

# Saberes, sujetos y posiciones en el nuevo orden empresario

## Dispositivos de control y configuraciones profesionales emergentes

Autor:

Figari, Claudia

Tutor:

Testa, Julio

2003

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

Posgrado

FACULTAD	TRAS
Nº 47710	CA
-7 MAY 2003	
Agr.	ENTRADA

TESIS  
10-3-16

## Tesis Doctoral

**"Saberes, sujetos y posiciones  
en el nuevo orden empresario:  
Dispositivos de control y  
configuraciones profesionales  
emergentes"**

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
Dirección de Bibliotecas

**DOCTORANDO: MAG. CLAUDIA FIGARI**

**DIRECTOR DE TESIS: LIC. JULIO TESTA**

**CONSEJERA DE ESTUDIOS: LIC. ALICIA VALES**

**MAYO DE 2003**

## Indice

I. Introducción	1
II. Antecedentes de estudios e investigaciones	10
1. Tecnificaciones y descalificación obrera: la concepción tayloriana y fordiana y el control sobre el trabajo	13
Los aportes de Naville y Touraine: la mirada al taller y al trabajador	14
Hegemonía empresaria y control sobre el trabajo	16
El espacio de calificación y el saber hacer	18
La mirada al proceso de trabajo: los estudios en la Región	22
2. El embate racionalizador: exclusión, dualización y control simbólico: la mirada a la empresa	24
El debate por la “modernización empresaria”	24
Los modelos de profesionalización emergentes en los estudios sectoriales	26
La mirada a la Región	30
III. Marco teórico-conceptual	37
1. La modernización: hegemonía empresaria y búsqueda de legitimidad	37
1.1 El control social: los medios de encauzamiento del nuevo “conocimiento oficial” ( sobre dispositivos y sentidos)	40
Discontinuidades y continuidades en los sistemas de control	43
1.2 Una nueva configuración discursiva: “calidad total y management participativo”	45

1.3 La organización y las tecnologías de la información: Codificaciones y solidaridades entre el control técnico y el control social	48
2. Las configuraciones profesionales en el nuevo orden empresario: sujetos, saberes y organización	52
2.1 Saberes y nuevas asimetrías. La problemática de las calificaciones/competencias en el nuevo orden profesional.	54
De las calificaciones a las competencias	54
Las competencias en el nuevo orden empresario	57
2.2 Sujetos, saberes y jerarquías. El orden clasificador en las configuraciones profesionales emergentes	60
IV. Aspectos metodológicos	64
1. La perspectiva cualitativa y el estudio de casos múltiples	64
1.1 Del estudio de casos al análisis de casos múltiples: las principales decisiones metodológicas	64
Campos de análisis de los estudios de caso: ( la base empírica para el análisis de casos múltiples)	64
1.2 Ejes y unidades de análisis	70
2. La selección de los casos y las principales fuentes	71
2.1 Las empresas como unidades contextuales	71
Criterios de selección	71
Los casos:	72
Los niveles de análisis	74
2.2 Fuentes utilizadas	75

Primera parte: La calidad en el nuevo orden empresario: el campo saber/poder en el sistema de control social	81
V. La calidad como sistema de control	86
1. El sistema de control: enclaves para su “puesta en forma”: presentación	89
2. La instancia superestructural: Calidad y Recursos Humanos motores de la nueva legalidad empresarial.	92
3. Negociación colectiva y modernización empresarial: la calidad en clave de productividad.	98
4. Calidad, organización del trabajo y “autocontrol”	103
5. Agentes y anclajes en el sistema de control	107
Los auditores: un cuerpo especializado	108
Los grupos que controlan o los grupos bajo control	109
El sujeto autocontrolado	110
VI. La operatoria de la calidad: territorios y agentes en la producción de legitimidad	112
1. La calidad y las reingenierías	113
1.1 Calidad y automatización: dos lenguajes para el control.	116
1.2 Calidad, funcionamiento interno y organización del trabajo: el grupo como herramienta	121
Una nueva organización negociada colectivamente	122
La organización al servicio del control	123
El tiempo de trabajo como variable de ajuste	124

La colaboración como variable de ajuste	128
2. Recursos humanos y calidad: dispositivos de control simbólico	130
2.1 Proceso de trabajo y control sociocultural: territorios y agentes	132
2.2 Calidad, capacitación y desarrollo profesional: la gestión empresaria-sindical	137
3. Creación de nuevos agentes y búsqueda de legitimidad: la comunicación y la formación en la estrategia empresaria.	142
3.1 De operarios a operadores	145
3.2 De Supervisores, a facilitadores /asesores/coordinadores	147
3.3 Los jóvenes "con potencial" o el potencial del alto management	151
3.4 Todos son colaboradores, o sólo algunos de confianza?...	153
Segunda Parte: Gestión pedagógica y relaciones de trabajo: el problema de la legitimidad	157
VII. Los saberes para el nuevo orden: el conocimiento oficial	159
1. La división de trabajo de control simbólico: institucionalización y descentralización en la estrategia de formación	162
2. Colaboración y autocontrol: El problema de los sentidos	178
3. Homogeneizar y diferenciar: el nuevo orden pedagógico y profesional	184

VIII. Las relaciones de trabajo en la estrategia racionalizadora	195
1. La negociación como dispositivo de racionalización	200
1.1 Negociar la organización continua del tiempo de trabajo	200
La seccional Hurlingham: la aceptación a negociar	202
La seccional San Fernando: una aceptación resistida	203
1.2 Negociación colectiva y la nueva gestión del trabajo	207
El contenido de la negociación: "flexibilidad y colaboración "	210
La impronta flexibilizadora	211
La colaboración	215
2. La gestión individualizada de las relaciones de trabajo: la "impronta del sistema de mejora continua"	218
2.1. Calidad, formación y gestión individualizada de las relaciones de trabajo.	219
2.2 Más allá de la negociación: las nuevas clasificaciones profesionales en la estrategia de racionalización	221
Tercera parte: Configuraciones profesionales emergentes: perfiles y categorías profesionales en el nuevo orden empresario	225
IX. Operarios y supervisores en el nuevo orden empresario	229
1. Fuentes de exclusión y distinciones simbólicas	229
1.1. Racionalización técnica, normativa y sociocultural ( el cambio tecnológico, negociación colectiva y el nuevo orden cultural)	230
1.2 Normalizar y diferenciar: la instrumentalización de los grupos de trabajo	241

2. Los horizontes de profesionalización	246
2.1 Idóneos o técnicos? Comportamiento laboral, credenciales y experiencia	247
El trabajo indirecto y la pérdida de control sobre el proceso: las tecnificaciones	247
Entre la credencial y el saber hacer	252
Los técnicos como operadores en el área de fabricación	255
Cuando el saber hacer se impone...	259
2.2 La desestructuración de las lógicas de profesionalización: límites de la “nueva” carrera interna	261
X. Los perfiles ingenieriles y la formación del mando en la estrategia racionalizadora	272
1. Los ingenieros en el nuevo orden empresario: la actividad de diseño y control	273
1.1 Calidad, control sociocultural y agencia pedagógica	274
Los ingenieros en las áreas de calidad: diseñar, capacitar y evaluar	275
Las intervenciones de los ingenieros: exhaustividad en los saberes gestionales y tecnológicos	277
Los ingenieros en el sostenimiento de la legitimidad	278
1.2 Los ingenieros y “reingenierías”: control técnico de procesos y agencia pedagógica	280
Los ingenieros como supervisores: “bajar al taller”	281
El control técnico de procesos, y el control social sobre el trabajo	283
La investigación y el desarrollo	286
2. Una pedagogía para los mandos: distinciones simbólicas e itinerarios de profesionalización emergentes	292



2.1 La inducción y el potencial: los jóvenes pasantes	293
Las pasantías en el sector de ingeniería: la empresa de productos electrónicos	296
2.2 Los Jóvenes profesionales y el potencial: “los elegidos”	298
El imaginario roto: los profesionales de más antigüedad y el acceso al mando	298
La formación del alto mando	301
3. Modelos de profesionalización: a modo de síntesis	308
	314
<b>XI. Conclusiones</b>	
1. La calidad como sistema de control social: las codificaciones en el patrón de dominación empresario	317
Las principales tesis	320
2. El campo saber/poder en la puesta en forma del sistema de control: esencialismo pedagógico e individualización de las relaciones de trabajo.	322
Las principales tesis	325
3. Las configuraciones profesionales emergentes	327
Las principales tesis:	330
4. Reflexiones finales	332
4.1 Los principales aportes	322
4.2 Líneas de investigación futuras	336
<b>XII. Bibliografía</b>	339
1. Bibliografía que aporta a la perspectiva teórica-conceptual	339
2. Estudios e investigaciones	342

2.1. Estudios locales y latinoamericanos	342
2.2. Estudios internacionales	351
3. Bibliografía que aporta a la perspectiva metodológica	356

## I. Introducción

Nuestra tesis doctoral desarrolla un análisis en profundidad de los dispositivos de control empresarios que cobran centralidad en las estrategias de “modernización” impulsadas por las grandes empresas en los últimos 15 años. Asimismo, focaliza en las relaciones existentes entre la denominada “modernización empresaria” y la emergencia de nuevas configuraciones profesionales. Interesa en forma particular analizar los mecanismos de control social y profesional imperantes, y su potencialidad para codificar y transponer los nuevos sentidos que se proponen instituir y que operan como patrones de disciplinamiento sociolaboral y profesional en el marco de las políticas empresarias que hegemonizan. Detrás se pone en juego el sentido del trabajo y del sujeto trabajador, en el escenario del nuevo orden social / clasificadorio que se instituye, (Jobert, 1992; Dombois, Pries, 1993; Linhart, 1997; Abarzúa, 1997; Rozemblatt, 1999).

Este recorrido permite también plantear, en un contexto local de profunda desocupación y precarización laboral, las implicancias directas o indirectas de algunas “opciones de modernización” para distintos grupos profesionales. La exclusión, limitación o reposicionamiento de grupos de trabajadores con calificaciones y posiciones diferentes alcanzadas en la estructura de mando, se sustenta en una nueva arquitectura socioprofesional que articula a la vez una nueva gestión de las calificaciones y del orden cultural ( Carrillo; Iranzo, 2000). Las formas del saber valorizadas y subalternizadas requieren reconocer su encarnadura en las relaciones de poder que se juegan entre grupos profesionales y entre actores colectivos.

