemos en cuestión la cultura del aprendizaje mutuo y continuo o al impulso del respeto al otro y sus puntos de vista y menos aún a la concepción de los errores como una oportunidad de aprendizaje, la pata corta que tienen estas definiciones es que recurrentemente se las trae como estrategias para alcanzar el consenso y el mismo autor se encarga de aclararnos donde termina todo en caso de no poder alcanzar el preciado consenso:

Vamos a utilizar el concepto de propiedad para tomar una decisión de disponer del recurso de esa forma adecuada, igualmente, cuando tu miras para arriba en una corporación, hacia la jerarquía, lo que ves es al representante de los dueños, los shareholders (los accionistas) que mediante el directorio o la junta determinan quién va a ser el CEO, el concejero delegado o el director general de la empresa y ese director general genera una cadena, una jerarquía de autoridad y responsabilidad, pero esa jerarquía no está basada en que la persona de arriba es más inteligente que el otro que tiene más derecho a la razón, eso es irracional porque todos somos seres humanos y la lógica no depende de la posición, lo que sí depende de la posición es el derecho de tomar decisiones bajo incertidumbre sobre la disposición de los recursos y son de los dueños. (Newmedia UFM, 2010)

En esta entrevista disponible en internet Kofman se ocupa de definir que el concepto de propiedad es el valor supremo que está por encima de todas las decisiones y que ese resulta el límite para el consenso. El concepto de propiedad se ubica de este modo en la cúspide de una cascada que en su base tiene a los trabajadores y que resultará el marco en

el cual se forman los sujetos subordinados al poder que se ejerce como expresión de esa estructura vertical. La *nueva cultura* batallará además contra la *vieja cultura* de la solidaridad de clase que ahora presenta a los pares como competidores.

En el marco de propuestas que plantean la apertura de mentes para el ejercicio de un liderazgo fundado sobre nobles valores humanos como el aprendizaje y el reconocimiento del otro, parece algo fuera de lugar el ejemplo de los monos y la escalera para alcanzar las bananas, sin embargo, veamos el *chiste* que recrea el autor al momento de referirse a los problemas en la comunicación y la interpretación de las expresiones del otro:

Dos exploradores caminan por la sabana africana. Súbitamente aparece un león. Uno de los exploradores toma de su mochila un par de zapatos para correr y se los pone.  
 - ¿Qué haces? – le pregunta el otro explorador  
 - Me preparo para correr – responde  
 - No seas estúpido. Nunca podrás correr más rápido que el león.  
 - No necesito correr más rápido que el león. Solo necesito correr más rápido que tu  
 (Kofman, 2008, p.181)

Haciendo referencia al final inesperado de este *chiste* el autor apela al *humor* para hacer un llamado a aflojar la rigidez y pensar que a veces la vida puede ser un chiste que sacude las vanidades. Desde nuestros análisis y la explícita necesidad de construir una cultura que se puede leer en esta bibliografía utilizada en Honda, encontramos un *chiste* donde se apela a la competencia para destacar la sagacidad de uno de los exploradores para que el león se devore a su compañero. Sin dudas un *chiste* propio de la cultura managerial, donde no hay lugar para un final en el cual los exploradores se unan para enfrentar al león.

En el camino a la construcción de nuevos *modelos mentales* para lograr un liderazgo ideal nos encontramos en una selva donde los exploradores compiten para ver a cuál de los dos se lo come el león y con monos que son disciplinados a manguerazos cuando intentan utilizar una estrategia para alcanzar el alimento. Aunque algo violentos, estos ejemplos son parte de una teoría orientada al consenso desde la cual se sostiene que al momento de las decisiones importantes lo que siempre se terminará imponiendo es la ley de una selva gobernada por el *concepto de propiedad*.

La búsqueda de armonía entre la personalidad del sujeto y los valores empresariales

Las teorías del management han encontrado en el líder la figura central para lograr la articulación entre el sistema corporativo y los trabajadores a poner en movimiento. Al momento de detenernos en el análisis de las competencias valoradas en el liderazgo reconocemos que si bien es la función privilegiada que recorre verticalmente a toda la organización no estamos refiriéndonos a la totalidad del personal de la empresa, sino a los cuadros en los cuales descansa la responsabilidad de movilizar al resto para alcanzar los objetivos.

Como parte del encadenamiento entre las características personales y las necesidades del sistema corporativo citamos a continuación el perfil ideal que se define en Honda:

Cuadro N°1

Síntesis del perfil ideal de un líder basado en el modelo de competencias.

MOTIVOS	Altamente motivado, con fuerte orientación hacia el poder, que predomina sobre las orientaciones hacia el logro y la afiliación, pero con un peso no despreciable de estas otras dos orientaciones
RASGOS	Bajo neuroticismo (calmado y seguro), extravertido, abierto a la experiencia, afable y consciente (organizado, ambicioso y perseverante).
AUTOCONCEPTO	Con un nivel importante (no en extremo) de autoestima, con confianza en sí mismo y con una actitud positiva hacia la vida.
VALORES	
*Aspectos vitales	Actitud positiva frente al cambio y al riesgo.
*Aspectos morales	Respeto de los valores éticos propios de su entorno.
*Aspectos sociales	Elevada ponderación del poder, valoración de la importancia de los seguidores.

*Aspectos empresariales	Compatibilidad entre su concepción acerca de este tipo de valores y los vigentes en la empresa en que actúa.
CREENCIAS	Sostiene ideas positivas sobre la gente (es valiosa, puede aprender, etc.), cree que cada uno construye su destino, piensa que la vida hay que vivirla intensamente.
CONOCIMIENTOS	Los propios del medio (debe tener los conocimientos propios de su materia, pero no necesariamente superar siempre en esto a sus seguidores).
CAPACIDAD INTELLECTUAL	Inteligente y destacándose su capacidad de decisión (en especial: su visión, criterio práctico y coraje).
INTELIGENCIA EMOCIONAL	Fuerte aptitud social: empatía para comprender a los demás y habilidades sociales para influirlos, con un nivel aceptable de aptitudes personales (autoconocimiento y autocontrol) pero con notable iniciativa.
CAPACIDAD FÍSICA	Vitalidad.
HABILIDADES ESPECÍFICAS	Destacada habilidad para la comunicación y las relaciones interpersonales, manejo instrumental de los conceptos básicos del management.

Fuente: Liderazgo y gerencia (2014)

Este listado de competencias nos obliga en primer lugar a reconocer que algunas de estas características podrán expresar rasgos de la personalidad de los sujetos al mismo tiempo que seguramente estarán condicionadas por sus historias de vida previas, de todos modos, ese será el punto de partida para consolidar estos atributos desde un programa de formación de competencias corporativas que buscará recuperar esos rasgos que portan los sujetos como un insumo esencial para conformar líderes lo más cercanos posibles al *perfil ideal*.

En primer lugar, focalizamos en algo que aparece mencionado en el cuadro y que desde la perspectiva que se sostiene en esta tesis consideramos clave como la referencia a valores vinculados con los *aspectos empresariales* y la explícita referencia a la compatibilidad entre los valores del sujeto y *los vigentes en la empresa en que actúa*. De ningún modo esto significa que la empresa pueda asegurarse que la totalidad de los

trabajadores tienen sus valores en comunión con los de la corporación, pero lo que sí busca tener garantizado la empresa es que aquellos elegidos para desempeñar el rol de líderes hagan suyos los *valores* del sistema corporativo.

La precisa descripción que tiene cada una de esas competencias que conforman el perfil ideal del líder nos permiten a la vez destacar el grado de conocimiento que maneja la empresa sobre cada uno de los sujetos. Se apunta y evalúa a dimensiones tales como la *inteligencia emocional* y en las demandas sobre esta competencia se transparenta una de las claves del liderazgo: *la empatía para comprender a los demás y las habilidades sociales para influirlos*. Las descripciones de cada una de estas competencias nos van componiendo el perfil y también dando pistas sobre las tareas que tienen planteadas. Nos encontramos de este modo frente a sujetos que adhieren a los valores del sistema corporativo y desde allí deben desplegar sus habilidades sociales para movilizar al resto.

Existe una relación permanente entre los rasgos de personalidad de algunos sujetos y el entrelazamiento que se va generando con la filosofía corporativa, resultará clave entonces que estos líderes tengan una alta ponderación del poder, una buena dosis de autoestima, pero no exceso, que estén convencidos que cada uno construye su propio destino, que den muestras de vitalidad física, que sean calmos, seguros, extravertidos, abiertos a la experiencias, afables y conscientes, diferentes rasgos de una personalidad que deberá contar en forma excluyente con un manejo instrumental de los conceptos básicos del management.

Como antecedente al desarrollo de las teorías del management es posible que algunas de estas demandas las encontremos concentradas en puestos gerenciales, la diferencia con la producción flexible es que el líder con capacidad de gerenciar su propio espacio de trabajo se convirtió, durante esta etapa, en una figura que no remite solamente a los mandos medios o superiores. Frente al objetivo de formar una serie de cuadros capaces de movilizar al resto, se apela a estrategias de mayor sofisticación para armonizar las subjetividades de un importante número de trabajadores con la filosofía, mandato y necesidades de los sistemas corporativos.

La segmentación que realiza el proceso de formación discriminado claramente las funciones de liderazgo de aquellas delegadas a los subordinados parte de reconocer las potencialidades de los sujetos para ser inducidos hacia alguna de las dos direcciones. Hay una apuesta, que se explicita en la bajada del título en la bibliografía de Honda citada

(Kofman, 2008) por consolidar *valores* que aporten en la creación de valor, los planteos de este autor, extremadamente lejanos a cualquier contacto con el materialismo histórico, se vinculan de algún modo con la importancia que le adjudica Marx a la producción de trabajadores para el proceso de valorización.

...es necesario que la fuerza de trabajo funcione en condiciones normales. Si el instrumento de trabajo que impera socialmente en el ramo de hilado es la máquina de hilar, no debe ponerse al obrero a trabajar en una rueca. Asimismo, ha de suministrársele algodón de calidad normal y no algodón de mala calidad, que se rompa a cada instante. En cualquiera de ambos casos necesitaría más tiempo del socialmente necesario para producir una libra de hilo, y este tiempo no crearía dinero ni crearía valor. Sin embargo, el carácter normal de los factores materiales que intervienen en el trabajo no depende del obrero, sino del capitalista. Otra condición que ha de ser tenida en cuenta es el carácter normal de la propia fuerza de trabajo. Es necesario que ésta, en el ramo que se aplica, reúna el grado medio de aptitud, destreza y rapidez. Nuestro capitalista compra en el mercado fuerza de trabajo de calidad normal. Esta fuerza de trabajo debe aplicarse con el grado medio habitual de esfuerzo, poniendo el grado de intensidad socialmente acostumbrado en su inversión. (Marx, 1999, p.146)

La subjetividad del trabajador como propiedad del capital aparece como un factor de importancia en una producción flexible que cuenta con la invaluable ayuda del concepto de liderazgo cuya génesis se encuentra en las teorías del management. En esta etapa el *grado medio de aptitud* requiere de las *competencias* citadas anteriormente, aquella corporación que no cuente con una legión de *colaboradores con valores personales compatibles con los de la empresa*, sin duda estaría otorgando una gran ventaja a otras automotrices contra quienes compite en un escenario mucho más extenso que el mercado argentino

La gran apuesta de la *empresa esbelta* es alcanzar una mejora continua expresada en el aumento de la productividad y la reducción de costos, en este sentido, no puede darse el lujo de contratar fuerza de trabajo de *mala calidad* que en los términos de los desarrollado en este capítulo significa no poder contar con un número importante de trabajadores con *habilidades sociales* que les permitan influir al resto. Desde el reconocimiento del potencial que brindan ciertos rasgos de la personalidad y la atención dirigida a los sujetos con el objetivo de armonizarlos con los valores corporativos queda pendiente entonces profundizar en las estrategias pedagógicas que despliegan las empresas para lograr que estos líderes actúen desde un *manejo instrumental de los*

*conceptos básicos del management* y a la vez el conjunto de los trabajadores adhiera a los métodos y las prescripciones de los sistemas corporativos.

## CAPÍTULO IV. EL CURRÍCULUM OFICIAL CORPORATIVO

Nuestra conceptualización acerca de la existencia de un currículum oficial corporativo (Figari y Hernández, 2015) conformado desde la doctrina del management motoriza la necesidad de recomponer en esta tesis las diferentes estrategias que nutren a una propuesta de formación con claros objetivos respecto al *grado medio de aptitud y destreza* (Marx, 1999) que debe alcanzar la fuerza de trabajo en la producción flexible. Para avanzar sobre el conocimiento en profundidad de las tareas pedagógicas que se despliegan, nos ocupamos en este capítulo de los saberes puestos en circulación, de las diferentes estrategias utilizadas y los agentes responsables de su multiplicación, un lugar importante ocupa también el reconocimiento de las formas de evaluación que los sistemas corporativos proponen como parte de sus intereses en la conformación de su fuerza de trabajo.

La responsabilidad que asumen las empresas para formar a sus trabajadores en sintonía con sus necesidades se plasma en múltiples documentos y acciones que nos permiten conceptualizar como *currículum oficial corporativo* a una batería de herramientas dirigidas a desplegar la práctica pedagógica al interior de la organización. Es a partir de nuestro ejercicio analítico que reconocemos como *currículum* al conjunto de estrategias que se despliegan para la formación de la fuerza de trabajo. Las fuentes incorporadas en esta tesis nos permiten reconocer saberes, agentes y agencias pedagógicas, prácticas de evaluación y programas graduales de formación que fortalecen la existencia de un *currículum* (Figari, et. al, 2017).

Estos diseños pedagógicos al mismo tiempo que guardan su especificidad en el plano de cada organización tienen su anclaje en el estándar global que hemos desarrollado en la sección anterior. Si bien el análisis de diversas fuentes de las empresas a nivel local no nos permite reconocer al *currículum* como una categoría nativa, aparece de este modo en el informe de sustentabilidad de Ford (Sustainability Report 2015/2016) cuando se menciona que durante el año 2015 la empresa colaboró en el desarrollo y lanzamiento de

un nuevo enfoque de capacitación modificado desde el Grupo de Acción de la Industria Automotriz (AIAG)<sup>33</sup>, en ese caso sí se hace referencia a la existencia de *currículum*.

En ese tipo de entrenamiento se describen tres formas: en un caso a través del e-learning y basado en principios rectores de la AIAG. Otra de las formas es a través de evaluaciones de conocimientos que permitan retroalimentar las prácticas de formación. Y por último promueven capacitaciones *face-to-face* en cada país basadas en manuales que son diseñados en base a los principios globales y serán los materiales con los contenidos que deben estructurar los distintos talleres de formación.

Si bien con el sello del método escolar comeniano la educación moderna quedó asociada a las instituciones formales creadas para tal fin, durante la historia reciente se fue reconociendo el carácter educativo de otros espacios y entre ellos el de las empresas. Los casos de estudio de esta tesis nos permiten sostener la existencia de un currículum para la organización de la práctica educativa en un espacio que no es la escuela y lo fundamentamos apelando a tres aspectos que le asigna Lundgren (1992):

1. Una selección de contenidos y fines para la reproducción social, o sea, una selección de qué conocimiento y qué destrezas han de ser transmitidos por la educación.
2. Una organización del conocimiento y las destrezas.
3. Una indicación de métodos relativos a cómo han de enseñarse los contenidos seleccionados; por ejemplo, su secuenciación y control. (Lundgren, 1992, p.20)

Frente a la batalla por la conquista de una fuerza de trabajo ajustada al estándar, los sistemas corporativos se convierten en una valiosa fuente para el reconocimiento de contenidos, la organización del conocimiento y los métodos de secuenciación y control. Distintas evidencias que nos permiten seguir los pasos de una pedagogía empresarial sustentada en un currículum. El Ford Production System y el New Honda Circle<sup>34</sup> resultan, en nuestros casos de estudio, aquellas fuentes a las cuales recurrir al momento

---

<sup>33</sup> In 2015, Ford helped to develop and launch a modified training approach through the Automotive Industry Action Group (AIAG). The revised curriculum now involves (p. 80, esto no está aún en la bibliografía)

<sup>34</sup> Denominación en inglés utilizada también para referir al sistema corporativo basado en la filosofía Honda

de indagar sobre el origen de una multiplicidad de manuales de procedimientos elaborados en las casas matrices con el objetivo de circular por las diferentes plantas del mundo y regular de este modo la formación de trabajadores bajo los mismos principios rectores.

El currículum oficial corporativo presenta ciertos aspectos explícitos y otros velados, sin embargo, nos encontramos frente a una situación diferente de la realidad escolar en la cual se plantean este tipo de interrogantes:

¿Cuáles son los significados que se recogen y distribuyen mediante los currículos abiertos y ocultos de la escuela? Es decir, tal como le gustaba decir a Marx la realidad no anda por ahí con una etiqueta. El currículum de la escuela responde y representa a unos recursos ideológicos y culturales que proceden de alguna otra parte. No están representadas las funciones de todos los grupos, ni se responde a los significados de todos. ¿Cómo actúan entonces las escuelas para distribuir este capital cultural? ¿Cuál es la realidad que deambula por los corredores y aulas de las escuelas americanas? (Apple, 2008, p.64)

En nuestro caso no quedan dudas acerca de la filiación de los recursos *ideológicos* y *culturales* que dan cuerpo a los sentidos oficiales que deambulan por los pasillos y líneas de producción de las empresas estudiadas en esta tesis. Lo hacen batallando a la vez por desalojar de estos espacios aquellas prácticas y experiencias que forman parte de la historia de la resistencia de los trabajadores. Por otra parte, el *currículo abierto* no deja margen de duda respecto a los intereses y necesidades que tienen las corporaciones, objetivos que pueden distinguirse, aunque se presenten encubiertos bajo la legitimidad de una forma de organizar el trabajo que resulta hegemónica a escala global.

¿Qué conocimientos y qué destrezas?

El desarrollo de la producción flexible introdujo en los estudios sobre formación el paso de las calificaciones a las competencias (Tanguy, 2003) y dentro de una etapa donde cobraban protagonismo las *soft skills*<sup>35</sup> ciertas líneas de investigación apostaban a la preponderancia del *saber ser* por sobre el *saber hacer* (Kergoat, 2012). Estas transformaciones que revolucionaron las demandas hacia las agencias externas

---

<sup>35</sup> Habilidades blandas

encargadas de proveer fuerza de trabajo y provocaron a la vez cierta incertidumbre durante los primeros tiempos, se ajustaron con mayor rapidez dentro de las corporaciones al calor del rol pedagógico que éstas fueron asumiendo.

Nuestra mirada sobre el *plan organizado de enseñanza* (Lundgren, 1992) se dirigió en ambas empresas a reconocer qué tipo de conocimientos y destrezas se promueven en la formación de la fuerza de trabajo. La notable tendencia de la época a la formación en liderazgo y gerenciamiento obliga a indagar sobre el equilibrio entre habilidades *duras* y habilidades *blandas* en la pedagogía corporativa.

Desde la división que hemos postulado entre planificación y ejecución, es posible analizar también la oferta de cursos que se presentan en el manual de entrenamiento (Ford, 2002). A partir de la categoría en que los cursos son agrupados detectamos una segmentación que se presenta lejana al ideal pansófico (Comenio, 1987) de formar en todo, a todos y totalmente. Una cifra de cursos cercana al 20% es la oferta dirigida a la totalidad de los operadores, la amplia oferta existente para gerentes, facilitadores y líderes de herramientas traslucen que este tipo de capacitaciones que se despliegan en la sala van dirigidas mayormente a aquellos que serán los responsables de movilizar las voluntades de sus subordinados, participando de su formación en el piso de la planta y en los mini-grupos de trabajo.

Cuadro N°2

<b>Área que agrupa diferentes tipos de cursos</b>	<b>Cantidad de cursos</b>
Entrenamiento (Sistema de entrenamiento y entrenamiento en la tarea)	5
Flujo sincronizado de materiales (SMF)	11
Mantenimiento Productivo Total de Ford	8
Grupos de trabajo	8
Control de Procesos en la Estación de Trabajo (ISPC)	10
Materiales Industriales	5

SHARP y Seguridad	29
Ingeniería de Manufactura	6
Managing	5
Ambiental	11
Corporativos	5
Sistemas	8
Microinformática	10
Técnicos	13
Calidad	15
Actitudinales	9

Fuente: Manual de Entrenamiento Ford, 2002- organización propia-

Las decisiones tomadas al momento de organizar este índice coinciden, en gran parte de los casos, con las herramientas a partir de las cuales se organizan los mini-grupos de trabajo. Encontramos de este modo, doce categorías que responden estrictamente a saberes corporativos vinculados a estas formas de administrar el proceso de trabajo. A los cursos agrupados como *sistemas*, si bien se relacionan con diferentes programas que utiliza la compañía, los vamos a considerar como saberes de un orden más general que estrictamente corporativos. Las categorías *microinformática* y *técnicos* están vinculados a la formación en programas del paquete de Windows y en el caso de los técnicos a diversas tareas de mantenimiento. De manera que más allá que algunos sean estrictamente corporativos y otros aporten a una formación general podemos afirmar que todos están dirigidos a un *saber hacer*, se trate de los circuitos hidráulicos y neumáticos de una máquina o de comprender la importancia del orden y la limpieza para trabajar en forma eficiente y segura<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Objetivo del curso *Fábrica visual* perteneciente a la categoría ISPC del cuadro N°2

Con el fin de despejar una estricta vinculación con el *saber ser*, presentamos a continuación la totalidad de los cursos que se ofrecen en la categoría *Actitudinales*, a quiénes van dirigidos y cuáles son los contenidos trabajados.

Cuadro N°3

<b>Curso</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Contenido</b>
Train The Trainers	Entrenadores, Multiplicadores	-Estilos comunicacionales. Debilidades y fortalezas de cada uno.  -Estrategias de comunicación.  -Herramientas y metodologías de coaching que aseguren el aprendizaje de los colaboradores.  -Reuniones efectivas y motivadoras.
Writing On Target	Todo el personal	-Comunicaciones efectivas.  -Planificación, escritura y edición de mensajes escritos.  -Técnicas para mejorar la comunicación escrita.
Coaching & Counseling	Gerentes	-Motivational Coaching.  -Problem-Solving Counseling  -Positive Feedback / Support

Presupuesto y control presupuestario	Finanzas y afines relacionados con la función de presupuestación	<p>-Condiciones para la confección del presupuesto.</p> <p>-Control presupuestario para control de gestión.</p>
Finanzas y contabilidad para no especialistas	Áreas no financieras	<p>-Contabilidad gerencial.</p> <p>-Implicancias de la administración de costos y las ventajas competitivas que representa.</p> <p>-Concepto de finanzas para empresas manufactureras.</p> <p>-Etapas y criterios de aprobación de proyectos de inversión.</p>
Habilidades de facilitación	Facilitadores de reunión	<p>-Liderazgo de discusiones.</p> <p>-Coordinación y motivación de participantes.</p> <p>-Manejo de situaciones difíciles.</p> <p>-Reuniones efectivas.</p>
Negociaciones efectivas (Win – Win)	Gerentes	-Técnicas para lidiar conflictos y diferencias de opinión entre los compañeros de trabajo.
LEAD. Programa de Desarrollo de Personal y Profesional	Definido por PDC correspondiente	-Mercado, empresa y trabajo profesional.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-De módulos dóciles a mundos rebeldes y turbulentos.</li> <li>-Autodiseño de futuro personal y profesional.</li> <li>-Portfolio de competencias – Herramientas.</li> <li>-Claves de efectividad profesional.</li> </ul>
Oratoria	Personas que tengan que realizar exposiciones o presentaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Los ejes principales de las presentaciones efectivas.</li> <li>-Desarrollo de los recursos expresivos. Manejo de la escena.</li> <li>-La toma de contacto con los interlocutores. El discurso verbal.</li> <li>-El manejo del tiempo y ritmos adecuados. El cierre.</li> <li>-Los medios auxiliares.</li> </ul>

Fuente: Manual de Entrenamiento Ford, 2002 (Es textual de la fuente y de allí que aparecen nombres de cursos y contenidos en idioma inglés)

Esta oferta de cursos *actitudinales* pone sobre la mesa un amplio abanico de atributos que permiten inferir que se trata de algo mucho más ambicioso que una simple *cuestión de actitud*, en principio, sorprende conocer el interés de empresa automotriz por la promoción de la escritura entre la totalidad del personal. En diferentes grados, se pretende que líderes y subordinados registren datos y escriban propuestas de mejora entre otras de las funciones a las que puede aportar la escritura. No solo se trata de algún ejercicio

mecánico o de un instructivo para completar determinado documento, la inclusión de *técnicas para mejorar la comunicación escrita* entre los contenidos de estos cursos trasluce el interés de la empresa en fortalecer la comunicación escrita como un atributo extendido a la totalidad de su personal.

El líder, en quien mayormente recae la responsabilidad de las presentaciones y/o exposiciones, es una figura que cruza verticalmente todas las posiciones y tendrá que reforzar su formación, además de la escritura, en la oratoria. Entre otros de los contenidos de formación dirigidos a estos sujetos se incluye el *desarrollo de los recursos expresivos* y el *manejo de la escena*. La expresión oral y escrita acorde a la buena comunicación que el sistema corporativo demanda, se encuentra entre los principales objetivos del currículum oficial corporativo y si bien existe una apuesta a aquello que la escuela pueda haber aportado en esta línea, el *trivium* del plan de formación en la organización se compone de oralidad, escritura y también de cálculo ya que existe una oferta de cursos tanto para áreas financieras, como para otras que no lo son cuyos contenidos tienen relación con presupuestos, contabilidad y análisis de costos, entre otras cuestiones de finanzas.

Dentro de esta área, la formación cobra relevancia a través de aquellos contenidos vinculados la *formación de formadores*<sup>37</sup>, como cuando se hace alusión al *Programa de Desarrollo de Personal y Profesional* donde se contempla desde el diseño de un plan de carrera para algunas posiciones pasando por los requisitos que tendrá el *maletín de competencias* hasta módulos que se tratan sobre los *mundos rebeldes y turbulentos*.

Entre las actitudes que se esperan de los gerentes adquieren centralidad aquellas que sean capaz de lograr que la cascada fluya encontrando motivaciones para movilizar a los subordinados y atendiendo fundamentalmente a la necesidad de lidiar en los conflictos y alcanzar el consenso entre las diferentes opiniones que puedan existir entre los trabajadores.

Se asume desde los sistemas corporativos la responsabilidad de la formación en los conocimientos y destrezas demandados y no se la delega en agencias externas. Aún

---

<sup>37</sup> Train The Trainers

aquellos contenidos que fueron agrupados dentro de los objetivos *actitudinales* guardan relación con saberes específicos donde las empresas son conscientes del punto de llegada y están dotadas, desde la estructura global, con un currículum capaz de facilitar el tránsito hacia el logro de los objetivos.

Si bien en esta tesis no profundizamos en las demandas que se les realizan a las instituciones educativas, las mismas existen y están diferenciadas además según las posiciones que analicemos. Escuelas y universidades tienen que dar cuenta de cierta relación armónica con los requerimientos debido a que la posibilidad de fortalecer al *trivium corporativo* de oralidad, escritura y cálculo. La solidaridad entre agencias pedagógicas existe y fue necesario encontrar nuevas formas de articulación debido a que las demandas para el reclutamiento se han modificado sustancialmente respecto al período de la producción en masa.

Entré a trabajar en la fábrica en el año 76, hacía poco tiempo que había llegado desde el Chaco donde había trabajado en el campo y en la construcción, primero como peón y después como medio oficial. Vine a La Cabaña<sup>38</sup> donde ya se había venido mi hermano y con él y otros paisanos trabajamos en la construcción. Me avisaron que estaban tomando gente en Ford y vine, no conocía a nadie que trabajaba adentro, pero entregaban las solicitudes en la puerta. Volví a mi casa para que me ayuden a llenarla, al otro día la entregué y a los pocos días me llamaron, entré con la categoría más baja para limpieza en la planta de pintura. (Operario de la planta de pintura, Ford Argentina)

El caso de este trabajador que permaneció dentro de la empresa durante la transición hacia la producción flexible, sirve también para analizar que si bien ingresó sin estudios secundarios y con la categoría más baja que se asignaba en ese momento<sup>39</sup> su itinerario le permitió acceder a la máxima categoría posible de alcanzar como operador<sup>40</sup>, y que además en caso de habérselo propuesto y dando muestras de ciertos atributos, nada le hubiera impedido continuar su trayectoria como mando medio durante el período en el que la organización se regía por las formas hegemónicas de la producción en masa. Esto último explica por qué durante los primeros años la mayor intervención quirúrgica la

---

<sup>38</sup> Un barrio que pertenece actualmente al Partido de Malvinas Argentinas, Pcia. de Buenos Aires y está ubicado en las cercanías de la planta de Ford en General Pacheco.

<sup>39</sup> Categoría 3.

<sup>40</sup> Categoría 10.

empresa Ford Argentina la practicó entre sus mandos medios y posiciones gerenciales, donde se encontraban sujetos que habían llegado hasta allí por su entrega incondicional a la compañía, pero a quienes resultaba difícil formarlos en las metodologías del coaching, en la planificación de reuniones efectivas y motivadoras y en el desarrollo de técnicas para lidiar conflictos y diferencias de opinión entre otros de los requerimientos del sistema corporativo y para los cuales los jóvenes profesionales, aún sin experiencia en la empresa y en la industria automotriz, resultaban mucho más adaptables y eficientes para esas posiciones.

La selección de los contenidos presentados anteriormente tiene la marca de la producción flexible, al mismo tiempo que condensa toda la historia de la gestión del trabajo y fundamentalmente el capital acumulado desde la creación de la oficina de recursos humanos. La mundialización de la economía y la escala global en la que se crean y circulan estos conocimientos resultan otros de los fundamentos claves donde ir a reconocer el origen de estos contenidos de la formación actual de la fuerza de trabajo.

#### Estandarización y transmisión de saberes en el puesto de trabajo

En el apartado anterior sobre conocimientos y destrezas recuperamos, para el caso de Ford, una amplia oferta de cursos organizados en diferentes áreas. Entre los dirigidos al Control de Procesos en la Estación de Trabajo se encuentra el de QPS<sup>41</sup>, curso que tiene como objetivo: “Comprender la importancia del uso de las QPS como herramienta para el desarrollo de la tarea y el entrenamiento en la misma siguiendo un proceso” (Manual de Entrenamiento Ford, 2002)

No solo se trata de ampliar en detalle alguno de los cursos que componen el currículum corporativo, nos encontramos en este caso frente a una propuesta que condensa, entre otras cuestiones, el refuerzo de la estandarización, el diseño de un

---

<sup>41</sup> Quality Process Sheet

material utilizado para el entrenamiento y el rol del líder en la actualización y retroalimentación de documentos de trabajo.

La QPS es un material factible de ser encontrado en cada uno de los puestos de trabajo de las diferentes plantas. Este documento, también conocido como descripción de la verdadera operación, tuvo un formato en papel hacia los inicios de la producción flexible para convertirse en los últimos años al formato digital. Tanto en un soporte como en el otro, la QPS cumple en principio con el invaluable aporte de servir para el entrenamiento en cada uno de los puestos de trabajo.

Entre las fundamentaciones que avalan la importancia de formar en esta herramienta de trabajo se reconocen dos tipos de tareas: aquellas que agregan valor y las que no lo hacen, entre estas últimas se cuentan las tareas complementarias o incidentales y el desperdicio. La mejora continua se relaciona en este caso con la búsqueda constante por optimizar las tareas que no agregan valor. Para el caso de aquello que se considera *desperdicio* el objetivo es llevarlo a cero.

La actitud permanente que demanda la producción flexible para mejorar los procesos convive a la vez con un eslogan que se asocia a la necesidad de contar con la hoja de la verdadera operación para cada estación de trabajo: *Haz el trabajo siempre de la misma manera*. El análisis de las QPS permite reforzar la existencia de un estrecho vínculo que guardan estas cuatro palabras claves: mejora continua, estandarización, liderazgo y subordinación, entre otras relaciones posibles podemos sostener que desde el sistema corporativo cada conquista de la mejora continua debe integrarse a una nueva fase del trabajo estandarizado y el liderazgo es convocado a conducir en este proceso a través de la movilización de los subordinados.

Asegura producto de calidad.

Delinea métodos de trabajo seguros y eficientes, basados en los movimientos humanos.

Crea un común denominador para los procesos en todo Ford.

Brinda a los operadores capacidad para definir y mejorar sus respectivas tareas.

Es una herramienta de entrenamiento valiosa.

Estandariza la forma de hacer las tareas.

(Hoja de Instrucción del Operador, QPS, s/f)

Entre todos estos ítems es posible armar una síntesis perfecta entre la organización científica de la producción: *métodos eficientes basados en los movimientos humanos*; la producción en masa: *crear un común denominador para los procesos en todo Ford* y la

producción flexible a través de elementos tales como: *brindar a los operadores capacidad para definir y mejorar sus respectivas tareas y estandarizar la forma de hacerlas*. Reafirmamos de este modo la concepción acerca de que la producción flexible condensa la acumulación histórica del capital en su lucha por controlar al trabajo con características propias de esta etapa como la que permite reconocer este documento respecto a la apropiación y sistematización del saber obrero, disputa que ocupó el centro de la escena en la histórica confrontación entre capital y trabajo.

Al avance sobre la apropiación del saber obrero, se le suma en esta ocasión otro de los indicadores de la búsqueda por convertir al trabajador en un ciudadano corporativo. Asociando esta última identidad a las raíces roussonianas<sup>42</sup> el trabajador será *ciudadano corporativo* en tanto ejerza su autoridad soberana a la hora de proponer mejoras en los tareas y *súbdito* una vez que las mismas pasan a estar estandarizadas cumpliendo a raja tablas con los pasos indicados en la hoja de la verdadera operación, es decir, en el momento de la mejora de las operaciones y la optimización de los movimientos humanos los líderes tendrán la responsabilidad de convocar a los *ciudadanos corporativos* para que realicen sus aportes y una vez confeccionada y revisada la QPS la tarea pasará por garantizar el disciplinamiento de los *subordinados* a lo que en esos documentos aparece prescripto.