Los procesos de racionalización que tienen lugar en los espacios laborales asumen características específicas en el contexto local, dando fisonomía a la crisis de la relación salarial. Las formas de reconstitución de la hegemonía empresaria y la rearticulación con el nuevo escenario que se viene planteando, a partir del impulso de los procesos de liberalización en la Argentina, requiere asimismo considerar las nuevas formas regulatorias, expresadas en las políticas de uso y valorización del trabajo. En este escenario el papel que juegan los sindicatos resulta un aspecto sustancial, y no puede sustraerse ni de la configuración sociohistórica del sistema de relaciones laborales en la Argentina, ni de las rearticulaciones producidas con la hegemonía de las políticas neoliberales a partir de los años 90 ( Orlandy, 2000). Dombois y Pries ( 1997) han planteado la

impronta que asume en América Latina las tecnologías de gestión social en la “estrategia modernizante”. Desde nuestra perspectiva son justamente aquéllas que a un bajo costo y con efectividad adquieren fertilidad para operar sobre todo en el orden simbólico.

Nuestra tesis aporta al campo educacional al poner en evidencia las transformaciones que tienen lugar en el campo de saber/poder, tributarias de la reconstitución de la hegemonía empresaria sobre el sector del trabajo. Esta perspectiva se propone desarrollar una crítica desnaturalizadora sobre la gestión formadora en los espacios de trabajo, reconociendo las continuidades y discontinuidades con las formas de control social y profesional empresarias ejercidas en los esquemas taylorianos y fordianos. Asimismo, aporta elementos de análisis con relación a las “demandas de competencias” hacia el sistema escolar. El discurso neoliberal abreva en forma particular en los nuevos sentidos que se instalan en los espacios socioprofesionales, en el contexto de las grandes empresas pertenecientes a holdings transnacionales y a grupos económicos concentrados. Desde nuestra perspectiva el análisis en profundidad del discurso empresario y de los efectos en la situación sociolaboral y profesional de los trabajadores, se constituye en una vía potente para problematizar el reclamo de ajustes funcionales del sistema educativo al sistema productivo, reeditando con fuerza las bases conceptuales y pragmáticas de la teoría del capital humano. La impronta del paradigma de la “calidad total”, como expresión del sujeto competitivo, y asociado con los intereses de la firma, se constituye en una vía fértil de análisis para poner en evidencia los sentidos subyacentes, y pregnantes de la “agenda pedagógica neoliberal” ( Puiggrós, 1995).

Al respecto los aportes de la Teoría crítica de la educación ( Tadeu da Silva, 1997; Apple, 1997; Frigotto, 1998; Gentile,1997), ponen al descubierto estos anclajes, como forma de desnaturalizar la impronta que asumen las políticas neoliberales en el campo educacional. Desde nuestra tesis, consideramos que el abordaje en profundidad de las formas de control simbólico y técnico que se ejercen en las grandes de firmas, se constituye en un dispositivo de análisis capaz de contribuir al examen crítico sobre las formas de disciplinamiento imperantes bajo el patrón ideológico neoliberal que se impone, impulsado con la impronta esencializante de la unicidad del discurso, establecida como neutral.

La denominada “modernización empresarial” ha significado recurrentes desplazamientos de trabajadores, y el incremento de selectividades en los mercados internos de trabajo. Estas tendencias pudieron ser constatadas en estudios previos, en los cuales fue posible identificar aquellos dispositivos que se configuraban como potentes mecanismos de codificación y redistribución de los nuevos sentidos ( y asimetrías) imperantes en el esfuerzo empresarial por componer un nuevo orden productivo y socioprofesional. De esta forma, la “modernización empresarial” ( impulsada en grandes empresas en los últimos 15 años) despliega un conjunto de acciones estratégicas que transforman el orden social preexistente en los espacios de trabajo, y se orientan a configurar un sujeto acorde a las nuevas reglas que se definen, en el marco de una estrategia inscrita en una relación de fuerzas ampliamente desfavorable al sector del trabajo.

La opción por algunas modalidades de modernización se constituye en un elemento sustancial para el análisis, habiendo constatado en diversos estudios la relevancia que adquiere la gestión de la “calidad total”, la capacitación y un manejo descolectivizado de las relaciones de trabajo. En ese escenario, se impulsa una nueva gestión en el uso y valorización del trabajo, que se transparenta en el requerimiento empresarial de transformar ciertos perfiles profesionales, excluir a otros, y sólo a unos pocos definirlos como estratégicos ( Figari, 1999). La transformación del orden clasificatorio profesional reviste un interés particular al producir cambios en la estructura jerárquica y de mandos, afectando sensiblemente las posibilidades de movilidad ocupacional/profesional ascendente.

El proceso de reconstitución de la hegemonía empresarial abreva en las formas variadas de “modernización” que son dinamizadas en la búsqueda de competitividad y legitimidad de la nueva legalidad que se establece. En este sentido, la nueva narrativa empresarial, sostenedora en gran medida de la necesidad del “cambio cultural” y de su fisonomía en tanto organización “educadora” y “calificante” ( Zarifian, 1994), requiere poner en evidencia la apuesta normalizadora y esencializante sustentada en las nuevas estrategias empresarias orientadas hacia la búsqueda de con-senso.

En este sentido, la problemática abordada ilumina por un lado, los mecanismos codificadores en dicha búsqueda, y por otro, focaliza en la nueva arquitectura socioprofesional que se edifica consistente con las nuevas bases de sustento de la dominación empresarial. Al respecto el estudio

sobre las configuraciones profesionales emergentes es reintroducido como cuestión educacional, lo que requiere conjugar en los análisis la problemática de los saberes creados, transpuestos y distribuidos diferencialmente con relación al orden clasificatorio que se instituye en las organizaciones.

Desde nuestra perspectiva teórica desarrollar una lectura educacional desde el proceso de trabajo significa indagar acerca de los objetivos, contenidos y actores que intervienen en el proceso de producción social de saberes, y que incluye el proceso de construcción, apropiación, transmisión y distribución de saber/poder. Apartándonos de una visión esencialista sobre la educación, el análisis del proyecto educacional que se define en el marco de las nuevas racionalizaciones (“modernizaciones”), y de las prácticas educacionales que se juegan en el día a día revisten un interés fundamental, si consideramos que el proceso de trabajo y valorización puede ser materia de estudio específico desde una perspectiva educacional. La “educación empresaria”, define las coordenadas de lectura, lugar que requiere asociarse a la configuración discursiva que se establece con el fin de recomposición hegemónica. En este sentido, tanto la educación crítica, liberadora de las condiciones de opresión, como aquella que busca conformidad con el orden dominante, demandan ser consideradas desde la perspectiva educacional. Esta mirada nos distancia de las posiciones sustancialistas que vinculan en forma positiva lo educacional a lo escolar, adjudicándole un sentido único, y definiendo agencias y agentes que revestirían roles específicos para educar. Buenfil Burgos (1993) es contundente al señalar: “ *Pretender que las prácticas sociales tendientes a conformar sujetos pasivos, acríticos, enajenados y conformes a las relaciones de dominación vigentes, no es educación, se basa en el establecimiento de un criterio restrictivo, positivo y fijo sobre la especificidad de lo educativo ( éste es educación de una vez y para siempre y lo que no responde a ello, no lo es ni lo será) y tiene como consecuencia menospreciar o desconocer aquellas prácticas y relaciones sociales educativas que de todas maneras inciden en la conformación de los sujetos sociales (...) es indispensable asumir una perspectiva compleja, múltiple y relacional del carácter educativo potencial de las prácticas hegemónicas que tienen lugar en la vida cotidiana, reconocer qué tipo de sujetos se intenta constituir mediante ellas, es decir, desde que discursos se constituyen los sujetos y sobre todo, asumir una posición política y ética frente a ellos, en vez de excluirlos, o desconocer la importancia de su carácter educativo y de su eficacia ( a favor o en contra de nuestro propio proyecto) ” (Buenfil Burgos, 1993, P. 17-18).*

De esta forma, la materialidad de las ideologías cobra fuerza en el terreno de los discursos y prácticas empresarias en tanto configuración social. El abordaje de la nueva formación discursiva configurada al amparo de las estrategias modernizantes adquiere un sentido educacional, ésta involucra: *“ideas, actos, relaciones, objetos e instituciones, articulados en torno a una significación particular (...) y su característica particular, según Laclau, consistiría en autoproclamarse como un sistema de significaciones originario, fijo, total positivo, completo, universal y no susceptible de ser desmantelado”* (P.6).

Desde esta perspectiva, la producción de conocimiento ( y de “verdad”, en el sentido Foucaultiano -1992- de producir verdad igual que riqueza, y de esta forma, la necesidad de su producción, acumulación y circulación) involucrada en el proceso de trabajo queda ligada a la relación de intereses entre capital/ trabajo, y por ende entre actores colectivos (empresarios, sindicales), e individuales ( trabajadores). Es decir, considerar el problema del saber y de los actores que participan significa indagar acerca de la relación de poder, objetivada en las relaciones de fuerza imperantes entre empresarios, sindicatos y el estado.

Lo antes expuesto supone reflexionar acerca de la dimensión política del proyecto educacional, que da base de sustento a los denominados “procesos de modernización empresarios”. En función de los estudios realizados, consideramos que la indagación debe hacerse selectiva poniendo de relieve las nuevas formas de disciplinamiento laboral, que el sofisticado instrumental empresario impone, sobre la invocación del “management participativo japonés”. Asimismo, una lectura educacional de las relaciones sociales de trabajo, y del interjuego entre actores situados en contextos laborales específicos, permite componer un escenario aún poco explorado en profundidad, pero potente para analizar los mecanismos de codificación, transmisión, y los nuevos controles instrumentados en el nivel de las organizaciones empresarias.

Nuestra tesis doctoral recupera líneas de investigación desarrolladas en el marco de las becas<sup>1</sup> CONICET, en las categorías iniciación, perfeccionamiento y pos-doctoral, así como en nuestra

---

<sup>1</sup>Nuestros estudios se inscriben en las líneas de investigación que desarrolla el Ceil del CONICET, centro con una amplia trayectoria en los estudios e investigaciones asociados a la problemática sociolaboral, las Condiciones y Medio ambiente de Trabajo y la Sociología de las Calificaciones.