El documento aquí analizado refiere principalmente a la descripción del puesto de trabajo, una función que es definida desde un documento como la hoja de proceso donde está plasmada la planificación de la secuencia para la producción del vehículo en esa línea de trabajo. Además de la descripción de la tarea resulta interesante destacar otras informaciones que contiene la hoja de la verdadera operación, se mencionan en ella los nombres y apellidos de los responsables de velar por el cumplimiento de diversas condiciones de trabajo y aparecen de este modo el técnico de seguridad de la planta, los operadores involucrados en la confección de la QPS, el entrenador, los supervisores de mantenimiento y de producción del área, el ingeniero de manufactura de la planta y la

---

<sup>42</sup> Por lo que hace a los asociados se nombran colectivamente pueblo, y en particular se llaman ciudadanos como participantes de la autoridad soberana, y súbditos por sujetos a las leyes del Estado (Rousseau, 2011, p.47)

persona que hizo la revisión del documento. Otro de los datos para reparar es la necesaria mención a los tiempos, en un claro homenaje a la vigencia de los postulados de Frederick Taylor se sostiene la necesidad de especificar en la hoja de la operación el tiempo que opera la máquina desde que comienza hasta que vuelve a posicionarse para una nueva partida, así como el tiempo que demanda hacer cada paso en forma manual. La seguridad es otro de los ítems y deben mencionarse tanto los elementos de protección necesario para el puesto, como los potenciales peligros a los que está expuesta la operación. El otro dato clave que este documento debe portar tiene que ver con su permanente revisión. Para encontrarse en sintonía con la filosofía de la mejora continua y la tendencia hacia el cero desperdicio deben incluirse las fechas, los detalles de la revisión y el número de ésta que debe ser correlativo con los anteriores.

Nos encontramos de este modo con un documento mucho más complejo que una simple secuencia para completar una operación. Retomando lo explicitado en el objetivo del curso sobre QPS, donde se trata de lograr el reconocimiento de la importancia de este documento tanto para el desarrollo de la tarea como para el entrenamiento en la misma, distinguimos las dos tareas y recuperamos, en esta instancia, la recomendación que se hacen para su utilización a la hora del entrenamiento:

- 1) El entrenador explica la qps que realiza la operación. El operador escucha y observa con atención.
- 2) El operador lee la qps mientras el entrenador realiza la tarea y comenta los puntos claves.
- 3) El operador explica la qps y ahora realiza la operación.
- 4) El operador vuelve a regresar la operación varias repeticiones hasta alcanzar el ritmo requerido y el entrenador observa y hace comentarios.

Este procedimiento también conocido como *método de los cuatro pasos*, responde a la vez a un estándar de entrenamiento en la tarea, intervienen dos actores: el entrenador<sup>43</sup> y el operador y se explicitan las habilidades requeridas en estos últimos: escuchar, observar con atención, leer y explicar. El cuarto punto se convertirá en la síntesis de todos los requerimientos anteriores cuando el operador deba responder a la prueba de fuego de ejecutar la operación alcanzando el *ritmo requerido*. Si bien *alcanzar el ritmo requerido*

---

<sup>43</sup> No necesariamente tiene que pertenecer a una jerarquía superior, puede ser otro operador que integre el mini grupo de entrenamiento.

nos retrotrae a Tiempos Modernos<sup>44</sup> y las exigencias de la cadena de montaje en los comienzos del siglo veinte, la acumulación de las formas de controlar al trabajo y la expansión de la educación secundaria le permiten por estos días al capital emplear trabajadores que cuentan entre sus atributos con la posibilidad de *escuchar, observar con atención, leer y explicar*, no solo para perfilarse como líderes, sino también para subordinarse a las lógicas del sistema corporativo y, aún desde la subordinación, también aportar a la mejora continua.

Al extrapolar la noción de currículum del sistema escolar encontramos en estas experiencias de la industria automotriz una gran ventaja; no se trata solo de saberes que se verbalizan en el interior de un aula de capacitación, se cuenta en estos casos con el beneficio de la práctica, acciones que se ponen en juego cotidianamente en los puestos de trabajo. Al momento de conformar un ciudadano corporativo que se involucre en un rol activo para la mejora continua y un operador subordinado al trabajo estandarizado se pone en juego aquello que algunos reconocen como *capacitación informal* (Gore, 1996), dejando en claro que el uso de este concepto alude a prácticas pedagógicas imbricadas en el proceso productivo y que de ningún modo lo *informal* representa algo librado a la improvisación de los mediadores y escindido del *currículum oficial corporativo*.

#### Un aporte a la reproducción social

En nuestro estudio sobre las prácticas pedagógicas que despliegan las empresas identificamos algo más complejo que un simple programa de capacitación de personal y es a partir de estos hallazgos que conceptualizamos la existencia de un *currículum oficial corporativo*. Si bien el desarrollo de los estudios sobre currículum guarda, en su gran mayoría, relación con la escuela, las tareas pedagógicas asumidas actualmente por las corporaciones nos llevan a recuperar estos aportes para la producción de conocimiento en el campo del trabajo y la formación incluyendo otros espacios donde también es posible identificar un *plan organizado de enseñanza* y una filosofía sobre la cual se sustenta.

---

<sup>44</sup> Film del año 1936, dirigida y protagonizada por Charles Chaplin. Estados Unidos: Productora United Artists

El problema en que me voy a centrar (o sea, la relación entre las funciones interna y externa de la educación) se refiere a dos procesos básicos de transición entre sociedad y Estado. Uno atañe a la formación de cualificación en el trabajo, el otro a la reproducción social. El *currículum* expresa una filosofía (o filosofías) de educación que transforman los fines socioeducativos fundamentales en estrategias de enseñanza. (Lundgren, 1992, p.71)

Los procesos de cualificación para el trabajo y de reproducción social a los que el autor citado reconoce en la funciones internas y externas de la educación también están presentes en los sistemas corporativos, tanto por las funciones que asume a la hora de formar su propia fuerza de trabajo al interior de las organizaciones y en articulación con otras agencias, como al formar parte de la reproducción social a través de la disputa hegemónica de la que participa más allá de los límites donde están instaladas sus plantas industriales y/o centros administrativos.

La participación en los procesos externos tiene entonces un doble anclaje, instalar, por una parte, esta filosofía para lograr la validación social de los saberes corporativos y por otro lado recorrer los primeros tramos de la formación de la fuerza de trabajo antes de concretar el ingreso a la compañía, desplegando de esta forma el plan de formación planificado que tendrá continuidad en la propia organización.

Esta disputa hegemónica ha encontrado su cauce en un movimiento de responsabilidad social empresaria donde participan gobiernos y organizaciones no gubernamentales que tiene al Estado como su organizador, pero a las empresas como su dirección indiscutida (Figari, et. al, 2017). Como parte de estas prácticas y balance público de las mismas se producen los informes de sustentabilidad, entre los publicados por la empresa Honda recuperamos las iniciativas educativas partiendo de la definición de educación que postula esta automotriz:

Para Honda la educación es un agente transformador de la sociedad. En línea con esa visión la empresa desarrolla una serie de proyectos y acciones para promover el desarrollo del potencial de niños y adolescentes. Son iniciativas de capacitación en áreas como informática, salud, ecología y ambiente de trabajo, entre otras, que están alineadas a las orientaciones globales con relación a las actividades de contribución social de la empresa, que mantiene iniciativas propias o en sociedad con entidades públicas y privadas empeñadas en ese mismo objetivo. (Honda South América Informe de Contribución Social, 2013, p.18).

En las expectativas de la educación como *agente transformador de la sociedad* la empresa fundamenta sus acciones para un tipo de transformación que estará en clara

intonía con sus objetivos. Esta definición y las propuestas que se impulsan transparentan los esfuerzos de la filosofía corporativa por permear otros espacios. Así como existe plena autonomía corporativa en el currículum que se despliega hacia el interior de la organización, de cara a la disputa sobre el currículum escolar se despliegan prácticas y sentidos que entran en *competencia* con otros actores e intereses que también intervienen en la arena de la confrontación social.

Esta disputa que se libra en el plano de la definición de políticas y currículums oficiales del sistema educativo cuenta también con líneas como la que desarrolla la empresa en Brasil y denomina el *día a la sombra* en la cual un estudiante pasa un día siguiendo todas las actividades del supervisor o líder tanto en el proceso productivo como en áreas administrativas. La empresa Honda explicita además que como parte de este programa imparte charlas en las escuelas donde implementa el proyecto. (Honda South América, Informe de Contribución Social 2007).

En el mismo informe regional la empresa presenta un Centro de Integración Empresa-Escuela (CIEE) que implementó en Brasil, donde se desarrollan programas como el denominado *Menor Aprendiz* en el cual los jóvenes pasan por un período de entrenamiento de seis meses en la empresa mientras asisten a la escuela<sup>45</sup>.

En otra área de Brasil se implementa el programa *Jóvenes Aprendices*, en este caso se trata de una franja de estudiantes entre 15 y 18 años en este caso se orienta a los adolescentes sobre *conceptos de ciudadanía y oportunidades profesionales para actuar en el mercado de trabajo* en cursos de dos años de duración con clases teóricas y prácticas. Estas experiencias la empresa las lleva a cabo en articulación con el Servicio Nacional de la Industria (Senai<sup>46</sup>).

---

<sup>45</sup> Participan en este programa jóvenes entre los 14 y los 21 años a los cuales la empresa les paga un estipendio a cambio de un trabajo de tiempo parcial.

<sup>46</sup> EL SENAI fue creado en 1942 dentro del tercer período presidencial de Getúlio Vargas en Brasil dando lugar a la posibilidad de una formación profesional de jóvenes en el ámbito de las empresas, una experiencia innovadora en la región a través de la cual el empresariado industrial logró hegemonizar el campo de la enseñanza profesional.

En el informe de sustentabilidad de otro año (2013) se suman otras experiencias como la del *Curso de Iniciación Profesional en Mecánica Automotriz*, en esta oferta dirigida a jóvenes entre 17 y 19 años que se encuentren cursando o concluyeron la enseñanza secundaria en zonas consideradas de riesgo, aparece en primer plano la capacitación técnica sobre mecánica automotriz tanto de autos como de motos, sin embargo:

Además de la parte técnica, el programa también lleva a los jóvenes temas orientados a la formación personal, como comportamiento profesional, comunicación, salud, familia, descubrimiento de uno mismo y el medio ambiente. En esa etapa del curso, ocurre otra acción social, promovida en paralelo, cuyo contenido es transmitido por voluntarios. En el 2012, por ejemplo, participaron cinco voluntarios de las áreas de psicología, pedagogía, biología y asistencia social. (Honda South América Informe de Contribución Social, 2013, p.50).

En la pedagogía corporativa reconocemos tanto la formación de la propia fuerza de trabajo, como diversos aportes a la reproducción social. Los programas citados para el caso de Honda portan evidencias de ambas funciones, porque el perfil ideal se construye en solidaridad con otras agencias al tiempo que es un sujeto necesario para la reproducción del actual modo de acumulación, tarea en la cual realizan aportes sustanciales el pacto global y la responsabilidad social empresaria (RSE). Una ingeniería social que intenta desarrollarse en *sociedad con entidades públicas y privadas empeñadas en el mismo objetivo*.

El recorrido por algunos de los programas trasluce la concepción de la empresa sobre educación que citamos anteriormente, el hecho de reconocerle la fuerza para transformar la realidad fundamenta gran parte de las acciones para la formación de sujetos hacia afuera del ámbito de las organizaciones. Del análisis de los programas de formación dirigidos a sujetos que no integran el plantel de Honda surge que aún en aquellas experiencias que tienen énfasis en lo técnico se sostiene que la formación apunta a *cuestiones sobre comportamiento profesional, sobre comunicación, sobre la mirada de*

---

“...el empresariado industrial, a través del SENAI, extendió su influencia progresivamente a todos los niveles de la formación profesional, completando su acción educativa con una actuación importante en el área de la asistencia social, sobre todo, a partir de la creación del SESI (Servicio Social de la Industria).” (Pronko, 2003, p.147)

*familia y sobre el descubrimiento de uno mismo* como se explicita en el párrafo citado anteriormente.

El *día a la sombra* resulta quizás uno de los más emblemáticos al tratarse de un estudiante que pasa una jornada completa *a la sombra* de un líder, es decir con la figura clave que condensa los sentidos corporativos como lo venimos sosteniendo en esta tesis en la cual ya hicimos referencia a la demanda para que el líder sea *en primer lugar un maestro* (Liker y Meier, 2008). De este modo el líder no solo se convierte en un maestro para sus subordinados, sino también para aquellos estudiantes que hacen una estancia en la empresa. En las charlas en las escuelas que acompañan a este programa se fundamentará la importancia que tiene, para el futuro de aquellos que aspiran a un empleo en esta corporación, permanecer una jornada completa de trabajo a la sombra del líder. Al igual que el énfasis puesto por la empresa Ford en la *cascada* como figura vertical que estructura a la organización, nos encontramos nuevamente con nombres que cuestionan severamente la matriz democrática que pretende asignársele a los sistemas corporativos. Así como el aprendiz debía permanecer a la sombra del artesano porque era éste el portador de los saberes y la máxima autoridad dentro de esa organización del trabajo, en la producción flexible se instala al líder en el extremo de un itinerario de formación al que se llega emulando su compromiso a la mejora continua de la compañía y con la total libertad de hacer nuevos aportes, siempre que estos no se desvíen de objetivos principales como la reducción de costos y el aumento de la productividad.

Reparamos en los casos de Brasil porque forman parte del informe regional de sustentabilidad y también porque son prácticas globales que están desarrolladas de este modo en los informes, prácticas que se encuentran en clara sintonía con las promovidas en otros países incluido Argentina. La proliferación de diversas ofertas para jóvenes pertenecientes a un amplio rango de edad y con distintos grados de escolarización se orientan hacia sujetos que pueden integrar potencialmente la fuerza de trabajo de Honda y también ser absorbidos por otras organizaciones, reconocemos de este modo esa articulación que destacó Lundgren (1992) entre los procesos internos y externos, en estos casos basada en la fuerte presencia de una filosofía corporativa que impregna las distintas propuestas de formación. A partir del reconocimiento a la importancia que ha tenido la escuela moderna a la hora de legitimar sentidos y modos de vida, identificamos los

vínculos entre esta institución y las corporaciones quienes no le delegan a la primera la exclusividad de cualificar para el trabajo y abonar a la reproducción social. Si bien en esta tesis se aborda la pedagogía empresarial, recuperamos diversos programas que van destinados a disputar el currículum escolar y están inscriptos a su vez en el Currículum Oficial Corporativo.

La cualificación asociada a un puesto en la línea de producción y/o a una función específica representa, en este modo de organización del trabajo, apenas una pequeña porción de la estrategia general de formación que se pone en juego por parte de las corporaciones. Ese modelo de sujeto capaz de integrar las funciones manuales e intelectuales para ponerlas al servicio de la mejora continua de la compañía, también se debe configurar en el espacio de la reproducción social. El crecimiento del desempleo, la flexibilización y la precarización laboral que mantienen a la vez una relación dialéctica con la producción flexible, depositan en valores como el liderazgo y el emprendedurismo la posibilidad de, en un contexto mundial de crisis aguda, aferrarse en forma solitaria a una tabla de salvación en la cual no hay lugar para la memoria de la organización colectiva de los trabajadores y a la que para poder subirse hay que desprenderse de todas aquellas tradiciones conformadas al calor de la resistencia.

#### La evaluación de resultados y comportamientos

La existencia de un currículum nos lleva a indagar también acerca de las formas de evaluación que existen respecto al cumplimiento de los objetivos planteados por el sistema corporativo para llevar a cabo la formación de su propia fuerza de trabajo. La evaluación individual de cada trabajador es previa al desarrollo de la producción flexible y si bien es cierto que ésta adquirió mayor grado de sistematicidad hacia mediados del siglo XX, a partir del desarrollo de la oficina de Recursos Humanos, podemos encontrar diferentes modalidades a través de la historia de la organización del trabajo bajo el capitalismo como lo ilustra este ejemplo del siglo XIX.

En lugar de los castigos –tan comunes en las fábricas de la época- Owen inventó el “admonitor silencioso”, llamado por los obreros “el telégrafo”. Consistía en un gran dado de madera, con sus cuatro lados pintados de negro, azul, amarillo y blanco respectivamente, que se suspendía junto al sitio de trabajo de cada obrero. Cada color indicaba la conducta del obrero en el día precedente: el negro era índice de mala conducta, el azul de conducta indiferente, el amarillo de buena conducta y el blanco

de una conducta ejemplar. De esta manera, por el color del lado que aparecía en primer plano se sabía cuál había sido el comportamiento del obrero, y se creaba entre el personal una verdadera emulación. (Cepeda, 1950, p.63)

Podemos reconocer entonces antecedentes donde la evaluación estaba dirigida estrictamente hacia formas de disciplinamiento y si bien es un objetivo que no ha desaparecido de la escena, la producción flexible demanda por estos días un conjunto de atributos que convierten a la evaluación en una práctica de mayor complejidad respecto a momentos previos de la organización del trabajo. Si bien Owen fue un socialista utópico preocupado por mejorar las condiciones de vida de la clase obrera a él también lo inquietaba, como propietario de medios de producción, la mejora de la productividad de cada trabajador como mediación para el incremento de las riquezas y ese es precisamente el hilo conductor de toda la historia del trabajo en el capitalismo más allá de sus diferentes modos de estar organizado. La carrera por mejorar la productividad e incrementar la riqueza ha producido hasta estos días instrumentos mucho más sofisticados que el dado utilizado en New Lanark<sup>47</sup>.

Instalados entonces en nuestros casos de estudio, la tarea pasa por recuperar los saberes que son promovidos por el sistema corporativo y las formas de evaluación dirigidas a verificar su aprehensión para alcanzar los objetivos propuestos. Nos encontramos frente a un panorama donde evaluar el desempeño en el puesto de trabajo o en algún área en particular ha resultado una práctica común durante mucho tiempo, lo propio de esta época es la referencia a las competencias y al conjunto de atributos que estas contienen. Como lo sostenemos en esta tesis, la captura de la subjetividad no está relacionada con el solo hecho de declamar la adhesión a la mejora continua de la compañía, la promoción del liderazgo de los grupos de trabajo, la demanda por la definición de objetivos y su posterior cumplimiento, así como el disciplinamiento ante los requerimientos del trabajo estandarizado componen el universo de atributos que las empresas evalúan en determinado momento para asegurarse su efectiva aprehensión.

Al momento de analizar algunas modalidades destacamos la *evaluación de desempeño* que aplica la empresa Honda Argentina reconociendo que el desempeño

---

<sup>47</sup> Fábrica textil ubicada en Escocia y dirigida en un período por Robert Owen.

observado sería un indicador más o menos fiable de una competencia (Capelletti, 2013). Sin lugar a duda, es necesario interrogar el concepto de *evaluación objetiva* que utiliza la empresa, pero su uso remite precisamente a la necesidad de trabajar con indicadores y no dejarla librada a una consideración subjetiva general sobre *las competencias*. La evaluación de desempeño guarda relación con los objetivos y resulta interesante detenernos en las recomendaciones para su formulación que según el material específico del taller para evaluadores de la evaluación de desempeño se presenta a partir de una palabra en inglés SMART<sup>48</sup> colocada en vertical donde cada letra es la inicial de diferentes conceptos que resultarán claves al momento de definir las características con las que deben contar los objetivos: específico - Specific -, medible - Measurable -, ambicioso/alcanzable - Ambitious - y relevante - Relevant -. (Honda s/f, p.4). Junto a aquellas características que puedan ser sometidas a un tipo de calificación cualitativa se postula que el objetivo pueda ser medible, no basta con proponerse, por ejemplo, *reducir significativamente el desperdicio*, será cuestión de ponerle un número para que llegado el momento de la evaluación pueda cuantificarse la distancia respecto a esa meta inicial.

Del mismo modo que se fueron desarrollando diferentes instrumentos para la evaluación también se han incorporado otros actores al proceso. Hasta el período de la producción en masa la evaluación la hacía el responsable directo, se gestionaba desde la oficina de Recursos Humanos y mayormente el trabajador no tenía acceso a los resultados. El informe sobre la conducta y pericia del trabajador se integraba a su archivo de datos personales, convirtiéndose en una valiosa información a la hora de la movilidad y la reducción de personal entre la totalidad de decisiones que se tomaban desde la oficina de Recursos Humanos. En las modalidades impuestas desde la consolidación de la producción flexible, existe una permanente mención al feedback reforzado por un proceso que se lo reconoce con el nombre de *2Way* a través del cual se concibe al trabajador evaluado como un sujeto que tiene participación dentro del proceso de evaluación. Existen en este caso diversas recomendaciones para que el responsable de dar la devolución de la evaluación mantenga una reunión con el evaluado y haga todo lo posible para que este se sienta cómodo e involucrado en el proceso.

---

<sup>48</sup> Inteligente

Otra estrategia que utilizan diversas organizaciones es el sistema de evaluación 360°, fundamentado también en el feedback, pero en este caso intervienen, además del superior directo, otros pares e incluso los denominados clientes internos que son compañeros de otras áreas y los clientes externos que son aquellos que reciben el producto fuera de los límites de la compañía. Diferentes evaluadores son invitados a poner énfasis en diversos aspectos, por ejemplo, si intervienen subordinados serán los responsables de evaluar la capacidad para dirigir personas y si el evaluador es el jefe será quien evalúe los resultados. Sin bien esta estrategia aparece mencionada en algún documento no hemos registrado evidencia de su puesta en práctica en esta empresa.

Según la descripción del proceso que explicita la empresa Honda, participan la oficina de Recursos Humanos, el trabajador evaluado al que se lo denomina *asociado*, un superior directo y el responsable del área. Cabe señalar que una vez emitido el documento de evaluación desde la oficina de Recursos Humanos el primer paso es la autoevaluación que deberá llevar adelante el *asociado*, luego se deriva a la evaluación de su superior directo y de allí pasa al responsable del área. Según el material específico del taller para evaluadores de la evaluación de desempeño el recorrido de la evaluación será el siguiente:

- . Luego de la auto-evaluación, los asociados deberán enviar el formulario a su superior directo, con copia a la casilla de «Evaluación» de la sede correspondiente.
- . El superior directo, realizará las evaluaciones de todo su equipo y enviará las calificaciones obtenidas al responsable del área.
- . Una vez compiladas las evaluaciones de todo el sector, el responsable del área debe organizar una reunión de consenso interna, a fin de garantizar el cumplimiento del *balancing* establecido para la compañía, el cual será enviado con anticipación por RRHH.
- . Una vez garantizado el cumplimiento de la curva, el responsable del área debe enviar las calificaciones a RRHH (casilla de evaluación de cada sede). Paralelamente, los superiores directos enviarán las evaluaciones de sus asociados a cargo.
- . Una vez corroborada la información, RRHH enviará las evaluaciones a los responsables de las reuniones de 2Way, para facilitar la coordinación de las mismas (Honda s/f, p.6)

Referido a la figura de *consensus interna* aparece la mención de un comité de evaluación responsable de sistematizar y analizar todas las calificaciones del área para derivarlas posteriormente a la oficina de Recursos Humanos y desde allí promover el cierre del procedimiento con la *validación* de las evaluaciones por medio de la preparación de los materiales para el proceso 2Way. Un proceso que se presenta bajo la

apariencia del consenso y la autonomía del *asociado*, pero que se encuentra condicionado por objetivos que fueron definidos invocando el mayor involucramiento posible de los trabajadores y sujetos al esquema de cascada donde, como ya fue mencionado, la división de tareas pasa por asignarle a unos la responsabilidad de la planificación y otros el disciplinamiento a la ejecución acotada a los límites del trabajo estandarizado.

En la forma que se presenta este proceso de evaluación tiene en apariencia un mayor grado de democracia y participación del trabajador, tanto en la definición de los objetivos como en la evaluación de su desempeño, sin embargo, la lectura del Convenio Colectivo de Trabajo da lugar a otro tipo de interpretación.

La Empresa implementará un sistema de evaluación de desempeño y habilidades cuya finalidad será evaluar a cada trabajador en forma periódica, de modo de mejorar el desenvolvimiento objetivo del mismo y permitir evaluar sus posibilidades de promoción y desarrollo, entregando posteriormente una copia de la evaluación a cada uno de los trabajadores. (CCT Honda, 2012, art. 17)

Esta definición del CCT parece ajustarse más a la forma verdadera que asume en la vida cotidiana de la empresa. El rol reservado al trabajador se presenta con un mayor grado de pasividad que la descripción que se hace en el proceso de la evaluación de desempeño, según lo rubricado por Honda Argentina, el sindicato SMATA y homologado por el Ministerio de Trabajo, es la empresa, desde su oficina de Recursos Humanos, quien comanda el proceso de la evaluación por desempeño y la función de cada trabajador queda restringida a la recepción de una copia de su evaluación. El rol disciplinador, si bien emerge bajo formas más sofisticadas que en etapas anteriores, no ha desaparecido y tiene una importancia vital tanto para la *promoción* y el *desarrollo* como cuando se trata de una retribución económica:

Atento la periodicidad de las evaluaciones de desempeño realizadas por Honda conforme lo establecido en el Artículo 17 del presente, el Bono por Productividad establecido en el presente Artículo, será percibido en caso de que el trabajador tuviera una antigüedad mayor a 6 meses a la fecha en que se realice la evaluación para determinar el alcance de los objetivos de producción. (CCT Honda, 2012, p. 24).

Nos encontramos de este modo con una nueva evidencia del vínculo entre subjetividad y productividad al reconocer que los trabajadores son evaluados por cumplir con las metas de producción, pero también por alcanzar aquellos objetivos que hacen a la mejora continua del proceso. La reconstrucción del *homo faber* y el *homo sapiens* se pone entonces en marcha desde el sistema corporativo para que, aún en la división entre

planificación y ejecución, todos los *colaboradores* aporten al cero desperdicio, la reducción de costos y el aumento de la productividad. La mencionada cita del CCT pone en relación el alcance de los objetivos de producción, que son generales de toda una planta, con la evaluación de desempeño del artículo 17 citada anteriormente y a partir de la cual según el *comportamiento* individual los trabajadores serán clasificados de acuerdo a lo definido en la siguiente tabla:

Cuadro N°4

 <b>Nivel de calificación (definición y comportamientos)</b>		
Calificación	Definición	Comportamientos
<b>S</b> Superior	Desarrolló las competencias y conocimientos necesarios para cubrir posiciones de mayor responsabilidad.	Excede competencias y objetivos requeridos para su puesto. Fuente de consulta en los temas concerniente al área. Demuestra iniciativa y compromiso con la mejora continua.
<b>A</b> Above expectations	Sus competencias y conocimientos agregan valor a lo esperado para el puesto que ocupa.	Posee competencias y conocimientos requeridos por el puesto y logra resultados superiores a los esperados. Se anticipa a posibles escenarios dentro de su puesto. Demuestra iniciativa y mejora continua.
<b>B</b> Meets expectations	Posee competencias y conocimientos que le permiten cumplir satisfactoriamente con lo esperado para el puesto que ocupa.	Posee competencias y conocimientos requeridos para el puesto. Cumple con la totalidad de los objetivos planteados. Demuestra iniciativa y mejora continua.
<b>C</b> Below expectations	Necesita reforzar aquellas competencias y conocimientos que le permitan lograr lo esperado para el puesto que ocupa.	Comportamientos y conocimientos mejorables para su próxima Evaluación. Demuestra actitud y /o interés por lograr los objetivos de su puesto de trabajo .
<b>D</b> Needs improvement	Ausencia y/o bajo desarrollo de competencias y conocimientos necesarios para el puesto que ocupa.	Preparación técnica insuficiente. Bajo compromiso. Falta de metodología de trabajo.

Fuente: Documento utilizado para la formación, Honda s/f

La clasificación se realiza entre cinco categorías de acuerdo con los siguientes criterios: necesita mejorar<sup>49</sup>, se encuentra por debajo de las expectativas<sup>50</sup>, cumple con las expectativas<sup>51</sup>, supera las expectativas<sup>52</sup> y superior<sup>53</sup>, una clasificación organizada en función de las expectativas definidas por el sistema corporativo para sus *colaboradores*. Esta ponderación se basa entonces en una evaluación que analiza resultados y a la vez comportamientos, de modo que sigue estando presente el disciplinamiento de etapas anteriores, pero ahora resignificado por las demandas de las competencias afines a la producción flexible. Un trabajador que contribuya a alcanzar las metas de producción, pero que no demuestre su disposición a trabajar en equipo muy difícilmente pueda ubicarse entre las categorías superiores.

...ciertas organizaciones emplean un modelo de evaluación de desempeño que comprende dos ejes: el de resultados y el del comportamiento. El primero se refiere a "qué" y "cuánto" logra el evaluado. El segundo, a "cómo" lo logra. En una primera instancia la evaluación considera cada eje por separado. La evaluación de los resultados se fundamenta en las mediciones pertinentes (indicadores de desempeño). La evaluación de comportamientos puede tener como marco un modelo de competencias. Supongamos que en ambos ejes se establecen tres niveles de calificación: 1 (peor), 2 (intermedio) y 3 (mejor). Entonces la persona puede ser calificada con un 3 en un eje, pero con un 2 o un 1 en el otro. En función de dicho modelo, la mejor calificación total, digamos una A, sólo puede conseguirse con un 3 en los dos ejes. Con el mismo criterio, si una persona alcanza un 3 en un eje pero un 2 en el otro, le correspondería una calificación total de B. Y así sucesivamente. (Material de apoyo, Honda s/f, p.16)

Desde la filosofía de los sistemas corporativos los *resultados* están en relación con la producción y el *comportamiento* con la gente y en particular los líderes se ponen a prueba respecto a estas dos dimensiones. Aspectos que guardan un vínculo estrecho debido a que el relacionado con la *gente* no responde a una orientación filantrópica, sino a la capacidad de dirigir grupos, intervenir en la búsqueda de consenso y fundamentalmente poner en acción a los subordinados.

---

<sup>49</sup> D

<sup>50</sup> C

<sup>51</sup> B

<sup>52</sup> A

<sup>53</sup> S

Contamos con múltiples evidencias para afirmar que la evaluación necesita contar previamente con objetivos claramente definidos y sobre todo con aquellos que son mensurables. El gran desafío pasa entonces por contar con herramientas potentes para evaluar el comportamiento y con la finalidad de no dejarlo librado a la percepción del superior directo se busca contar con instrumentos que permitan registrar otras fuentes de información que posibiliten un acercamiento *objetivo* al comportamiento.

En la referencia a los estudios del currículum escolar para el análisis del currículum oficial corporativo encontramos, entre otras cosas, que a la hora de definir un modelo de desempeño exitoso para llevar adelante la evaluación algunos estudios apelaron a la teoría de la administración de las fábricas para importarla a las escuelas:

La vida del hombre consiste y debe consistir, en gran parte, en el desempeño responsable de tareas, y considerar que éstas deben ejecutarse con capacidad, que las responsabilidades deben justificarse eficientemente, que se necesita precisión técnica, confianza, industria, persistencia, hábitos correctos, destreza, conocimiento práctico, fibra moral y física, apego al deber ya sea placentero o doloroso, y que estos resultados no se alcanzarán debidamente sin educación de tipo práctico (Bobbit, [1918] 1991) (Cappelletti, 2013, p.180)

Pese a las transformaciones en los modos de organizar el trabajo, y considerando el contexto de producción de las ideas de Franklin Bobbit como seguidor de Frederick Taylor, la demanda por *el apego al deber ya sea placentero o doloroso* es una constante en el capitalismo y guarda relación con aquello que conceptualizamos como disciplinamiento, más allá de las formas que este asumió en las diferentes etapas de la organización del trabajo. Algunos de los atributos citados por Bobbit mantienen su vigencia y conviven con otros que se describen en esta tesis, del mismo modo, la importancia que se le asigna a la práctica adquirida en el espacio laboral ha cobrado fuerzas en el último período con proyectos que proponen que los estudiantes pasen el último año de la escuela secundaria en las empresas<sup>54</sup>. Estas últimas resultan un ámbito propicio para someter a los sujetos a las prácticas de disciplinamiento y donde tanto el *maletín de competencias* que se pone a disposición, como las evaluaciones de desempeño

---

<sup>54</sup> La reforma a la escuela secundaria que impulsó el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires durante 2017 proponía que se realice un último año integrador fuera de la escuela.

no dejan margen de duda sobre aquellos atributos en los cuales se debe formar la fuerza de trabajo.

Un plan organizado para la enseñanza y el control del saber hacer corporativo

Recuperamos en este capítulo diversas evidencias que nos permiten recomponer la trama de un plan organizado, tanto para la enseñanza, como para el control del saber hacer corporativo. La búsqueda de la conjunción entre el *homo faber* y *homo sapiens* persigue la utilización de las funciones intelectuales de la fuerza de trabajo para ponerla a disposición de la mejora continua. El disciplinamiento a la producción flexible supone entonces una tarea pedagógica ambiciosa que nos condujo al análisis del currículum oficial corporativo.

El estudio de estas prácticas pedagógicas permite transparentar ciertos aportes del campo educacional aunque no es desde allí desde donde se reciben las principales tensiones, sino que estas provienen del mandato de un estándar global al cual se debe disciplinar el trabajo. En este sentido, si bien los estudios del currículum escolar resultan una fuente necesaria donde abreva nuestro análisis, el currículum corporativo en su etapa de diseño queda exento de las disputas materiales, ideológicas y culturales que atraviesan al sistema educativo. Las corporaciones reescriben el currículum a partir de las resistencias que le oponen sus trabajadores, pero en su génesis está la impronta de sus necesidades para incrementar la rentabilidad y encontrar salidas a las crisis que el mercado mundial les puedan deparar.

Al profundizar el análisis de un extenso programa de cursos que están dirigidos a diferentes posiciones emerge la preocupación de las corporaciones por la formación de los líderes como sujetos capaces de multiplicar la filosofía de la mejora continua en el conjunto de los trabajadores. Esta figura comprometida con la movilización de sus subordinados resulta clave no solo para movilizar en la acción, sino también para formar en un saber hacer corporativo que apela a múltiples atributos que dan sentido al concepto de competencias utilizado en nuestros casos de estudio.

El estudio de documentos como la hoja de la verdadera operación contribuyó a soldar la unidad entre los conceptos de mejora continua, estandarización, liderazgo y subordinación debido a que resulta imprescindible reconocer la relación que guardan

entre sí. El ciudadano corporativo que se compromete con la mejora continua debe velar a la vez por el respeto hacia el trabajo estandarizado, mientras que la subordinación de muchos es una condición necesaria para que el liderazgo pueda ponerse en acción.

Respecto a las funciones internas y externas del currículum oficial corporativo contamos con sobradas evidencias para sostener que se ocupa de la cualificación de su propia fuerza de trabajo mientras promueven programas hacia las instituciones educativas a través de los cuales es posible evidenciar sus aportes a la reproducción social. La búsqueda por la validación externa de la filosofía corporativa es uno de los objetivos de los programas desarrollados en las escuelas, así como la posibilidad de facilitar los primeros tramos de la formación de la futura fuerza de trabajo. Se reconocen programas educativos externos en ambas empresas y para el caso de Honda se explicita la importancia que le asigna a la educación como herramienta de transformación social, un tipo de transformación que indudablemente estará alineada con los objetivos corporativos.

Hacia adentro de las empresas los objetivos que motorizan los planes de formación emergen claramente cuando analizamos las evaluaciones que se llevan adelante, acciones dirigidas a evaluar resultados y conductas. La tensión disciplinadora queda al desnudo cuando sumamos evidencias sobre los múltiples esfuerzos dirigidos a consolidar conductas que deberán estar en armonía con las expectativas que tiene el sistema corporativo sobre sus *colaboradores*. Una orientación que podemos reconocer tanto en las experiencias de formación como en el momento de la evaluación.

La sofisticación de los instrumentos de evaluación y el desarrollo de las competencias promueven una evaluación de desempeño a la cual se la considera parte de una *evaluación objetiva*, es decir, junto a la promoción de indicadores mensurables se alienta el desarrollo de todo tipo de instrumentos que permitan realizar cruces de información para la evaluación cualitativa de los trabajadores, no solo importa si cumplió con los objetivos, sino la forma en la que lo hizo y esa lectura se intenta que no quede librada solo a la arbitrariedad de una posición.

El proceso de evaluación es quizás uno de los grandes cambios que introdujo la producción flexible, el mismo se presente con un barniz democrático, donde se le otorga un lugar importante a la participación del trabajador. Tanto en el uso de la metodología

2Way como en la evaluación 360° el evaluado, según el discurso managerial, lleva el nombre de *asociado*, ocupa un lugar importante e incluso tiene la posibilidad de realizar su autoevaluación. Un tipo de participación que no solo se daría en la evaluación, sino en el momento previo de la definición de objetivos. La fuerza de los sistemas corporativos y el trabajo estandarizado entran en severa contradicción con el fetiche de que *cada asociado define sus propios objetivos*, múltiples evidencias permiten señalar *que* estos se fijan en la cúspide de la organización y que las expectativas sobre el conjunto de la fuerza de trabajo pasan por su ajuste al estándar global.

## CAPÍTULO V. LA MÁQUINA DE CAPTURAR SABERES

La inclusión en esta sección del caso de mantenimiento contribuye a profundizar en los diferentes planos en los cuales los sistemas corporativos han logrado avanzar en la apropiación del conocimiento producido por los trabajadores en el marco de su intervención cotidiana sobre los equipos y dispositivos. En diferentes etapas de la organización del trabajo, las tareas de mantenimiento demandaron mayores niveles de calificación de sus trabajadores que en la línea de producción, pero a partir de la irrupción de la electrónica y la consolidación de la producción flexible emergieron nuevos atributos entre aquellos necesarios para ser parte de esta área. La administración del mantenimiento obliga además en esta etapa a reparar en trabajadores de otras áreas a quienes se les han derivado responsabilidades sobre los equipos, una situación que sumada a los procesos de tercerización de tareas describe un escenario donde el mantenimiento de equipos y dispositivos excede a los operadores que formalmente pertenecen a un área que, previo a la producción flexible, concentraba el monopolio de estas funciones.

El tratamiento en este capítulo del caso de mantenimiento se fundamenta en las características de un área en la cual los trabajadores siempre pusieron sus capacidades intelectuales al servicio de la resolución de problemas, la gran diferencia es que los sistemas corporativos han configurado una metodología de trabajo capaz de capturar *en línea* no solo diferentes saberes sedimentados, sino aquellas estrategias utilizadas para poner nuevamente a los equipos en producción y mejorar su rendimiento. Nos enfrentamos al desafío de profundizar en el conocimiento de las transformaciones que sufrió la figura de un trabajador cuyas funciones estaban comprometidas con la productividad de la empresa desde una expertise suficiente para intervenir y lograr que la máquina vuelva a entrar rápidamente en régimen perdiendo el menor tiempo posible de producción. Una tarea que, si bien durante la producción flexible no se abandonó, resultará incompleta si el trabajador no retroalimenta al sistema con todo tipo de información producida sobre el evento.

Los sistemas de mantenimiento resultan también un complejo dispositivo que, además de la captura de saberes, permiten sistematizar información sobre los equipos,

organizar rutinas de trabajo y principalmente manejan un cuantioso número de indicadores alrededor de los cuales se organiza el trabajo y se sostiene el compromiso con la productividad, que indudablemente no ha desaparecido del horizonte de esta área.

#### Ajuste y transformación del plantel de mantenimiento

Destacamos anteriormente en esta tesis el fuerte incremento de la productividad que se dio en la producción de automóviles, entre los años 1975 y 2011 pasando de las 4.31 unidades por trabajador registradas en 1975 a 26.65 durante 2011. Profundizar en el caso de mantenimiento aporta otra de las aristas posibles para reconocer el alcance de las transformaciones en la organización del trabajo y las particularidades con las que se manifiestan en diferentes áreas.

El desarrollo de las transformaciones para el caso de Ford nos permite recomponer la transición entre los dos períodos de la organización del trabajo e identificar las principales tendencias. El hecho de contar con datos desde los inicios de la década de los noventa contribuye al reconocimiento de la reducción del plantel de mantenimiento como parte de un contexto general de ajuste sobre la planta de trabajadores. La empresa Ford afrontaba de este modo el desafío de lograr un salto significativo de la productividad en medio de una drástica reducción de sus planteles.

Antes de los despidos del año 99 en mantenimiento éramos 65 y quedamos 30 y unos años antes (en el '90) entre las plantas de montaje y pintura éramos 420. (Operario de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina)

Este relato de un operador de mantenimiento nos muestra la fuerte caída de trabajadores en el área de mantenimiento en un período aproximado que abarca dos décadas. Queda entonces por analizar qué pasó con las tareas, cuáles fueron las transformaciones de estas y qué cambios se dieron en la calificación de la fuerza de trabajo.

Sostenemos en esta tesis que 1996 es el año que, según nuestra periodización, marca el comienzo de la etapa de la producción flexible, de modo que entre los últimos años de

la producción en masa y la consolidación de este período el plantel se redujo, según el relato de este trabajador, en más de un 80% <sup>55</sup>.

Si bien reconocemos que pueda existir alguna diferencia respecto a los datos oficiales con los que cuenta la oficina de Recursos Humanos, a los cuales no hemos logrado acceder, incorporamos esta fuente ya que corresponde a un trabajador de más de 35 años de antigüedad que hasta la introducción de las nuevas figuras de la producción flexible ocupó el cargo de puntero<sup>56</sup>. Cualquier diferencia con los datos de la empresa no alteran la interpretación de este proceso donde determinados puntos de inflexión, como los experimentados en los años 1989 y 1999, marcaron una fuerte tendencia hacia la reducción de personal.

Los momentos de fuertes recesiones<sup>57</sup> resultaron grandes *oportunidades* para que las corporaciones, en este caso Ford Argentina, avancen en las transformaciones del proceso de trabajo, no solo a través de la reducción de sus planteles, sino en la selección del personal de acuerdo con los nuevos perfiles que la formación de la fuerza de trabajo demandaba. Posteriores aumentos de la producción se afrontarían desde una nueva estructura que iría modificando la esencia del conjunto de tareas que se afrontaban con un plantel que superaba los doscientos trabajadores hacia finales de la década de los ochenta.

Antiguamente había campañas de cambios de cosas, desarmabas, cambiabas y armabas de nuevo, no te ocupabas de hacer un preventivo, de revisar. Ahora si vas a cambiarle el aceite a un equipo también te ocupás de revisar los rodamientos, o decís ya que estoy cambiando el aceite escucho y hago el predictivo. Un poco ayudó la tecnología, otro poco es lo que se avanzó con los preventivos para que las cosas duren más, aunque ahora capaz que corrés más riesgos, con cambios rápidos y stand-by. Ahora lo que hacemos es tener el standy-by de un equipo que es crítico y que, si se rompe para la producción, entonces en esos lugares tenés dos equipos iguales... se

---

<sup>55</sup> Tomamos como referencia 210 para la planta de montaje en 1989 a partir del relato del trabajador que sostiene que hasta ese año eran 420 entre dos plantas con similares dimensiones (Pintura y Montaje).

<sup>56</sup> Previo a la figura del facilitador el responsable de una línea o sector era el supervisor quien no estaba encuadrado dentro del CCT del personal jornalizado, el puntero era un trabajador jornalizado con la máxima categoría y una diferencia salarial por cumplir funciones de asistencia al supervisor.

<sup>57</sup> También en el año 2001 se dieron más de doscientas suspensiones en todo el centro industrial que en muchos casos terminaron en *retiros voluntarios* y/o despidos.

me rompió, lo cambio por el otro y sigo produciendo, después a la noche lo arreglo. (operario de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina)

Nos encontramos de este modo frente a un importante cambio de funciones en las tareas de personal de mantenimiento junto a un proceso de tercerización que se convertirá en uno de los factores claves para la reducción del plantel. Entre los últimos recursos de la producción en masa, previo a la caída de su hegemonía, en la planta de General Pacheco identificamos la tercerización de las funciones de limpieza, seguridad y comedor que antes se desarrollaban con personal alcanzado por el Convenio Colectivo de Trabajo firmado por la empresa y el sindicato SMATA. Con posterioridad a la externalización de estas tareas los trabajadores que realizaban esas funciones pasaron a estar encuadrados dentro de convenios colectivos de trabajo de maestranza, personal de seguridad privada y gastronómicos. Entre las principales consecuencias de estos cambios destacamos la fragmentación del colectivo de trabajadores en el centro industrial y el deterioro en las condiciones de trabajo de aquellos que pasaron a otros convenios colectivos<sup>58</sup> con menores ingresos, regulaciones menos favorables y pérdida de beneficios adquiridos.

El proceso de tercerización significó, en el caso de mantenimiento, una notable reducción del plantel como consecuencia de la externalización de las tareas de limpieza, afectando de este modo a los trabajadores menos calificados del área. Si bien algunas funciones asociadas a la limpieza quedaron vinculadas a mantenimiento<sup>59</sup>, no fue el caso de aquellas tareas más descalificadas que solo involucraban la utilización de elementos simples<sup>60</sup>.

La tercerización de los trabajos de limpieza en la empresa Ford durante la primera parte de la década de los años 90 es uno de los primeros indicadores de la transformación cuantitativa del área de mantenimiento. La externalización de las tareas por esta vía sería acompañada también por las funciones transferidas al personal de la empresa perteneciente a otras áreas y fundamentalmente el de las líneas de producción. Con esta

---

<sup>58</sup> En el caso de maestranza y gastronómicos fue así, pero en los primeros momentos del traspaso el personal de seguridad privada no estaba sindicalizado.

<sup>59</sup> Citamos como un ejemplo la recolección de contenedores en las líneas de producción que se realizan con vehículos industriales.

<sup>60</sup> Dedicados a la limpieza de áreas de trabajo, baños y oficinas.

estrategia derivada de la nueva concepción de mantenimiento se diseminaba entre otras áreas la responsabilidad de mantener productivos a los equipos y dispositivos.

Si bien hacia fines del año 2017 el SMATA negoció con la empresa la absorción de un grupo menor de trabajadores de una empresa tercerizada para tareas denominadas como *limpieza técnica*, estos jóvenes que son de una calificación inferior y tienen asignadas las categorías más bajas, pasan por cursos de capacitación para poder ingresar en determinadas zonas conociendo las condiciones de seguridad de estas. Por otra parte, sus tareas implican también el uso del sistema informática de mantenimiento para acceder y cargar las órdenes de trabajo que le corresponde a cada uno de ellos.

#### A la caza de los tiempos muertos: *el mantenimiento autónomo*

En el apartado anterior focalizamos en el caso de Ford debido a que esa experiencia nos permitió recomponer la transición entre la producción en masa y la producción flexible situados en el caso de mantenimiento donde el objetivo consistía en virar de las respuestas a las fallas y el mantenimiento periódico de los equipos hacia el Mantenimiento Productivo Total (TPM<sup>61</sup>) como el nuevo credo que se impondrá para organizar esta parte del proceso productivo, tanto en los casos de la industria automotriz analizados en esta tesis, como en grandes empresas y otras alcanzadas por una propuesta hegemónica de la gestión del mantenimiento parida al calor de la producción flexible.

A partir de la ramificación de este nuevo credo y un origen que excede a los sistemas corporativos de Ford y Honda recuperamos la siguiente definición del TPM:

El Concepto moderno de mantenimiento es de conservar el nivel máximo del volumen de producción, conquistado por la mayor integración entre las funciones Operación y Mantenimiento. Esta práctica, sin embargo, no es suficiente para generar lucro.

El concepto del TPM en una primera fase es de conservar el nivel máximo de la Productividad (Ingreso/Costo). Pero, todavía no es suficiente para asegurar supremacía sobre los competidores.

Ya el concepto del TPM, en su segunda fase, es de conservar el ritmo de las mejoras, de los cambios y de las transformaciones.

El TPM rompe la tradición cuanto al tratamiento dado a la máquina o equipo, por medio de un cambio de postura de 3 áreas de la empresa:

---

<sup>61</sup> Total Productive Maintenance de su sigla en inglés

1ª. La Producción, donde los operadores pasan a ser corresponsables por las actividades de mantenimiento más simples (inspección usando los sentidos, aprietos, ajustes, limpieza, lubricación y pequeñas reparaciones).

2ª. El Mantenimiento, que es responsable por la capacitación de los operadores en las actividades más simples de mantenimiento, y continua responsable por tareas más complejas, procurando mantener y mejorar la confiabilidad del equipo.

3ª. y la Ingeniería, que pasa a ser alimentada más eficazmente por el Mantenimiento y Producción, sobre los problemas provocados por deficiencia en el Proyecto del equipo, posibilitando una actuación directa en el proyecto o adquisición de nuevos equipos, o desarrollando cambios en el propio equipo existente.

(Consultora de gestión: PDCA, 2018)

Como sucede en las diversas estrategias analizadas en esta tesis es interesante no perder de vista que el gran objetivo que moviliza a los sistemas corporativos es *conservar el nivel máximo de la Productividad*, dicho esto, vamos a profundizar en algunos de los aspectos destacados por la consultora. En primer lugar, la gran batalla inicial que afrontó Ford al tener que transitar el cambio con trabajadores formados en la producción en masa fue la de proponer que *los operadores pasan a ser corresponsables por las actividades de mantenimiento más simples*.

Con la llegada de la producción flexible se cerraba una etapa para el obrero fordista que se había formado sujeto a un puesto de trabajo y esperaba con ansias los tiempos muertos para recuperar energías, distraerse en alguna conversación con sus compañeros o ir al baño más allá del momento en el cual le asignaban un relevo. La nueva forma en la que pasó a estar organizado el trabajo demandaba que utilice estos tiempos en una de las dimensiones que componen al TPM; el *mantenimiento autónomo*. El concepto de autonomía viene a contribuir en la tarea de lograr que tanto el personal de las líneas de producción, como el de los sectores no productivos<sup>62</sup> asuman como propias ciertas responsabilidades con el mantenimiento. Un desafío que en sus primeros ensayos tuvo que enfrentar diversas expresiones de la resistencia como lo ilustra este relato.

Un día estaba cargando órdenes de trabajo en la oficina de mantenimiento y llega un ingeniero que volvía de una reunión de FPS y le dice al otro ingeniero de la oficina: me mataron... me preguntaron que era la planilla del PCK y no supe que responderle y el otro le dice: es lo mismo que el check list<sup>63</sup> lo que pasaba que como la gente

---

<sup>62</sup> Como ejemplo podemos mencionar las áreas de logística y calidad

<sup>63</sup> La lista de chequeo es una hoja en la cual el operador sigue una rutina de inspección de un equipo

puteaba con eso yo le cambié el nombre, pero es lo mismo. (operario de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina)

Esta externalización de las tareas de mantenimiento, más allá del propio grupo de trabajadores del área, generó en sus comienzos resistencias tanto para aquellos que percibían el traspaso de tareas que se sumaban a las ya habituales, como entre los operadores de mantenimiento que sentían el debilitamiento de aquellas funciones que históricamente pertenecieron a este rol. El relato citado más arriba permite visualizar una estrategia utilizada por los mandos medios para enfrentar a la resistencia de trabajadores de otros sectores que no estaban dispuestos a integrarse a la estructura del TPM.

Se buscó la participación de los trabajadores de diferentes áreas en el *mantenimiento autónomo*, a partir de realizar tareas de inspección, ajustes, limpieza, lubricación y pequeñas reparaciones tanto por lo que sostiene la consultora, como por aquello que conocemos a partir de nuestros estudios en las empresas. Este tipo de intervenciones se convierte en uno de los aspectos en los cuales se buscaba involucrar al operador, pero la otra función clave será la de elaborar y actualizar listas de chequeos, documentar el registro de diversos eventos y confeccionar órdenes de trabajo para la mejora de equipos y dispositivos, entre otras de las tareas que evidencian el significativo aporte que estos trabajadores pueden realizar en el marco de su participación en el TPM en pos de la mejora continua de los procesos y el incremento de la productividad.

La arquitectura del Mantenimiento Productivo Total transparenta uno de los modos a través de los cuales el sistema corporativo captura las funciones intelectuales de los trabajadores. En el TPM estas últimas son llamadas a ponerse en acción en el marco de un sistema de trabajo que no subordina la participación exclusivamente a la voluntad del trabajador. En la medida que el mantenimiento autónomo pasa a formar parte de las tareas rutinarias del conjunto de los trabajadores, las mismas no son optativas, estas cobran importancia no solo a la hora de aspirar a la movilidad de una categoría profesional, sino que su incumplimiento pasará a tener el mismo grado de penalización que cualquier otra falla en una operación; si la máquina se rompe por falta de alguna rutina de lubricación o falta de revisión el trabajador será responsable de ello. Si bien es cierto que el cumplimiento de una rutina no remite al ejercicio de captura de las funciones intelectuales, el listado de tareas también incluye la interacción con documentos que

necesitan de su retroalimentación y aquí hay una grieta importante por donde es posible filtrar el saber obrero y apelar a su vez a la creatividad para impulsar la mejora continua incorporando nuevas piezas a chequear, solicitando la mejora de dispositivos e invitando a aportar diferentes ideas que contribuyan a mejorar el sistema de mantenimiento y por esa vía la productividad.

Según la descripción del TPM que citamos más arriba la consultora define que las áreas de producción, mantenimiento e ingeniería son las tres involucradas y que la última es *alimentada eficazmente* por las dos primeras, sin embargo, nuestro abordaje en este capítulo se propone evidenciar que se retroalimenta algo mucho más amplio que la propia área de ingeniería. El sistema de mantenimiento es parte del sistema corporativo, de este modo la interacción que existe entre los grupos de trabajo y la administración de diferentes herramientas de gestión conforman las autopistas por donde se incentiva el viaje del saber obrero y a través de las cuales será capturada cualquier expresión de la creatividad de los trabajadores, rescribiendo de este modo un proceso de trabajo estandarizado que puede encontrar en el área de ingeniería la última estación para su lanzamiento, pero que se fue conformando en el complejo entramado del sistema corporativo.

La incorporación de rutinas de mantenimiento a las tareas de los operadores de la línea de producción sometidos, en muchos casos, a trabajos extenuantes que afectan severamente su salud, ilustra la integración de funciones a través de las cuales no solo se expande el espectro de áreas abarcadas, sino que también se promueven nuevos atributos debido a que los operadores son invitados a retroalimentar los documentos de revisión de los equipos a través de sus aportes a la *mejora continua*.

En el nuevo capitalismo, la actividad del trabajo de una parte creciente de la población consiste cada vez más en tratar a la información, en producir conocimiento y en invertir la propia subjetividad en relaciones de servicio fundadas sobre el intercambio de saberes y sobre las producciones del hombre a través del hombre. La importancia de la actividad productiva “rutinaria” y del trabajo material que consiste en transformar la materia prima a través de la ayuda de instrumentos y máquinas, también materiales, disminuye a ventaja de un nuevo paradigma del trabajo contemporáneamente más intelectual, inmaterial y relacional. (Vercellone, 2011, p.99)

El conocimiento sobre el TPM y particularmente acerca del mantenimiento autónomo que estamos desarrollando en este capítulo nos permite hacer foco sobre los saberes y la capacidad creativa del trabajo vivo, pero lejos estamos de afirmar que esto último no

guarda relación con el capital y mucho menos aún con el trabajo material. Los sistemas corporativos montan un escenario donde los saberes son capturados y marchan en una sola dirección hacia la apropiación por parte del capital a través de una actividad productiva rutinaria que al mismo tiempo que se producen bienes se persigue la mejora continua de procesos, instrumentos y máquinas.

La versión del *nuevo capitalismo* que entusiasma a Verecellone (2011) no es la que se vive en el seno de las corporaciones donde la relación trabajo vivo - trabajo muerto se objetiva en el aumento de la productividad y su consecuente creación de riquezas, que en este caso sigue alimentando a un capitalismo que somete a la pobreza a un número creciente de trabajadores en todo el mundo. El paradigma de trabajo *más intelectual y relacional* también tiene su expresión en nuestros casos de estudio, pero en este caso absolutamente vinculado a la producción material con tareas rutinarias y, según nuestra perspectiva, basándose en un incremento de la enajenación.

El hecho de que en el marco de la producción flexible todos estén participados de producir conocimiento no habilita a proclamar el fin de la enajenación, de igual modo que al colocar un tornillo el trabajador queda enajenado del producto final, su aporte a la mejora continua, a través de la autopista que traza la corporación, lo aleja de la apropiación del conocimiento corporativo donde por el contrario se alimenta un voluminoso sistema de control que hasta el momento solo ha demostrado su poder de incrementar las desigualdades sociales.

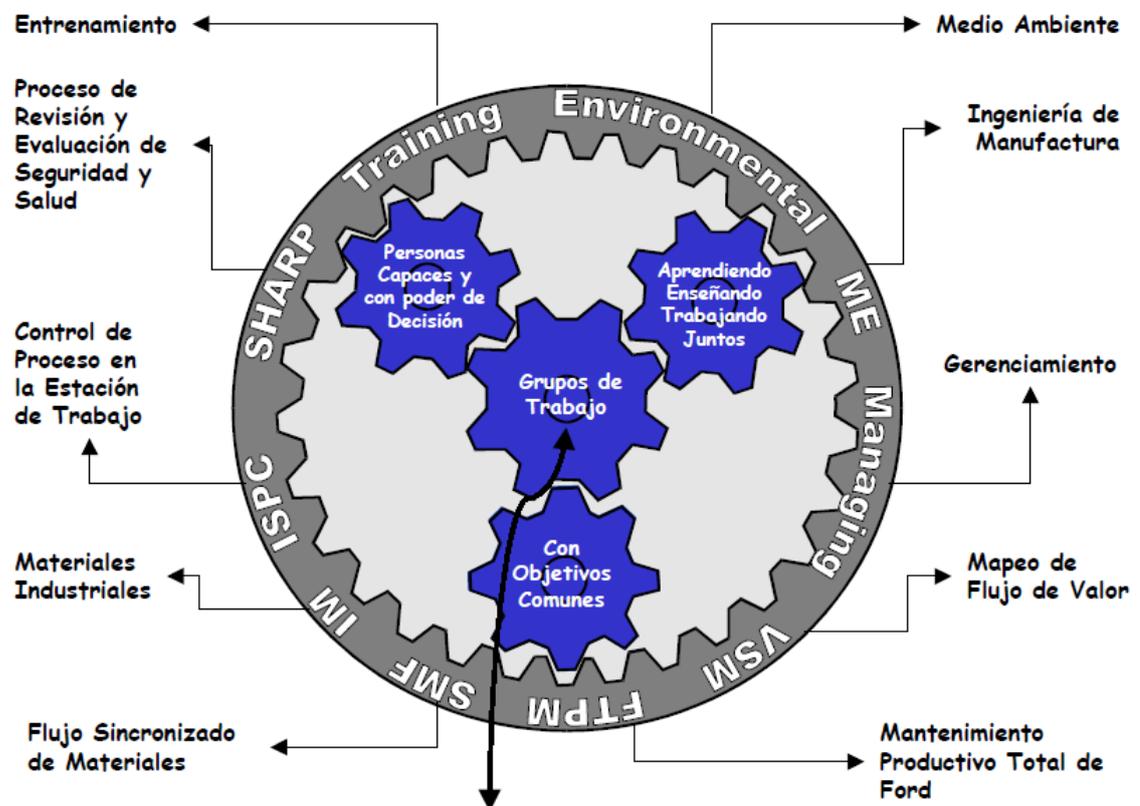
El caso de Ford resulta un ejercicio potente porque nos permite recomponer la disputa por transferir tareas a un sector que históricamente no cargaba con esas responsabilidades, y no solo eso, sino que además la rotura de una máquina era la posibilidad de acceder a un descanso de la agobiante y rutinaria tarea de la línea de producción. Mencionamos anteriormente el esfuerzo del ingeniero para traficar la aceptación de una lista de chequeo entre las múltiples acciones de resistencia que pueden mencionarse, seguramente la indagación sobre la lista de personal despedido en alguna de las reestructuraciones que llevó adelante la empresa también nos brinden información sobre aquellos trabajadores de mucha antigüedad que nunca llegaron a abrazar estas nuevas responsabilidades. Destacamos entonces que la apuesta a largo plazo para naturalizar funciones de mantenimiento entre los trabajadores de producción fue de una magnitud importante al

proponerse transferir operaciones a otros trabajadores que formalmente no integraban el plantel de mantenimiento.

### Tiempos modernos corporativos

El estudio del FTPM nos permite profundizar en una experiencia concreta donde se pueden observar los esfuerzos de las empresas para afinar aquellos instrumentos que permitan avanzar en la interrelación entre los atributos estrictamente técnicos y la cultura corporativa. Si bien no negamos la existencia de saberes complejos vinculados a la instalación y el mantenimiento de nuevos y viejos equipos, nuestro interés en esta tesis nos dirige hacia el tren de engranajes del siguiente gráfico, que más allá de su similitud con el del afiche de la película Tiempos Modernos, nos muestra al FTPM como una de las piezas claves que aseguran el funcionamiento de la maquinaria.

Gráfico N°6



Fuente: Modelo estructurado de los grupos de trabajo (2001)

El engranaje que representa a los *grupos de trabajo* se localiza en el centro debido a que carga con la responsabilidad de traccionar a todo el mecanismo, por otra parte, el FTPM y el resto de las *herramientas* se ubican en los bordes de la rueda porque resultan temas de interés transversales a todas las áreas. Este ambicioso mecanismo ilustra que en los sistemas corporativos el mantenimiento no expresa un área territorializada, sino que se disemina por todo el nivel de la organización (Figari y Hernández, 2008). Estos elementos fundamentan la riqueza del caso para reconocer el alcance de las tareas que se dieron las empresas para alcanzar el objetivo de involucrar al conjunto de los trabajadores en un dispositivo que, si bien incluye lo técnico, a su vez lo excede al conformar una cultura diferente con ciertas responsabilidades sobre el comportamiento de los equipos y su aporte a la productividad general.

En la línea de producción se utilizan tarjetas rojas y azules, cuando los compañeros identifican alguna falla o tienen una sugerencia llenan estas tarjetas. Si la pueden hacer en el sector colocan una tarjeta azul y si es para que la hagamos nosotros ponen una tarjeta roja (operario de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina).

Si volvemos al perfil de trabajador de la línea de producción propio de la etapa de la producción en masa, cuesta imaginarlo no solo completando una tarjeta para solicitar la intervención de mantenimiento, sino más asombroso aun, autogenerándose trabajo como lo describe el operario de mantenimiento para el caso de las *tarjetas azules*. Intentos de este tipo dejan al descubierto los alcances de la disputa de una subjetividad puesta al servicio de la aprehensión de los saberes corporativos, un proceso que incluye acciones de formación absolutamente integradas a la vez con las de evaluación, control y coerción.

Una de las preguntas habituales en la evaluación del FTPM<sup>64</sup> es la siguiente: *¿El gráfico de Tarjetas Azules y Rojas muestra una transferencia de tareas de Mantenimiento al Grupo?*, los evaluadores ponderan entre el 0% y el 100% el nivel de alcance de este, y otros objetivos. Cada una de las herramientas que administran los grupos de trabajo son sometidas a esta evaluación con una serie de preguntas para cada una de ellas. Al encontrarnos con que el seguimiento de la transferencia de las tareas de mantenimiento a

---

<sup>64</sup> Documento máquina de mejoras

los grupos de trabajo es un ítem evaluable observamos no solo que se convirtió en un asunto del cual los líderes involucrados tendrán que dar cuenta, sino que nos permite inferir que por debajo de la acción de observar un problema, tomar la lapicera y la tarjeta, describir al mismo y, en algunos casos, trabajar en su resolución, el sistema corporativo necesitó desplegar estrategias suficientes como para movilizar al trabajador para que realice todas estas operaciones.

Durante la primera etapa de implementación del FTPM se pusieron a rodar iniciativas poco sutiles para involucrar a los trabajadores como podemos observar en el siguiente relato:

Después de los 1.500 despidos pusieron como facilitador a un muchacho al que le faltaban algunas materias para recibirse de ingeniero, vino un día y armó una reunión para pedir que aportemos ideas y puso el ejemplo de Japón; saltó el pelado, un viejo que venía de mantenimiento de estampado, y le dijo: en Japón hicieron eso pero le aseguraron el trabajo hasta la jubilación, si yo hoy te digo a vos cómo hacer mi trabajo, mañana me rajás y tomás un pibe que te sale mucho más barato (operador de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina).

Con el paso del tiempo y la abundancia de documentos corporativos y herramientas evaluadoras, quedó demostrado que las estrategias para apropiarse de los saberes y promover otros que aporten a la mejora continua no pasaban por lo verbal, sino por el modo en que se iban entramando las estrategias de control con el proceso productivo. Aquel trabajador que se negaba a entregar sus saberes comenzaría a ser hostigado no sólo por prácticas coercitivas, sino fundamentalmente por un sistema corporativo donde la ejecución de los trabajos y la resolución de los problemas pasaba a tener la misma importancia que la pertenencia al dispositivo de trabajo que trazaba el FTPM.

El único que maneja cosas más complicadas es el electrónico, porque es un tipo que te analiza un componente electrónico, y eso no te lo hace cualquiera, se necesita mucho conocimiento, pero en el resto del plantel no porque hay algo que antiguamente no se veía tanto y es que ahora el ingeniero va y se interioriza de las cosas, quizás ellos no te dan la solución, pero entiende qué es lo que se hizo y se encarga de hacer los documentos que se necesitan SPL<sup>65</sup>, QPS<sup>66</sup> o 4D<sup>67</sup>. Trata de ver cuál fue la falla y asociarlo con la solución. El técnico del laboratorio está justamente

---

<sup>65</sup> Lección de un solo punto, sigla en inglés de Single Point

<sup>66</sup> Hoja de la verdadera operación

<sup>67</sup> Instrumento utilizado para el análisis de problemas donde los factores que intervienen son personas – proceso – medio ambiente y momento

dedicándose a eso al laburo de codificar las fallas y cargarla en los equipos. La idea es que la falla sea lo más común y no haga falta tener un genio para que te lo solucione. (operador de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina).

Es posible que el operador de mantenimiento que se encuentra a cargo de la intervención no tenga las herramientas o la voluntad de transmitir sus saberes y plasmarlos en este tipo de documentos, de allí que resulta clave la presencia del ingeniero para ejercer esta captura a partir de algo que la filosofía Toyota denomina *Genchi Genbutsu*<sup>68</sup> que significa ir al lugar donde ocurre el evento para involucrarse en el problema, no solo para resolverlo y tomar decisiones de primera mano, sino también para abonar al aprendizaje permanente del ingeniero y a la recolección de información que posteriormente pueda ser sistematizada como conocimientos que actualicen la documentación.

Estas estrategias tienen el fin de dar por tierra con las *mañas* tan comunes que portaban los trabajadores en otras épocas y resultaban imprescindibles para solucionar determinadas fallas producto de una pericia adquirida a través de la experiencia. Lo que persiguen los sistemas corporativos es la posibilidad de que esa información esté disponible para que se la apropie quien la necesite y que a través de los documentos antes mencionados se pueda satisfacer la demanda.

Así como anteriormente reparamos en aquellos trabajadores en los cuales se procuró delegar el *mantenimiento autónomo*, reconocemos también las demandas hacia los propios trabajadores del área de mantenimiento que transparentan la búsqueda por involucrarlos en la gestión de un gran dispositivo donde si bien se apela a la creación de *nuevos conocimientos* y al *aprendizaje constante* de los sujetos y de toda la organización afloran las evidencias que nos permiten sostener la existencia de formas actuales de enajenación. A diferencia de aquellos que puedan encontrar realización en el involucramiento de los trabajadores a través de los saberes que se ponen en circulación, sostenemos que no solamente se está colaborando con el aumento de la productividad,

---

<sup>68</sup> En una visita realizada a la planta de Toyota ubicada en Zárate encontramos en los banners del centro de visita que esta empresa adjudica esta denominación a la cultura japonesa y también la identifica con el nombre de Gemba (lugar donde realmente sucede)

sino que la maquinaria que se desprende del gráfico N°6, no solo utiliza las manos como en el film de Charles Chaplin, sino que en este caso también es la subjetividad de cada trabajador el combustible que la alimenta para la producción de bienes y nuevos conocimientos cuya propiedad y asimilación seguirá bajo la órbita del capital.

La predicción como estrategia para avanzar en el conocimiento de máquinas y equipos

Contamos hasta el momento con una serie de elementos que nos permiten definir al *mantenimiento productivo total* como algo mucho más ambicioso que una cuadrilla de personal en espera, capaz de reaccionar ante una rotura. Al momento de recomponer personal y funciones de mantenimiento, resulta necesario distinguir la localización puntual del personal del área en diferentes espacios físicos, así como la distribución de tareas propias del mantenimiento total a través de diferentes sectores de la producción.

El plantel de mantenimiento se organiza en áreas específicas como puede ser un taller, una sala dedicada a la reparación de máquinas neumáticas y otra sala para que trabajen los especialistas en electrónica, entre otros espacios posibles, pero no solo vamos a encontrar al personal en áreas exclusivas debido a que las diferentes líneas de producción tienen asignado un operador de mantenimiento, responsable de su atención. Se configura de este modo una concepción de *mantenimiento total* que desterritorializa las funciones centralizando algunas y descentralizando otras desde un supuesto que involucra a todos en la responsabilidad de preservar y mejorar la productividad de los equipos

La radicación de operarios de mantenimiento en las células de trabajo de la línea de producción tiene, en primer lugar, el objetivo de brindar una rápida respuesta ante las potenciales fallas de los equipos mientras carga también con otra responsabilidad clave para la administración del mantenimiento como es la de evitar distorsiones en la información sobre las verdaderas causas que originan las fallas. Durante sus tiempos muertos estos trabajadores tienen asignadas tareas propias del sector que no necesitan de una parada del equipo para este tipo de intervenciones.