Tesis de Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo (CEA, 1999). Nuestros estudios han focalizado en la metodología del estudio de caso, lo que ha permitido abordar en profundidad las problemáticas estudiadas. Las líneas de investigación<sup>2</sup> han centrado en el análisis de las políticas de formación y gestión de las carreras profesionales en organizaciones productivas y de servicios en el marco de las estrategias de modernización que han impulsado las grandes empresas en los últimos 15 años. Asimismo, nos hemos ocupado de las implicancias del cambio tecnológico en la transformación de los perfiles profesionales (Testa, 1987; Testa, Figari, 1996) de técnicos e ingenieros. En estudios más recientes hemos articulado las líneas de investigación abordadas desde el campo de la Sociología de las calificaciones con los estudios desarrollados sobre procesos y resultados de la negociación colectiva con relación a las políticas de flexibilización laboral.

Sobre la base de un conjunto de estudios de caso, hemos podido identificar tendencias fundamentales que permitieron establecer relaciones de recurrencia al situar el análisis en un universo de significación mayor, lo que significó inscribirlo en un espacio teórico con potencialidad para explicar dichas tendencias, a partir de los casos particulares. De esta forma, nuestra Tesis doctoral se sustenta metodológicamente en un estudio de casos múltiples, lo que requirió un minucioso trabajo analítico con el fin de poner de relieve las principales problemáticas surgidas de los casos particulares. Los principales ejes de análisis que cobraron sentido y potencialidad en dicha aproximación, focalizan, por un lado, en el conjunto de estrategias empresarias orientadas a configurar un nuevo orden, y por el otro, en las conexiones entre dichas estrategias y la transformación y emergencia de nuevas configuraciones profesionales.

---

<sup>2</sup>El área Educación y Trabajo del Ceil del CONICET, dirigida por el Lic. Julio Testa, se configuró en un espacio fructífero de discusión orientado al análisis interpretativo de los datos recogidos en un trabajo sistemático de campo. A lo largo de los años de trabajo se han desarrollado metodologías apropiadas, potentes en la posibilidad de captar la complejidad de los procesos organizacionales, formativos y en el orden de las relaciones de trabajo que se juegan en los espacios laborales. El abordaje de diversidad de casos en distintos sectores de la actividad industrial y de servicios requirió de un trabajo en terreno que involucró entrevistas en profundidad a distintos niveles jerárquicos, así como observaciones directas en terreno. La aproximación metodológica llevada a cabo incluyó la realización de monografías que permitieron profundizar el análisis interpretativo de los casos.



Teniendo en cuenta lo anterior, el esfuerzo investigativo en nuestra Tesis doctoral se orientó a identificar los agentes técnicos y administrativos (Bernstein, 1998), los espacios y los mecanismos dispuestos para la construcción de legitimidad con relación a la nueva legalidad empresarial. Esta perspectiva centra la mirada en la denominada “modernización empresarial” a través de los espacios, dispositivos y agentes que participan en el diseño y sostenimiento del nuevo “orden empresario”. Esta aproximación permite rearticular los dispositivos de control que dinamizan el “orden” empresario y los sujetos distribuidos en una cadena de posiciones, con desiguales intervenciones en su encauzamiento.

Esta mirada asume un lugar central en la determinación de las unidades de análisis: por un lado, agentes que dinamizan las estrategias (encauzadoras del nuevo orden y de los nuevos sentidos/posiciones), y por el otro, categorías/grupos profesionales, que habilitan el análisis acerca de su lugar de saber/poder, en tanto agentes que crean, distribuyen y sostienen o cuestionan los nuevos ordenamientos. Consideramos que el problema de la producción de sentidos requiere ser leído en relación a los soportes, agentes y territorios que los dinamizan. Es desde este lugar que se ponen en juego nuevas formas de control socio-cultural, contribuyendo a configurar un nuevo orden profesional y laboral. Es desde esta perspectiva que la recomposición del espacio sociotécnico resulta de interés, desde una lectura que recupere la dialéctica con el espacio simbólico.

Los análisis se orientan hacia los niveles inferiores y superiores de la estructura jerárquica y de mandos, focalizando por un lado en las categorías operarias y por otro en los niveles de jefatura y gerenciales. Asimismo, y dada la transformación que se lleva a cabo en los criterios que juegan en la selección y en las movilidades profesionales, interesa considerar grupos profesionales que históricamente encontraban una posición diferenciada en las estructuras de mando sobre la base de su nivel de educación formal alcanzado. Nos referimos a los idóneos, los técnicos y los ingenieros. Esta consideración se basa en el peso que adquiere la credencial de nivel superior universitario para puestos estratégicos, criterio que resulta fuertemente asociado con la experiencia y sobre todo al grado de involucramiento con los objetivos de la firma (Figari, 1999). De esta forma, consideramos por un lado, agentes que revisten en niveles diferenciados en la estructura de mando, y por el otro grupos profesionales que expresan una trayectoria educacional respecto al nivel de educación formal alcanzado.

Nuestra Tesis doctoral consta de doce capítulos. Los primeros cuatro capítulos desarrollan la fundamentación del problema investigado y del campo de problemas en el que se inscribe ( Cap.I), los antecedentes de estudios e investigaciones en los que nos hemos basado ( Cap. II), la perspectiva teórica-conceptual ( Cap. III) y los aspectos metodológicos ( Cap. IV).

El análisis interpretativo de los datos procedente del análisis de casos múltiples se organiza en tres partes, integradas cada una por dos capítulos:

*Primera parte: La calidad en el nuevo orden empresario: el campo saber/poder en el sistema de control social:*

V. La calidad como sistema de control

VI. La operatoria de la calidad: territorios y agentes en la producción de legitimidad

*Segunda Parte: Gestión pedagógica y relaciones de trabajo: el problema de la legitimidad*

VII. Los saberes para el nuevo orden: el conocimiento oficial

VIII. Las relaciones de trabajo en la estrategia racionalizadora

*Tercera parte: Configuraciones profesionales emergentes: perfiles y categorías profesionales en el nuevo orden empresario*

IX. Operarios y supervisores en el nuevo orden empresario

X. Los perfiles ingenieriles y la formación del mando en la estrategia racionalizadora

Los seis capítulos que exponen los resultados del análisis interpretativo de datos se han estructurado en base a la decisión de focalizar, en cada uno de ellos, las problemáticas abordadas y las principales tesis que se sostienen más que los casos por separado. Es decir, y consistente con la perspectiva metodológica de encarar un análisis de casos múltiples, la organización de la tesis refleja en la exposición de los resultados del trabajo investigativo un esfuerzo por iluminar el campo de problematización, y los principales hallazgos.

Asimismo, en la introducción de cada parte se ponen de relieve los núcleos conceptuales que sustentan la problematización, y se argumenta en cada uno de los capítulos, apoyando con los referentes empíricos procedentes de los casos estudiados. Cabe destacar, que esta organización ha

permitido reflejar en forma más consistente la construcción de tipologías, así como un trabajo analítico que recupera tres niveles de análisis: a. las políticas empresarias; b. los sectores de trabajo; c. Los grupos profesionales.

Finalmente desarrollamos las conclusiones de nuestra Tesis ( Cap. XI). En este capítulo se destacan las principales tesis sostenidas y fundamentadas en la exposición de resultados de la labor investigativa, señalando asimismo los principales aportes y las líneas de investigación futuras que se dan apertura a partir de nuestro trabajo de Tesis. El capítulo XII, especifica la bibliografía utilizada distinguiendo aquélla que aporta fundamentalmente a la perspectiva teórica-conceptual, las investigaciones y estudios internacionales y locales que han nutrido los antecedentes de nuestra Tesis y la bibliografía específica que ha contribuido a la perspectiva metodológica encarada.

## II. Antecedentes de estudios e investigaciones

En este capítulo abordamos las principales contribuciones de los Estudios sociales del trabajo que proveen un material valioso para encarar la problemática de la modernización empresaria y los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales. Recuperando aportes fundamentales de la Sociología francesa y de los Estudios latinoamericanos, se iluminan los espacios de análisis como los problemas que, desde los pioneros estudios de Naville y Touraine, han nutrido las líneas de investigación en el campo de la Sociología del trabajo y de las calificaciones. En esta introducción recuperamos los núcleos de análisis centrales que desarrollamos en cada uno de los apartados que integran este capítulo.

La trayectoria de la Sociología francesa, desde mediados del siglo pasado, ha aportado un punto de inflexión en el campo de la Sociología del Trabajo. La mirada, puesta en forma central en los efectos de las tecnificaciones en la clase obrera ( ya encarada por Marx enfáticamente), vuelve a ser puesta de relieve en los pioneros estudios de Friedmann, Naville, Touraine, focalizando en el ámbito del taller, como lugar privilegiado para la extracción de productividad, y en tanto ámbito significativo para el estudio de las fuentes de explotación y descalificación obrera. Esta mirada, también enfatiza en el problema de la conciencia obrera, transitando una lectura que, haciendo eje en el sujeto trabajador, pondera a su vez la configuración y dinámica del control empresario sobre el trabajo obrero en las concepciones taylorianas y fordianas.

La mirada al taller y a las condiciones de trabajo obreras ( analizando las fuentes que las definen), se erigen también como respuestas a la impronta que puede recogerse, ya desde los años 30 y 40, con la escuela de las Relaciones Humanas de Elton Mayo y la escuela sociotécnica de Tavistock. La asociación entre estas corrientes y las posiciones manageriales abrevan también en la necesidad de introducir modificaciones al ambiente de trabajo ( el caso de Mayo), o bien, al contenido técnico de los puestos de trabajo ( e incluso a la organización del trabajo) con el fin de aminorar la resistencia obrera frente a las formas de explotación, y de intensificación del trabajo promovidas por las concepciones taylorianas y fordianas.

En los años 60 y 70, la creciente crisis de la hegemonía tayloriana y fordiana, es abordada con fuerza desde las posiciones marxistas que ponen de relieve la mirada hacia la hegemonía empresaria y el control sobre el trabajo. Es aquí donde el eje de gravedad de los estudios se situará en las formas de dominación empresaria, con un claro anclaje en las condiciones estructurales que sostienen al régimen de acumulación capitalista. Los estudios de Braverman definirán un punto de inflexión en los Estudios sociales del trabajo, iluminando las políticas empresarias, con el fin de determinar los mecanismos de control sobre la fuerza laboral.

Recogiendo una perspectiva más interpretativa o marxista, los tensionamientos también se expresan ( en particular a partir de los importantes estudios de Braverman) en los énfasis analíticos centrados en el problema de la conciencia obrera ( y las condiciones subjetivas); o bien en la dominación empresaria.