Hemos identificado hasta el momento un escenario en los cual se encuentran trabajadores de otras áreas sobre los cuales se pretendió descargar el mantenimiento

autónomo, junto a trabajadores pertenecientes al área de mantenimiento distribuidos por toda la planta. Por otra parte, también encontrábamos cumpliendo funciones propias de esta especialidad a trabajadores contratados a través de empresas tercerizadas para el denominado *mantenimiento predictivo*. Nos detenemos aquí en la clasificación de diferentes tipos de mantenimiento para recomponer la totalidad de una organización consolidada al calor del desarrollo de la producción flexible.

**Mantenimiento correctivo:** es un tipo de mantenimiento que se basa en arreglar las averías conforme van surgiendo. No requiere ninguna planificación sólo requiere ir atendiendo día a día las averías que necesitan ser reparadas dentro del proceso de producción. Para realizarlo casi siempre hay que paralizar la producción generando pérdidas por el tiempo invertido y los gastos generados.

**Mantenimiento preventivo:** el mantenimiento preventivo trata de un conjunto de tareas de mantenimiento que tienen como objetivo mantener las instalaciones anticipándose a las averías. Su objetivo es seguir consiguiendo las mismas prestaciones de los equipos y máquinas y compensar el desgaste que van sufriendo con el paso del tiempo, pero siempre antes de que surja una avería y de manera preventiva para evitarlos en el futuro. Tienen un carácter sistemático, es decir que se realizan o bien por horas de funcionamiento de la instalación o por periodos de tiempos. Se tiene un registro del tiempo que tardan los componentes más importantes en averiarse.

**Mantenimiento predictivo:** se trata de un conjunto de tareas de mantenimiento que relacionan una variable física o química con el estado en que se encuentra la máquina, con el fin de predecir cuándo empieza a fallar una determinada máquina o equipo. Requiere conocer muy bien los equipos, las técnicas y las herramientas que utilizamos para esa tarea. (Lean Manufacturing 10, 2019)

A partir de lo analizado hasta el momento reconocemos al personal de área de mantenimiento cumpliendo tareas tanto del mantenimiento correctivo, como del preventivo, y en este último es donde se buscó integrar al personal de áreas como producción o logística a quienes se intentó derivar tareas de esta índole bajo la definición de *mantenimiento autónomo*.

La descripción del mantenimiento predictivo da cuenta de cierta especialización para llevar adelante esta tarea, implica el registro de una variable física o química, y la utilización de instrumentos para medir fenómenos físicos, por ejemplo, vibraciones. La

tercerización de estas funciones que, por ejemplo, realizó Ford<sup>69</sup> en su planta de General Pacheco durante casi dos décadas significó la externalización de tareas que suponen una formación técnica que permita utilizar determinados instrumentos de medición desde una base de conocimientos propios de disciplinas como la física y/o la química. Aquellos trabajadores contratados para la realización de rutinas propias del mantenimiento predictivo realizaban las tareas demandadas por los procesos de Ford, pero bajo las formas de trabajo y regulaciones laborales definidas por la empresa contratista, que los ubicaban en condiciones desfavorables respecto a las establecidas por el Convenio Colectivo de Trabajo que alcanza a los trabajadores representados por el sindicato SMATA.

Para profundizar sobre las funciones a las que estamos refiriendo, partimos de destacar que se trata de detectar las anomalías con antelación para permitir la programación de las tareas del mantenimiento correctivo. Contamos en este caso con dos grandes variables, por una parte, los instrumentos técnicos necesarios y por otra con una fuerza de trabajo capaz de interpretarlos y registrar este tipo de información. Entre los diagnósticos más frecuentes se encuentra el análisis de vibraciones que permiten reconocer cuando, por ejemplo, una determinada pieza mecánica comienza a trabajar fuera de su condición normal.

A los efectos de nuestro esfuerzo por caracterizar la organización actual de las tareas de mantenimiento y las acciones de formación asociadas a una fuerza de trabajo acorde a las actuales demandas, resulta necesario precisar la especificidad y el alcance de aquellas pericias necesarias para formar parte del mantenimiento predictivo. En primer lugar y como forma de identificación de su vínculo visible con las estrategias analizadas en esta tesis encontramos la referencia a un *mantenimiento predictivo total*, que transparenta su filiación en los sistemas corporativos y en el mantenimiento productivo total. Un *mantenimiento predictivo total* cuyo principal mandato es el de contribuir a la reducción del mantenimiento correctivo, reconociendo entre sus fundamentos la existencia de una relación inversa entre ambas variables: al mejorar e incrementar el mantenimiento predictivo, debiera descender la cantidad de eventos asociados al mantenimiento correctivo.

---

<sup>69</sup> Sitio web de la empresa tercerizada <http://www.vibratorsa.com/index.php>

Estamos frente a funciones de diagnóstico que permiten alertar sobre posibles roturas, estudios realizados a través de imágenes termográficas, captadas por temperatura y mediciones de vibraciones que permiten detectar fallas en el interior de una pieza o mecanismo. Existen también instrumentos de medición para conocer el estado de líquidos como lubricantes, refrigerantes y combustibles, fluidos que se encuentran en muchos equipos y resultan fundamentales para el buen funcionamiento de estos.

Los diferentes informes generados desde el grupo dedicado a estos análisis nutren el historial de cada uno de los equipos como parte del ejercicio de construcción de conocimiento sobre los mismos a través del reconocimiento de la frecuencia en las cuales se producen los desgastes y contaminaciones. En este caso, nuestro interés se dirige al vínculo que existe entre los saberes técnicos propios de la tarea y el sistema corporativo. Una asociación innegable en medio de una serie de tareas puestas al servicio de la *empresa que aprende, la mejora continua y el aumento de la productividad*.

Al momento de preservar y mejorar la productividad, en este caso con la mirada puesta en los equipos, encontramos la demanda de diferentes atributos, algunos específicos como aquellos técnicos que indudablemente tienen que ver con la pericia para comprender e intervenir en las tareas propias del mantenimiento predictivo y otros pertenecientes al campo de los saberes corporativos que estamos desarrollando en esta tesis. En este sentido, sostenemos que ciertos saberes son requeridos independiente de la forma de contratación de los trabajadores, así se encuentren bajo la contratación directa de la corporación o de una empresa tercerizada, realicen sus tareas dentro o fuera de la planta automotriz, al encontrarse integrados al proceso productivo, también lo están al sistema corporativo.

Con el objetivo de recomponer los atributos demandados a los trabajadores de mantenimiento que pertenecen al staff propio de la empresa, encontramos que hacia el año 2017 y producto de una negociación sindical ante la caída de la producción se dio de baja al contrato con la empresa tercerizada y estas funciones pasaron a los operadores de la planta.

Al momento de tomar nosotros las tareas del predictivo tuvimos que organizar distintos niveles de cursos (nivel 1, 2, 3, etc), pero claro eso nos llevaba horas de capacitación. Desde nuevos programas se compraron muy buenos instrumentales para poder hacer las mediciones y los mismos proveedores de esos instrumentos

generalmente son los que te organizan los cursos. Tenés que tener todo certificado, no es algo que podemos hacer nosotros así nomás, las personas que se capacitan tienen que tener su credencial. Se especializó a un grupo de eléctricos y mecánicos y en un primer momento tuvimos que salir al campo con un nivel bastante básico. (Ingeniero de mantenimiento, planta de montaje, Ford).

Independientemente de las formas de contratación nos encontramos frente a trabajadores que interactúan con saberes específicos que guardan una importante relación con una base técnica. El seguimiento de la transición de estas tareas a los trabajadores de planta deja en evidencia la existencia de formas de capacitaciones puntuales y externas que exigen a la empresa de contar con un grupo propio dedicado a esas tareas con saberes e instrumentos adecuados. Por otra parte, nos encontramos con la recontextualización de estrategias, que en este caso, está vinculada a una fuerte caída de los niveles de producción.

#### De oficina de métodos a centro de control

En nuestro desarrollo anterior de los espacios físicos ocupados por el área de mantenimiento omitimos mencionar uno que presentamos en profundidad en este apartado y al que consideramos clave para la administración del control del *mantenimiento total*: la oficina técnica.

La consolidación de los sistemas corporativos en el contexto de la producción flexible que tratamos en esta tesis, es el resultado, tanto de la acumulación histórica en la administración del trabajo, como de la respuesta a la crisis generada por la caída de la producción en masa, pero indudablemente existe un factor clave como es la expansión de la informática y su valioso aporte para sofisticar los mecanismos de control. Las diferentes funciones de mantenimiento, distribuidas tanto por espacios físicos como por áreas de trabajo, están contenidas a su vez por una estructura informatizada y la totalidad del dispositivo es administrado desde la oficina técnica.

El trabajo que hacemos en la oficina técnica es muy importante para lograr que las otras áreas participen en el mantenimiento de la planta, puede pasar que en alguna línea no cumplan con su trabajo o te carguen datos truchos, pero en el poco tiempo que llevo aquí veo que existe mucha información y por eso hay tanta preocupación para que los números cierren cuando viene una auditoría (pasante en la oficina técnica de mantenimiento, planta de estampado, Ford Argentina).

Si bien el mantenimiento total involucra a un gran número de actores destacamos el rol clave que desempeña la oficina técnica como articuladora de todo el dispositivo. Una oficina técnica que históricamente estuvo asociada a la oficina de métodos y como tal convertida en el espacio de planificación científica de la producción, cumple actualmente con la función de un centro de control desde donde, con la invaluable ayuda de la informática, se monitorean y administran diferentes indicadores diseñados para dar cuenta del ajuste entre el mantenimiento total y los mandatos del sistema corporativo.

La dirección de esta oficina se encuentra en manos de jóvenes ingenieros, quienes conviven con operarios (técnicos) que realizan la administración de los programas corporativos y estudiantes universitarios quienes a través de pasantías colaboran con las tareas.

Desde esta oficina se administran las compras de repuestos y materiales, se articula con los proveedores la asistencia a diferentes equipos cuya instalación está a cargo de trabajadores con calificaciones complejas, que están tercerizados; se trabaja en la catalogación de repuestos que permita una rápida localización al momento de reparar un equipo y se publican todos los informes que son de interés para el resto de la planta a través de una página web que está localizada en la intranet corporativa. (Figari y Hernández, 2008)

Las diferentes funciones de mantenimiento que hemos desarrollado, así como las tareas específicas del mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo se organizan desde esta oficina, sea desde la generación o desde la publicación de informes. Este es un espacio que nos permite reconocer un dispositivo que integra y se alimenta a la vez de diferentes atributos de la fuerza de trabajo. Nos hallamos de este modo frente a un sistema de control que permite dimensionar la apropiación de los saberes en el marco de una enorme sistematización de conocimientos que ha logrado escindirse de un modo significativo de la voluntad de los trabajadores. Cuando sostenemos que las funciones intelectuales se han convertido en un atributo clave de la fuerza de trabajo nos referimos a este ejemplo donde la productividad de los equipos queda reflejada en una gran cantidad de indicadores que se construyen con el aporte de los trabajadores y resultan importantes elementos de evaluación del desempeño individual a la vez que sirven para motorizar la competencia entre grupos de trabajo.

La oficina técnica se convierte entonces en un centro de control que sistematiza y a la vez produce la información necesaria para el seguimiento del compromiso de los diferentes grupos de trabajo con el *mantenimiento total*. Mencionamos anteriormente que

se concentra aquí el trabajo de ingenieros, el de operarios de mantenimiento y también el de jóvenes que se encuentran cursando carreras de ingeniería y realizan pasantías en el área.

Los ingenieros de este sector que se desempeñan como coaches<sup>70</sup> son los responsables de la dirección de los líderes de los mini grupos de FTPM. En esta posición indudablemente se requiere un fuerte compromiso con el sistema corporativo debido a que son cuadros multiplicadores del mismo y ocupan un lugar importante en la cascada a la hora de formar, impulsar, poner en práctica y evaluar a otros actores ubicados en puntos inferiores a quienes tienen la obligación de movilizar para que se involucren en la mejora de la productividad de los equipos. En el caso de los operadores que se desempeñan en esta oficina y que no cumplen un rol de mando, ni juegan un papel significativo en la cascada, tienen asignadas funciones técnicas que pueden estar escindidas de su involucramiento individual y compromiso con el sistema corporativo, solo el normal desempeño de sus tareas contribuye a la retroalimentación del sistema. La naturaleza y el alcance de las intervenciones técnicas que realizan suministran elementos claves para evidenciar el control sistémico que se persigue desde el punto superior de la administración del sistema corporativo.

La mutación de oficina de métodos a una de control no significa la desaparición de métodos orientados a la organización *científica* del trabajo, la diferencia posible de ser destacada es que el sistema corporativo integra una sistematización cuya reescritura ya no está en manos de especialistas de la oficina técnica, sino que se pone en juego cotidianamente como parte de la *mejora continua*. La oficina actual administra múltiples instrumentos a través de los sistemas informáticos que no necesitan de inspectores in situ para monitorear los procesos, uno de ellos que adquiere importancia es la *orden de trabajo*.

La orden de trabajo es un instrumento significativo para reconocer la importancia de la informatización en la planificación y el control del conjunto de las tareas de mantenimiento. La riqueza de este instrumento pasa por analizar algo que no solo se crea

---

<sup>70</sup> también denominados líderes de herramientas

unilateralmente desde la oficina o la dirección del sistema corporativo<sup>71</sup>, sino que el conjunto de trabajadores está comprometido a retroalimentar. Todas las órdenes generadas pasan a integrar una planificación general del trabajo con una calendarización que define tiempos para ser realizadas, tanto por el personal de mantenimiento como por aquellos que hayan generado sus propias órdenes de trabajo (azules).

Cuando destacamos la importancia de la informatización nos basamos en el hecho de que todas las tareas de mantenimiento programadas deberán obligatoriamente ser cargadas en el sistema y una vez realizadas se espera que se cierren en este con una serie de datos. Estas órdenes son clasificadas según correspondan al mantenimiento correctivo, preventivo, predictivo y/o autónomo, esta clasificación resulta fundamental para asignar la tarea al responsable de llevar adelante la intervención que se está solicitando, ya que la misma será derivada al personal responsables que hemos identificado anteriormente.

Los informes que se generen de estas intervenciones tienen importancia a partir de los objetivos previamente establecidos en función de la necesidad de descargar el mantenimiento autónomo a las otras áreas y lograr un número de intervenciones del mantenimiento preventivo y predictivo que posibiliten la reducción de acciones correctivas. Del mismo modo que los operadores de la oficina son los responsables del monitoreo, programación y emisión de informes, los mandos medios que supervisan este trabajo son los encargados de *liderar* los grupos de trabajo de FTPM de toda la planta para que los indicadores den cuenta del cumplimiento de estos objetivos.

Los líderes de un mini-grupo de FTPM se reúnen con sus pares de otros grupos de trabajo, quienes a su vez se encuentran bajo la dirección del coach de mantenimiento, este espacio planifica y revisa sus acciones a partir de los informes producidos por el sistema de mantenimiento. Un nuevo elemento que nos permite profundizar sobre el conocimiento de saberes corporativos que incluyen la subjetividad y que la misma está lejos de ser solo una cuestión actitudinal en abstracto, sino que siempre tiene un vínculo con la productividad, en este caso de los equipos, posible de ser cuantificada. La

---

<sup>71</sup> Hicimos mención con anterioridad a la existencia de tarjetas rojas y azules como mecanismos para identificar una falla y solicitar la reparación (tarjeta roja) o programar una intervención desde el mismo sector (tarjeta azul) aunque el mismo no pertenezca al área de mantenimiento.

competencia que se promueve entre grupos y por lo tanto entre los trabajadores tendrá su base en aquellos objetivos posibles de ser cuantificados

La participación de los trabajadores en el mantenimiento total tiene diferentes indicadores a través de los cuales el mismo puede ser analizado reparando en datos cuantitativos, uno de los ejemplos que desarrollamos a continuación es el que mide la eficiencia general del equipo OEE<sup>72</sup>. Este índice de operación de los equipos mide la disponibilidad, performance y calidad de un equipo, así como la capacidad de los *cuellos de botella* según el documento específico del FPS (Ford, s/f).

Según el mismo documento estas variables son definidas del siguiente modo:

Disponibilidad: tiempo que el equipo está disponible para producción

Performance: cuánto se aprovecha la capacidad de producción del equipo cuando este está disponible

Calidad: cuántas piezas fueron producidas sin necesidad de retrabajo o scrap. (Ford, s/f)

Tanto los datos de performance como el de calidad son indicadores económicos que concentran todos los aportes de un trabajo asentado sobre los saberes corporativos, saberes que se extienden a su vez a la producción, interpretación y análisis de este tipo de indicadores. Cuando este documento que tomamos como fuente busca justificar la relación del OEE con los principios del sistema corporativo de producción lo hace a partir de focalizarse en la necesidad de *optimizar el flujo de producción*. Despejada cualquier duda de que tanto la performance como la calidad puedan estar remitiendo a cualidades en abstracto queda al descubierto el objetivo del sistema corporativo de cuantificar, convertir en una información pública y motivar la competencia entre pares para optimizar la capacidad de producción de los equipos y reducir el número de piezas con fallas o necesidad de retrabajo.

Otra muestra de lo afirmado en el párrafo anterior es que las tres variables mencionadas no tienen un correlato en una consideración subjetiva de algún evaluador, sino que son índices que se construyen a partir de un relevamiento diario de datos y un posterior cálculo matemático

---

<sup>72</sup> Sigla en inglés de Overall Equipment Effectiveness

Gráfico N°7

• **Indice de Disponibilidad :**

$$\begin{aligned}
 \text{Disponibilidad} &= \frac{\text{Tiempo de Operación}}{\text{Tiempo Neto Disponible}} \\
 \text{Tiempo Neto Disponible} &= \text{Total Tiempo Programado} - \text{Paradas Requeridas} \\
 &\quad (\text{Paradas Contractuales} - \text{comidas/descansos}) \\
 \text{Tiempo de Operación} &= \text{Tiempo Neto Disponible} - \text{Todas las demás Paradas} \\
 &\quad (\text{descansos, setups, ajustes, paradas menores, reuniones, mantenimiento}) \\
 \text{Disponibilidad} &= \frac{\text{Tiempo Neto Disponible} - \text{Todas las demás Paradas}}{\text{Tiempo Total Programado} - \text{Paradas Requeridas}}
 \end{aligned}$$

Fuente: Instructivo para el cálculo de OEE

Gráfico N°8

• **Indice de Performance :**

$$\begin{aligned}
 \text{Indice de Performance} &= \frac{\text{Tiempo de Ciclo Ideal} \times \text{Total de Unidades Entrantes}}{\text{Tiempo de Operación}} \\
 \text{Tiempo de Ciclo Ideal} &= \begin{aligned} &\bullet \text{ Ciclo de Diseño (segundos por parte)} \\ &\bullet \text{ Mejor ciclo del equipo conseguido y mantenido} \\ &\bullet \text{ Estimado basado en equipo similar} \end{aligned} \\
 \text{Total de Unidades Entrantes} &= \text{Total de Unidades Entrantes (incluyendo OK, scrapeadas, retrabajadas, retesteadas, reparadas fuera de línea y devueltas por el cliente)}
 \end{aligned}$$

Fuente: Instructivo para el cálculo de OEE

Gráfico N°9

• ***Indice de Calidad :***

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Total de Unidades Entrantes} - \text{Total Defectuosas}}{\text{Total de Unidades Entrantes}}$$
$$\text{Unidades Defectuosas} = \text{El número de unidades scrapeadas, retrabajadas, retesteadas, reparadas fuera de línea y devueltas por el cliente.}$$

Fuente: Instructivo para el cálculo de OEE

Estos tres índices dan cuenta de la posibilidad de medir la influencia del mantenimiento en la productividad total. Si bien en el caso del índice de calidad una de las causales de defectos puede estar asociada a un problema en los equipos, no es un indicador que depende exclusivamente del mantenimiento como en los casos del índice de disponibilidad y el de performance quienes guardan una relación directa con el estado de los equipos a partir de la dimensión que cobra, en ambos casos, la variable *tiempo de operación*.

Indicadores como los de disponibilidad, performance y calidad junto a una significativa batería de otros similares que se desplegaron en la primera etapa de la implementación del FPS fueron siendo reemplazados por otras formas de seguimiento y control:

Ahora hay un programita que se llama FIS que te va diciendo los problemas que tenés en el equipo: cuándo para, todas esas cosas hace años que se está implementando , no es muy claro aún el tema de los ciclos, así como en el auto cada 8mil km tenés que cambiar el aceite, en estos casos el robot tiene un cuenta ciclos, pero todavía no se administra eso, hay muchas cosas en las cuales se ha invertido pero todavía no ve la diferencia en cuanto a hacer un gerenciamiento que te permita estar sentado mirando monitores y controlando todo.

Mantenimiento junto con nuevos programas se juntan para la revisión de los cambios en lugares críticos, todos los meses se hace un análisis de cuello de botella, la parte que peor funciona, cuál es la que perdieron más unidades, por culpa de cual y en base

a eso se trabaja sobre esa zona y se ve hasta donde se puede mejorar y de lo contrario se va cambiando. (Ingeniero de mantenimiento, planta de montaje, Ford)

Más allá de las transformaciones en las estrategias de control nos encontramos con trabajadores interpelados por la necesidad de asumir tareas del mantenimiento autónomo, otros de empresas contratistas cumpliendo funciones en el mantenimiento predictivo, operadores de mantenimiento con tareas del preventivo y/o aquellos que deben enfrentarse con la rotura del equipo y desarrollar acciones correctivas para reestablecer el funcionamiento. Todos ellos se encuentran interpelados por estos indicadores que arrojan abundante información de los equipos y de los trabajos realizados en ellos. ¿Cómo escindir entonces, en este complejo entramado las funciones manuales de las intelectuales cuando nos encontramos ante un sistema de control alimentado por una enorme cantidad de fuentes? El análisis de la oficina técnica nos revela que es allí donde se sistematizan estos datos, se interactúa con el sistema informático y se distribuye esta información, pero también los operadores de estas funciones aparecen como un eslabón más de esta cadena de contribuciones que alcanzaron un grado de independencia significativo de la voluntad de cada uno de los trabajadores para convertirse en tareas rutinarias que cargan con esas responsabilidades.

#### El sistema mundo de mantenimiento

La expansión y la consolidación de los sistemas corporativos se basan en ciertos pilares fundamentales como la mundialización de la economía, el desarrollo de la informática y el trabajo estandarizado. Las diversas expresiones que alcanzó este proceso en las filiales de la industria automotriz nos presentan, para el caso de Ford argentina, una de las mayores conquistas en la fusión de estos elementos: un sistema mundial que a través de la intranet corporativa administra la información de mantenimiento de todas las plantas del mundo. Profundizamos en este capítulo sobre el caso particular de esta empresa debido a que la multiplicidad de fuentes consultadas nos permite desarrollar en extenso una expresión del sistema corporativo en la cual las formas asumidas en la filial argentina culminan, en un determinado momento, haciendo visible sus conexiones con lo global.

La globalización llegó con todo por el sistema en la intranet que ahora se comparte con otras plantas del mundo, hay ahí estándares, por ejemplo, en seguridad que establece ciertos niveles, ciertos conocimientos y hay que ponerse a tiro con eso. Son cosas muy positivas porque si tenés que cumplir con eso seriamente hay que capacitar a la gente, el operario que está en esas tareas tiene que tener cursos de altura, curso de gas, curso de esto, le piden una versatilidad muy amplia y para eso tenés que entrenarlo. El sistema global te compara los indicadores con otras plantas, pero te compara contra la mejor y contra la peor, por ejemplo, te toma cuántos trabajos pendientes tenés y lo reenvía al nivel mundial. (Ingeniero de mantenimiento, planta montaje, Ford).

Durante las primeras décadas de la instrumentación FPS, las auditorías externas a cargo de mandos altos y medios de otras plantas del mundo eran las responsables del control y evaluación de la forma en la cual el sistema corporativo se iban haciendo carne tanto entre los sujetos como en el mismo proceso de trabajo. La aparición de este sistema global permitió, al menos en el caso de mantenimiento, una drástica disminución del número de indicadores utilizados en anteriores momentos, debido a que este nuevo *big brother* ha superado su alcance nacional para elevarse a la dimensión mundial, de este modo, ciertos aspectos que antes debían ser controlados en la planta ahora se encuentran en permanente relación con el estándar global.

Antes había indicadores más de laboratorio, como fue durante los primeros tiempos del FPS donde se intentó utilizar una gran cantidad de indicadores. El tema ahora es, por ejemplo, cómo administrás los repuestos, bueno fijate cuáles son los críticos, cuántos repuestos de esos compraste, cuántos pediste... es mucho más simple y ahora cualquiera puede manejar un indicador. (Ingeniero de mantenimiento, planta montaje, Ford).

Al *big brother* se lo alimenta cotidianamente y se interactúa con él, todos los operadores de mantenimiento tienen acceso a la intranet y allí pueden encontrar, por ejemplo, todas las lecciones de un solo punto<sup>73</sup>, las listas de chequeos<sup>74</sup>, las hojas de la verdadera operación<sup>75</sup>, los manuales y los planos eléctricos de los equipos, junto otra información de estas características que se encuentra on-line. El cruce de cualquiera de estas fuentes contribuye a facilitar el recorrido para dar con el repuesto exacto ante una determinada falla. Por otra parte, esta información también habilita otro tipo de control,

---

<sup>73</sup> SPL

<sup>74</sup> Check list

<sup>75</sup> QPS

se trabaja con estos informes globales y hay objetivos asociados a ellos que deberán ser trasladados al conjunto de los trabajadores a través de los saltos de la cascada que según nuestros últimos relevamientos llevan el nombre de Procces Manager<sup>76</sup>, Process Coach<sup>77</sup> y Team Leader<sup>78</sup>, esta línea descendente, como corresponde siempre en la cascada, concluye en la figura del Team leader y su grupo de compañeros al que tiene la responsabilidad de movilizar.

Frente a la necesidad de una intervención el grupo de mantenimiento cuenta a la vez con los insumos que le provee el sistema globalizado:

Por ejemplo, no solo tenés los 4D de Pacheco, tenés los 4D de los demás mantenimientos, los de México, los de EE.UU. y aún no se logró hacer, pero está programado unificar la nomenclatura de los equipos de todas las plantas. Ahora cuando instalamos un equipo ingreso al sistema y me fijo si tal planta tiene los preventivos, agarro las recomendaciones que da el fabricante y eso ya te da una base importante para empezar a conocerlo y programar su mantenimiento. (Ingeniero de mantenimiento, planta montaje, Ford).

El sistema que administra el mantenimiento a escala global se nos presenta de este modo como un gigantesco dispositivo de acumulación de trabajo muerto no solo por las mejoras de las máquinas sino, en este caso en particular, por todos aquellos saberes que se fueron poniendo en juego para la resolución de problemas y el *trabajo hormiga* que realizan cotidianamente aquellos operadores que contribuyen con sus observaciones, sugerencias e intervenciones que el sistema intentará capturar en línea.

#### Sujetos, subjetividad y saber hacer corporativo

Al momento de profundizar sobre un *saber hacer corporativo* nos situamos en el plano del sujeto a partir de la importancia que le asignan los sistemas corporativos como parte de una estrategia que evidencia la fusión entre las funciones manuales e intelectuales

---

<sup>76</sup> Puesto equivalente al anterior Superintendente de un área

<sup>77</sup> Puesto equivalente al anterior Supervisor de un área

<sup>78</sup> Puesto equivalente al anterior colaborador del supervisor en su sector de trabajo

de la fuerza de trabajo. Nuestros hallazgos nos conducen a descentrar la contradicción entre trabajo manual e intelectual, para situarla en las diferencias entre planificación y ejecución.

La conformación de la cascada que servirá de soporte para que fluyan los objetivos corporativos se apoya en la construcción de sujetos que respondan a perfiles ideales quienes al formar parte de una estructura diferenciada estarán convocados a cumplir con diferentes roles.

Nuestra conceptualización acerca del *saber hacer corporativo* sostiene que tanto los atributos demandados, como las funciones asignadas exceden lo estrictamente actitudinal incluyendo tanto saberes de orden técnico, como otros asociados a una metodología de trabajo propia de los sistemas corporativos. La división entre planificación y ejecución especializa funciones de liderazgo que estarán asociadas a la responsabilidad de ejecutar aquello que fue planificado en instancias superiores, de este modo si bien es necesario que la totalidad del personal esté alcanzado por la filosofía corporativa, el sujeto que asume el rol de líder cargará con la responsabilidad de movilizar a sus subordinados.

Hemos analizado en esta sección que las teorías manageriales que impregnan a su vez a la filosofía corporativa no son solo ideas que se verbalizan o adornan las paredes de las empresas, nuestro desarrollo acerca del *currículum oficial corporativo* nos permite sostener que existe un plan organizado de formación para consolidar los atributos demandados a partir de determinados rasgos de la personalidad y los recorridos previos de los diferentes sujetos. Nos encontramos de este modo con una variopinta oferta de capacitaciones que van desde la promoción de la escritura y la oralidad, pasando por todas las herramientas corporativas e incluyendo también algunos casos de funciones técnicas complejas. Como corresponde a un plan organizado de formación incluye también múltiples estrategias de evaluación orientadas hacia los objetivos previos, pero siempre en la clave subjetividad – productividad.

Abordamos de este modo cómo se despliegan aspectos filosóficos y pedagógicos del sistema corporativo, a través del caso de mantenimiento incorporamos otra arista para caracterizar al *saber hacer corporativo* y en este caso condensado en una forma de organizar el trabajo en la cual la estandarización emerge como un claro indicador del ajuste a un estándar global.

La captura de saberes en línea y su sistematización resultan una expresión tangible del aporte del sistema corporativo a la productividad general. Este caso nos permite a la vez reconocer a la captura de saberes como algo escindido de la voluntad de los trabajadores si lo comparamos con el trabajador que bajo determinadas circunstancias estaba decidido a entregar parte del saber obrero a la empresa. La multiplicidad de documentación que existe sobre los equipos y cuya fuente es la información que se extrae del trabajo cotidiano visibilizan en qué medida la actualización de los procedimientos y las mejoras de los equipos y procesos se basan en una significativa acumulación de trabajo muerto.

El análisis del mantenimiento productivo total no nos puede conducir a la confusión que solo estamos ante un conocimiento técnico complejo, la cultura impuesta y las acciones de formación integradas a la evaluación, el control y también la coerción nos ilustran un complejo dispositivo que se alimenta con la subjetividad de un trabajador que produce bienes y a la vez nuevos conocimientos cuya propiedad y acumulación quedan en manos del capital.

La organización de funciones diferenciadas del mantenimiento remite a una heterogeneidad de atributos que a su vez se encuentran bajo la contención de un saber hacer corporativo que organiza las formas de intervención en el área. La articulación entre los tópicos tratados en los tres capítulos de esta sección nos permite sostener que las concepciones de sujeto, subjetividad y saberes corporativos que circulan por las empresas tienen corporeidad en documentos, procedimientos, evaluaciones e indicadores que dan cuenta de sus relaciones con la productividad a la vez que guardan una considerable distancia de expresar abstractas cuestiones actitudinales.

## **TERCERA SECCIÓN: COLABORACIÓN Y RESISTENCIA EN EL CAMINO DE LA MEJORA CONTINUA**

Pertenecíamos al gremio, éramos de la lista Verde y a nosotros nos sorprende que el gremio nos llame a un plenario de delegados, eran delegados de todas las fábricas y diez días antes del 24 de marzo nos confirma José Rodríguez en la Federación de Box que se venía el golpe y él dice “yo si me tengo que cuadrar ante los militares me cuadraré, cuidense ustedes, los cuadros intermedios van a ir presos”. Ahí los delegados de todas las fábricas nos dimos cuenta que la fecha del golpe ya estaba.

Declaraciones de Pedro Troiani en el juicio a Ford, ex – delegado de la empresa secuestrado y torturado en el campo de deportes de la planta.

## **CAPÍTULO VI. CONSENSO Y CONFLICTO: ENTRE LA LUCHA ECONÓMICA Y LA CONCILIACIÓN CULTURAL**

Las secciones anteriores presentan las estrategias que despliegan las empresas dirigidas hacia la subjetividad de los trabajadores y antes de concluir esta tesis hemos considerado necesario indagar sobre las prácticas y concepciones de estos sujetos y la organización sindical responsable de su representación. Interesa conocer el posicionamiento del sindicato respecto a los embates de las empresas sobre la subjetividad de los trabajadores, reconociendo que en este período ha cedido terreno respecto al lugar que ocupó en el conflicto capital y trabajo durante la producción en masa

Diferentes fuentes analizadas en este capítulo nos permiten anticipar que nos encontramos frente a una organización no solamente corrida, sino además solidaria con el avance en la deshumanización del trabajo a partir del salto en la enajenación que hemos destacado en capítulos anteriores. La dificultad para hallar procesos de resistencia colectiva a estos avances nos obliga a indagar en esta sección sobre las huellas de los sistemas corporativos en el plano de los sujetos y recuperar diversas miradas que nos permitan caracterizar como se libra la *batalla cultural* desde la experiencia de los propios trabajadores.

Como síntesis de la transición entre las últimas dos etapas en la organización del trabajo encontramos que permanece aún el delegado como representante de los intereses de un grupo de trabajadores quienes convive actualmente con el líder, esta última como una figura designada por la empresa y que carga con el mandato de movilizar a sus subordinadas para cumplir con los objetivos de producción en el marco del *gerenciamiento* de su grupo.

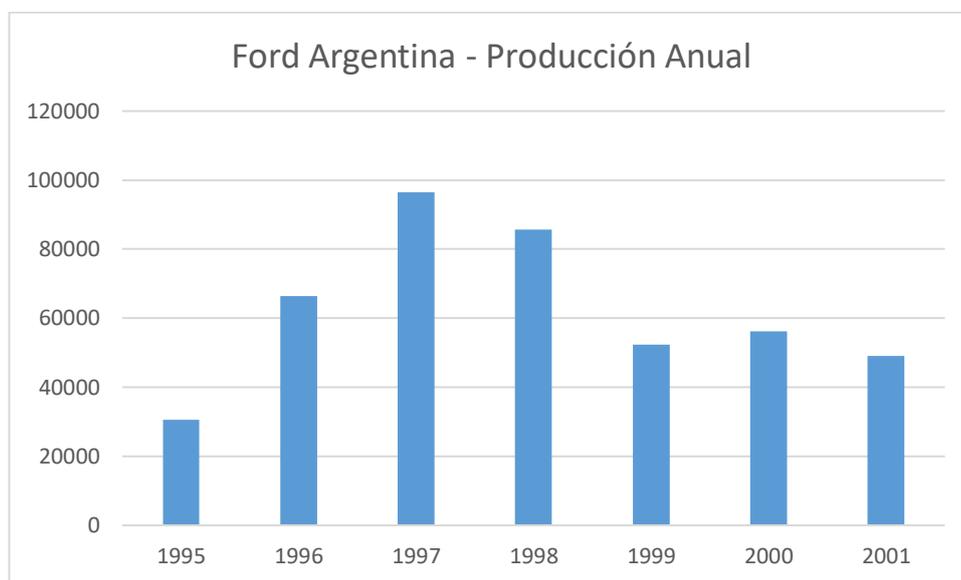
Junto a la historia de la transformación del trabajo para reconocer el surgimiento de figuras como las del líder, analizamos en este capítulo el rol del sindicato en la legitimación de la nueva organización a través de acuerdos plasmados en documentos como el Convenio Colectivos de Trabajo donde también es posible seguir las huellas de la empresa flexible.

Existe evidencia empírica para asociar al SMATA con la lucha económica, el análisis de las distintas Actas Acuerdos firmadas durante los últimos años trasluce los debates y algunos conflictos por la defensa del salario frente a las variaciones por inflación, interesa en este capítulo reconocer el rol del sindicato en la búsqueda del *consenso* que persigue la empresa para llevar adelante su actual modo de producir en el contexto de un sistema corporativo que, como desarrollamos en esta tesis, otorga a la subjetividad un lugar central.

La importancia de la *paz social* para la consolidación de los métodos de trabajo

En la periodización que hemos realizado en esta tesis sostenemos que a partir del año 1996 comienza la etapa del desarrollo de la producción flexible, si bien ese año muestra un salto en el crecimiento de la producción de la empresa Ford que sigue en alza hasta el año 1997, se abre a partir de allí una fuerte caída de la cantidad de unidades producidas en la planta como correlato de la crisis que agitó la vida política del país hacia finales del 2001.

Gráfico N°10



Fuente ACARA

Según los datos que aparecen en el gráfico anterior no quedan dudas que el año 1999 se encuentra dentro de este período de caída de la producción, sin embargo, a partir de este dato inocultable, la empresa alcanzó un acuerdo con el sindicato SMATA que resultó clave para el gran objetivo planteado en esta etapa: la transformación de la fuerza de trabajo.

El acuerdo<sup>79</sup> firmado 18 de enero de 1999 entre el sindicato y la empresa Ford se fundamenta en:

Que la EMPRESA manifiesta encontrarse atravesando una difícil situación -desde el punto de vista productivo-, atento haber resultado directamente afectada por la crisis recesiva que envuelve a la vecina República Federativa del Brasil, con su secuela de una significativa caída en la exportación de unidades automotrices fabricadas por la EMPRESA con destino a dicho País y la consiguiente acumulación de stocks.

Que, en razón de lo expresado en la consideración precedente y habida cuenta que las perspectivas productivas para el año en curso no auguran un cambio significativo en la situación descrita, la EMPRESA manifiesta encontrarse en la necesidad de racionalizar sus estructuras productivas, para adecuarlas a las reales necesidades del mercado y permitir así su propia subsistencia como EMPRESA y, consecuentemente, como fuente de trabajo.

Que, en razón de las circunstancias apuntadas anteriormente, la EMPRESA manifiesta que, de su plantel total comprendido en la C.C.T. N° 8189 "E", mantiene actualmente un excedente de 1.434 trabajadores, de cuyos servicios debería haber prescindido a partir del día 8 de enero de 1999. (ACU-10-1999)

Fruto de este acuerdo un *excedente* de 1.434 trabajadores fue cesanteado; una parte a través de *retiros voluntarios* y otra bajo la figura de una suspensión por quince meses que se hizo efectiva a partir del 31 de diciembre de 1998, durante este período los trabajadores cobraron una parte de su salario a cuenta de la futura indemnización. Utilizando los eufemismos de *suspensión* y *retiros voluntarios* la empresa redujo cerca del 50% de su plantel con el aval del SMATA.

Una importante cantidad de trabajadores con poca antigüedad se vio tentada por la suma que incrementaba las indemnizaciones que correspondían por ley y aceptaron los

---

<sup>79</sup> ACU-10-1999

*retiros voluntarios*, distorsionando de esta manera un plan original que apuntaba al recambio generacional no solo para reducir los costos de la fuerza de trabajo, sino principalmente para ir desprendiéndose de aquellos que después de veinte o treinta años de antigüedad en la fábrica formaban parte de una cultura macerada en el contexto de la producción en masa.

El *excedente*, como acordaron en nombrarlo tanto la empresa como el sindicato, no guardaba una estricta relación con la menor cantidad de vehículos producidos en ese corto período, estaba en consonancia con una nueva forma de trabajo que se iba consolidando tanto por la incorporación de nuevas tecnologías, como en aquellas transformaciones que imponía el sistema corporativo de producción. Existen evidencias para afirmar que el acuerdo entre los máximos dirigentes del sindicato y los directivos de la empresa formaba parte de una estrategia compartida, o al menos aceptada en forma pasiva por los representantes de los trabajadores:

Antes, durante y después de los 1500 despidos Rodríguez<sup>80</sup> y Pardo<sup>81</sup> venían a las asambleas generales a decir que teníamos que adaptarnos a los nuevos métodos porque era la única posibilidad para que las empresas puedan competir con Brasil. (Operario de producción, planta de estampado, Ford Argentina)

Otro trabajador de la misma planta sostuvo:

Recuerdo a un delegado de matricería queriéndonos convencer que había que despedir 1400 compañeros porque era lo mejor para que no cierre la empresa, y accionaba para decirte que eso era el mal menor, no estaba llamando a combatir diciendo vamos a tener 1400 compañeros en la calle, con una estrategia errada o no el sindicato tendría que haber salido a pelear. Fueron cómplices para presentarlo como una suspensión, le cerraba todo, a Menem no le figuraba como despidos y cuando los compañeros quedaban en la calle ya estaba De la Rúa, fueron cómplices de la empresa. (Operario sector matricería, planta de estampado, Ford)

La mirada de ambos trabajadores acerca del rol que desempeñó el sindicato puede ser complementada con la convalidación de la filosofía de la empresa flexible que se fue plasmando en la firma de diferentes Convenios Colectivos de Trabajo durante este

---

<sup>80</sup> José Rodríguez: accedió al cargo de Secretario General del SMATA en 1973 y lo abandonó meses antes de morir en 2009.

<sup>81</sup> Manuel Pardo: entre otros cargos fue Secretario Gremial y Secretario Adjunto del SMATA

período. El acuerdo con Toyota (1996) inauguraba este ciclo al sostener ambas partes en el primer párrafo del CCT que:

En atención a la nueva actividad que emprende TOYOTA ARGENTINA, la que se caracteriza por un concepto moderno de productividad, alta tecnología y calidad final de sus productos, mediante un sistema novedoso de producción, ambas partes manifiestan su total coincidencia, interés mutuo y buena voluntad en emprender un camino conjunto de negociación y relación estable y armónica entre ellas y fundada en la convicción de que la implementación de nuevas técnicas de producción y trabajo en el marco del respeto a los trabajadores confluirá en mejores niveles de productividad y el máximo desarrollo personal y profesional del personal. (CCT-190-1996-E)

La visión compartida entre las empresas de la rama automotriz y el SMATA respecto a la producción flexible se hace visible también el CCT firmado con Honda cuando quince años después del acuerdo alcanzado con Toyota se afirma

Ei S.M.A.T.A. apoyará a HONDA ARGENTINA, en pos de alcanzar los objetivos comunes de éxito comercial y bienestar de su personal; en particular apoyando las iniciativas que promuevan la mejora constante de la calidad y la productividad, en tanto ello redundara en la mejora de las condiciones laborales del personal representado. (CCT-1265-2012-E).

El análisis de los Convenios Colectivos de Trabajo así como el de las diferentes Actas Acuerdo firmadas por el sindicato durante este período que hemos denominado *desarrollo de la producción flexible*, no solo trasluce el apoyo a la filosofía de la mejora continua y los principios de los sistemas corporativos, sino también otras acciones tendientes a reforzar nuevas condiciones de contratación y un aumento de la productividad que beneficiaba en primer lugar a las empresas. Esa teoría del derrame a la que suscribe el sindicato en el párrafo citado del CCT de Honda estará severamente cuestionada por una etapa de inestabilidad que tiene como escenario la disputa por la conformación de una nueva fuerza de trabajo.

Los acuerdos y convenios suscriptos por el sindicato durante este período están plagados de la frase *paz social*, en algunos pasajes como un compromiso mutuo y en otros casos con una garantía material de por medio, como la que encontramos en un acta acuerdo celebrada el 11 de junio de 2011. En este documento se acuerda reemplazar el monto que aportaba la empresa al sindicato según el artículo 46 del CCT-8-1989-E por una suma fija por cada vehículo patentado en el mercado local tanto de aquellos

producidos en la planta Pacheco como los importados para comercializar en Argentina, de acuerdo con la siguiente tabla:

Cuadro N°5

<b>Categoría de vehículo</b>	<b>Modelos</b>	<b>Importe</b>
Económico	Ka Fiesta Courier	60 pesos
Mediano	Focus	80 pesos
Monovolumen	Ecosport SMax	90 pesos
Grande	Mondeo	130 pesos
Comercial L/P	Ranger Kuga F-100 Transit Serie Cargo F-4000	160 pesos

Fuente: ACU-1039-2011

Este acuerdo se estableció para el período comprendido entre el 1 de abril de 2011 y el 31 de marzo de 2013, si tomamos los datos del mercado interno que brinda ADEFA tenemos que para el año 2012 las ventas al mercado interno de automotores nacionales e importados de la empresa Ford significaron un total 105.192 compuestas por 59.779 automóviles y 42.614 utilitarios. Un cálculo aproximado, según el valor promedio del dólar durante ese año, nos da una suma cercana a los dos millones y medio de dólares destinadas a las arcas del sindicato. Este monto solicitado por el sindicato, y concedido por la empresa, *para afrontar costos en materia social como capacitación, salud y*

*recreación*, ofrece una garantía: “Las partes acuerdan mantener la paz social y la armonía en las relaciones en apoyo a los programas de producción e inversión informados por la EMPRESA, que constituyen la fuente de trabajo del personal jornalizado.” (ACU-1039-2011-E, clausula quinta).

En los acuerdos firmados por el sindicato SMATA y homologados por el Ministerio de Trabajo tanto con la empresa Ford, como con Honda, abundan los aportes de este último a la *paz social* como forma de evitar la oposición a las diferentes demandas de la empresa por transformar las condiciones de trabajo, trátase de aceptar las *contrataciones a término* (ACU-506-2006-E), el *banco de horas*<sup>82</sup> (ACU-1096-2009-E), o naturalizar suspensiones justificadas en un aparente *reacomodamiento de stock* como sucedió en la plata de Honda en Campana donde 537 trabajadores pasaban a recibir un 80% de su salario nuevamente bajo el severo y recurrente compromiso de la *paz social* tal cual se explicitaba en uno de los puntos del acuerdo (ACU-1308-2014-E).

Otro de los hallazgos a partir del análisis de los acuerdos entre el sindicato SMATA y las empresas automotrices durante el período analizado en esta tesis, resulta la importancia que le asigna esta organización sindical a la disputa por el salario. Como se puede observar en el siguiente gráfico elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos que sigue la evolución del indicador *Índice de Salario por Obrero*<sup>83</sup> en el sector

---

<sup>82</sup> Se crea la figura de *horas débito* que se acumulan en el *banco de horas* y deberán ser compensadas por el trabajador dentro de un plazo de doce meses. Se aplican en el caso que la empresa no produzca un día, las paga igual pero el trabajador las tiene que “compensar” hasta diez horas por día y con un máximo de veinticuatro horas al mes.

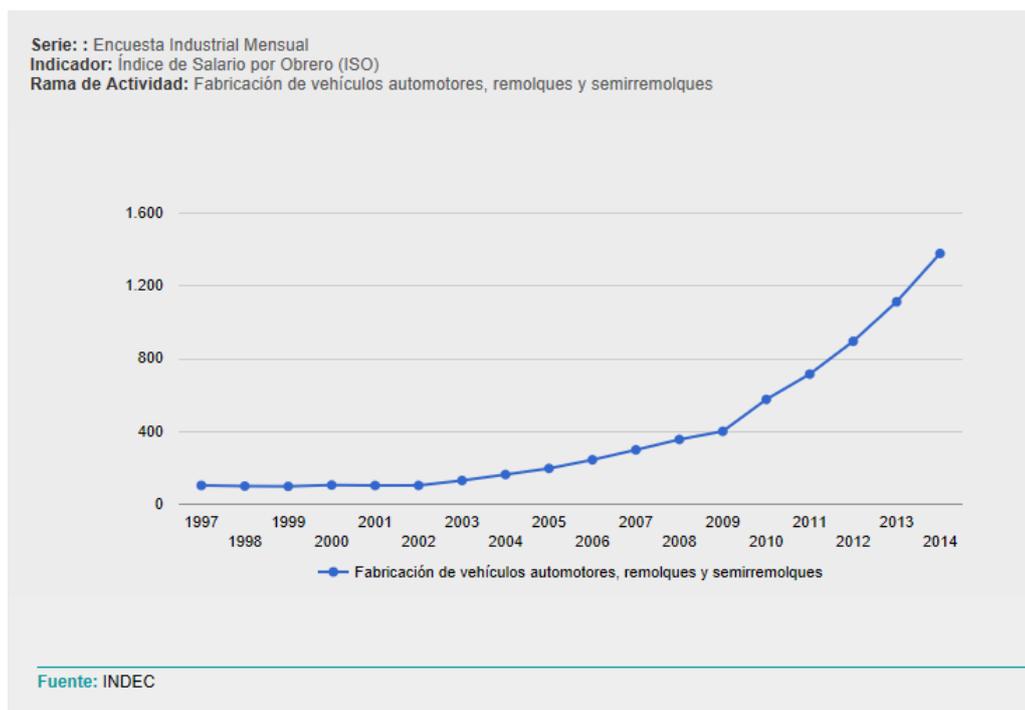
<sup>83</sup> Índice de Salario por Obrero (ISO) 1997=100. El ISO expresa la evolución del salario por obrero en el trimestre en relación al del año base.

Se refiere al salario devengado por el personal especificado en el IOO. Comprende los conceptos de salarios por horas trabajadas normales y extras, por feriados no trabajados y pagados, premios y bonificaciones de convenio y fuera de convenio (habituales o especiales), vacaciones, licencias por enfermedad y accidentes de trabajo, montos pagados correspondientes a meses anteriores, etc.

No incluye aguinaldo ni indemnizaciones por despido. Se consideran las retribuciones brutas, es decir sin deducir aportes jubilatorios, por obra social, etc., y no se incluyen las contribuciones patronales;

*Fabricación de vehículos automotores, remolques y semiremolques*, desde una base cien que toma para 1997 el salario disputó año a año los valores de inflación y exceptuando algunas leves caídas en los años 98, 99 y 2001 experimentó niveles de recuperación respecto a los momentos de crisis.

Gráfico N°11



Santella (2008) señala que durante los años 2005-2006 en la empresa Ford se dio un proceso de movilización vinculado a la negociación salarial, las evidencias para sostener que el SMATA disputó salarios son múltiples y si en algún momento se puso en riesgo la tan preciada *paz social* fue exclusivamente por este motivo. Producto de las características de este sindicato y su relación con la rama de producción los trabajadores tuvieron mayores posibilidades de defender sus ingresos económicos que en otras actividades, sin embargo, las concesiones otorgadas por el sindicato durante esta etapa significaron un retroceso para una clase social que se vio perjudicada frente a transformaciones de la

---

tampoco se consideran los pagos por asignaciones familiares. ( [https://www.indec.gob.ar/series\\_historicas.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=6&id\\_tema\\_3=16](https://www.indec.gob.ar/series_historicas.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=6&id_tema_3=16) )

organización del trabajo que habilitaron el aumento de la productividad con menos trabajadores y peores condiciones impuestas por los procesos de tercerización y precarización laboral que el SMATA avaló con diferentes acuerdos dentro de este período analizado.

La falta de evidencias que muestren al sindicato tomando partido en la disputa por la subjetividad de los trabajadores contra las iniciativas de las empresas muestran no solo la indiferencia ante este tipo de demandas, sino como lo sostuvo uno de los trabajadores entrevistados la conversión de sus principales dirigentes en multiplicadores de un método de trabajo hegemónico cuya reivindicación quedó asociada a la de defensa de la fuente laboral.

Entre las posibles disputas en los planos, económico, político y cultural (Lukács, 1970) nos encontramos frente a una organización sindical que, lejos de promover entre los trabajadores la objetivación de los sistemas corporativos como totalidad, abona a su legitimidad cediendo la iniciativa a las empresas en los planos político y cultural. Al renunciar a estas tareas de la clase que vive de su trabajo, el sindicato se repliega en la disputa salarial, un elemento que no alcanza para dar cuenta de una confrontación plena al interior del campo económico, una estrategia que conceptualizamos en esta tesis como *economicismo restringido*. Estrategia que se trasluce en las declaraciones del actual Secretario General del gremio Ricardo Pignanelli quien reconoció en una entrevista radial que al allanar el camino de las corporaciones para la imposición de nuevos métodos de trabajo eso le reportó a las empresas un notable aumento de la productividad basado en el *sacrificio de los trabajadores*.

En el 2003 para fabricar un coche llevábamos 72h, en el 2013 para fabricar se utilizan 48h... eso es productividad. Si vos me decís ¿Pignanelli, todas esas horas que bajamos es producto de la tecnología que vino? Te digo ¡No! El 50% de eso es producto de los cambios que hubo en los métodos de trabajo, quiere decir que es sacrificio de los trabajadores para levantar una industria, porque verdaderamente creemos en un modelo industrial. (Dellatorre, 2014)

Los datos que transparenta el Secretario General del SMATA Ricardo Pignanelli en esta entrevista radial, junto a otros que ya fueron desarrollados en esta tesis, ilustran la amplia ventaja que lograron sacar las empresas también en el plano económico, una ventaja que no solo se suma a la que alcanzaron en los planos político y cultural, sino que

guarda con ellas una relación dialéctica. Triunfos que se despliegan sobre un escenario de *paz social* garantizado por el SMATA a través de una multiplicidad de acuerdos.

La hegemonía, que pretende convertir al liderazgo y al involucramiento en la mejora continua en objetivos determinantes para la realización de los sujetos, asumió como una tarea central de esta etapa la ofensiva por borrar de la memoria histórica de los trabajadores conceptos tales como *conflicto* y *solidaridad de clase*. En su reemplazo, y a través de las estrategias pedagógicas que despliega, busca instalar los de *consenso* y *competencia entre proveedores y clientes*. En este camino, el sindicato y su *economicismo restringido* que subyace en sus acciones no logró generar ninguna disrupción en el circuito subjetividad – sistemas corporativos - aumento de la productividad de las empresas.

El líder y el delegado: cruces entre la estructura del sistema corporativo y la organización sindical

Durante el año 2005, en el marco de un conflicto por la negociación salarial en Ford Argentina, se realizó una asamblea en la planta de montaje del centro industrial de Pacheco, si bien no era común la realización de este tipo de asambleas por sector ya que mayoritariamente se organizan asambleas generales en este caso se optó por esta estrategia debido a que el sindicato impulsaba parar en forma escalonada una hora por línea para detener de ese modo la producción sin la necesidad de declarar un paro total de actividades. En esa asamblea, según nos relató un trabajador el integrante del sindicato que la dirigía sostuvo lo siguiente: “Vamos a parar de producir, pero si los mandan a hacer FPS, ustedes van, porque no estamos de paro. Lo importante es que no arranque la línea, pero si organizan reuniones de los grupos de trabajo, no nos negamos.” (Delegado sindical, planta de montaje, Ford)

Nos encontramos nuevamente frente a un ejemplo donde la participación y el involucramiento de los trabajadores en los grupos de trabajo no está en discusión ni siquiera en el marco de un quite de colaboración impulsado por el sindicato. Ubicados en la planta de producción donde se hacen visibles las demandas de los sistemas corporativos, entre las cuales podemos reconocer la integración a los grupos de trabajo, nos interrogamos por la convivencia al interior de este espacio del líder y el delegado, dos

figuras que podrían presentarse como antagónicas en función de representar distintos tipos de intereses.

Desde el *economicismo restringido* que estructura la práctica sindical y en un contexto de convivencia armónica entre la figura del líder y la del delegado que ésta promueve se abre la posibilidad de un debilitamiento de la organización sindical con trabajadores involucrados en las necesidades de la empresa donde decrece además la conflictividad obrero – patronal. Una amenaza de este tipo es la que reconoció un delegado opositor a la conducción del SMATA cuando en un grupo de discusión sostuvo lo siguiente:

Lo que ellos intentan, es sacar al delegado del sector y a la organización sindical. Entonces, tienen grupo comunicación: el tipo que les comunica a los trabajadores tal cosa. Grupo de ergonomía, entonces vos no te dedicás más a la ergonomía y grupo de seguridad, el delegado no se encarga más de la seguridad. Entonces todo eso es derivado a determinados líderes. ¿Me explico? Entonces vos con eso eliminás la organización tradicional de los trabajadores. ¿Qué problemas tiene eso? Primero: quién elige a los líderes: el patrón, no los trabajadores, entonces, ya ahí, ya viene la línea de arriba. Vos no elegís al compañero que considerás más apto, o el más vago que se quiere prender, para ser delegado. Como sea... pero, no lo elegís vos, lo elige la empresa. (Delegado sindical, planta montaje, Ford)

Este delegado comenzaba a identificar determinadas *superposiciones* entre las figuras del líder y el delegado que iban en detrimento de la organización sindical. Si bien esta voz corresponde al caso de Ford, donde existía una mayor tradición sindical que en la planta de Honda instalada en Campana durante el año 2011 con toda la carga del sesgo anti-sindical de la cultura japonesa, tampoco en esta empresa podemos hablar de un debilitamiento del sindicato en cuanto a su organización clásica. Se constata allí una rápida consolidación de la organización a partir de una fuerte adhesión al SMATA que al poco tiempo de la incorporación del primer plantel de trabajadores comenzó a formar la comisión interna y a elegir los delegados por sector.

En otro pasaje de sus planteos acerca de la amenaza que significa la producción flexible para la organización sindical, este delegado sostuvo que el objetivo es *seguir atomizando a los trabajadores* y aquí si entendemos que emerge uno de los grandes objetivos de la transformación de la fuerza de trabajo que ha encontrado una fisura a partir de la cual avanzar aún con la permanencia de la organización sindical. Una organización que como tal no ha resultado un escollo para la consolidación de los sistemas corporativos

de producción, que no se opuso al desarrollo de la figura del líder y en la cual se forman delegados capaces de convivir en esta realidad.

Las diferentes entrevistas realizadas en las dos empresas nos permiten afirmar que se presentan dos itinerarios diferentes para los trabajadores, por una lado aquel que conduce a la figura del líder cuyas características hemos presentado en el desarrollo de esta tesis y como otra opción diferente aparece la estructura sindical en la cual los activistas, delgados y miembros de la comisión interna tienen asegurada su estabilidad en la empresa sin la presión de aportar individualmente a la mejora continua.

Adquiere importancia reparar en esta distinción entre los sujetos que realizan sus recorridos por estos dos caminos planteados; en el caso del delegado si bien es un atributo importante la capacidad para dirigir a otros compañeros el *liderazgo* asume un sentido diferente que en el líder del grupo de trabajo. Al tener el sindicato un peso muy grande en el disciplinamiento de los trabajadores a sus acciones y ser un factor clave al momento de la toma de decisiones tanto para los ingresos como para los despidos, queda muy poco margen para la autonomía, el delegado que da cuenta de una férrea adhesión a la línea oficial del SMATA tiene gran parte de su tarea allanada.

Con una burocracia desde arriba que no representa los intereses de la base, que no te apoya, y que en definitiva compra el producto de la empresa llamado FPS, igual existen contradicciones, porque un delegado de base, quieras o no, de alguna manera refleja a la base. Aunque sea en forma distorsionada y también existen otras cosas, métodos patoteriles y todo eso ¿No? Hay muchos sectores que le tienen miedo al delegado. (Delegado sindical, planta montaje, Ford)

Este trabajador entrevistado<sup>84</sup> aporta un dato clave para reconocer el vínculo que existe entre el sindicato y los trabajadores de base; en general prima el temor al delgado que responde acriticamente a la organización, la fidelidad se mide en la firma de avales, la participación en actividades impulsadas por el sindicato, el apoyo a los candidatos oficiales, la forma de levantar la mano en las asambleas generales y otras acciones que son rigurosamente testeadas. Quienes abrazan con vehemencia la *carrera del liderazgo*

---

<sup>84</sup> Cuenta con una antigüedad cercana a los cuarenta años en la fábrica y múltiples enfrentamientos con la oficialista lista Verde, es de los pocos casos que reconocemos con algún grado de autonomía y el hecho de haber trabajado siempre en la línea de producción le permitió ganar las elecciones de su sector a pesar de las diferentes estrategias que utilizó la lista oficialista para intentar desplazarlo.

pueden sentirse algo más liberados de este control, pero para aquellos que no lo hacen la oficialista lista Verde<sup>85</sup> ofrece un refugio para la estabilidad laboral.

Distinguir la legitimidad de uno y otro ante los compañeros es un elemento importante para ese vínculo con la base de la cual nos habló el delegado sindical entrevistado. Con todos los elementos ya mencionados en definitiva al delegado lo eligen sus compañeros y debe responder todos los días ante ellos, sus presiones oscilarán entre la estructura sindical y sus compañeros del sector, una diferencia sustancial con el líder a quien lo elige la empresa y ante quién tendrá que rendir cuentas. En la tarea que se han planteado los sistemas corporativos de ocultar el conflicto debajo de la idea de consenso, las figuras del delegado y el líder representan a cada uno de estos paradigmas.

Si bien sostenemos que hasta el momento ambas figuras conviven en el espacio de trabajo y no contamos con elementos que permitan afirmar la pronta desaparición del delegado y la comisión interna de reclamos, identificamos un avance importante en la atomización del colectivo de trabajadores. Según lo hemos desarrollado en la primera sección de esta tesis existen antecedentes históricos en los cuales poder reconocer los distintos golpes a la organización sindical, sumado a esto nos encontramos con una fuerte irrupción de camadas de jóvenes que no vivieron las experiencias de los álgidos conflictos de la lucha de clases y se formaron además en el marco de una fuerte lucha por borrar la memoria histórica de la clase obrera. Incluso en aquellos casos que no se prestan fácilmente al disciplinamiento de las empresas es posible constatar un corte abrupto con los viejos métodos de lucha la clase obrera. La resistencia a la adaptación o la defensa de derechos que emergen en algunos casos, lo hacen bajo nuevas formas que presentan grandes diferencias respecto a las acciones colectivas de otros momentos históricos.

En ambos itinerarios que se le presentan al trabajador, el líder o el delegado, las empresas despliegan estrategias para la atomización de la acción colectiva. La hegemonía colocó en el centro de la escena al sujeto y los sistemas corporativos no se relacionan con el conjunto de trabajadores solo a partir del conflicto. En el marco de la carrera de

---

<sup>85</sup> La lista Verde ganó las elecciones en 1968 para la dirección nacional del sindicato y desde esa época, con algunas seccionales perdidas en los años previos a la dictadura, mantiene el control del sindicato.

liderazgo prima la competencia individual por sobre la solidaridad con los pares, en el caso de la estructura sindical, si bien lo gregario es parte de esa construcción, si el sujeto demuestra fidelidad con la organización contará seguramente con beneficios individuales.

#### La impronta de las competencias en las nuevas categorías profesionales

Entre las contribuciones del SMATA a la transformación de la fuerza de trabajo reconocemos también su disposición a acordar nuevas categorías en los convenios firmados durante el período de la producción flexible, período en el cual tomaron cuerpo criterios para establecer la clasificación de los trabajadores propios de esta coyuntura y diferentes de aquellos que habían resultado claves para el diseño de los convenios de los años '70 y '80.

La firma de estos nuevos convenios se daba en un contexto en el cual el campo de la sociología del trabajo ya registraba las transformaciones en los requerimientos para la movilidad profesional, múltiples evidencias daban cuenta que dejaba de estar asociada a los puestos disponibles para centrarse en las competencias personales (Tanguy, 2003). Un movimiento posible de constatar en la comparación entre los convenios de la época de la producción en masa<sup>86</sup> con aquellos que firmó el sindicato SMATA en el período que hemos denominado, para la industria automotriz argentina, como de la producción flexible<sup>87</sup>.

El cuadro de categorías que conforma del Convenio Colectivo de Trabajo que acordó SMATA con Ford Motor Argentina S. A. durante el mes de junio de 1975, se mantuvo en la versión definitiva del CCT del año 1989 firmado con Autolatina<sup>88</sup>. Se establecieron ocho categorías diferentes numeradas del uno al ocho y dos funciones denominadas *puntero* y *utilitario*. Esta organización a partir de puestos de trabajo se mantiene en el año 1989 y si bien la escala salarial se sigue publicando del uno al diez<sup>89</sup> rige un acuerdo

---

<sup>86</sup> CCT-14/75 y CCT-8-1989-E

<sup>87</sup> CCT-1265-2012-E

<sup>88</sup> Fusión temporal de las empresas Ford y Volkswagen

<sup>89</sup> Anexo – Escala Salarial del ACU-943-2017-E

interno entre la Comisión Interna de Reclamos y la oficina de Recursos Humanos de la empresa a partir del cual los trabajadores que ingresan lo hacen con la cuarta categoría.

La tabla de categorías acordada en el año 1975 hace una exhaustiva descripción de los puestos de trabajo<sup>90</sup> su lectura permite reconocer la totalidad de los puestos en toda la planta de producción los cuales se enumeran en una extensa lista jerarquizada que comienza con el peón de tareas generales. Tomando como referencia las tareas del año 75, encontramos algunas tareas que han sido reemplazadas a partir de la incorporación de tecnología como la de *Armador completo de piso trasero y/o guardabarros traseros*<sup>91</sup>, otras que aún permanecen como la de *Electricista principal especialista en circuitos electrónicos completos y automatización industrial*<sup>92</sup> y otro tipo de tareas que ya no se encuentran en la planta, producto de la tercerización como es el caso del *Mecánico de máquinas de coser completo*<sup>93</sup> una función que por estos días no cumplen los trabajadores de la empresa a partir de la externalización de la producción de asientos.

Solo las categorías de *puntero* y *utilitario* apelan a ciertos atributos de los sujetos que no están necesariamente asociados el puesto de trabajo, en el caso del *puntero* para colaborar con el supervisor y la figura del *utilitario* con mayor grado de flexibilidad que el conjunto de los trabajadores para realizar reemplazos. Por el contrario, en el convenio firmado con la empresa Honda, el sindicato SMATA aceptó esta mutación de una tabla de categorías definida por los puestos de trabajo a otra donde no se menciona a los puestos, sino que se definen allí los atributos requeridos a los trabajadores para cada una de esas categorías.

---

<sup>90</sup> Se adjunta la tabla completa en la sección Anexos de esta tesis

<sup>91</sup> Categoría 4 según CCT

<sup>92</sup> Categoría 8 según CCT

<sup>93</sup> Categoría 7 según CCT

Cuadro N°6

<b>Categoría</b>	<b>Atributo</b>
Oficial líder	Asistir a la producción. Capacitar. Coordinar. Reemplazar
Oficial	Realizar eficientemente una tarea. Autonomía
Operador polifuncional	Destreza, eficiencia y relativa autonomía para realizar, bajo supervisión, diferentes puestos.
Operador avanzado	Desempeñarse en un puesto con cierta autonomía, bajo supervisión, con directivas generales y metas de producción. Disposición para aprender y realizar tareas de otros puestos de trabajo del proceso, bajo supervisión y/o acompañamiento.
Operario auxiliar/aprendiz	Iniciación en la forma de producción Honda. Aprendizaje de técnicas, operaciones, tareas dentro del puesto asignado y eventualmente de otros de complejidad similar, bajo supervisión y/o acompañamiento de operadores más experimentados, oficiales, jefes o supervisores.

Fuente: CCT-1265-2012-E Organización propia

El mismo convenio define además un criterio de polivalencia donde se explicita que:

Los operadores podrán desempeñarse indistintamente en cualquiera de las siguientes funciones, como ser: prensa y estampado, ensamble de motores (comprendiendo todas y cualquiera de las operaciones para tal fin), pintura, soldadura, tapicería, montaje y armado de conjuntos y subconjuntos y equipamientos de vehículos, mantenimiento de herramientas, maquinarias industriales y robótica, control de procesos productivos y de calidad de procesos, partes y vehículos, preparación de herramientas y maquinarias para el trabajo, manejo de materiales, orden y limpieza de lugares de trabajo, y toda tarea relacionada específicamente con la fabricación de vehículos. (Convenio Colectivo de Trabajo Honda – SMATA, 2012)

Al contrario del convenio firmado con Ford, y posteriormente con Autolatina, donde se dedicaron extensos párrafos para describir cada uno de los puestos de la planta, en este caso se clasifica a los trabajadores por los atributos demandados para cada categoría y se establece posteriormente un criterio de *polivalencia* a partir del cual se define que resulta

indistinto donde se desempeñen los trabajadores y que podrán hacerlo en cada uno de los sectores detallados.

De acuerdo a la escala salarial, cada una de estas categorías está a la vez subdividida en otros tres niveles: A, B, y C, más una clasificación D que se le agrega a la categoría de operario/aprendiz, de este modo, como puede constatarse en las escalas publicadas, existen diez y seis niveles salariales diferentes donde el más bajo es el operario auxiliar/aprendiz D y el trabajador bajo convenio que se ubica en el primer lugar de la escala salarial es el Oficial líder A. La clasificación de estos trabajadores se define por una evaluación anual que hace la empresa y como se deja constancia en el convenio, será la autonomía uno de los principales atributos que fundamenten la movilidad ascendente.

Si bien al menos desde lo escrito estamos ante dos formas de clasificación que se muestran propias de diferentes momentos de la organización del trabajo, según el relato de un trabajador de la planta de montaje (operador de mantenimiento, Ford), el instrumento con el que negocian los delegados y los responsables del sector la categoría de los trabajadores no es la vieja tabla heredada del convenio de 1975, sino el *versatility chart*. Este documento donde se van completando cuartiles sobre la formación de los trabajadores en algunos casos vinculados a tareas específicas y en otras con habilidades requeridas por el sistema corporativo de producción, no guarda ninguna relación directa con los requerimientos de distintas categorías, solo es una información de referencia para la negociación.