Por otra parte, tributarias de la herencia de Elton Mayo, y de Tavistock, en los años de post-guerra - e incluso con posterioridad-, cobran fuerza las corrientes neoclásicas, y el funcionalismo ( con raigambre parsoniana) que gobernará en los “planes de desarrollo y ajuste del mercado de trabajo”. La Teoría del capital humano, con importantes consecuencias en la región cuantificará en el nivel societal los requerimientos de mano de obra en las industrias, definiendo sobre esta base (y ajustando) la oferta educativa ( con especial impacto en el nivel medio técnico).

La teoría del capital humano ha tenido una gran influencia en la investigación sociológica, económica y educacional. Desde esta visión, los trabajadores son subsumidos como capital dentro del capital, es decir, como "capital humano", susceptible de ser medido y rentabilizado por la formación, y a partir de los requerimientos de puestos, inscriptos en una particular organización del trabajo. Los estudios predictivos para determinar las necesidades del mercado de trabajo anticipadas se realizan en tanto "apuestas" a un modelo que aparece como homogéneo. A su vez, los efectos sociales e institucionales se plantean como exteriores.

Tal como plantea Gadotti (1998): *“ el carácter circular de los abordajes económicos de la educación, basados en la perspectiva del capital humano, deviene del carácter positivista de la teoría económica que le sirve de base; teoría ésta que se constituye en una apología de las relaciones sociales de producción de la sociedad burguesa (...) la teoría se muestra fecunda en cuanto a ideología, tanto en el sentido de falseamiento de la realidad, como en el de organización de una conciencia alienada” ( Gadotti, 1998, P.43-44).*

De esta forma, las líneas de análisis procedentes del neomarxismo y del planteo neoclásico, fundado en la Teoría del capital humano, transparentan a su vez, los elementos contrastantes en cuanto a la concepción y al papel que se le asigna a la educación asociada a la problemática sociolaboral/profesional:

Propiciando el ajuste de la oferta y demanda de mano de obra, y las funcionalidades entre sistema educativo y productivo, los enfoques funcionalistas conciben a la educación en forma esencial, afinando la misma como variable independiente.

Por otra parte, la Teoría crítica de la educación aportará una perspectiva de análisis central para debatir la impronta esencializante y desnudar los sentidos ocultos tras la positividad asignada a la educación. El problema de los sentidos que construye la formación hegemónica empresaria, así como las modalidades de codificación reconoce en la teoría crítica un valioso aporte.

En el campo de la Sociología del trabajo, la década de los años 90 focaliza en los estudios de caso, y sectoriales, con el fin de comprender las implicancias de la denominada modernización empresaria en el empleo, en las condiciones de trabajo y de profesionalización. Estas aproximaciones han sido de gran fertilidad para configurar una base empírica que, no obstante, requiere fortalecer la reflexión teórica y conceptual. La discusión también se plantea con relación a la necesidad de considerar las especificidades locales, más allá de los aportes que pudiera suministrar la investigación europea. El recupero de la empresa como espacio de análisis se hace visible en los estudios de caso, ámbito que permite analizar tanto la nueva radicación de la fuente de productividad (explotación), como los núcleos productivos/tecnológicos que explican parte de las orientaciones de las innovaciones que se incorporan en los sectores productivos.

Con la hegemonía neoliberal y la crisis de las concepciones taylorianas y fordianas (ya visibles desde los años 60), el embate funcionalista se conjuga tanto a una tecnocracia educativa como a la vieja escuela de relaciones humanas. El esencialismo pedagógico nutre las nuevas formas de dominación empresaria y su configuración hegemónica. Estas posiciones son exacerbadas desde las nuevas doctrinas manageriales. En este sentido algunas líneas de investigación focalizan el problema de las competencias requeridas frente a las transformaciones productivas, tecnológicas y organizacionales. La relación entre la educación y el trabajo se expresa (desde distintos

sectores, en las políticas, como en algunos estudios ) en una suerte de nueva funcionalidad entre “lo que forma el sistema educativo y lo que pide el mercado”, si bien, a diferencia de los años 60, la situación de desempleo estructural no podrá ocultar con facilidad la relación existente entre competencias laborales/credenciales y formas crecientes de selectividad para “formar parte del mercado formal de empleo”. Desde esta perspectiva el problema del control y del disciplinamiento sobre el trabajo, así como aquel vinculado con la codificación de los nuevos sentidos configurados como lugar de enclave del patrón de dominación empresario, resulta naturalizado.

Los estudios más vinculados a la Sociología de las calificaciones, enfatizan, desde las tradiciones interpretativas de la sociología francesa la necesidad de considerar las imbricaciones entre los saberes requeridos y las posiciones asignadas, vale decir, no disociar el campo de lectura de las calificaciones del de las clasificaciones profesionales.

No obstante, la vacancia en los análisis aún se mantiene con relación a la fisonomía que asume el problema del control empresario sobre el trabajo y el desarrollo de una lectura socioeducacional sobre los mecanismos codificadores de la dominación. Desde nuestra perspectiva, la puesta en evidencia de la producción de sentidos y del carácter pedagógico en la configuración de hegemonía; nutre, desde una perspectiva educacional crítica, los estudios sociales del trabajo, y aporta a la generación de líneas de investigación capaces de entamar el estudio de la dominación empresaria con la mirada hacia las prácticas y concepciones de los sujetos en el cotidiano del proceso laboral.

### **1. Tecnificaciones y descalificación obrera: la concepción tayloriana y fordiana y el control sobre el trabajo**

Los Estudios sociales del trabajo que han abordado, desde una posición crítica, las implicancias de las concepciones taylorianas y fordianas sobre el trabajo, han oscilado entre un énfasis puesto en los trabajadores ( las condiciones de trabajo, las calificaciones ), o bien, en el orden sociolaboral y profesional. Este tensionamiento traduce la impronta de una tradición más situada en la óptica del sujeto, o bien, en las condiciones estructurales, expresando, a su vez, los énfasis ( y tensionamientos) entre las perspectivas paradigmáticas interpretativas y neomarxistas.

No obstante, en ambas tendencias, las fuentes de la explotación obrera, con un enclave en el taller, ponderan, en forma contundente, el problema del control sobre el proceso de trabajo.

### **Los aportes de Naville y Touraine: la mirada al taller y al trabajador**

En los años 50 las interpretaciones marxianas son resituadas por los sociólogos del trabajo franceses en una línea de análisis que recupera el punto de vista del sujeto como eslabón central para el estudio de la conciencia obrera. Preocupados por la situación obrera ponen de relieve, a través de estudios etnográficos, las descripciones y explicaciones sobre lo que se juega en el taller, y las implicancias que traen aparejadas las formas de automatización.

En el campo de la Sociología del trabajo, los estudios tempranos de Naville y Touraine (1963), exponían la necesidad de conferir un status conflictual al análisis de las calificaciones. Sus aportes iluminaban las implicancias de las tecnificaciones (artefactuales y organizacionales) para la clase obrera, desarrollando estudios pormenorizados que ponían el foco en el análisis del proceso de trabajo centrado en el taller, ya que era allí donde radicaba la fuente de explotación/productividad. En este sentido, las concepciones tayloriana y fordiana eran analizadas con claridad poniendo en evidencia las implicancias de la organización científica del trabajo en la explotación sistemática de los trabajadores, haciendo visibles las fuentes de descalificación.

Dinamizando un análisis microsocioal, se reflexiona desde el trabajo obrero, pero referenciado en el nivel de las políticas más generales de las empresas como "instituciones políticas". La comprensión de la situación obrera puede aprehenderse a partir de esas conexiones.

Naville, desde una perspectiva antropológica y psicosocial y Touraine desde una lectura más sociológica, analizan la compleja dialéctica que se juega entre la dimensión técnica y social, y exponen la expresión que cobra en la situación socioprofesional de los obreros, considerando fases sucesivas de automatización. Se iluminan en particular las tecnificaciones operantes bajo la hegemonía tayloriana-fordiana, poniendo en evidencia la relación existente entre niveles de complejidad creciente en las herramientas y descalificación progresiva de los obreros.



Naville ya planteaba cómo a medida que se alcanzan niveles más complejos de automatización, aumenta la importancia del trabajo indirecto del operador, es decir, cada vez está menos asociado en manos y cerebro a las operaciones de la herramienta. También la herramienta funciona cada vez de forma más autónoma, y se apropia de una cantidad creciente de funciones humanas. Ambas cuestiones se encuentran autoimplicadas.

*" Un autómata implicará un sistema de mando propio. Es decir, podrá realizar operaciones sucesivas, y vigilarlas, medirlas, controlarlas, y rectificarlas sin la intervención directa de la mano del hombre. La imprecisión del mando mecánico dará lugar progresivamente a un sistema de mando automático, flexible y autorregulado. De esta forma, las señales serán más interpretadas por el mando automático que por los hombres, que se limitarán a interpretar las señales de señales desde puestos centrales"( Naville. "El automatismo social", Fondo de Cultura Económica, 1965, P.39).*

Touraine ya había planteado en los años 50 cómo la fábrica automatizada reorganiza el trabajo obrero e integra funcionalmente los equipos de trabajo. Es decir, la recomposición del trabajo calificado se plantea en un nuevo espacio sociotécnico en el que las exigencias de formación y saberes que se deben movilizar no recuperan la iniciativa obrera del trabajo autónomo. Los perfiles profesionales emergentes ponen de relieve la necesidad del conocimiento técnico con mayores niveles de formación. No obstante la naturaleza del trabajo estará sujeta a la propia lógica de funcionamiento de las máquinas: las funciones de mantenimiento deberán controlar y regular, para un normal funcionamiento de las instalaciones y equipos. El trabajo integrado reconoce enlaces funcionales y redes de vinculaciones que conectan a todos con todos. A este nivel disminuyen los obreros especializados, lo que no significa que desaparezcan.

De esta forma ya ponía de manifiesto la desestructuración y reorganización del espacio sociotécnico, la mutación de los perfiles profesionales y las implicancias en los posicionamientos relativos entre los grupos profesionales. Las transformaciones en las situaciones profesionales deben aprehenderse sobre la base de estos procesos sociales y técnicos que introducen mediaciones crecientes entre la acción técnica, la decisión obrera y la lógica de las máquinas.

Touraine identifica diferentes fases en los procesos de automatización, a partir de las cuales analiza en profundidad el tipo de intervenciones y calificaciones requeridas al trabajo obrero. Se

trata, tal como lo plantea Touraine, de un modelo analítico, que permite poner en evidencia las coexistencias de dichas fases en las mismas unidades productivas.

El análisis desarrollado por el sociólogo francés, identifica en forma pionera las transformaciones de los modelos de profesionalización, que “descalifica”, requiriendo trabajadores con un nivel mínimo de calificación, y demanda a la vez, la incorporación de trabajadores con conocimientos cada vez más formalizados, con fines de mantenimiento, control y diseño.