Por otra parte, si bien entre los trabajadores de Ford existe actualmente la figura de *Team Líder*, que tendría una equivalencia con la de *Oficial líder A* de Honda, y reconoce con ese nombre a aquellos trabajadores que asumen la responsabilidad de organizar a sus compañeros, no hemos encontrado ningún acuerdo firmado a partir del cual se haya instaurado esta forma de clasificación y los trabajadores entrevistados tampoco reconocen algún documento donde se la legitime. Esta figura, a que se la reconoce además con un plus salarial, resulta significativa dentro de un nuevo esquema de clasificación que irrumpe aún en el caso de Ford donde las *competencias individuales* todavía no están legitimadas en un nuevo esquema de categorías como si lo hizo Honda en su convenio del 2011.

Junto a la participación del SMATA en el aval al desarrollo y reconocimiento de las competencias individuales al servicio de los sistemas corporativos de producción también existen huellas de ciertos retrocesos en algunas conquistas previas que desaparecen en convenios posteriores.

En el convenio Autolatina – SMATA el desempeño de un trabajador en una categoría superior a la suya es interpretado como una función superior por la cual debe recibir la diferencia salarial:

Si un trabajador se desempeñara en una tarea de categoría superior durante 400 horas en forma continua o 500 horas en forma alternada, computadas en los últimos 18 meses anteriores al cumplimiento de dicha acumulación de horas, adquirirá en forma inmediata la categoría de la tarea superior. en la que cumplía funciones (art. 2.b)

Además de la compensación económica por cubrir un puesto de categoría superior, se limita en el tiempo este relevo y cumplido el plazo la empresa está obligada a otorgarle esa categoría en forma definitiva. En el convenio firmado con Honda cambia rotundamente esta concepción a favor de la empresa:

Como paso previo a la promoción de un trabajador a una categoría superior, HONDA podrá asignarle las funciones propias de la nueva categoría por un periodo de hasta tres meses con el fin de evaluar las condiciones del trabajador para las nuevas funciones. A los tres meses HONDA deberá o promoverlo a la nueva categoría o mantener al trabajador en la categoría precedente con las responsabilidades inherentes a esta (art. 13.2)

En este esquema el trabajador se encuentra a prueba y a diferencia del modelo anterior no solo que no recibe la diferencia por el tiempo que estuvo relevando a la categoría superior, sino que además la empresa no está obligada a promoverlo una vez cumplido el período.

Nuevamente cobra significado la contrastación de casos a partir de un convenio en el cual se explicita una forma de clasificación basada en las competencias (Honda) donde la empresa incorpora sujetos concebidos como tabulas rasas para formarlos en las habilidades demandadas por la *filosofía Honda*. Entre las primeras definiciones del convenio se postula un recorrido de formación que comienza por el reconocimiento del Sistema de Producción Honda. El otro caso (Ford) donde se disputó la transformación de un gran número de trabajadores formados y clasificados según los requerimientos de los puestos de trabajo aún no se formalizó un acuerdo entre la empresa y el sindicato donde

se fundamente la movilidad a partir de la concepción de competencias que el sistema corporativo ha instalado de hecho.

Desde las formas que adquiere en cada uno de los casos, se traslucen los aportes que ha realizado el sindicato SMATA para que las transformaciones impulsadas por las corporaciones puedan llevarse a cabo. La disputa salarial se presenta, desde la intervención del sindicato, como la única expresión del conflicto capital y trabajo, en el resto de los campos se impone el consenso y los esfuerzos de la dirigencia sindical por hacer todas las labores necesarias para despejar el terreno de cualquier tipo de resistencia que obstruya la consolidación de los sistemas corporativos de producción.

## **CAPÍTULO VII. LIDERAZGO Y SUBORDINACIÓN**

En los capítulos anteriores de esta tesis se presentaron las estrategias de formación que despliegan los sistemas corporativos, y entre otras cuestiones las formas de evaluación utilizadas para medir la participación de los trabajadores en la mejora continua. El ataque direccionado hacia la subjetividad de la fuerza de trabajo no solo no ha encontrado una fuerte resistencia en el sindicato, sino que por el contrario hemos presentado distintas evidencias respecto a la colaboración del SMATA en esta tarea.

La transición hacia la producción flexible está impregnada por la disminución del poder sindical de la etapa anterior y, de acuerdo con la ofensiva del capital que se reconoce en esta tesis, existe una fuerte apuesta por la lucha cultural, reconociendo que las armas no pertenecen solo al ámbito de lo simbólico debido a que cuentan antecedentes como la brutal represión llevada adelante contra los trabajadores y la juventud durante la década de los 70' y en los primeros años de los 80'.

A pesar de una marcada tendencia al debilitamiento del poder sindical en todo el mundo, en Argentina se logró mantener un nivel importante de sindicalización y por este motivo no prosperó el objetivo inicial de las automotrices japonesas de instalarse en el país sin trabajadores sindicalizados. Sin embargo, la ruptura de ciertas tradiciones de la clase obrera, junto a la ausencia de una oposición organizada contra los avances de los sistemas corporativos, habilitaron la imposición de valores individualistas, asentados en la idea de competencia entre pares por sobre las solidaridades colectivas de otros momentos previos en la historia del conflicto entre capital y trabajo.

El tema de lo social, el de la convivencia diaria con el trabajador, esto me preocupa mucho. Creo que causa mucho estrés estar todo el tiempo en una línea y no tener ninguna afinidad con el grupo, me preocupa mucho. Creo que eso es lo que lleva a todo este individualismo y me parece que es lo que más duele cuando uno está ahí trabajando con los compañeros. Que cada vez somos más individualistas, y confiamos menos en quién está a nuestro lado (Operario de línea de camionetas, planta de montaje, Ford)

Retomamos la mirada de un delegado sindical incluida en capítulos anteriores cuando hizo referencia a una tarea emprendida por la empresa Ford hace más de treinta años y que estuvo dirigida a conquistar los *baleros*. Relacionado con las preguntas que se hacía este delegado acerca de si lo iban a lograr y con qué trabajadores alcanzarían ese objetivo,

el relato del operario de la línea de camionetas trasluce que, al menos en un sector, la empresa ha logrado instalar el individualismo y la competencia entre pares.

La clara distinción que hemos identificado entre ejecución y planificación se manifiesta, en ambas empresas, en los diferentes roles asignadas a líderes y subordinados. Las diferencias e interrelación que existen entre estas dos posiciones nos llevan a reconocer objetivos diferenciados en los procesos de formación de unos y otros. A la vez que a los líderes se los forma para dirigir, se le asigna una gran responsabilidad a la hora de disciplinar a sus subordinados quienes serán entrenados bajo el mandato del trabajo estandarizado. Desde nuestra perspectiva el *gestor de la producción* (Arteaga García, 2011) no es un ideal de sujeto universal, sino aquel cuadro responsable de *militar* la mejora continua.

#### Negación silenciosa e individual a la adaptación

El propósito de involucrar a la fuerza de trabajo en la mejora continua no descansa exclusivamente en una serie de discursos dirigidos a convencer a sus trabajadores, son múltiples estrategias que ofrecen diferentes grados de éxito y algunos rotundos fracasos como el experimentado por la empresa Ford al intentar apropiarse de los tiempos muertos de operadores de distintos sectores para imponer el *mantenimiento autónomo*:

Eso fue un fiasco porque lo quisieron hacer a lo bestia quisieron que producción sea mantenimiento en el horario ocioso y les fue muy mal, primero no había plata, era parte de tus tareas, fue un gran logro que eso no se pueda poner, porque estuvo bárbaro si eso pasaba sacaban mano de obra de mantenimiento a lo pavote, entonces después fue una fábrica de papeles porque se hacían los pck<sup>94</sup> para que chequeen el aceite, que midan la presión, para que vean si el filtro estaba bien, para que vean el ajuste como estaba. Primero había un poco de entusiasmo como para hacerlo porque algunos se sintieron parte de eso, decían yo soy el líder... y después se fueron dando cuenta que era más laburo y no había recompensa, los viejos ya se dieron cuenta de entrada, pero cuando quisieron imponer eso había mucha gente nueva. Todo el mundo se desilusionó y vieron que no iba. (operador de mantenimiento, planta de montaje, Ford)

---

<sup>94</sup> Otra denominación utilizada para la lista de chequeo

Estos fracasos presentan a la vez otras consecuencias como algunos mandos medios y altos que perdieron sus puestos por ir a fondo con estas iniciativas y no contar con el respaldo suficiente para sostener el enfrentamiento o lograr sanciones hacia quienes no asumían estas nuevas tareas. Frente a una participación de la estructura sindical con algunos delegados que fueron por las cabezas de estos sujetos, la respuesta de la empresa fue ir descartando aquellos fusibles que le permitieran reorganizar las estrategias del sistema corporativo en función de estas resistencias.

El núcleo de la apuesta por el liderazgo se encuentra alojado en la capacidad del líder para movilizar a sus subordinados y a pesar de la fuerte apuesta realizada en este sentido, Ford comenzó su ensayo sin reconocer salarialmente este nuevo rol que se mantuvo en una zona gris producto de categorías que no se habían transparentado en un nuevo Convenio Colectivo de Trabajo

Con respecto al FPS, algo también para tener en cuenta es que yo conocí dos multiplicadores que ya decidieron renunciar al sistema. Uno está en la línea 1 y otro en la línea 4. Yo los conozco, y por diferentes motivos, uno porque quería más categoría habló con el superintendente y le dijo que no iba a tener más categoría por hacer eso y bueno, decidió no seguir... hoy está allá abajo. (Operario de línea de camionetas, planta de montaje, Ford)

Las primeras experiencias pasaron por muchas situaciones de este tipo donde se registra el rápido desgaste de ciertos líderes, tanto porque no encontraban un reconocimiento inmediato en sus ingresos, como a través de la frustración que le generaba conocer que propuestas de mejoras que habían sido presentadas por ellos en el interior de los grupos de trabajo resultaban *apropiados* por sus coaches o superiores en la estructura del FPS. Llamarse a silencio aparece como una reacción de ciertos líderes luego de conocer que cargos superiores convertían en un documento escrito ideas expresadas en forma oral en una reunión de FPS, de este modo, el acceso a cualquier reconocimiento materiales que otorgaba la empresa, así como las posibilidades de movilidad en la organización eran capitalizados por estos mandos superiores.

Reconocemos la existencia de trabajadores que no sostuvieron su involucramiento en el sistema corporativo al no experimentar un correlato de esta disposición en sus ingresos. De este modo, toda la estrategia pedagógica presentada en esta tesis necesita de otros factores externos para que pueda resultar efectiva. Registramos una resistencia que no es expresión de una organización colectiva consciente, pero sí de una negación silenciosa e

individual a la adaptación que carga con tradiciones donde las responsabilidades estuvieron asociadas a la movilidad ascendente entre categorías con su correspondiente reconocimiento salarial.

Alrededor del año 2014 y cercano a las dos décadas de la implementación de la producción flexible, dejó de mencionarse al FPS<sup>95</sup> para comenzar a instalar el One Manufacturing Global Production System<sup>96</sup>, esta transformación, además de significar un nuevo salto en la estandarización global de los procesos<sup>97</sup>, llegaba para traer aire fresco a ciertas estrategias desgastadas que no habían logrado una penetración efectiva producto de la oposición de un segmento importante de trabajadores que no llegaban a abrazar con entusiasmo el *liderazgo*.

Se infiere entonces que fue acertada esa sospecha inicial que manifestaron algunos directivos respecto a la necesidad de vencer resistencias asociadas con las tradiciones obreras, no solo de lucha, sino también de otras conformadas al calor de la producción en masa. La *negación silenciosa e individual a la adaptación* es a su vez la responsable de la forma que fue adquiriendo el sistema corporativo principalmente para el caso de Ford donde el desafío para la empresa pasó por conformar una *nueva* cultura en disputa-negociación con la *vieja*.

#### La construcción de un líder

Tomamos el caso de un joven trabajador de la empresa Honda que ingresó durante el año 2012 en los comienzos de la producción de automóviles en la planta de Campana y llegó a cumplir funciones de liderazgo. Un trabajador que completó sus estudios en la escuela técnica y contaba además con dos años de experiencia como mecánico matriculado.

---

<sup>95</sup> Ford Production System

<sup>96</sup> Citado en algunos casos como One Manufacturing System y derivado del One Ford que pasó a ser la denominación del sistema global de negocios

<sup>97</sup> Como lo vimos en la sección anterior en el sistema global de mantenimiento implementado en los últimos años.

Este trabajador ingresó con la categoría más baja y llegó a cumplir la función de *apoyo de liderazgo*. Este itinerario lo transitó realizando cursos de herramientas de trabajo y otros sobre filosofía corporativa asociada a la mejora continua.

Respecto a las funciones que desarrollaba relata lo siguiente:

Estaba en la parte de calidad de inspección final, me encargaba de la organización del personal, del control de máquinas y de los procesos de rotaciones para cubrir los puestos cuando los compañeros iban a los descansos o al baño. También nos ocupábamos de las mejoras continuas que se realizaban como Kaizen para facilitar los procesos, por ejemplo, carteleras de calidad, baterías, fusibles, etc

Aquí es necesario detenernos en el término Kaizen, el cual por su significado en japonés es una traducción literal de *mejora continua*, un concepto que al estar identificado con la filosofía corporativa puede resultar muy abstracto al asociarlo con la totalidad de esta concepción managerial. En este caso *hacer Kaizen* en el cotidiano de la empresa significa presentar propuestas de mejoras en forma permanente, de esta manera, mientras se abona a la mejora continua a través de un proceso más amplio, se trata de presentar ideas de mejoras por escrito que resultan un requisito clave para la movilidad entre categorías y el acceso y mantenimiento en las posiciones de liderazgo. La demanda de Kaizen no apunta a una presentación compleja, se trata de presentar mejoras sencillas vinculadas al puesto o sector donde el trabajador se desempeña.

Nos encontramos de este modo frente a un operario que tiene asignadas tareas en el proceso productivo, en este caso vinculadas a su puesto en el área de calidad, donde está obligado a llevar adelante operaciones propias del proceso productivo que se extienden a un determinado sector donde él releva los descansos de sus compañeros. Por otra parte, y considerando su posición como *apoyo de liderazgo* cumple una función de importancia al ser parte de los últimos eslabones de la cadena de mediación entre la planificación y la ejecución de las tareas. Dentro del universo de obligaciones se encuentra también la necesidad de presentar constantemente mejoras ajustadas al requerimiento denominado *kaizen*.

A través de los aportes de esta entrevista vamos componiendo una figura que debe conocer su puesto y el de sus compañeros de grupo de trabajo para poder relevarlos, dar muestras de las habilidades necesarias para movilizar a sus pares y, entre otras cosas, tener la voluntad y poner en acción las funciones intelectuales que le permitan *hacer kaizen*. Esto último nos describe el abanico de atributos que se le demanda a esta posición

de liderazgo, una demanda dirigida a este grupo de trabajadores y no hacia una mayoría cuyo destino será el de subordinados. Los diversos saberes que se ponen en juego entre los trabajadores que se forman y desempeñan como líderes serán los vinculados al puesto de trabajo junto a los derivados de las teorías del management que resulten necesarios para el desarrollo de sus funciones, tanto los que apuntan a la ejecución del trabajo estandarizado como aquellos capaces de promover la mejora continua entre sus pares.

Recuperamos la voz del trabajador de la empresa Honda que traemos en este apartado para reforzar nuestra tesis respecto a cuál es el espacio donde se forman y consolidan los atributos propios de la función de líder:

Ellos van viendo cómo te desarrollés, cómo trabajás, como te llevás con la gente, si creás un respeto. A medida que vas aumentando la categoría vas creciendo y te van dando más oportunidades, responsabilidades. Eso es lo que te lleva a ser un líder o un apoyo del líder, yo llegué a apoyo porque era muy accesible, iba a trabajar siempre, me decían che ¿Te podés quedar? y me quedaba ¿Podés venir un sábado? Y yo iba o a veces te daban responsabilidades que te decían, che mirá que hay que terminar esto para tal día y te ponían toda la responsabilidad y después hacías un informe y le mostrabas todos los problemas que tuviste y eso te va ayudando, o sea... te van formando ellos

La selección de esta cita nos permite volver sobre algo que hemos adelantado en secciones anteriores; las continuidades y rupturas entre diferentes etapas de la organización del trabajo. En este sentido, acceder a ciertas responsabilidades en la dirección de un grupo de trabajadores a partir de mostrar disponibilidad y compromiso con la empresa no es una invención propia de la producción flexible ya que es factible de asociar a cualquier período del trabajo capitalista, pero aquello que sí es distintivo de esta etapa es el hecho que alguien con la categoría de operario haga un informe, contribuya a sistematizar esa información transparentando todos los problemas y además este formado en este rol como producto de su exposición a la pedagogía corporativa.

A medida que vamos incorporando esta narrativa fortalecemos algunas tesis y al mismo tiempo vamos despejando cualquier duda respecto a la *horizontalidad* o *democratización* que esta forma de trabajo pueda llegar a alentar.

A mí que era apoyo me proponían metas y las tenían que cumplir. Yo tenía que observar quién del grupo no acompañaba, primero se lo marcaba al operario, si no mejoraba intervenía el líder, si seguía con el comportamiento se le comunicaba al supervisor ...en el último de los casos se le bajaba la nota en la autoevaluación.

La autoevaluación contaba con tres notas:

A- cobra un sueldo entero, más oportunidad de un ascenso de categoría.

B- cobra el premio de producción.

C- cobra el 70% del premio y pierde la oportunidad de futuro ascenso de categoría por un año.

En primer lugar, es necesario recuperar nuestro desarrollo previo respecto a la evaluación de resultados que hemos tratado en la segunda sección de esta tesis, vimos allí que según la teoría corporativa en la evaluación *2Way* se resalta la participación del trabajador en este proceso e incluso su primera parte lleva el nombre de *autoevaluación*. Esto nos ayuda a comprender una afirmación de apariencia contradictoria como cuando el trabajador sostiene que *se le bajaba la nota en la autoevaluación*. Se trata de un proceso a través del cual, y bajo ese nombre, se reafirma que las metas se fijan y descienden por la cascada y que el rol del liderazgo es movilizar a los subordinados hacia su cumplimiento. Encontramos aquí una síntesis importante de la relación subjetividad – productividad de la que nos ocupamos y quizás el punto crítico donde quedará bajo la lupa esa *negación silenciosa e individual* que reconocemos como una forma de *resistencia*: la evaluación y su posterior ponderación o castigo definirá no solo quienes podrán disfrutar de una ventaja salarial, sino quienes serán habilitados hacia la movilidad de categorías e incremento de sus ingresos a partir de dar probadas muestras de su adhesión al sistema corporativo.

El caso que elegimos desarrollar en este apartado es el de un trabajador que condensa gran parte de aquellos atributos que se ponen en juego en los procesos de formación desplegados en el espacio de trabajo, emerge un grado de penetración de esta filosofía corporativa la cual no solo podemos reconocerla a partir de la adhesión a una forma de trabajo, sino en la aprehensión de sentidos más profundos:

Es una manera de motivación, siempre me quedó reflejado el orden y la limpieza, todos los recursos y herramientas que dan estas empresas son muy útiles después para la vida.

Evitando generalizar este caso entre la totalidad de los trabajadores, es indudable que aquellos que han pasado por una gran variedad de filtros del sistema corporativo, tanto en la consolidación de sentidos como en las prácticas, dan cuenta de la efectividad de las estrategias de formación de la fuerza de trabajo.

Seguir el caso de este trabajador nos permite identificar diferentes registros respecto a que la afirmación *te van formando ellos* resulta convincente frente a la incorporación de un conjunto de saberes que seguramente se apoyan en su itinerario anterior por la escuela técnica y el curso de mecánica, pero que traslucen su pertenencia al *currículum oficial corporativo* tanto en la cultura del liderazgo, como en la valoración de la filosofía Honda para una vida que trasciende los límites de la empresa.

Desde la base de la cascada

El caso de Ford permitió recuperar las voces de trabajadores formados en la producción en masa quienes nos brindaron elementos para el análisis de la transición. En este apartado contrastamos la figura del líder con la de un joven perteneciente al grupo de los *subordinados* que se desempeñó como operador en la línea de tapicería de planta de montaje de Ford Argentina. Otorgamos relevancia a esta mirada a partir de un caso cuyo ingreso es contemporáneo con la revisión de ciertos aspectos del sistema corporativo que ubicamos en el año 2014 y en el cual aparece la figura del team leader cuyo proceso de selección este trabajador nos describe:

Eran elegidos por los compañeros, pero antes se tenían que postular, debían tener buena asistencia y a la vez pasaban por una serie de pruebas, les hacían test de diferentes características seguramente para ver si estaban capacitados para manejar un grupo o dirigirlo, después los mandaban a hacerse un examen médico y recién ahí la empresa seleccionaba unos pocos que eran los que se podían votar. Cada línea votaba por su team leader y la empresa le asignaba el grupo, supuestamente tenía que haber uno cada diez, pero a medida que fue cayendo la producción fueron quedando uno o dos por línea.

Destacamos anteriormente la diferencia que estableció el delegado de la planta de montaje respecto a las formas de elección del líder y el delegado, en el primero de los casos a cargo de la empresa y en el segundo son los propios compañeros quienes privilegiando las características que ellos mismos valoran deciden cuál será el trabajador que los represente. Esta mirada del delegado nos describe un momento previo al año 2014, seguramente la empresa recogiendo el guante frente a este tipo de cuestionamientos propuso, a partir de los *ajustes* al sistema corporativo, que al team leader se elija entre sus compañeros consolidando una vez más la ficción democrática, en este caso, ofreciendo la

posibilidad de *elegir libremente*<sup>98</sup> dentro de las opciones que previamente fueron definidas aguas arriba.

Al repasar el mandato con el que cargaba el team leader queda despejada cualquier tipo de duda respecto a quiénes debía reportar. El aval a través del voto está dirigido a facilitar el vínculo con los subordinados apoyándose en un mayor grado de confianza y/o respeto de parte de sus compañeros.:

Había conflicto con los líderes justamente porque ellos tenían que hacer que se cumpla los requerimientos de la empresa y uno a veces tenía sus problemas o estábamos saturados y los líderes junto al facilitador te decían que el puesto estaba bien y que había que hacerlo de acuerdo con el procedimiento, ellos decían que el problema era que vos te salías del procedimiento y a veces te terminaban agregando alguna función más. Cuando había un problema en algún punto de la línea los team leaders tenían la orden que no podía parar entonces vos los veías corriendo para todos lados. Había un poco de mala relación con ellos por el tema de que se paraban del lado de la empresa.

Este trabajador contribuye a visibilizar el punto donde el conflicto se torna inocultable: la relación entre el líder y sus subordinados en el contexto de la línea de producción. La abultada teoría del management para alcanzar el consenso se ve debilitada a la hora de evitar que se detenga la línea en medio de una saturación de los puestos de trabajo que desgasta los cuerpos de los trabajadores. El *trabajo estandarizado* es la norma que regula cómo deben ser las cosas y por lo tanto si algo falla seguramente fue a causa de que el trabajador no respetó el procedimiento. Este conflicto es similar al que podemos encontrar en cualquier momento de la historia del trabajo capitalista donde interviene el disciplinamiento para que la producción no decaiga, la novedad que introduce la producción flexible es la custodia y el aporte del team leader sobre el trabajo estandarizado.

---

<sup>98</sup> El cocinero ha convocado a todas las aves, a los pollos, a los pavos, a los patos, y una vez reunidas todas las aves les ha preguntado el cocinero ¿Con qué salsas desean ser comidas? Entonces alguna de las aves ha dicho yo no deseo ser comida con ninguna salsa y el cocinero le ha advertido que eso está fuera de la cuestión, o sea tenemos ahora la libertad de elegir la salsa con la que seremos comidas dentro de ciertos límites. Eduardo Galeano en el documental Granito de arena (Freidberg, 2005)

Contamos en esta tesis con una multiplicidad de fuentes que nos permiten reconocer cómo es el proceso de formación de los líderes, así como también las funciones a las que quedan relegados sus subordinados. Al consultar sobre las experiencias de capacitación por las que había transitado este trabajador de la línea de tapicería respondió lo siguiente:

Las capacitaciones en cuanto a la mejora del proceso estaban apuntadas al team leader y a los facilitadores de cada línea, a ellos los hacían participar de reuniones donde les explicaban cómo iba la empresa, les mostraban si bajaban las ventas o la cantidad de unidades producidas, los accidentes. Los capacitaban con respecto a todo eso y hablaban acerca de cómo podían ir mejorando a los empleados que están en la línea, no había mucha capacitación más que algo nuevo que se agregue en el puesto o algo que se agregue a la unidad que se va a armar o alguna máquina nueva, pero más allá no hay otro tipo de capacitación, al menos yo no la ví.

No tuve muchas capacitaciones, si con el tema de la seguridad, hacen mucho hincapié con ese tema, cada vez que hay un accidente a las pocas horas o al otro día tenés una reunión donde se paran las líneas y se habla sobre lo que pasó, sobre cómo se podía haber evitado. En los momentos que se para la línea aprovechan para capacitarte sobre la seguridad y cómo mejorar el proceso, pero teniendo en cuenta la seguridad. Si seguimos el procedimiento todo tiene que salir bien, no tenés que atrasarte, ni adelantarte, todo está estipulado para que uno se automatice de una forma tal que ningún error pueda causar una lesión.

Como mencionamos anteriormente en referencia a la filosofía Toyota, el objetivo es que todos los líderes sean *maestros* (Liker y Meier, 2008), ellos deben convertirse en un guía de su grupo de subordinados. De este modo, cuando el trabajador de la línea de montaje de Ford sostiene que los team leaders “se encargaban de decirnos cómo teníamos que trabajar, de enseñarnos a seguir los procedimientos, te decían cuáles piezas tenías que poner y de qué forma y te recordaban el uso de los elementos de seguridad”, no hace más que reforzar la idea de que el trabajador liderando también está enseñando. Como muy bien sostiene el trabajador de Ford que cumple este rol de subordinación, no ha recibido una batería de capacitaciones como sí lo hizo aquel al cual están formando para la función o ya desempeña tareas de team leader. Desde nuestro análisis de la formación reconocemos que tanto en el reforzamiento del trabajo estandarizado, como en el vínculo cotidiano con sus líderes que además en algún momento será evaluado, se pone en juego lo que se espera de él y para lo cual se han invertido esfuerzos en lograr esas características como parte de la fuerza de trabajo destinada a esa función. Si bien su destino como subordinado, en tanto no demuestre afinidad con el liderazgo, será la base

de la cascada esto no significa que se encuentre a salvo de las garras del sistema corporativo.

Mientras que en el caso del entrevistado que cumplía funciones de liderazgo en Honda destacó la importancia de los aportes de la filosofía corporativa para su vida cotidiana, el trabajador de la línea de tapicería de la empresa Ford da cuenta de otro posicionamiento de los trabajadores frente a la misma cuestión:

A lo que podía llegar a adherir el empleado de la línea más que nada era al sistema de seguridad, porque uno veía accidentes todos los días y nadie quería volver a la casa lastimado o directamente no volver a la casa, mucha gente adhería a lo relacionado con la seguridad y se buscaba una mejora en cuanto a la seguridad de cada puesto, pero de todas las otras cosas más filosóficas el trabajador lo único que quiere es que termine su día e irse a la casa y es bastante reacio a los cambios que puede llegar a haber.

Esta afirmación respecto a que gran parte de los trabajadores “lo único que quiere es que termine su día e irse a la casa y además es bastante reacio a los cambios” podría resultar una puñalada al corazón para las teorías del management considerando que todo aquello que esta teoría invisibiliza brota desde la narrativa de este trabajador. No obstante, lejos de ser algo desconocido para los sistemas corporativos es el blanco hacia el que disparan gran parte de las estrategias de control de la fuerza de trabajo.

#### Diferentes sujetos para un mismo objetivo

En este capítulo de la tesis se indaga respecto a la resistencia que pueden encontrar los sistemas corporativos a la hora de avanzar sobre los sujetos. Al momento de analizar el sindicato como organización de los trabajadores y sus negociaciones y/o conflictos con las grandes empresas no logramos reconocer allí una barrera que dificulte los planes originales del sistema corporativo.

El contraste entre empresas nos permitió encontrar jóvenes en ambos casos y trabajadores con tradiciones propias de una cultura obrera forjada en una etapa donde el conflicto entre capital y trabajo se manifestaba de otro modo en el espacio de trabajo. La comparación nos llevó a encontrar en la etapa actual un tipo de resistencia que identificamos como silenciosa e individual, pero una oposición concreta que obligó a ciertas reconfiguraciones de las estrategias. Con o sin tradiciones de organización obrera, en definitiva, son sujetos que estarán expuestos durante ocho horas, y en ocasiones más,

a un trabajo repetitivo alejado de cualquier posibilidad de realización, de manera que la oficina de Recursos Humanos tiene un arduo trabajo con ambas generaciones para lograr el preciado equilibrio entre disciplinamiento y productividad:

A la fábrica le salió mal el reemplazo de los viejos por los jóvenes en el momento que echaron a muchos viejos, tomaron pibes y a los pibes les importaba tres huevos todo y como decían antiguamente eran robots los viejos de Ford que estaban todo el día laburando y se hacían bastante cargo de las cosas, tomaron a los pibes y fue una joda y se le fue todo a la mierda, los otros venían de estar con los milicos que estaban con el fusil al lado de la línea.

Los operarios de producción tienen que utilizar las cosas como corresponde, pero a veces te adelantan el puesto, te tiran el cable, te hacen mierda todas las fichas, para tomarse un tiempito más de descanso, yo los entiendo porque son tipos que están trabajando ahí nueve horas y la verdad es que te volvé pelotudo y querés hacer otra cosa. (Operario de mantenimiento, planta de montaje, Ford Argentina)

Los *pibes* llegaron sin el disciplinamiento de los *viejos* y sin haber convivido, entre otras cosas, con un centro clandestino de detención a pocos metros del lugar de trabajo como sucedió en la planta de Pacheco. En ambos casos que ocupan los estudios de estas tesis se reclutaron jóvenes que llegaban con las fortalezas y debilidades referidas, pero con el soporte de los sistemas corporativos dispuestos a potenciar unas y disciplinar otras.

Tanto a partir de la instalación de Honda en la ciudad de Campana, como de las transformaciones que se fueron generando en Ford Pacheco con posterioridad al acuerdo automotriz de 1991, resulta notable la incorporación de la informática y la electrónica que no solo revolucionaron la automatización sino gran parte de los procesos de trabajo. Sin embargo, al ocuparnos de la fuerza de trabajo corresponde también analizar qué pasa con los sujetos que se van poniendo en relación con estas tecnologías y cuál es el aporte de esta mercancía en el incremento de la productividad que experimentó esta rama de la producción en las últimas décadas. Resulta difícil de imaginar que una profunda revolución tecnológica pueda generar por sí misma un salto en la productividad si no existe una fuerza de trabajo capaz de acompañar en este proceso.

La opción por indagar sobre la formación que se da en el ámbito de las empresas nos condujo a la vez a reconocer el punto de partida de algunos trabajadores, y en los últimos dos casos que tomamos en este capítulo son egresados de escuelas técnicas. En ambas posiciones no contamos con elementos que nos permitan vincular una pericia necesaria para el manejo de funciones técnicas complejas. En uno de los casos las tareas están

vinculadas a un puesto de inspección final en calidad, donde el fuerte pasa por el análisis detallado de cualquier defecto y en el otro por la colocación de partes de la unidad en la línea de montaje. Contar con un piso de trece años de escolarización resulta una buena base para que la pedagogía corporativa pueda ponerse en acción diferenciando a la vez los circuitos según las posiciones de cada uno de ellos, en estos casos uno hacia el liderazgo y el otro hacia la subordinación.

Citamos previamente el caso de un trabajador que en 1976 ingresó a la empresa con la categoría más baja, sin estudios secundarios y después de retirar una solicitud en la puerta. Este trabajador que a través de los años pudo acceder a la movilidad de categorías, indudablemente estuvo expuesto a formas de disciplinamiento en el trabajo propias de otra etapa, pero la producción flexible impone exigencias a las cuales este modelo de trabajador no responde, entre otras cosas, no posee las competencias que se han convertido en un requisito para ejercer el liderazgo sumado además que muy difícilmente pueda adaptarse al rol de subordinado ante estas figuras. Entre una larga lista de diferencias tiene absoluta claridad de lo que significa votar para elegir al delegado que lo representará frente a la empresa y la ficción de designar *libremente* al team leader para que se instituya como un movilizador de voluntades obreras en pos de las necesidades del sistema corporativo.

Si bien el caso de mantenimiento permitió identificar la necesidad de poner en juego saberes técnicos, los mismos solo cobran sentido como parte de un *saber hacer corporativo*, de este modo, en el marco de la incorporación de nuevas tecnologías y los saberes que estas movilizan sostenemos la importancia asignada a la adaptación al trabajo estandarizado y su retroalimentación. Hemos encontrado mayores esfuerzos por una formación que pueda dar respuesta a estas últimas tareas mencionadas, que otra dirigida a elevar las calificaciones para el manejo y control de equipos y dispositivos sofisticados. Si bien los saberes técnicos complejos están presentes, estos no se encuentran escindidos del estándar global.

La permeabilidad de los sujetos frente a la filosofía corporativa es posible de ser medida, si bien las empresas no cuentan con algún instrumento para detectar si han

logrado penetrar hasta el *alma*<sup>99</sup>, abundan los mecanismos de evaluación para determinar si los líderes son capaces de movilizar a otros para alcanzar los objetivos y cuál es el comportamiento de los subordinados respecto al trabajo estandarizado. Aunque podamos relevar expresiones de adhesión como la del trabajador de Honda cuando explicita su aprehensión de la filosofía corporativa y el valor que le asigna para su vida personal más allá de la fábrica, no basta con una actitud declamatoria de algunos sujetos para dar cuenta de su adhesión, existe una metodología cuantitativa capaz de ponerle números a la misma.

En el marco de una propuesta formativa dirigida a la conquista de la subjetividad consideramos necesario incluir la forma en que diferentes trabajadores pueden dar cuenta de esta disputa, la referencia a la pedagogía corporativa y la necesidad de consolidar un proceso de trabajo estandarizado el cual no solo necesita de la adaptación, sino también de la participación de los sujetos en su retroalimentación habilita a una lectura desde la cual se desestimen las resistencias de los trabajadores a una pasiva asimilación. Nuestros estudios nos permiten dar cuenta de diferentes obstáculos con los que se encuentra la hegemonía empresarial, que si bien le dan forma a las reestructuraciones de los sistemas corporativos no nos permiten afirmar que la tendencia general hacia el aumento de la productividad haya sido revertida por este tipo de resistencias.

### Ganadores y perdedores

Frente a una ofensiva de las empresas que hemos desarrollado en las primeras secciones de esta tesis consideramos necesario indagar acerca de las fuerzas que se le oponen. De parte de la organización sindical solo registramos disputas en el plano económico a las cuales conceptualizamos como *economicismo restringido* considerando que la lucha salarial no puede ser escindida del aumento de la productividad y del deterioro de las condiciones de vida que viene experimentando la clase trabajadora respecto a otros períodos de la historia. Reconocemos una fuerte presencia del sindicato

---

<sup>99</sup> Retomamos una referencia a Lukács (1970) cuando en el marco teórico-conceptual de esta tesis citamos el objetivo por penetrar hasta el alma del trabajador que perseguía el taylorismo a través de una mecanización racional que permita objetivarla en el proceso de trabajo.

en las discusiones por el salario o por los fondos destinados a la organización, al mismo tiempo que identificamos notables concesiones a las empresas en los planos político y cultural.

Como parte del contexto del período analizado al cual hemos denominado *desarrollo de la producción flexible* incorporamos el estudio de Guevara (2011) sobre la integración productiva de la industria automotriz en el marco del MERCOSUR cuando sostiene que:

...se verificó -como tendencia general- un proceso de retroceso de las posiciones obreras. Ellas implicaron tanto la pérdida de derechos históricamente conquistados (vinculados a las condiciones en que se realiza el proceso de trabajo, la relación entre tareas y remuneraciones, la estabilidad laboral, etc.) como el debilitamiento de las organizaciones sindicales de los trabajadores y, por lo tanto, también implicaron el correspondiente fortalecimiento relativo de las posiciones de los representantes directos del capital. (Guevara, 2011, p.309)

Desde nuestra perspectiva, este *fortalecimiento relativo de las posiciones de los representantes directos del capital* resultó determinante para avanzar sobre la subjetividad de la fuerza de trabajo. La ruptura de las tradiciones obreras consolidadas en base a la represión y el refuerzo del disciplinamiento al interior de las fábricas allanó el camino para el ingreso de jóvenes sin que el sindicato haya dado muestras de construir puentes entre las tradiciones de clase y las nuevas generaciones. No solo la falta de oposición en los planos político y cultural, sino en muchos casos la colaboración del SMATA en la ofensiva de los sistemas corporativos significó que la única resistencia que logramos identificar en la batalla por la subjetividad fue aquella que conceptualizamos como *negación silenciosa e individual a la adaptación*.

Si bien al relato que presentamos a continuación no lo consideramos como parte de una tendencia general, tampoco puede ser descartado al momento de interrogarnos por aquellos *modelos mentales* que el discurso managerial pretende configurar

Creo que hay una diferencia bien marcada que si bien yo no lo viví adentro de la fábrica, pero por lo que era la conciencia de clase de un obrero de los 70' a un obrero de los 90' o de los 2000' creo que la diferencia más grande que hay es la conciencia de clase. Me parece que antes el obrero por más que accediera a ciertos bienes materiales sabía que era un obrero, hoy yo creo que cuando el tipo accede a un auto tiene la necesidad de acumular horas, comprarse aquello, todo el tiempo hablan de objetos y de dinero. (Operario de matricería, planta de estampado, Ford)

Diferentes elementos que aparecen en esta sección permiten señalar que durante este período del desarrollo de la producción flexible en la industria automotriz argentina se

han profundizado las dificultades para objetivar a la sociedad capitalista como totalidad (Lukács, 1970). El recorte del objeto de estudio de esta tesis en la formación de la fuerza de trabajo llevó a ocuparnos de los avances y resistencias en el marco de la conformación de los atributos productivos en cuestión, una serie de estrategias y conflictos que no pueden ser escindidas de las relaciones de fuerzas entre las clases a nivel nacional, regional y mundial dentro de las cuales deben ser analizadas estas transformaciones.

Los jóvenes entrevistados, cuyos relatos se expusieron en este capítulo para las posiciones de liderazgo y subordinación hablan en pasado acerca de su paso por las empresas debido a que ambos ya no se encuentran trabajando en la industria automotriz argentina producto de los *retiros voluntarios* que se sucedieron entre el año 2017 y el primer trimestre del 2019<sup>100</sup> en esta rama de la producción.

Según una entrevista realizada al Secretario General del SMATA, Ricardo Pignanelli reconoció que “perdimos 7.000 – 7.500 y en estado de suspensiones fácil tenemos otros 7.000 – 7.000 y pico, o sea si la crisis esta sigue avanzando vamos a tener fácil 15.000 personas menos en lo que es la actividad automotriz” (Valmaggia, 2019). En este período 2017-2019 que describe el secretario general del gremio es interesante señalar que no se registra ningún plan de lucha u otro tipo de acciones iniciadas por el sindicato para enfrentar estas políticas. La forma de encubrir estos conflictos es aceptando la pérdida de los puestos de trabajo bajo el eufemismo de *retiros voluntarios*.

En una de las entrevistas realizadas tuvimos serias dificultades para concretarla debido a que el trabajador con su indemnización se compró un auto y pasó a trabajar con una aplicación a través de la cual realiza transporte de pasajeros, una nueva relación laboral donde no existe la regulación de ninguna ley laboral con el empleador y este último tiene la ventaja de desprenderse de sus servicios con solo un click. Una realidad que podemos extender al conjunto de la clase obrera y nos ilustra la profundización del deterioro de sus condiciones de vida.

---

<sup>100</sup> Este corte guarda relación con la organización de esta tesis y no con la interrupción de una fuerte tendencia en la caída de puestos de trabajo en la industria automotriz argentina, la cual al menos hasta el segundo trimestre de 2019 no presenta señales contrarias.

Cuando en la entrevista referida se lo consultó a Pignanelli respecto a la pérdida que significan estos puestos de trabajo, sostuvo que los efectos son para toda la sociedad:

...porque si vos te ponés a analizar es de la sociedad, que el ministerio de educación, que el ministerio de trabajo, que el gremio, que las empresas terminales, que los mismos afiliados. Ahora si vos no lo preparás, no tenés ninguna oportunidad ¿Sabés por qué nosotros nos sostenemos? Por la calidad de mano de obra (Valmaggia, 2019)

Nos encontramos de este modo frente a una fuerza de trabajo formada en el marco de las colaboraciones a las que hace mención el secretario general del SMATA y queda planteado de este modo un interrogante respecto a la magnitud que tiene esta pérdida, si a la misma se la mira desde el punto de vista de las empresas o desde cada uno de los 7.500 trabajadores que quedaron en la calle.

Aquello que lleva el nombre de *mejora continua* es parte del conocimiento social puesto al servicio del incremento de las riquezas, un incremento que guarda relación con esas fuerzas productivas sociales que Marx (2016) asoció con una forma de conocimiento y de práctica social. Si reconocemos que más allá de las resistencias que se le puedan oponer a las iniciativas corporativas efectivamente la *mejora continua* se alimenta del aporte de los trabajadores y le ha otorgado un lugar de importancia a la subjetividad como parte de las formas actuales de las fuerzas productivas, podemos afirmar que en el balance general son la empresas quienes obtienen grandes beneficios producto del estado actual de esta expresión del general intellect, mientras que los trabajadores se quedan con los saberes corporativos que, en las actuales condiciones del mercado laboral argentino, no le servirán de mucho a la hora de reinsertarse en otros empleos y cargando en algunos casos con los efectos de una filosofía corporativa que habrá alimentado el individualismo y las esperanzas emprendedoras de competir contra otros en soledad, quizás con los mismos sueños, pero con realidades materiales muy diferentes a las de Soichiro Honda o Henry Ford.

## CONCLUSIONES

El recorrido por esta investigación demandó un análisis de las fuentes consultadas que sea capaz de sostener nuestra tesis principal respecto a la centralidad que asumen en la formación de la fuerza de trabajo los sistemas corporativos de las empresas automotrices que fueron tomadas como casos de estudio. El desafío de abordarlo desde el campo educacional nos condujo a sostener la presencia de una pedagogía corporativa, en la cual es posible identificar la participación de intelectuales orgánicos, la solidaridad del sindicato de trabajadores y el rol de la oficina de Recursos Humanos como organizadora de diversas agencias pedagógicas. Al ponerse en juego la subjetividad de los trabajadores con tradiciones y experiencias de formación previas sostuvimos como parte de nuestra tesis la existencia de acciones de resistencia de aquellos que se sienten interpelados tanto por la realidad que se vive en el interior de las empresas, como por una filosofía corporativa que se expande hacia los espacios extra-productivos con la pretensión de legitimar el modo de acumulación vigente.

La referencia al vínculo productividad – subjetividad se fundamenta en la dimensión que adquirió esta última en el marco de transformaciones que alcanzaron, entre otras, a las condiciones de contratación de una parte importante de la fuerza de trabajo ocupada de la producción de automóviles y a la composición de maquinarias, equipos y dispositivos de producción. Si bien el notable crecimiento de las unidades producidas por trabajador durante el período 1975 – 2011 no radica exclusivamente en las transformaciones de la fuerza de trabajo se aportaron diversos elementos en esta tesis que permiten sostener su ajuste a la producción flexible, así como su participación en un proceso de *mejora continua* que condujo a mayores niveles de productividad.

Si bien no se analizaron en esta tesis instituciones educativas, la delimitación del estudio al plano de dos organizaciones dedicadas a la fabricación de automóviles permite hacer referencia a la figura de *usinas pedagógicas* debido a que nos encontramos frente a un proceso que nace en la empresa global, se despliega al interior de las filiales argentinas e impregna a la vez con esos sentidos a diversas prácticas educacionales que se llevan a cabo en articulación con otros espacios de la sociedad.

Puertas adentro, Honda Argentina y Ford Argentina asumieron la tarea de formar su propia fuerza de trabajo desde una concepción que reconoce el *potencial transformativo* que tienen las empresas (Gore, 1996), en ambos casos, las filiales nacionales lo hicieron desde estrategias globales irradiadas desde sus casas matrices. Un escenario particular que excede al enfoque de la capacitación laboral asociado a fortalecer las destrezas necesarias para el desempeño en determinadas operaciones, debido a que la formación de la fuerza de trabajo se encontró, durante la producción flexible, en medio de nuevas relaciones complejas que se desarrollaron al color de los sistemas corporativos de producción: Ford Production System en uno de los casos y Filosofía Honda en el otro.

La transición entre el Estado-nación y su fase transnacional según la caracterizó Robinson (2007) ha pasado por diversas etapas y a pesar de avances y retrocesos, producto de disputas entre países hegemónicos, se mantienen tendencias que cruzan *estructuras institucionales, organizativas, políticas y reguladoras*. En este contexto, emerge la figura de un modelo de sujeto que responde al estándar global y hacia ese objetivo se dirigen las estrategias de formación de la fuerza de trabajo.

Desde la diversidad de culturas y tradiciones de organización que presentan los trabajadores a lo largo y ancho del planeta resulta una ambición desmedida que las empresas concentradas hayan acuñado la idea de un sujeto conformado por los trazos de un estándar global, sin embargo, el análisis en profundidad de los sistemas corporativos ha dejado al descubierto la disposición para lograr un sincretismo capaz de conformar una matriz común en las diferentes plantas del mundo. En esta tesis fueron identificados tres planos donde se definen y recontextualizan las prácticas corporativas: a) en instituciones supranacionales como la Automotive Industry Action Group que define estándares de alcance global; b) en cada una de las casas matrices de Ford y Honda; c) en el espacio de trabajo de cada una de las empresas donde se encuentran los trabajadores locales con sus trayectorias y tradiciones quienes presentarán *distintos grados de adaptación* a las políticas globales.

Diseñados en sus casas matrices y tamizados por el filtro de las realidades locales, los sistemas corporativos dieron lugar a un *trabajo estandarizado* que, puesto a rodar, incorporó el aporte de aquellos trabajadores que fueron sumando sus colaboraciones a la *mejora continua*. A lo largo del tiempo y con el soporte de la informática, los sistemas fueron capturando y sistematizando saberes y propuestas de mejoras de parte de los

trabajadores que abonaron el terreno de la reducción de costos y el aumento de la productividad. Trabajo estandarizado y mejora continua son conceptos que tienen su especificidad y al mismo tiempo componen una totalidad que aparece en constante transformación. El compromiso con la mejora continua es parte del trabajo estandarizado y la versión de este que encontramos al momento de hacer un corte es el producto de todos aquellos trabajadores que han aceptado el mandato de *hacer kaizen* y a través de diferentes ideas posteriormente implementadas han contribuido a la mejora de los procesos, la reducción de costos y hasta incluso de personal en diversos puestos de trabajo.

Las relaciones entre mundialización, estándar global y subjetividad corporativa nos condujo a la búsqueda de las empresas por movilizar las funciones intelectuales de sus trabajadores para ponerlas al servicio de sus objetivos. Una situación donde se profundiza el *sometimiento servil al objeto* (Marx, 2004) producto de una forma de trabajo dentro de la cual no solo existe una separación del sujeto respecto del bien que sale por el extremo de la línea de producción, sino además porque los aportes a la mejora continua pasan a alimentar una maquinaria donde el diseño y el control siguen en manos de los cuadros directivos y no se habilita ninguna posibilidad para recomponer críticamente al sistema corporativo como una totalidad.

Como parte de la batalla por terminar con lo *viejo*, entendido como aquellas tradiciones de organización de los trabajadores a partir de sus necesidades, perdura sin embargo algo tan antiguo como el trabajo fragmentado, repetitivo y escindido del producto final. Tanto en la permanencia de formas previas de explotación, como en la intensificación del trabajo físico que incluye a la subjetividad, reconocemos que la propuesta que tiene la producción flexible para los casos de estudio de esta tesis determina un *reforzamiento de la enajenación*.

En la figura del sujeto adaptado al sistema corporativo hemos distinguido una diferencia entre los roles de liderazgo y aquellos que son sus subordinados debido a que en esta relación se juega la responsabilidad del líder para movilizar las voluntades de sus compañeros en función de los objetivos que fueron previamente definidos aguas arriba. En el análisis de este vínculo y de las responsabilidades de unos para movilizar a otros en función de objetivos ajenos, fundamentamos la definición de una *seudo autonomía*

*limitada al cumplimiento de metas.* De este modo, los subordinados tienen la libertad de buscar las alternativas que les permitan cumplir o mejorar las metas que se encuentren alineadas con los objetivos gerenciales.

#### Sistemas corporativos, saberes y productividad

La pedagogía empresarial apunta hacia el sujeto y es por este motivo que al momento de profundizar en el desarrollo de un *saber hacer corporativo* adquiere importancia el reconocimiento que presentamos en esta tesis respecto a una división del trabajo que distingue las funciones de planificación, de aquellas de ejecución. De manera que el sujeto elegido para desarrollar sus potencialidades de liderazgo debe poder dar cuenta de ciertos atributos a partir de los cuales pueda comenzar a operar la pedagogía corporativa. El líder será entonces aquel capaz de *convencer a otros, expresarse claramente o dirigir a través del consenso* y para poder hacerlo el sistema corporativo demanda características personales como la suavidad y la calidez.

La metáfora de *la formación entre líneas* ilustra un proceso que se extiende más allá de una sala de capacitación equipada con pizarrón y proyector, la existencia de un *currículum oficial corporativo* da cuenta de un plan de formación que tiene puntos de partida básicos como los rasgos de personalidad antes mencionados y la menor carga posible de tradiciones obreras vinculadas a la organización colectiva. El currículum se conforma de este modo con capacitaciones que efectivamente pueden tener como objetivo la enseñanza de saberes técnicos, incluyendo entre otras cosas la promoción de la escritura y la oralidad, pero fundamentalmente integrando todas aquellas herramientas corporativas dirigidas a la consolidación del trabajo estandarizado.

Trabajo estandarizado y mejora continua componen una unidad dentro de la cual distinguimos una *máquina de capturar saberes* como hemos denominado al sistema de mantenimiento estudiado para el caso de Ford Argentina en el cual se hace visible el ajuste a un estándar global a través de un sistema interno donde participan todas las plantas del mundo compartiendo información y metas de cumplimiento entre otros compromisos en el cual cada filial queda expuesta a una virtual competencia con el resto. La captura de saberes en línea y su posterior sistematización es otro de los canales que conducen a vincular sistemas corporativos, saberes y productividad, la dimensión que cobra este dispositivo permite reconocer que nos encontramos frente a estrategias que no

depositan sus expectativas exclusivamente en la voluntad de los *colaboradores*. Aquellos saberes que se convierten en mejoras de procedimientos y equipos que se extienden en este caso a un sistema global de mantenimiento traslucen la magnitud del *trabajo muerto acumulado*.

Como prueba de la existencia de un currículum es posible identificar toda una batería de prácticas evaluadoras, el caso de mantenimiento contribuye en el conocimiento de una forma de trabajo donde conocimiento técnico y saberes corporativos no resultan cuestiones contrapuestas. En este sentido, un trabajador del área no será evaluado solamente por su pericia técnica para mantener la productividad de los equipos, sino también por sus aportes a un sistema de trabajo que sistematiza la información como otro de los pilares de la productividad general.

La atención puesta en el sujeto y la disputa por una subjetividad corporativa resultan fundamentales para desandar el camino de una pedagogía corporativa orientada a metas cuantitativas como pueden resultar la cantidad de mejoras presentadas por los trabajadores, la reducción del tiempo en volver a poner operativo un equipo y hacia el final del camino, y entre una enorme variedad de posibilidades, la cantidad de unidades producidas por trabajador y los ahorros generados medidos en dinero.

Como parte del debate al interior del campo educacional, aquello que sucede al interior de las empresas estudiadas contribuye a precisar una definición de competencias que más allá de ser *un conjunto integrado de conocimientos, actitudes, destrezas y valores* (Sladogna, 2003), en estos casos asumen corporeidad en los *saberes corporativos* donde estos atributos son cargados de sentidos desde una teoría del management que los prescribe.

Las transformaciones registradas en el período reciente dan cuenta de una *mejora continua* en la productividad de las empresas que, si bien puede explicarse por diferentes factores, en esta tesis nos hemos ocupado de la importancia que ha tenido en este proceso el avance del capital sobre la subjetividad de los trabajadores. La posibilidad de asentar un golpe sobre la enajenación de los trabajadores se funda en un escenario donde el capital ha logrado avanzar sobre la clase trabajadora también en el plano cultural, donde las resistencias se vinculan con tradiciones remanentes, pero hemos logrado identificar otras que dan cuenta de una organización colectiva.

El estudio de las prácticas que sostuvo el sindicato SMATA presentan diferentes instancias de colaboración en la puesta en acción y desarrollo de la producción flexible. Tanto en la complicidad con los 1440 despidos en Ford Argentina que inauguraron la migración de un modo de organizar la producción hacia el otro, como las firmas de convenios con otras empresas entre las que se incluye Honda Argentina, muestran la disposición de una dirigencia sindical extremadamente dócil a los cambios.

La disputa del sindicato con la empresa se restringe al ámbito de la economía en dos instancias como la negociación por salarios y la paz social que se intercambia por un porcentaje del valor de cada vehículo producido, el cual se funda en el compromiso de la organización sindical en no afectar la producción a cambio de un voluminoso aporte en dinero para las arcas del sindicato.

Resulta inevitable interrogarse sobre el rol que jugó el sindicato ante una avanzada dirigida a transformar la solidaridad de clase en competencia entre pares, la consolidación del individualismo frente a las tradiciones de una organización cuyo sentido original es la defensa de los intereses colectivos como clase que vive de su trabajo en confrontación con intereses antagónicos. Una disputa donde no se registran acciones del sindicato dirigidas a la formación y/o preparación de los trabajadores frente a la ofensiva del capital en este plano. Los convenios firmados a partir del año 1996 y las actas de negociación posteriores que hemos analizado muestran la aceptación de una movilidad ocupacional y sus consecuentes ingresos salariales asociada al liderazgo y como tal a una significativa contribución a la *atomización de la solidaridad obrera* dentro del proceso de trabajo.

La estructura sindical, al menos en su dirección nacional y en las comisiones internas de ambas empresas que responden a la hegemónica lista Verde, intervienen desde la colaboración de clases y de ningún modo representan algún aporte para el ejercicio de *objetivar al capitalismo como totalidad*. Si bien la producción flexible tiene características distintivas de otros modos de acumulación, así como ciertas continuidades, el retroceso del poder sindical que caracteriza a esta etapa deterioró de manera significativa aquellas defensas capaces de levantar alguna barrera contra esta ofensiva del capital.

El retroceso del poder sindical también puede ser analizado a partir de su reclusión en los límites nacionales. En medio de un contexto de mundialización de la economía y el surgimiento de diversos acuerdos regionales, resultaba una necesidad imperiosa la

articulación de las organizaciones de trabajadores de los distintos países, lejos de promover estos vínculos y según el relato que recuperamos de un trabajador de la planta de estampado de Ford Argentina los dirigentes del SMATA *venían a las asambleas generales a decir que teníamos que adaptarnos a los nuevos métodos porque era la única posibilidad para que las empresas puedan competir con Brasil*. De este modo, lejos de considerar a los trabajadores brasileros como aliados con los cuales intervenir en el conflicto capital – trabajo, pasaban a convertirse en enemigos con los cuales disputar mercados.

Los trabajadores que se incorporaron a partir de 1996 a la industria automotriz pasaron a estar interpelados por un estándar global respecto al cual parecía no quedar otra opción que adaptarse. A pesar de este terreno fértil los CEOs de las empresas fueron conscientes de lo ambicioso de estos objetivos y las posibles resistencias con las que se iban a encontrar en el espacio de la lucha cultural, de allí que se dieron una tarea a largo plazo en donde experimentaron con avances y retrocesos.

La incorporación de nuevas tecnologías, junto a la tercerización y otras transformaciones de este periodo son parte de este proceso donde hemos identificado un significativo aumento de la productividad. Sin embargo, la llamada *flexibilización laboral* es la caja negra que nos propusimos abrir en esta tesis para poder comprender las demandas hacia la fuerza de trabajo y el alcance de sus transformaciones desde 1996 a la fecha.

Como consecuencia de la crisis que vive la industria automotriz desde 2017 a la fecha una parte importante de aquellos trabajadores que entrevistamos se han desvinculado de estas empresas producto de un proceso denominado con el eufemismo de *retiros voluntarios*, pero que dejan al descubierto que una significativa fracción de la fuerza de trabajo formada con tanto empeño se encuentra fuera de las grandes empresas y sin posibilidades de desarrollar ese *potencial* forjado en los saberes corporativos. El conocimiento social que condensan los sistemas corporativos podríamos reconocerlo como parte de ese *general intellect* que es componente fundamental de las fuerzas productivas contemporáneas y para el cual los trabajadores mucho han aportado durante el último período.

Una pedagogía crítica del trabajo tiene mucho para aportar en la disputa contra la hegemonía que nace en las organizaciones empresariales y fundada en las teorías del management se extiende a distintos espacios educativos. Si bien no hemos encontrado resistencias organizadas para la cual desarrollar nuestro rol de secretarios críticos (Apple, 2014), esta tarea pasa por la producción de conocimiento sobre estas estrategias de formación que procuran naturalizar la función educativa como algo restringido a la productividad de los sujetos y a su convivencia armoniosa con el poder dominante. Postular una educación a través de la cual el individuo pueda apropiarse de *los recursos intelectuales y morales que la humanidad ha logrado acumular*, implica desde esta perspectiva, incluir una mirada del trabajo desde el punto de vista y los intereses de la clase trabajadora.

Como muestra de la deshumanización que caracteriza al capitalismo, y en particular a la etapa desarrollada en esta tesis, cerramos con una frase que leímos alguna vez en una de las plantas de producción de automóviles:

*Una persona que falta es un tornillo que no se ajusta.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, L. E., y Fernández Rodríguez, C. J. (noviembre-diciembre, 2011). La innovación social y el nuevo discurso del management. Limitaciones y alternativas. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 187-752, 1133-1145. Recuperado de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1394/1403>
- Álvarez Newman, D. (2014). *Hegemonía, disciplinamiento y control laboral. Estudios sobre el dispositivo de la implición de la fuerza de trabajo a partir de las tecnologías manageriales de poder* (Tesis de Doctorado). Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires.
- Antunes, R. (2001). *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre la metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*. Sao Paulo: Cortez Editora.
- (2005). *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo*. Buenos Aires: Herramienta y Taller de Estudios Laborales.
- (2006). *Riqueza e Miseria do trabalho no Brasil* (vol I). São Paulo: Boitempo
- Apple, M. (1994). *Educación y Poder*. Barcelona, Centro de Publicaciones del Ministerio de Educación y Ciencia (Madrid) y Ediciones Paidós Ibérica.
- (1997). *Teoría crítica y educación*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- (2008). *Ideología y currículo*. Madrid: Akal
- (2012). *Poder, conocimiento y reforma educacional*. Santa Rosa: Universidad Nacional de La Pampa.
- Aiziczon, F. (2009). *Zanón una experiencia de lucha obrera*. Buenos Aires: Herramienta.
- Araujo, R. (2012). *O novo perfil metalúrgico do ABC. Um estudo sobre o trabalho e o modo de vida “just-in-time” do metalúrgico joven-adulto flexível (1992-2008)*. Campo Murão: Facilcam
- Arrighi, G, Silver, B y Brewer, B (2003). Industrial Convergence, Globalization, and the Persistence of the North-South Divide. *Studies in Comparative International Development*, Spring 2003, Vol. 38, No. 1, pp. 3-31.

- Arteaga García, A. (2011). *Cambios en la organización del trabajo y su impacto en la fuerza laboral: de mano de obra a gestor de la producción. Estudio de caso en la industria automotriz en México* (Tesis de Doctorado). Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.
- Banham, R (2002). *El siglo de Ford. Ford Motor Company y las innovaciones que rediseñaron el mundo*. Corea, Tehabi Books
- Basualdo, V. y Morales, D. (2014). *La tercerización laboral: orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- Batista, R. (2011). A reestruturação produtiva e a nova ideologia de educação profissional: adaptação e competências. En Batista, E y Novaes, H (org). *Trabalho, educação e social: as contradições do capital no século XXI* (pp. 13-39). Sao Paulo: Canal 6
- Battistini, O. (octubre-diciembre de 2001). Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción. *Revista Venezolana de Gerencia* 6 (16) 553-572. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29061604>
- Battistini, O.; Wilkis, A. (2004) De la familia falcón a la familia toyota. En Battistini, O. (Comp.). *El trabajo frente al espejo en los procesos de construcción identitaria*. Buenos Aires: Prometeo.
- Battistini, O. y Wilkis, A. (2005). El valor del trabajo en las construcciones identitarias de un grupo de asalariados jóvenes. *Cuadernos de Antropología Social* (22) 55-75. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/cas/n22/n22a04.pdf>
- Boyer, R. (julio-diciembre de 2011). Poskeynesianos y regulacionistas: ¿Una alternativa a la crisis de la economía estándar? *Economía: Teoría y Práctica*. Nueva época (35) 11-43. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n35/n35a2.pdf>
- Blyde, J. (2014). *Fábricas sincronizadas. América Latina y el Caribe en la era de las Cadenas Globales de Valor. Informe especial sobre integración y comercio*. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Integración y Comercio. Recuperado de

- <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6668/FLagship-2014-ESPANOL.pdf?sequence=2>
- Bourdieu, P. y Passeron, J.C. (1998). *La reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. México D.F.: Fontamorra
- Bowles, S. y Gintis, H. (2011). *Schooling in capitalist America. Educational reform and the contradictions of economic life*. Chicago: Haymarket Books.
- Braverman, H. (1987). Trabajo y administración empresarial. En *Trabajo y Capital Monopolista*. México D. F: Nuestro tiempo
- Brenner, R. y Glick, M. (julio-agosto de 1991). La escuela de la regulación teoría e historia. *New Left Review* (21) 5-90. Recuperado de <http://newleftreview.es/21>
- Brown, M. (1992). Ford Factory learning. En Brown, M; Oatrick, F; Tate, D and Wright, S (comp). *A Collection of Readings Related to Competency-Based Training*. Compilation (pp. 393- 397). Australia, Deaking University, Faculty of Education, Open Campus Program. Recuperado de <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED384695.pdf>
- Capelletti, G. (2013). La evaluación por competencias. En Anijovich, R (comp); de Camilloni, A; Hoffmann, R; Lopez, L; *La evaluación significativa*. Buenos Aires: Paidós.
- Carton, M (1985). *La Educación y el mundo del trabajo*. París: UNESCO
- Cepeda, A (1950). *Los utopistas*. Buenos Aires: Hemisferio.
- Comenio, J. A. (1987). *Didáctica Magna*. Madrid: Akal.
- Coriat, B. (1996). *El taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica (3a ed)*. México: Siglo XXI.
- Díaz-Barriga, A. (2014) Competencias. Tensión entre programa político y proyecto educativo. *Propuesta Educativa* 2(42), 9-27. Buenos Aires: Flacso Argentina. Recuperado de [http://www.propuestaeducativa.flacso.org.ar/archivos/dossier\\_articulos/83.pdf](http://www.propuestaeducativa.flacso.org.ar/archivos/dossier_articulos/83.pdf)

- Ducasse, F. (2015). *Entramando Pedagogías Críticas Latinoamericanas. Notas teóricas para potenciar el trabajo político-pedagógico comunitario*. Santiago de Chile: Quimantú, Colección A-probar. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20160914043112/Entramando.pdf>
- Durkheim, E. (2008). *La división del trabajo social*. Buenos Aires: Editorial Gorla.
- Fernández Enguita, M (1990). *La cara oculta de la escuela: educación y trabajo en el capitalismo. México: Siglo XXI*
- Figari, C. (2001). *Políticas de formación y mercados internos de trabajo en contextos de modernización: estudio de caso*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE. CONICET. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20110430071108/figari.pdf>
- (2017). Formar al ciudadano: la concepción pedagógica-política de Jean-Jacques-Rousseau. En Figari, C., et. al. *El campo pedagógico moderno en la formación de trabajadores y ciudadanos: principales contribuciones teóricas*. Luján: EdUNLu.
- Figari, C. y Alves, G. (2009). *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*". Organizadores: Claudia Figari y Giovanni Alves. Londrinas: Editorial Praxis.
- Figari, C y Hernández, M (2008). Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El "mantenimiento total" como espacio de disputa. *IV Seminario de trabajo, economía y educación en el siglo XXI*. Marilia (SP), Brasil, UNESP
- Figari, C y Hernández, M (2013). Pedagogías críticas: la fábrica, los movimientos sociales y el desafío de la praxis situada. En Paso, M., Elías, M. E., y Hernando, G. (comp). *Debates en pedagogía: teoría, formación e intervención* (pp. 169-184). La plata: EDULP.
- Figari, C. y Hernández, M. (2015). Los principios formadores del capital en la consolidación hegemónica: estudios en terminales automotrices. *12º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. El trabajo en su laberinto. Viejos y nuevos*

*desafíos*. Buenos Aires: Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).

Figari, C. y Álvarez Newman, D. (agosto, 2011). Hegemonía empresarial y procesos de formación corporativos: la gestión por competencias y su certificación. *10° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Pensar un mejor trabajo. Acuerdos, controversias y propuestas*. Buenos Aires: Asociación de Especialistas del trabajo (ASET). Recuperado de

[http://www.aset.org.ar/congresos/10/ponencias/p9\\_Figari.pdf](http://www.aset.org.ar/congresos/10/ponencias/p9_Figari.pdf)

Figari, C., Giniger, N., Palermo, H., Soul, J., Salazar, C., Hernández, M.,... Ciolli, K. (2017). *La trama del capital. Estudio de la hegemonía empresarial en Argentina*. Buenos Aires: Biblos.

Frigotto, G. (1998). *La productividad de la escuela improductiva*. Buenos Aires: Colección, Educación, crítica & debate, Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación, de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires / Miño y Dávila.

Gadotti, M. (1996). *Pedagogía de la praxis*. Buenos Aires, Miño y Dávila editores.

Gallart, M. A. (1997). Los cambios en la relación escuela-mundo laboral. *Revista Iberoamericana de educación* (15). Biblioteca Digital, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Recuperado de <http://www.rieoei.org/oeivirt/rie15a07.pdf>

Gorrochotegui Martell, A. (2013). *El docente líder. Ideas para la auto-mejora continua*. Buenos Aires, Miño y Dávila.

Giniger, N. (2013). *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 de Doctorado). Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras.

Giniger, N., Hernández, M. y Rossi, C. (2011). Las formas de opresión y colonización de subjetividades en el capitalismo global. Aportes teóricos-conceptuales. En *Revista Electrônica de RET, Rede de Estudos do Trabalho* V (8). Recuperado de

[http://www.estudosdotrabalho.org/2\\_8%20Presentacion%20bloque%20Alves%20y%20Figari.pdf](http://www.estudosdotrabalho.org/2_8%20Presentacion%20bloque%20Alves%20y%20Figari.pdf)

Gorz, A. (1995). *Metamorfosis del trabajo. Búsqueda del sentido. Crítica de la razón económica*. Madrid: Editorial Sistema

Gohn, M. (1999). *Movimentos Sociais e educação* (3ª ed). Sao Paulo: Cortez Editora.

Gore, E. (1996). *La educación en las empresas. Aprendiendo en contextos organizativos*. Buenos Aires: Granica.

Gore, E. (2017). *El próximo management. Acción, práctica y aprendizaje*. Buenos Aires: Granica

Guelman, A. (2005). De la empresa a la organización social ¿Capacitación laboral o formación? 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. *Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades*. Buenos Aires: Asociación de Especialistas del trabajo (ASET). Recuperado de <http://www.aset.org.ar/congresos/7/11006.pdf>

——— (2006). Campo profesional de las ciencias de la educación y el espacio de la capacitación laboral. En Llomovatte, S. (dir.) *La vinculación universidad-empresa: miradas críticas desde la universidad pública* (pp. 215-244). Buenos Aires: LPP/Miño y Dávila.

——— (2013). Pedagogía de la liberación y escuela de agroecología del MOCASE-VC. *X Jornadas de Sociología*. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado de <http://cdsa.aacademica.org/000-038/608.pdf>

Guelman, A., Levy, E. (agosto, 2009). Educación, trabajo y trabajadores. La vigencia de las Teorías del Capital Humano y nuevas experiencias contra hegemónicas. 9º Congreso Nacional de estudios del Trabajo. *El escenario postconvertibilidad y los desafíos frente a la crisis económica mundial*. Buenos Aires: Asociación de Especialistas del trabajo (ASET). Recuperado de [http://www.aset.org.ar/congresos/9/Ponencias/p9\\_Guelman.pdf](http://www.aset.org.ar/congresos/9/Ponencias/p9_Guelman.pdf)

Gramsci, A (1974). *Literatura y cultura popular*. Buenos Aires: Cuadernos de Cultura Revolucionaria.