Los estudios de Touraine en la fábrica Renault, han contribuido en forma fundamental al reconocimiento de las fuentes de descalificación obreras. Su artículo aparecido en el Tratado de Sociología de Trabajo: “La organización profesional de la empresa“, se constituyó en un estudio paradigmático por su potencialidad teórica-conceptual y metodológica

Desde esta perspectiva se recupera en los análisis la heterogeneidad estructural (y la homogeneización sociocultural), considerada, por ejemplo, por Touraine al sostener la existencia de fases coexistentes en la industria ( que suponen grados delegatorios diferentes de funciones humanas hacia los artefactos), asociando, asimismo, el problema de las tecnificaciones a las formas de control y de la conciencia obrera.

### **Hegemonía empresaria y control sobre el trabajo**

La mirada hacia el taller y las condiciones más subjetivas cobra un giro de interés en la obra de Braverman. Su obra: “ Labour and monopoly capital” , producida hacia comienzos de los años 70 aportará, ahora desde la perspectiva británica, un punto de inflexión relevante en los Estudios sociales del trabajo.

Situar el foco del análisis en la dominación empresaria ha significado desde la obra de Braverman reinstalar la dialéctica operante en el campo saber/poder. Y este campo de problemas pone en evidencia las conexiones estructurales entre calificación/clasificación asignada y dominación empresaria.

El espacio de análisis no puede ser sólo el taller, y la mirada tampoco se limitará a la clase obrera. La empresa, y al alto management estarán en la mira de Braverman, lugar que permite objetivar

la conexión entre condiciones estructurales objetivas y generación del patrón de dominación empresario. Asimismo, los estudios del sociólogo británico, aportan emblemáticamente el señuelo de toda la imaginaria icónica y discursiva de la dominación: la mirada hacia los “cuellos azules y blancos”, contribuirá a esclarecer en torno de las posiciones asignadas al asalariado como lugar emblemático de disciplinamiento laboral. Ya no son sólo los obreros, jornalizados, sino también empleados mensualizados, y también aquéllos que conducen y traducen a sueldo las formas y sentidos regulatorios del orden establecido. De esta forma, se amplía la mirada, recuperando el entramado oculto que conecta al “capital monopolista” con el control sobre el trabajo.

En el orden de las calificaciones, Braverman planteará cómo la ciencia, incorporada al proceso de trabajo, denota elementos contundentes para realzar no ya la elevación de la calificación promedio ( como los neoclásicos plantean) sino la profunda dualización entre diferentes grupos profesionales:

*“ con el desarrollo de la tecnología y la aplicación a ella de las ciencias fundamentales, los procesos de trabajo de la sociedad han llegado a incorporar un mayor conocimiento científico, está claro que el contenido “promedio” de ciencia, de técnica, y en consecuencia de “cualificación” de estos procesos de trabajo, es mucho mayor ahora que antes. Pero esto no es más que una tautología. La cuestión consiste justamente en decidir si el contenido científico y “educado” del trabajo tiende a promediarse o, por el contrario, a polarizarse. Si lo que ocurre es ésto último, decir entonces que la cualificación “promedio” se ha elevado es adaptar la lógica del estadístico que, con un pie en el fuego y el otro en el agua helada, dirá que “en promedio” se siente perfectamente cómodo. La masa de los trabajadores no gana nada por el hecho de que la disminución de su dominio sobre el proceso de trabajo esté más que compensada con el creciente dominio por parte de los directores e ingenieros. Por el contrario, no sólo cae su calificación en un sentido absoluto ( en el sentido de que pierden capacidades artesanales y tradicionales sin ganar otras nuevas, aptas para compensar la pérdida), sino que también cae aún más en un sentido relativo” ( P.292)*

De esta forma, se expone una tesis que, más allá de las polémicas suscitadas ( S. Wood, 1985), anuda los soportes materiales y simbólicos de la dominación, poniendo en evidencia los vínculos “extraviados” entre calificaciones requeridas y control sobre el proceso de trabajo.

Esta mirada será expuesta en forma descarnada en la etnografía realizada por R. Linhart, y aparecida en Francés con el título “ L'établi”. Los relatos que aporta su trabajo en la fábrica Citroën realzan la crudeza de la organización fordista, que es mirada por un investigador desde la observación participante: él mismo, contratado como obrero, aporta el material clave para objetivar el corazón de las políticas empresarias fordianas y taylorianas. “De cadenas y de hombres” reza el título en español, poniendo en evidencia la dialéctica forjada entre el “orden citroen” y las sujeciones a las que son sometidos los obreros. En una perspectiva similar a Braverman, Linhart, con una pluma novelada, pero por demás contundente, define la impronta de los empleados jerárquicos como traductores del esquema de dominación imperante en la planta:

*“ Hierro, fundición, metal, lámina, paredes y cielo raso, tela, piel, todo está recalentado, quemante, humos y sudores, grasas y aceites. Tres y media: y ahora ¿qué?. Invasión del taller: guardapolvos blancos, guardapolvos azules, overoles de ajustadores, trajes y corbatas...avanzan a paso decidido sobre un frente de cinco metros, hablan fuerte, apartan de su paso todo lo que les estorba. No cabe duda de que están en su casa, todo esto es de ellos, ellos son los amos. Visita sorpresa de propietarios, todo lo que quieran ( es claro que técnicamente son asalariados como todo el mundo, pero míralos: la crema de los asalariados es ya la patronal, al pasar te aplastan con la mirada como si fueras un insecto). Elegantes, esos trajes de razas finas, con pliegues justo donde debe ser, impecables, planchados ( que mal puede sentirse uno de repente en su ropa inmunda, agujereada, manchada de sudor y de aceite, cargando láminas en bruto), sólo la corbata un poco floja a veces, por el calor, y un muestrario completo de caras de empleados, caras mofletudas de viejos importantes, caras estudiosas de lentes de los jóvenes ingenieros, recién salidos de la gran escuela (...) el capataz Gravier ha salido de su jaula de vidrio para recibirlos” ( P. 191-3).*

Entre la etnografía, el estudio sociológico y el testimonio novelado, el aporte de Linhart fue pionero en la descripción descarnada de la fuente de explotación obrera bajo la hegemonía tayloriana-fordiana. Como testimonio vivido, resulta elocuente, y suministró un insumo valioso y de referencia a los Estudios sociales del trabajo fundados en la Sociología crítica.

### **El espacio de calificación y el saber hacer**

Hacia los años 80, las líneas de investigación francesas que focalizan en el estudio de las calificaciones profesionales traducen una suerte de tensionamiento entre la mirada a aquellos saberes

que movilizan los trabajadores en los espacios de trabajo, y que distan de ser reconocidos en las grillas de remuneración; y los estudios societales que ( bajo la impronta de la Teoría de la Regulación<sup>3</sup>) expresan las complejas articulaciones que se definen entre las trayectorias socioeducacionales y las profesionales, teniendo en cuenta una mirada comparativa entre países y sectores de actividad económica.

La primera línea de análisis mencionada, con raigambre interpretativa, puso en el centro del debate las diferencias ( y especificidades) entre el trabajo prescripto y el real, orientando los análisis hacia el propio corazón de los procesos cognitivos. El interaccionismo simbólico y la antropología cognitiva

---

<sup>3</sup>Para la Teoría de la Regulación el concepto de crisis estructural, vinculado a cambios fundamentales en el régimen de acumulación como en los modos de regulación, planteará transformaciones en las formas institucionales que, desde la Teoría, se constituyen en unidades de análisis fundamentales. Es así que la relación salarial, en tanto forma institucional, se constituye en una problemática relevante para el análisis en el contexto de crisis operada en los países centrales a partir del primer lustro de los años 70. De esta manera, la relación salarial queda definida en la complementariedad de diversas instituciones que enmarcan el contrato de trabajo y su compatibilidad con el modo de regulación en vigencia. La preocupación de los regulacionistas se dirige a una indagación macroeconómica, orientada en los últimos años al estudio de las trayectorias nacionales y sectoriales. Se tratará de objetivar la relación salarial típica en un régimen de acumulación particular, y de componer, a partir de las rupturas con el régimen fordista, las características que asume esta forma institucional. Los regulacionistas toman en consideración en sus estudios los cortes sectoriales, para lo cual la Teoría se propone un debate profundo en cuanto a las metodologías empleadas. Las instituciones se constituyen en unidades de análisis fundamentales, y encuadran la relación salarial.

Los estudios y las aproximaciones sectoriales, por ejemplo a nivel de rama de actividad económica, han permitido en los años 70 dar cuenta del peso gravitatorio de las condiciones de heterogeneidad productiva, tecnológica y laboral/profesional, contrastando con la relación salarial fordista típica. Asimismo, y como elemento explicativo fundamental, diversos trabajos se ocuparán del análisis conjunto de la formación de los salarios y del régimen de productividad, dado que revisten un carácter determinante en la posibilidad de contrastar a lo largo del tiempo los modos de regulación. En este sentido, Claude Leroy señala como en la Francia de la 2da Post-guerra las convenciones colectivas cumplen una importante "vigilancia" en cuanto a la correspondencia entre ganancias de productividad y evolución del salario nominal. Por su parte, Hugues Bertrand se referirá a la relación salarial fordista como un intercambio social de poder de compra contra ganancias de productividad anticipadas: Boyer, R.; Saillard, Y. ( Comp.) (1994), *Théorie de la régulation: l'état des savoirs*, Ed. La Découverte, París.

desarrollan estudios micro en situaciones de trabajo con el fin de analizar la naturaleza del saber hacer, en tanto saberes tácitos que distan de la posibilidad de formalización y cuya adquisición requerirá hacer visibles los modos operatorios que se ponen en juego.

En el marco de las formas de racionalización tayloristas y fordistas, y de las distancias ampliadas entre las tareas de concepción y ejecución, se ha postulado, desde estas líneas de trabajo, la necesidad de reconocer, valorizando, esta puesta en juego de "competencias", que orientan el accionar técnico eficazmente. Este reconocimiento no se limita a abordar lo que efectivamente se moviliza en las situaciones de trabajo concretas por parte de los trabajadores, sino a analizar la complejidad involucrada en los procesos de formación y aprendizaje a través de la experiencia. Desde esta línea de análisis los estudios se orientan a identificar aquellos saberes considerados como "conocimientos tácitos", no codificables.

Podemos mencionar diversas líneas de investigación que realizaron un abordaje antropológico de los saberes que se movilizan en los actos de trabajo. Al respecto, los trabajos de Rosanvallon y Troussier (1983), cercanos a la perspectiva ergonómica, han contribuido al análisis del *saber hacer*, a partir de la descripción del trabajo prescripto y real. Han resaltado la capacidad de dirección -técnica y social- del proceso de trabajo por parte de los trabajadores, quienes tienen una participación activa en el cambio técnico. Woods y sus colaboradores han definido el concepto de implicación subjetiva en el conocimiento. Es decir, la idea de que el sujeto "habita" literalmente su dominio de conocimiento, que toda acción humana extraída de la experiencia implica un cierto grado de calificación. Esta cuestión los llevará a plantear las representaciones de los actores, que se constituyen en el principio de explicación de la construcción de *competencias*.

Los economistas Lyoneses Barcet, Le Bas y Mercier (1985) consideran al saber hacer como la capacidad de dirección práctica, que constituye el motor de la eficacia económica. Generado en el riñón del proceso de trabajo, este saber hacer supone la capacidad técnica de dominio sobre las máquinas (saber actuar, saber transformar), la materia (saber preparar, saber sensible), y el producto final (saber controlar, saber testear).

El "saber hacer" implica un conocimiento técnico particular. Es un saber que se estructura - formas de aprendizaje-, y se moviliza en el seno de las situaciones de trabajo - contextos de producción-, es decir, dentro de un contexto organizacional, que involucra una particular división del trabajo,

relaciones jerárquicas, modalidades de comunicación. El saber hacer se crea, transmite, reproduce y transforma en las situaciones de trabajo, y se lo concibe como una suerte de regulador del proceso de trabajo. De esta forma, el tipo de coordinación de acciones efectuado, según sea al alcance de las intervenciones y la naturaleza de saberes que se movilizan, conforman particulares tipos de regulaciones, y en este sentido el contexto organizacional es determinante para esta definición.

La segunda línea de estudios mencionada reconoce en el trabajo de Maurice, Sellier y Silvestre (1987) un antecedente fundamental. El análisis del *espacio de calificación*, configurado al amparo del “efecto societal”, encuentra especificidad en el marco de trayectorias nacionales que expresan, asimismo, una compleja articulación entre procesos educacionales; organizacionales y aquellos tributarios del sistema de relaciones de trabajo vigente.

El espacio de calificación contiene la posibilidad de movilidad de los actores, la que queda encuadrada en ciertos límites, que refieren a aquéllos que fija una particular estructura de organización, definida en base a las formas de división social y técnica del trabajo, según las características de la cooperación y el mando. El espacio de calificación se encuentra asimismo mediado por las políticas educacionales y por las relaciones de fuerza que sustentan al sistema de relaciones de trabajo.

Estos estudios han significado un verdadero punto de inflexión en la problematización sobre las vinculaciones entre educación y trabajo y ponen de relieve el papel fundamental que debe asignarse a las trayectorias nacionales al abordar las tendencias predominantes.

Tal como expresamos en la introducción de este apartado, la tensión entre las perspectivas interpretativas y neomarxistas ( como así también, con las posiciones neoclásicas traducidas en la impronta planificadora, en los años 60 y 70; y en la invocación de una suerte de funcionalidad entre el sistema educativo y productivo con la hegemonía neoliberal en las últimas décadas del siglo XX), se expresarán en los estudios latinoamericanos.

La herencia de Naville, Touraine, y con posterioridad de Braverman abrevará en las corrientes neomarxistas e interpretativas, lugar desde el cual se amplifica la mirada sobre el proceso de trabajo y valorización. Asimismo, la Teoría de la Regulación, aporta elementos de referencia para ahondar

en el análisis de las trayectorias nacionales en una perspectiva que recupera los aportes de la Economía, la Sociología y la Antropología.

### **La mirada al proceso de trabajo: los estudios en la Región**

Ya desde los años 70, cobran fuerza en la Región los estudios que focalizan sobre las consecuencias de la automatización sobre el empleo, las calificaciones y las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo -CYMAT-.

Las líneas de investigación desarrolladas desde el CEIL del CONICET, en el campo de las Ciencias Sociales del Trabajo, han aportado, con el impulso de las metodologías cualitativas, contribuciones fundamentales con relación a las consecuencias inmediatas y mediatas para el empleo, y el trabajo a partir de las automatizaciones y del impulso de nuevas formación de organización del trabajo (Neffa, 1982; 1988; 1990). Los estudios también se orientaron hacia los análisis ergonómicos, poniendo en evidencia las viejas y nuevas "enfermedades profesionales". La mirada hacia las condiciones de trabajo incluye la necesidad de problematizar el campo de las calificaciones profesionales y atender a los procesos de formación en situaciones de trabajo.

En la década de los años 80 la perspectiva del análisis comenzó a aplicarse al estudio de casos en algunos países de América Latina. En este sentido, el "enfoque de Proceso de Trabajo" cobra relevancia, y se dirige a indagar las relaciones existentes entre las transformaciones que se venían operando en los esquemas de organización de la producción, del trabajo; en la incorporación de sistemas informatizados; y en las nuevas modalidades de gestión del empleo, del trabajo y de las condiciones de profesionalización.

Siguiendo los aportes de la antropología cognitiva, algunas líneas de investigación focalizan sobre el análisis del saber hacer, y de las condiciones de aprendizaje que se ponen en juego en el cotidiano de trabajo.



En el marco del convenio de firmado entre el CEIL del CONICET y el Grupo Lyonés de Sociología Industrial<sup>4</sup>, con la dirección de Jean Ruffier, son abordados los procesos de aprendizaje movilizados con relación a la informatización de la producción en la industria argentina. En la misma perspectiva de análisis, la investigación dirigida por Julio Testa, centra el análisis en las modalidades de formación para la adquisición de los saberes necesarios en el uso de las nuevas tecnologías, estudiando la incorporación de máquinas herramientas computarizadas en empresas subsidiarias de una terminal automotriz<sup>5</sup>, poniendo en evidencia la importancia que tenían las condiciones organizacionales para promover u obstaculizar las prácticas formativas requeridas al incorporar nuevas tecnologías.

Los estudios del trabajo se nutren también de aportes procedentes de la Antropología cultural y de la Pedagogía del trabajo. Al respecto resultan de interés las contribuciones de Kuencer, en Brasil y de Neiburg en la Argentina. En el primer caso, desde una perspectiva gramsciana; y en el segundo caso desde un marco de análisis Gidnessiano, ambas investigaciones focalizan en la problemática del control empresario sobre el trabajo.

Desde la Pedagogía del trabajo el estudio de A. Kuencer (1989) en Brasil desarrolla una lectura educacional sobre las estrategias de dominación empresarias y sobre las formas en que se dirime, en el espacio sociocultural de las empresas, la búsqueda de legitimidad. Kuencer aporta una lectura pedagógica desde las relaciones sociales de producción, al considerar las formas de dominación impulsadas por las concepciones taylorianas y fordianas. Sobre la base de un análisis que pone en el centro de gravedad al proceso de trabajo y de valorización, recupera una perspectiva gramsciana en su análisis de la industria automotriz en Brasil, resultando relevantes sus aportes sobre la configuración del orden pedagógico-cultural que hegemoniza.

---

<sup>4</sup>Ruffier, J.; Testa, J.; Walter, J. (1987), *Los saberes de la informatización en la industria Argentina*, CEIL/CONICET, Grupo Lyonés de Sociología Industrial, GLYSI, Universidad Lyon II. Doc. de Trabajo N°17.

<sup>5</sup> Testa, Julio (1987), *La incorporación de las máquinas herramientas computarizadas en un contexto de transición tecnológica. Procesos de aprendizaje y constitución del "saber hacer"*, CONICET/CEIL, Doc. de trabajo N° 19.

A su vez, desde la aproximación antropológica, el trabajo de Neiburg, publicado por el CEAL en el año 1988, se constituye en una relevante etnografía contemporánea en la que indaga la configuración del poder empresario en Loma Negra y su forma de imponer estructural y simbólicamente la ligazón entre fábrica y villa obrera. La mira puesta en un campo de fuerzas donde los trabajadores resultan ampliamente debilitados, es significada poniendo en evidencia los mecanismos derivados del sistema de dominación para quebrar la posibilidad de la acción colectiva.

Este trabajo resulta por demás sensibilizador en nuestras propias interpretaciones sobre el discurso empresario en el actual “universo del neoliberalismo” y su encarnación en las formas identitarias. De esta forma, los aportes del autor resultan sustantivos para ser leídos en los discursos y prácticas empresarias en los años 90.

El problema sobre el control del trabajo se hace cada vez más difuso en los estudios hacia los años 90, ganando espacio tanto las líneas interpretativas como aquellas sustentadas en las abonadas por la Teoría del capital humano. Frente al embate funcionalista y al renovado esencialismo pedagógico, la mirada hacia “la perspectiva de los actores”, resulta insuficiente, para desnaturalizar la producción de sentido que sustenta las políticas empresarias instrumentadas desde finales de los años 80, en su búsqueda de recomposición hegemónica.

## **2. El embate racionalizador: exclusión, dualización y control simbólico: la mirada a la empresa**

### **El debate por la “modernización empresaria”**

El campo de las Ciencias Sociales del Trabajo sufre un desplazamiento en la histórica unidad de análisis centrada en el taller. Es decir, en los años 90 la empresa se constituirá en la unidad de análisis de los estudios del trabajo, y se enfatizará en la necesidad de avanzar en las investigaciones sectoriales ( frente a su heterogeneidad, tanto inter como intra rama de actividad económica).

La impronta modernizante, impulsada por las grandes empresas monopólicas, fortalece, sobre todo, un nuevo paradigma discursivo, que, en la voz del “management participativo” y del lenguaje flexibilizador, expresa, para Latinoamérica, un papel predominante de las tecnologías sociales como activadoras de los procesos de modernización ( racionalización sobre el empleo, las condiciones de trabajo y de profesionalización).

Al respecto destacamos las líneas de trabajo desarrolladas por Dombois y Pries ( 1993) quienes exponen la necesidad de inscribir el debate por la modernización en la puja por restablecer un nuevo orden sociolaboral y profesional. Esta línea de trabajo señala asimismo la necesidad de asociar líneas de investigación que operaban en forma distante, lo que constituía un factor obstaculizante para la comprensión de la naturaleza y alcance de las intervenciones empresarias sobre la gestión del trabajo. Señalando el carácter sistémico de la modernización, esta línea de investigación pone en evidencia, a su vez, la necesidad de no producir una suerte de aislacionismo entre los diferentes medios de intervención técnica y social que movilizan las empresas. Asimismo, se expresa la importancia de reconocer que la fuente de productividad debe rastrearse en las complejas conexiones que entran a todos ( los trabajadores), y a cada uno desde posiciones diferentes.