- (1981). *Escritos políticos (1917-1933)*. México D. F: Cuadernos de Pasado y Presente – Siglo XXI
- (1986). *Cuadernos de la cárcel* (Tomo 4, cuadernos 9 al 12). México D. F: Era
- (2001). *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*. México D. F.: Casa Juan Pablos.
- (2003). *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado moderno*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Guevara, S. (2011). *Los trabajadores y el MERCOSUR. Integración productiva, relaciones laborales y acumulación de capital: el caso de la industria automotriz (1991-2008)* (Tesis de Doctorado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Harari, I. (2015). *A media máquina. Procesos de trabajo, luchas de clase y competitividad en la industria automotriz argentina (1952-1976)*. Buenos Aires: RyR
- Hernández, M. (2013). Ideas y materia: reflexiones en torno a los sistemas corporativos de producción de Toyota y Ford desde los aportes de Antonio Gramsci. *11º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. El Mundo del Trabajo en Discusión*. Buenos Aires Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET).
- (2017). Trabajo y formación: entre las demandas del sistema productivo y la humanización del trabajador. En Figari, C., et. al. *El campo pedagógico moderno en la formación de trabajadores y ciudadanos: principales contribuciones teóricas*. Luján: EdUNLu.
- Hernández, M. y Busto, C. (2009). Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz (pp. 203-230). En Figari, C. y Alves, G. (org). *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Londrinas: Praxis.
- Hilert, F., Ameijeiras, M. J. y Graziano, N. (2011). *La mirada pedagógica para el siglo XXI: teoría, temas y prácticas en cuestión. Reflexiones de un encuentro*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras. Recuperado de

<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/coediciones/20130823043844/miradapedagogica.pdf>

Holloway, J. (2003): *Keynesianismo, una peligrosa ilusión. Un aporte al debate de la teoría del cambio social*. Buenos Aires: Herramienta.

Ichiyo, M (1996). *Toyotismo. Lucha de clases e innovación tecnológica en Japón*. Bs. As, Editorial Antídoto.

Jacinto, C. (2008). Los dispositivos recientes de empleo juvenil: institucionalidades, articulaciones con la educación formal y socialización laboral. *Revista de Trabajo*, 4(6). Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. [http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/revistadetrabajo/2009n06\\_revistadetrabajo/2009n06\\_a07\\_cjacinto.pdf](http://www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/revistadetrabajo/2009n06_revistadetrabajo/2009n06_a07_cjacinto.pdf)

Jacinto, C. y Millenaar, V. (diciembre, 2007). Las relaciones entre escuelas y empresas: un camino con nuevos desafíos en América Latina. *Tendencias en foco 4*. Recuperado de <http://www.redetis.iipe.unesco.org/wp-content/uploads/2013/03/enfoco4.pdf>

Jackson, P. (2015). *¿Qué es la educación?* Buenos Aires: Paidós

Katz (2015). Seminario Controversias actuales sobre la Teoría de la Dependencia. Desgrabación de clase 11 Facultad de Filosofía y Letras, UBA. Mimeo

Kergoat, P. (2012). Pensar a cultura operária para desconstruir a hierarquização dos saberes. *Educação & Sociedade*, 33(118), 47-59. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/873/87322726004.pdf>

Kofman, F. (2008). *La empresa consciente. Como construir valor a través de los valores*. España: Aguilar. Recuperado de: <http://escuelainternacionaldecoaching.com/downloads/MATERIAL/La%20empresa%20consciente%20-%20Fredy%20Kofman.pdf>

Kosik, K. (s. f.). *Dialéctica de lo concreto. Estudio sobre los problemas del hombre y el mundo*. Recuperado de <https://marxismocritico.com/2012/05/22/dialectica-de-lo-concreto/#more-3411>

Kuenzer, A. (2011). *Pedagogia da Fábrica. As relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo: Cortez.

- Lens Fernández, J. L. (2013). *La capacitación en las distintas culturas organizacionales, la mejora continua y la gestión del conocimiento*. Tandil: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.
- Linhart, R. (2013). *De cadenas y de hombres* (19 ed). México D. F: siglo veintiuno
- Llomovatte, S., Juarros, F., Naidorf, J. y Guelman, A. (2006). *La vinculación universidad-empresa: miradas críticas desde la universidad pública*. Buenos Aires: LPP/Miño y Dávila.
- Lukács, G. (1970). *Historia y conciencia de clase*. La Habana: Instituto del Libro.
- Lundgren, U. (1992). *Teoría del currículum y escolarización*. Madrid: Morata.
- Mandel E (1971). La acumulación originaria y la industrialización en el 3er mundo. En Ernest Mandel: *Ensayos sobre el neocapitalismo*. México, ERA. pp.153-171. (artículo en Rebelión)
- Marini, R. M (1991). *Dialéctica de la dependencia*. México: Ediciones Era. Versión del colectivo Amauta, Cátedra Che Guevara.
- Marx, C. (1999). *El Capital: crítica de la economía política* (3ra ed. Vol. 1). México: FCE.
- (2004). *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*. Buenos Aires: Colihue.
- (2009). *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858* (2nd ed. Vol. 1). México, D. F.: Siglo XXI.
- (2016). *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política (Grundrisse) 1857-1858* (2nd ed. Vol. 2). México, D. F.: Siglo XXI.
- Marx, C. y Engels, F. (2010). *La ideología alemana*. Buenos Aires: Nuestra América.
- Méda, D. (1998). *El trabajo. Un valor en peligro de extinción*. Barcelona: Gedisa
- Mészáros, I. (2008). *La educación más allá del capital*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Michi, N. (2010). *Movimientos campesinos y educación. El Movimiento de los Trabajadores Rurales Sin Tierra y el Movimiento Campesino de Santiago del Estero VC*. Buenos Aires: El Colectivo.

- Migliavacca, A. y Vilariño, G. (2017). La tradición marxista en las pedagogías críticas. La praxis emancipatoria en debate. En Figari, C., Hernández, M. (comp). El campo pedagógico moderno en la formación de trabajadores y ciudadanos: principales contribuciones teóricas. Luján: EdUNLu.
- Morgenstern de Finkel, S. (mayo-agosto de 1987). Crisis de acumulación y respuesta educativa de la “Nueva derecha”. *Revista de Educación* (283) 63-78. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/revista-de-educacion/numeros-revista-educacion/numeros-anteriores/1987/re283.html>
- (2003). La crisis de la relación salarial y las políticas de formación de la fuerza de trabajo. *Revista Tempora* (6) 279-306, 2da época. Recuperado de [http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20TEMPORA/06%20-%202003/15%20\(Sara%20Morgenstern\).pdf](http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20TEMPORA/06%20-%202003/15%20(Sara%20Morgenstern).pdf)
- Novick, M. (1997). Una mirada integradora de las relaciones entre empresas y competencias laborales en América Latina. En Novick, M. y Gallart, M. A. *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*. Montevideo: OIT/Cinterfor
- Liker, J y Meier, D (2008). *El talento Toyota. Desarrolle a su gente al estilo Toyota*. México D.F: Mc Graw Hill Interamericana
- Paro, V. H. (2006). *A teoria do valor em Marx e a educação*. São Paulo: Cortez.
- Palermo, H. (2010). *Trabajadores del oro negro. Un abordaje socioantropológico sobre el “esplendor” y el “ocaso” de YPF* (Tesis de Doctorado). Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- Pereira, D. (agosto, 2002). A nova espacialidade do trabalho: o fordismo e a "produção enxuta" na Ford. *Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Universidad de Barcelona. VI (119). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn119-90.htm>
- Pronko, M. (2003). *Universidades del trabajo en Argentina y Brasil: una historia de las propuestas de su creación; entre el mito y el olvido*. Montevideo: CINTERFOR

- Puiggrós, A. (1996). Presencias y ausencias en la historiografía pedagógica latinoamericana. En: Cucuzza, R. (comp.): *Historia de la Educación en Debate*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Puiggrós, A y Gagliano, R (2004). *La fábrica del conocimiento. Los saberes socialmente productivos en América Latina*. Rosario: Homo Sapiens.
- Repetto Talavera, E. y Pérez González, J. C. (2007). Formación en competencias socioemocionales a través de las prácticas en empresas. En Revista Europea de Formación Profesional (40) 91-112. Recuperado de:  
[http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED\\_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/03/DOCENTE/JUAN\\_CARLOS\\_PEREZ\\_GONZALEZ/REPETTO%20%26%20P%C3%89REZ-GONZ%C3%81LEZ%2C%202007\\_EJVT%2C%2040\\_ESPA%C3%91OL\\_0.PDF](http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/UBICACIONES/03/DOCENTE/JUAN_CARLOS_PEREZ_GONZALEZ/REPETTO%20%26%20P%C3%89REZ-GONZ%C3%81LEZ%2C%202007_EJVT%2C%2040_ESPA%C3%91OL_0.PDF)
- República Argentina. Poder Ejecutivo Nacional (2017). *Proyecto de Ley reforma laboral*. Recuperado de  
[http://www.parlamentario.com/db/000/000546\\_reforma\\_laboral\\_-\\_proyecto\\_de\\_ley\\_-\\_inleg-2017-28952312-apn-pte.pdf](http://www.parlamentario.com/db/000/000546_reforma_laboral_-_proyecto_de_ley_-_inleg-2017-28952312-apn-pte.pdf)
- Rifkin, J. (1996). *El fin del trabajo. Nuevas tecnologías contra puestos de trabajo: el nacimiento de una nueva era*. Barcelona: Paidós
- Rikowski, G. (2009). Combustible para el fuego vivo: ¡la fuerza del trabajo! En A. Dinerstein y M. Nearly (comps.). *El trabajo en debate. Una investigación sobre la teoría y la realidad del trabajo capitalista* (pp. 215-241). Buenos Aires: Herramienta.
- Riquelme, G (2008). *Las universidades frente a las demandas sociales y productivas. Estudio y trabajo de estudiantes universitarios: acceso al empleo, etapas ocupacionales y expectativas sobre la vida profesional (II)*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- (2014). *Las demandas de educación y formación para el trabajo en la Argentina poscrisis*. Buenos Aires: La Bicicleta.
- Robinson, W. (2007). *Una teoría sobre el capitalismo global. Producción, clases y Estado en un mundo transnacional*. Bogotá: Ediciones desde abajo.

- Rojas, E. (1999). *El saber obrero y la innovación en la empresa: las competencias y las calificaciones laborales*. Uruguay: OIT/Cinterfor. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/rojas.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/rojas.pdf)
- Roldán, M. (2000). *¿Globalización o mundialización? Teoría y práctica de procesos productivos y asimetrías de género. Una interpelación desde las realidades de la organización del trabajo en el apogeo y crisis de una industria nacional autopartista (1960-1990)*. Buenos Aires: Eudeba.
- Rossi, C. (2014). *Hegemonía del capital, formas de control de la fuerza de trabajo y conformación del obrero colectivo* (Tesis de Doctorado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Ruggeri, A. (2013). *¿Qué son las empresas recuperadas? Autogestión de la clase trabajadora*. Buenos Aires: Peña Lillo – Ediciones Continente
- Rousseau, J. J (2011). *Del contrato social o principios del derecho político*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba; Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Santella, A. (2008): *Trabajadores, sindicato y conflictos en la industria automotriz argentina. Un estudio de caso (1989-2006)* (Tesis de Doctorado). Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Saviani, D. (junio/abril, 2007). Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. *Revista Brasileira de Educação* 12(34), 152-165. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v12n34/a12v1234.pdf>
- Sartre, J. P. (2014). Marxismo y subjetividad. *New Left Review* (88), 94-121. Recuperado de <http://newleftreview.es/88>
- Sladogna, M. (2003). *¿La empresa como espacio formativo? Repensar la formación para y en el trabajo*. Montevideo: CINTERFOR/OIT. Recuperado de [http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_articulo/sladog1.pdf](http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/sladog1.pdf)
- Sohn Rethel, A. (1980). Trabajo intelectual y trabajo manual. Crítica de la epistemología. Bogotá: Ediciones 2001

- Spinosa, M. (2011). Transformaciones en el saber técnico. En Figari, C., Testa, J. y Spinosa, M. (comp). *Trabajo y formación en debate. Saberes, itinerarios y trayectorias de formación*. Buenos Aires: Ciccus/Ceil, Conicet
- Stroobants, M. (1999). Trabajo y competencias: recapitulación crítica de los enfoques de los saberes en el trabajo. En *Calificaciones & Empleo* (21). Documento de trabajo del CEIL-PIETTE del CONICET.
- 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 De la Garza Toledo, E. y Neffa, J. (coords). *El futuro del trabajo- el trabajo del futuro* (pp. 111-128). Buenos Aires: CLACSO. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102085140/garza.pdf>
- Vercellone, C. (2011). *Capitalismo cognitivo. Renta, saber y valor en la época posfordista*. Buenos Aires: Prometeo
- Wanderley Neves, L. (Org.) (2009). *La nueva pedagogía de la hegemonía. Estrategias del capital para educar el consenso*. Buenos Aires, Miño y Dávila

## **REFERENCIAS MATERIALES ELECTRÓNICOS**

Dellatorre, R. (Conductor). (6 de mayo de 2014). *Y sino cómo me entero*. Entrevista con Ricardo Pignanelli, Secretario General de SMATA. Radio Cooperativa [Audio en podcast]. Recuperado de

<https://ar.radiocut.fm/audiocut/ricardo-pignanelli-secr-gral-de-smata-con-raul-dellatorre/#f=search&l=result>

Freidberg, J (2005). Documental *Granito de Arena*. EE.UU: Corrugated Film. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=0NbyGPLxqjw>

Gaitan, J (12 de noviembre de 2015). *Calidad Toyota 1* [Archivo de video]. Recuperado de

[https://www.youtube.com/watch?time\\_continue=60&v=gRa3CU5GzQ8](https://www.youtube.com/watch?time_continue=60&v=gRa3CU5GzQ8)

Newmedia UFM (29 de marzo de 2010). *Fredy Kofman habla sobre su libro "La empresa consciente"* [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=GtLmhxcf9bA>

Valmaggia, L (Conductora). (3 de abril de 2019). *Abrir el juego*. Entrevista con Ricardo Pignanelli, Secretario General de SMATA. Radio Cooperativa [Audio en podcast]. Recuperado de

<https://ar.radiocut.fm/audiocut/ricardo-pignanelli-hay-que-cambiar-el-modelo-economico/>

Tabla de categorías según Convenio Colectivo de Trabajo 14/75.

Celebrado el 24 de junio de 1975, entre el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y Ford Motor Argentina S. A.

Categoría	Tareas – Operaciones
1	Peón general (carga, descarga, limpieza)
2	<p>Armador – Operaciones menores de montaje, tales como: sellado de piso con pasta -armar tanque de nafta – colocador de alfombra, zócalo, lateral, cartón aislante torpedo – preparado de cristales – operación inicial para remachar armado de elásticos – armado de silenciadores – armado faroles – preparar chapas guardabarros – colocar amortiguadores – colocar paragolpes, prearmado y/o armado de apoyabrazos, etc. Aprendiz de herramentista, matricero, electricista, plomero y reparador de máquinas. Ayudante de mantenimiento. Operario a cargo de transferencia de unidades. Operario terminación de paneles de puerta. Operario de cementado. Operario de terminación de parasoles. Peón de limpieza especializado. Operario ayudante distribuidor de materiales.</p>
3	<p>Armador – Operaciones mayores de montaje, tales como: Armador de caballetes – Armador puertas coche – terminación carrocería con piedra y disco esmeril- Colocación de parabrisas – Prearmado de cartón tapizado puertas toda clase de unidades – Colocación de paravientos – Armado de tablero – Remachado – Armado tren delantero – Armado cañería freno – Armado cubiertas – Armado dirección – Regular tapa de baúl – Colocar mecanismo levanta-cristales, manijas, cerraduras de coche, enfundar apoyabrazos con vinilo, armar implementos del tanque de nafta y colocación de unidades – Pegar burletes a puerta y baúl toda clase de unidades – Armar y/o colocar sistema de frenos toda clase de unidades.</p>

	<p>Ascensorista. Cajonero. Colgador y cementador de techos. Colocar motor limpiaparabrisas, toda clase de unidades. Conductor de vehículos. Conductor de vehículos de limpieza. Distribuidor de materiales. Empaquetador de repuestos y accesorios en cajas. Lavador de vehículos. Limpiador de materiales con proceso químico. Lingador. Masillador de producción y reparaciones finales. Medio oficial de mantenimiento. Medio oficial electricista. Mezclador de pintura. Operador máquina selladora de cristales a colisa. Operario encargado bajada y distribución material pintado a chasis. Operador máquina de producción simple (Producción, Planta de motores). Operador sierra sinfín. Operario de mantenimiento y limpieza de cabinas, equipos de pintura y sistemas auxiliares (Sección Pintura – Planta de Montaje). Operario de mantenimiento y limpieza de cabinas (Carrocería – Planta de estampado). Operario máquina balanceadora de ruedas. Pulidor de producción. Soldador de autógena de producción. Soldador eléctrico de producción. Tractorista.</p>
4	<p>Ajustador carrocería. Armador completo de pisos delanteros, toda clase de unidades. Armador completo de piso trasero y/o guardabarros traseros Falcon y Fairlane (sub-armado- Planta Estampado). Armador operaciones mayores de fosa (chasis, Planta de Montaje). Armador completo de carrocería, incluso soldador por puntos. Armador tapicero de conjunto (guardabarros, conjunto delantero y armar tablero y calefactor en cabina -sub-armar y colocar tablero Fairlane). Armador de motores (Producción) – Operaciones menores tales como: Armado de cojinete de biela al block – Armado de pistones, pernos de biela y biela, armado de pistones y aros, armado de resortes de válvulas y retenes. Armador de cajas de velocidades – Operaciones menores tales como: Montaje de cuerpo de caja en dispositivo de armado – Colocación y fijación de palancas selectoras de cambio presentación selectoras de velocidad y engranajes de marcha atrás, cuádruple y directa - Colocación de tapones – Colocación y fijación de retenes, extensiones y elementos de cierre – Llenado de aceite – Desmontado</p>

	<p>de cajas de dispositivo de armado una probadas las cajas – Transporte de dispositivos de armado al principio de la línea. Armador completo conjunto trasero y tareas conexas (chasis). Armador completo y colocador de sub-armados línea motores camiones (Sección Chasis). Armador y colocador de lunetas y parabrisas, toda clase de unidades (Sección Tapicería – Planta de Montaje). Cañista. Chapista de producción. Carpintero. Colocador de asientos toda clase de unidades. Colocador de cielorraso coche. Colocador de gomas de unidades (Sección Chasis). Colocador resorte suspensión mecánico dirección platos de frenos y campanas (Línea Elevada). Conductor de vehículos (Sección tráfico, Despacho de Unidades). Contralor de material de desecho. Contralor y despachante de combustible (Estación de Servicio – Garage). Desabollador de chapa de producción, oficial. Colocador motores en unidades y tareas conexas (Sección Chasis). Colocador y alineador de capot, guardabarros y/o puertas toda clase de unidades (inclusive mecanismo de cierre). Desabollador y soldador de paragolpes. Despachantes de materiales y/o herramientas. Enmascarador de carrocería (proceso pintura). Engrasador de mantenimiento. Gomero (Garaje de Mantenimiento). Lijador con agua en seco (Sección pintura y Reparación Final – Planta de Montaje). Mecánico ajustador. Mecánico automotor. Mezclador y distribuidor de pintura para producción (Casa de Pintura – Planta de Montaje). Oficial electricista de edificio. Operador de equipo de soda cáustica (Planta de Montaje). Operador de grúas y guinches. Operador de máquinas rectificadoras de producción. Operador de máquinas de husillos múltiples (Producción – Planta de Motores). Operador de equipo de fosfato. Operador máquina de coser. Operador de equipo desmineralizador de agua (Mantenimiento – Planta de Montaje). Operador de prensas y/o balancines y guillotinas. Operador máquina soldadura dieléctrica. Operario aplicador de lámina imitación madera. Operario a cargo de colgar materiales a pintar (Cabina de Partes Chicas</p>
--	---

	<p>– Planta de Montaje). Operario a cargo espaciado de unidades en línea. Operario alineación de dirección. Operario grabador serie en chasis y armado subconjuntos (opera aparejos). Operario prueba de agua en unidades – Planta de Montaje. Operario remachado puertas, capot, tapa baúl, tapa trasera rural, tapa rueda de auxilio rural y guardabarros delanteros (Planta de Estampado). Operario sellador de carrocerías. Operario preparador de guillotina. Pintor a soplete de producción de chasis y llanta. Pintor de mantenimiento. Plomero. Probador y reparador de instalaciones eléctricas en unidades (Línea de Producción – Planta de Montaje). Recibidor y revisador de materiales. Relojero. Reparador de bombas de pintura. Reparador de radiadores. Secador y embalador de repuestos y accesorios. Soldador completo de producción (autógena – eléctrica – estaño). Soldador de bronce con autógena en sub-armado guardabarros traseros y ventanilla fija rural. Soldador eléctrico en sub-armado de piezas que componen sistema de suspensión delantera. Sub-armado completo de compartimento motor e incluso agujereado, toda clase de unidades. Tapicero armador de asientos y respaldos. Tapicero colocador de techo vinílico. Tapicero de garaje. Terminador de chapa de reparaciones finales. Terminador de paragolpes. Vidriero</p>
<p>5</p>	<p>Alineador tren delantero toda clase de unidades (Línea Elevada). Almacenador de repuestos y accesorios (Depósito de repuestos). Alineador y/o reparador de guardabarros, capots, grillas, puertas, tapa de baúl, toda clase de unidades. Armador de motores (Producción). Operaciones Mayores, tales como: Armado de pistones en el block de cilindros y fijación al cigüeñal, armado de árbol de levas, cigüeñal y acondicionamiento final de los mismos en el block – selección de piezas de montaje. Armador especialista completo de carrocería (Sección Caballetes). Armador y puesta a punto del distribuidor, toda clase de unidades (Línea de Armado de Motores). Armador de cajas de velocidades. Operaciones mayores tales como: Armado de sincronizado – eje principal, acople de cuádruple y demás elementos</p>

	<p>internos de la caja y su posterior colocación en la misma – Colocación de cojinetes. Carpintero mueblero. Chapista de reparaciones en producción, reparaciones finales y Garage de Mantenimiento. Colocador de Matrices. Colocador y alineador de puertas toda clase de unidades (Planta de Estampado). Conductor de vehículos despachante de repuestos y accesorios (Depósito de Repuestos y Tráfico). Controlador de mercadería bajo llaves (Depósito de Repuestos – Planta de Montaje y Motores). Controlador de recepción de materiales y exceso de stock (Depósito de Repuestos). Contralor recepción materiales críticos y alimentación de línea. Contralor de piezas recibidas (Planta de Montaje). Contralor de transferencia carrocería y partes sueltas enviadas por conveyor de Planta Estampado a Planta Montaje. Contralor y despachante de almacenes. Contralor y/o receptor y despachante de unidades terminadas para venta (Tráfico y Despacho de Unidades). Estañador de producción (Planta de Estampado). Grabador serie de motores (Planta de Motores). Identificador de repuestos y accesorios. Instalador autorizado de gas, sanitarios, aire comprimido y vapor. Mecánico ajustador completo de mantenimiento. Mecánico automotor completo (Reparación Final y Garage Mantenimiento). Mecánico completo reparador vehículos industriales. Mecánico conductor de vehículos experimentales en Durabilidad y Desarrollo – Ingeniería de Producto. Oficial albañil. Oficial chapista confección partes simples en chapa – Ingeniería de Producto. Oficial electricista industrial. Oficial herrero. Oficial hojalatero. Operador aparato autoelevador. Oficial relojero. Operador de banco de prueba de motores. Operador de máquina de prueba de aire para cajas de velocidades. Operador máquinas de precisión (Producción – Planta de Motores y Matricería - Planta de Estampado. Operador máquinas de mantenimiento (torno, fresa, rectificadora, cepilladora, etc). Operador máquinas de prueba (Estructura – Garage). Operario cortador sobre mesa de cortado y confección de estencils</p>
--	--

	<p>(Sección corte y cosido – Tapicería). Operario a cargo de puesta de cabinas y carrocerías completas sobre líneas de chasis. Operario confección de troqueles. Operario principal de proceso en casas de pintura y fosfatizado. Operario receptor y distribuidor de piezas nuevas (Planta de Montaje). Pintor a soplete de producción, primera mano dentro de la cabina (antióxido, spray y underseal). Pintor a soplete terminación fina (Reparación en Garage Mantenimiento). Pintor a soplete terminación fina fuera de cabina (Producción y Reparación Final). Planificación y locación de casilleros (Depósito de Repuestos). Recolector de pedidos, pesado y ubicación de despacho (Depósito de Repuestos). Reparador y controlador de asiento de válvula de tapa de cilindro (Planta de Motores). Reparador de piezas y materiales de producción (Planta de Motores y Planta de Montaje – Control de Producción, Crib de Reparaciones). Reparador de radios. Reparador de sistemas y/o herramientas mecánicas, eléctricas, neumáticas y/o hidráulicas. Revisor de materiales (Control de calidad). Tapicero completo de reparaciones (Producción, Reparación final y Garage de mantenimiento). Verificador de mercadería en malas condiciones (Aduana). Verificador de recepción de materiales (Depósito de Repuestos). Verificador de envasamiento (Depósito de Repuestos).</p>
6	<p>Afilador de herramientas. Almacenador principal de repuestos y accesorios. Bobinador. Carpintero mueblero completo. Carrocero especializado en unidades prototipo (Ingeniería de Producto). Colocador completo de matrices (Planta de Estampado). Chapista reparador completo con proceso de pintura terminado. Desmantelador y reparador de cajas de velocidades. Desmantelador y reparador de vehículos. Electricista automotor completo de reparaciones (Ingeniería de Producto). Electricista de usina. Electricista especializado en confección partes eléctricas para vehículos experimentales (Ingeniería de Producto). Oficial cerrajero. Oficial electricista industrial especializado. Estañador especializado completo. Mecánico automotor</p>

	<p>especializado – recuperación de motores de competición (Ingeniería de Producto). Mecánico automotor especializado y conductor de vehículos experimentales (Evaluaciones y Performance – Ingeniería de Producto). Mecánicos de máquinas de coser. Mecánico experimental de dinamómetro. Operador completo de máquinas y herramientas de mantenimiento con interpretación de planos (opera indistintamente todas las máquinas. Operador de usina. Operador de tratamientos térmicos. Operador principal máquinas de prueba (Estructura, Garage). Operario maquinado herramientas de precisión. Pintor a soplete de esmalte dentro de cabina (Producción, Reparación Final y Garage). Receptor y controlador de pedidos de repuestos y accesorios. Reparador especializado en sistemas y herramientas neumáticas e hidráulicas. Preparador, embalador y verificador de pedidos de repuestos y accesorios para exportación. Reparador completo especializado de carrocerías. Reparador de máquinas en general. Selector y montador piezas de precisión (Producción – Planta de Motores – únicamente cuando la selección no es indicada por código, tal como color, número, etc). Receptor principal de repuestos y accesorios (Depósito de Repuestos). Reparador completo de equipos de refrigeración. Soldador completo de mantenimiento. Soldador de piezas fundidas defectuosas (Producción – Planta de Motores). Verificador de carga para tráfico de repuestos y accesorios. Verificador de consolidación para tráfico repuestos y accesorios (Depósito de Repuestos). Verificador de torque y proceso (herramientas neumáticas) (Ingeniería de Manufactura – Planta de Montaje)</p>
7	<p>Afilador de herramientas de precisión. Auxiliar de laboratorio de instrumentación (Departamento de Ensayo y Desarrollo de Sistemas, Ingeniería de Producto). Carrocero trazador, plantillas dispositivos y calibres para vehículos en desarrollo. Electricista especialista en controles y/o dispositivos electrónicos. Herramientista y/o matricero. Mecánico asistente de ensayos y evaluaciones de comportamiento de</p>

	<p>sistemas de vehículos (Ingeniería de Producto). Mecánico de máquinas de coser completo. Operario plantillas, dispositivos y calibres. Operador especializado en máquinas de prueba (Departamento de Ensayos y Desarrollo de Sistemas, Ingeniería de Producto). Reparador máquinas y sus dispositivos en general con interpretación de planos. Soldador de matrices. Probador de matrices.</p>
8	<p>Especialista matricero herramentista y/o modelista. Electricista principal especialista en circuitos electrónicos completos y automatización industrial. Operario principal plantillas, dispositivos y calibres.</p>
Puntero	<p>Además de las clasificaciones especificadas en cada categoría, la Compañía podrá designar “Punteros” en cada una de ellas, los que recibirán una bonificación de \$0.59 (cincuenta y nueve) por hora sobre el jornal de la categoría en que revistan.</p> <p>Se entiende por “Puntero” a aquel obrero designado por el capataz para cumplir funciones de distribución y organización de tareas en un área determinada, quedando como prerrogativa del capataz todas aquellas funciones administrativas y en especial aquellas referentes al mantenimiento de la disciplina dentro del área correspondiente, tal y como establece la descripción interna de tareas de la Compañía.</p>
Utilitarios	<p>Además de las clasificaciones especificadas para tareas de producción, la Compañía podrá designar “Utilitarios” dentro de su categoría quienes percibirán un adicional de \$0.54 (cincuenta y cuatro) por hora, sobre un jornal normal.</p> <p>El propósito del “Utilitario es proveer flexibilidad en la distribución de operarios para cubrir ausentismo o emergencias, y asistencia en la capacitación y entrenamiento de operarios, etc.</p>

## Tabla de categorías según Convenio Colectivo de Trabajo CCT-1265-2012-E

Celebrado el 5 de septiembre de 2011, entre el Sindicato de Mecánicos y Honda Motor de Argentina S. A.

## Artículo 13°

## Categorías

La enumeración y descripción de categorías desarrollada en el presente convenio tiene carácter taxativo. HONDA en el ejercicio de su poder de dirección y organización podrá distribuir las tareas de modo tal que puedan resultar funciones que abarquen a más de una de las mencionadas en las categorías descriptas, toda vez que el establecimiento puede estar organizado en diferentes modalidades en función de los recursos tecnológicos que tenga implementado o se implementen en el futuro, y de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa.

13.2 Como paso previo a la promoción de un trabajador a una categoría superior, HONDA podrá asignarle las funciones propias de la nueva categoría por un periodo de hasta tres meses con el fin de evaluar las condiciones del trabajador para las nuevas funciones. A los tres meses HONDA deberá o promoverlo a la nueva categoría o mantener al trabajador en la categoría precedente con las responsabilidades inherentes a esta.

Las categorías son:

Categoría	Tareas – Roles y Responsabilidades
Oficial líder	Es aquel operador que conoce en detalle, desempeña y/o asiste en cualquiera de las funciones inherentes a la producción del sector (rama). También se encuentra apto para capacitar a los operadores de las categorías inferiores en todas y cada una de las funciones y tareas del equipo. Coordina los equipos de trabajo en donde se desempeña. Asimismo, reemplazara en todos los casos que sea necesario y cuando las necesidades operativas y de producción así lo requieran, a los operadores polivalentes en ausencia de estos. Podrá desempeñarse y asistir en otras ramas, de acuerdo a las necesidades de producción y basado en sus capacidades.

Oficial	<p>Se considera en esta categoría al operador que tiene capacidad para efectuar eficientemente todo trabajo inherente a su sector, aunque habitualmente también pueda desempeñar otras tareas de otros sectores, de ser necesario por la programación de la producción. Además debe ser autónomo no solo en todos los procesos de su área, sino también en los procesos de las demás áreas en las que tenga capacidad de operar.</p>
Operador polifuncional	<p>Esta categoría corresponde a los operadores que están en condiciones de realizar con destreza, con eficiencia, con relativa autonomía y con supervisión general, las tareas de múltiples puestos del proceso en el que se desempeñan, pudiendo ser asignados indistintamente en alguno de ellos. Estarán en condiciones de capacitar, acompañar y supervisar en la tarea, correspondiente a su puesto de trabajo a operadores menos experimentados.</p>
Operador avanzado	<p>Esta categoría corresponde a los operadores con experiencia en un puesto de trabajo, el cual pueden realizar con cierta autonomía, bajo supervisión, con directivas generales y metas de producción. Pueden aprender y realizar tareas de otros puestos de trabajo del proceso, bajo supervisión y/o acompañamiento.</p>
Operador auxiliar/aprendiz	<p>Esta categoría corresponde a los operadores que ingresan a la empresa y se inician en el proceso productivo industrial en general y en la forma de producción Honda en particular. Aprenderá las técnicas, operaciones, tareas dentro del puesto asignado y eventualmente de otros de complejidad similar, realizando los trabajos bajo la supervisión y/o acompañamiento de operadores más experimentados, oficiales, jefes o supervisores.</p> <p>Todas las categorías descriptas tendrán tres niveles de responsabilidad A, B, y C. Cada año los trabajadores serán evaluados por la empresa quien determinara de conformidad con el</p>

	<p>resultado de la evaluación y las necesidades operativas de la Empresa, si permanecen en la categoría y/o nivel de responsabilidad, o ascienden a un grado superior. Tal evaluación se llevará a cabo conforme los criterios descritos en el anexo II, la autonomía que vayan adquiriendo en el desempeño de las tareas.</p>
<p>Polivalencia</p>	<p>Estos operadores podrán desempeñarse indistintamente en cualquiera de las siguientes funciones, como ser: prensa y estampado, ensamble de motores (comprendiendo todas y cualquiera de las operaciones para tal fin), pintura, soldadura, tapicería, montaje y armado de conjuntos y subconjuntos y equipamientos de vehículos, mantenimiento de herramientas, maquinarias industriales y robótica, control de procesos productivos y de calidad de procesos, partes y vehículos, preparación de herramientas y maquinarias para el trabajo, manejo de materiales, orden y limpieza de lugares de trabajo, y toda tarea relacionada específicamente con la fabricación de vehículos.</p>

La escala salarial refrendada en los acuerdos parte desde la categoría Operador Auxiliar Aprendiz D hasta la máxima categoría posible de alcanzar para un operador que es la de Oficial Líder A

Oficial Líder A

Oficial Líder B

Oficial Líder C

Oficial A

Oficial B

Oficial C

Operador Polifuncional A

Operador Polifuncional B

Operador Polifuncional C

Operador Avanzado A

Operador Avanzado B

Operador Avanzado C

Operador Auxiliar Aprendiz A

Operador Auxiliar Aprendiz B

Operador Auxiliar Aprendiz C

Operador Auxiliar Aprendiz D