La línea de investigación desarrollada por D. Linhart ( 1997) ha sido esclarecedora en este dominio de análisis. Recuperando una base empírica sustentada en estudios sectoriales, expresa la importancia de situar los análisis en lo que la autora define como “el espacio del funcionamiento interno y el de las relaciones sociales”. Desde una perspectiva interpretativa ( sustentada, sobre todo, en el interaccionismo simbólico), se enfatiza en la nueva formación discursiva codificada en el denominado “management participativo” y su papel en la idea de “cambiar al trabajador antes que al trabajo”. Se pone en evidencia, así, el debate por la formación de nuevas identidades laborales y profesionales. La tesis generada por la autora señala un movimiento a ser leído en esos espacios, a la vez que expresa las continuidades operantes al analizar la organización del trabajo. Es en este sentido que se referirá a la existencia de un “modelo asincrónico”.

Siguiendo los planteos de D. Linhart, las polémicas actuales ubican nuevamente en primer plano la cuestión de la capacidad de negociación de los grupos en tanto actores colectivos. Y en este sentido sus contribuciones expresarán cómo las autodenominadas “políticas participativas” ent estructuran los

grupos y los funcionalizan a un nuevo esquema empresario que requiere de los grupos para “crear confianza y colaboración”. La mirada hacia los grupos de trabajo, como unidades de análisis, resultará fundamental, ya que aporta una clave de análisis para estudiar las “resemantizaciones operantes” y los mecanismos de reconstitución de poder, lo que demanda considerar las reasignaciones de posiciones, según “competencias” de los actores.

Esta vía de análisis conduce a la autora a expresar la no equivalencia entre actores de un grupo de trabajo, y entre los grupos, planteando la pertinencia de abordar las diversidades identitarias en relación a cómo resulta movilizadora la experiencia social previa, y cómo visualiza cada actor su situación profesional, en el marco del nuevo proyecto oficial que se define como parte de la modernización ( racionalización) en el nivel de las firmas. La no equivalencia queda planteada no sólo a partir de los recursos con los que cuenta cada actor, y por la posición que ocupa en el sistema social de la empresa, sino también - para Linhart, fundamentalmente-: “ *por los distintos resortes para la constitución y funcionamiento de los actores colectivos en la empresa*” ( P.128).

Linhart anticipa así el problema de la producción de nuevos sentidos, cuya lectura requiere una aproximación desde el campo educacional. Desde la Pedagogía crítica, se ilumina el campo de saber/poder, que, desde los enfoques interpretativos, permanece secundarizado.

### **Los modelos de profesionalización emergentes en los estudios sectoriales**

La experiencia francesa<sup>6</sup> resulta útil, sobre todo, por las metodologías que han desarrollado para aprehender en profundidad la realidad sociotécnica y profesional de las firmas. Si bien, queda aún

---

<sup>6</sup>En particular, nos referimos a la diversidad de estudios realizados en el CEREQ de Francia. Queremos destacar los aportes de Bonnafos, Hillau y Zarifian en el análisis de la industria siderúrgica, los estudios de Merchiers en la metalurgia, y de Campinos-Dubernet en la industria química: Bonnafos, G.; Zarifian (1984), *Calificación y formación en la siderurgia*, CEREQ, París; Merchiers, J (1990), *Travail et emploi dans la métallurgie*, Document de travail, N° 57, CEREQ; Campinos Dubernet; Marquette, CH.; Peyrard, C. (1992), *Transformation du travail et prospective d'emploi dans le champ de la convention collective des industries chimiques*, CEREQ; Besucco, N. (1995), *Transformation des marchés internes et gestion des compétences. Le cas d'une entreprise de chimie fine*, CEREQ. Las líneas de investigación desarrolladas por Jobert y Rozemblatt, aportan sustancialmente desde una perspectiva sociocultural, al análisis de las configuraciones profesionales emergentes, definiendo una mirada que no disocia el análisis

distante la aproximación que tome en cuenta el problema del control sobre el trabajo, y su enclave en la dominación cultural.

En las últimas dos décadas las líneas de investigación en Francia se han orientado en muchos casos hacia la industria de procesos continuo: siderurgia y química. Es sin duda un desplazamiento del histórico interés - que podríamos recordar con los decisivos trabajos de Touraine en los años 50- en la industria automotriz. Estos sectores se constituyen en nuevos casos testigo de los años 90, ya que permiten objetivar mejor la relación existente entre modernización empresaria y transformación de los mercados internos de trabajo.

Los estudios realizados en Francia por Bonnafos y Zarifian (1984) en el sector siderúrgico han abordado los efectos de las transformaciones productivas y organizacionales en las calificaciones profesionales, dando cuenta de la existencia de cambios cualitativos en el tipo de intervenciones exigidas a los "operarios". No obstante se sostiene el efecto desigual de los procesos de automatización en distintos sectores de la producción, afectando en forma diferencial los perfiles profesionales asociados a los mismos. Se generan, así, realidades heterogéneas que sólo pueden ser verificadas a partir del seguimiento de grupos socioprofesionales específicos.

Respecto a la industria química<sup>7</sup>, ésta constituye, cada vez más, un sector emblemático, en particular, a partir de la incidencia de las crecientes automaciones de base microelectrónica e informática en las líneas de producción continua, que ya contaban con un importante grado de automatización.

---

de las calificaciones de las clasificaciones profesionales. Asimismo, los estudios desarrollados desde el LEST, han dado contribuciones fundamentales al campo de la Educación y el Trabajo desde la perspectiva de la relación salarial: Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre J. (1987), *Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania. Aproximación a un análisis societal*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social ( 1era ed. 1982).

<sup>7</sup> Nos referimos en forma especial al documento de base de una serie de estudios que abordan los distintos subsectores de la rama química: *Contrat d'études prévisionnelle. Industries chimiques. Délégation a la formation professionnelle*. CEREQ, Set. 1991.

El análisis sectorial realizado por investigadores del CEREQ, define tendencias significativas en cuanto a las racionalizaciones operantes sobre el mercado interno de trabajo. La tesis expuesta señala un movimiento doble de destrucción y generación de empleo, que requiere ser leído en el propio corazón del proceso de trabajo y valorización. Es decir, se encara un estudio pormenorizado que recupera la situación profesional de diferentes grupos, analizando quiénes son más afectados por las expulsiones, y quiénes mejor posicionados en el marco de las nuevas jerarquizaciones de empleos. Tal como surge del análisis realizado en los estudios franceses, la reducción de los planteles ha sido importante en esta rama, siguiendo, aunque en menor medida, las tendencias generales de disminución del empleo industrial ( entre 1980 y 1990 se redujeron 225000, 15 % de empleos). Asimismo, se ha verificado un fuerte incremento de la productividad ( 48 % de 1980 a 1988 contra 29 % para la industria: Campinos-Dubernet, Hanchane, Marquette, 1997). Esta reducción ha afectado en particular a los obreros no calificados.

Para los mayores de 40 y para los obreros no calificados se instrumentaron además fórmulas de jubilación anticipada, “organización de salidas hacia el desempleo, todas modalidades indemnizadas por el Estado” (C. Dubernet, y otros, 1997).

Según lo estudiado por el CEREQ, los obreros no calificados serán reemplazados por jóvenes diplomados, que ocupan a veces categorías operarias:

*” (...) así un diploma de nivel III ( brevet de técnico superior o Diploma Universitario de Tecnología en química), confiere una clasificación de técnico, pero puede ser empleado como operador de fabricación al lado de obreros calificados así como cumplir funciones técnicas en la fabricación”.*

No obstante, estas “ventajas” para los técnicos ( por sobre los idóneos) se ven relativizadas a partir de un costo de oportunidad creciente en las chances de movilidad:

*” El titular de un diploma de conductor de aparato de fabricación de industrias químicas sólo tiene dos posiciones que ascender después de su incorporación (...) si resultara que cada nivel de empleo debiera proveerse mediante la incorporación de jóvenes con un diploma de formación inicial, se llegaría a un bloqueo total de los sistemas de movilidades tanto de los obreros como de los técnicos”.*

Los estudios franceses dan cuenta sobre las ventajas de los jóvenes diplomados en el marco de las nuevas exigencias: rigor - utilización más precisa de los instrumentos de medida, verificación de su estado-, precisión en el registro de las informaciones necesarias y el seguimiento de los modos operatorios, comprensión de la reacción, de las reglas de seguridad, para lograr autonomía en la resolución de problemas. Se verifican dos perfiles, que oponen y ponen en desventaja al operario tradicional especializado, formado en el puesto, quién aplica una hoja de ruta, pero que no comprende del todo el porqué de lo que hace desde el punto de vista de la química.

Cuando la conducción se automatiza, se produce, según las autoras, una verdadera ruptura en la naturaleza del trabajo de los operadores:

*" (...) se trata menos, para el operador, de realizar directamente una acción que de conducirla por la intermediación del sistema de comando. Lo esencial de la acción, es la anticipación, que se hará posible a partir de la capacidad de análisis de las informaciones procedentes de la pantalla, y ponerlas en relación de manera sintética,....y relativizar la fiabilidad de algunas datos, a partir de ciertos índices, detectar un funcionamiento defectuoso de la instrumentación"*  
(C.Dubernet, 1992).

Los estudios desarrollados Jobert (1992) y Rozemblatt (1999) aportan sustancialmente a la lectura de las calificaciones desde una perspectiva conflictual, considerando en forma particular los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales al amparo de las transformaciones sustanciales que se dirimen en las clasificaciones profesionales ( de hecho y de derecho, negociadas colectivamente). Los estudios desarrollados en una compañía de electricidad por el investigador francés expresan ciertas tendencias que denotan el desplazamiento de un modelo de profesionalización sustentado en la noción de calificación ( tributario de las concepciones taylorianas y fordianas, y del empleo industrial que se expresa hegemoníamente a partir de la 2da post-guerra) a uno donde la noción de competencia dota de pregnancia a la naturaleza de las movimientos que definen la configuración profesional. Se abona una perspectiva interpretativa que expone, no obstante, los resortes ocultos entre el peso creciente de las atribuciones de los sujetos y el orden jerárquico plasmado en un nuevo mapa de clasificaciones.

## La mirada a la Región

Las lógicas de exclusión y precarización de las condiciones de empleo, de trabajo y de profesionalización, iluminan la problemática sociolaboral desde distintas aristas que, en forma complementaria, han aportado una importante base empírica sobre las variadas fuentes de exclusión e intensificación del trabajo con la denominada “modernización empresarial”.

En la región, el embate neoliberal plasmado en la política de privatizaciones, ha puesto en la mira ese escenario, objetivado en la política flexibilizadora y en el sentido que asumen las materias negociadas en los años 90. El trabajo publicado por Eudeba en el año 1998, y compilado por Walter y Senén González ilustra los efectos del plan privatizador en las telecomunicaciones con estudios que miran dicha impronta en varios países latinoamericanos. Es también ese mismo escenario el que orienta la mirada, enriqueciéndola, hacia los efectos territoriales en relación a las estrategias de supervivencia que ponen en juego aquéllos trabajadores expulsados, a través de la figura del “retiro voluntario”. El caso Somisa ha sido emblemático en el sentido de desterrar definitivamente la tesis que se sostuvo hasta los años 80 al plantear que las formas cuentapropistas constituían una salida, y, a veces, una forma alternativa de desarrollarse como pequeños empresarios. Beccaria y Quintar (1997), aportan una lectura que mira hacia la desestructuración del mercado de trabajo regional.

Las políticas flexibilizadoras en el orden laboral se constituyen en el eslabón de análisis fundamental para los abogados laboristas al sopesar cómo es desmantelado el Derecho social del trabajo, y, a su vez, como la negociación se constituye en un vehículo potente para transponer las cláusulas flexibilizadoras orientadas a la precarización laboral ( Schick, 1994; Meik; Zas, 1994). Asimismo, desde una lectura sociológica, la línea de trabajo desarrollada por Aída Quintar pone de manifiesto la impronta disciplinadora del mecanismo flexibilizador.

Los estudios sindicales, en el marco del creciente debilitamiento del sector, o bien, desde su fortalecimiento en calidad de “sindicatos empresarios” ( D. Orlansky, 2000 ), renuevan el análisis de las estrategias que se impulsan en el marco de las variadas herramientas modernizantes que se definen en distintos sectores de actividad económica. La investigación desarrollada a comienzos de los años 90 por Angélico; Hernández; Moreno; Rojo y Testa, arrojan



elementos sustanciales para indagar las estrategias sindicales que se impulsan en el marco de las formas de racionalización que promueven las empresas. El caso de Acindar, Villa Constitución, ha sido paradigmático por el posicionamiento crítico del sindicato frente a las transformaciones que se intentaban imponer desde el poder empresario, poniendo de manifiesto un conocimiento en profundidad por parte del actor sindical que es llevado al terreno de la negociación.

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

Los trabajos de Abarzúa en Chile ( 1997) y de Stolovich y Lescano ( 1997) en Uruguay abordan la problemática sindical frente al nuevo escenario planteado con la impronta de los sistemas de mejora continua y las nuevas formas de gestión del trabajo. Abarzúa, desde una perspectiva interpretativa ilumina el plano sociocultural, analizando las posibilidades de recomposición de la acción colectiva en un contexto en que “la inexistencia o multiplicidad de códigos culturales“ desestructura las viejas identidades. Esta investigación, sustentada en una Tesis doctoral vuelve la mirada hacia el propio actor sindical en un contexto de profundo debilitamiento. Discutimos la tesis del autor sobre la inexistencia o multiplicidad de los códigos culturales, lugar que se dota de visibilidad al encarar el problema de la dominación y de la legitimidad del nuevo orden ( en el sentido gramsciano de “bloque ideológico”). Esta complejidad es aquella que abordamos en nuestra Tesis doctoral.

La investigación desarrollada por Stolovich y Lescano en empresas uruguayas, aporta también a la relación existente entre gestión de la calidad total y estrategias sindicales. Las contribuciones se orientan a repensar la estrategia de negociación con el fin de lograr ventajas comparativas para el sector del trabajo. Si bien los autores se refieren a la “operación de enmascaramiento” que sustenta la impronta modernizante basada en los sistemas de mejora continua, su tratamiento resta difuso desde el accionar empresario. Desde nuestra perspectiva esta mirada aporta sustancialmente al terreno de las Relaciones de Trabajo, y a conceptualizar el sentido que asume la propia negociación colectiva en el contexto de modernización/racionalización empresaria.

La mirada hacia el proceso de trabajo, se inscribe en una línea de estudios que iluminan las características que asume la impronta modernizante en distintos sectores de actividad económica. En particular, los análisis, desde la Economía del trabajo, abordan las relaciones existentes entre las nuevas formas de organización ( de la producción y del trabajo) y las condiciones de trabajo. Asimismo, los estudios se orientan a evaluar las implicancias de las nuevas tecnologías informatizadas en las calificaciones y perfiles profesionales, enfatizando una mirada hacia el mercado de trabajo, evaluando la situación de los trabajadores con mayores y menores niveles de calificación ( Marshall; Cortés, 2002), analizando las trayectorias educacionales y profesionales de algunos grupos profesionales, como por ejemplo, el caso de los técnicos en distintas especialidades ( Testa, 1991,1998, 2001); o bien, de los ingenieros ( Panaia, 2000).

El problema de la modernización empresaria es abordado en forma particular por los estudios sociales del trabajo, en sus distintas aristas y desde distintas metodologías y niveles de análisis. Una tesis que expusiera Monza en un trabajo presentado al primer congreso nacional de estudios del trabajo, señalaba, en forma casi pionera, una situación recurrente observada en las “empresas modernizadas” en los años 90. Planteando “las falacias de la reestructuración”, exponía la relación existente entre aumento de la productividad, reducción de los niveles de empleo, y dualización/ segmentación del mercado de trabajo.

No obstante la lectura hacia la flexibilidad y su impacto en el empleo y las condiciones de trabajo no siempre resulta asimilada al embate modernizante, cuando los estudios focalizan en las lógicas desplegadas por las empresas para alcanzar competitividad y eficiencia. Tal como lo exponen Dombois, y Pries (1993), ciertos campos de análisis resultan distanciados, e incapaces para sopesar las relaciones que se establecen por ejemplo entre la operatoria modernizante y las relaciones industriales.

La importante experiencia en los estudios desarrollados desde la Economía del Trabajo por Julio Neffa, desde el Ceil-Piette del CONICET, ha contribuido al análisis sobre las características de la crisis de la relación salarial en la trayectoria nacional. Recuperando la perspectiva regulacionista, los estudios por rama de actividad económica focalizan en las implicancias de las formas de automatización, asociadas con las tecnologías de base microelectrónica y la informática, y de las

nuvas modalidades de organizar la producción y el trabajo, en el empleo, en las condiciones de trabajo y en las calificaciones profesionales. Estas aproximaciones sectoriales han nutrido, a su vez, los estudios de caso, abordaje que permite indagar de qué forma se especifican los “cambios en el trabajo” en escenarios laborales situados. Las articulaciones también se definen en las aproximaciones macro y micro, fortaleciendo el trabajo analítico de distintas trayectorias investigativas.

Desde una aproximación en el nivel de los estudios de caso, los trabajos desarrollados por Testa<sup>8</sup> desde el CEIL del CONICET han focalizado sobre las implicancias de la automatización, y la informatización de los procesos en los perfiles profesionales requeridos a los técnicos, que se desempeñaban en industrias de proceso continuo ( en empresas siderúrgicas y químicas). Las contribuciones de estos estudios señalan la importancia de desarrollar un análisis en profundidad en el nivel de las organizaciones productivas para poner de relieve la naturaleza y alcance de los saberes e intervenciones que ponen en juego distintos grupos profesionales. Asimismo, resultan de interés las contribuciones al señalar la importancia de reconocer la articulación de las trayectorias socioeducacionales y profesionales<sup>9</sup> en la edificación de las profesionalidades, y la

---

<sup>8</sup>PID/ CEIL/ CONICET 1993-1996: “Ocupaciones y profesiones en mutación: efectos de los cambios tecnológicos en el contenido técnico de los puestos de trabajo “ ( subproyecto N ° 5), dirigido por el Lic. Julio Testa. Los estudios se han focalizado sobre los sectores de acería y mantenimiento en empresas siderúrgicas con el objetivo de comprender los cambios acontecidos en el tipo de intervenciones y saberes exigidos a los operarios y técnicos. Proyecto: Cambio tecnológico y dinámica de transformación de los perfiles profesionales en la industria química ( PICT 98-2000, financiado por la Agencia de Promoción Científica y tecnológica).

<sup>9</sup>El programa de investigación del Laboratorio de Análisis Ocupacional de la Secretaría de Investigaciones de la UBA indaga sobre el imaginario académico-profesional y las trayectorias educacionales y sociolaborales de los estudiantes próximos a egresar en las carreras de Ciencia Política, Sociología, Ciencias de la Comunicación, y Relaciones de Trabajo: Programa de investigaciones sobre la situación ocupacional y profesional de graduados recientes de las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales UBA. *Los egresados de la carrera de Sociología*, Estudio N° 2, Director: Lic. Julio Testa, 1996; Programa de investigaciones sobre la situación ocupacional y profesional de graduados recientes de las carreras de la Facultad de Ciencias Sociales. Situación ocupacional e inserción profesional de graduados recientes de la Facultad de Ciencias Sociales. Estudio de caso: graduados de Relaciones del Trabajo ( 1987-1990),

necesidad de no desligar los estudios sobre calificaciones de las políticas de uso y valorización del trabajo.

En este mismo campo de análisis, en varios de nuestros trabajos<sup>10</sup> hemos constatado cómo las reestructuraciones tecnológicas promueven cambios en los principios que sustentaban los mercados

---

Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Oficina de Publicaciones, Ciclo Básico Común, Estudio N° 1, director: Lic .Julio Testa, set. 1995

Asimismo, se han desarrollado varios estudios sobre la situación profesional de los técnicos electrónicos y químicos: Testa, Julio, *Dinámica ocupacional y desempeño profesional de los técnicos electrónicos*, CEIL/ CONET, 1993; Testa, J.; Figari, C.; Spinozza, M., “Cambio tecnológico y perfiles profesionales requeridos y valorizados. El caso de los técnicos químicos”, Ponencia presentada al *IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, organizado por la Asociación de especialistas en Estudios del trabajo, agosto, 2001, Publicado en soporte electrónico.

<sup>10</sup>Testa, J.; Figari, C. *La problemática de las empresas calificantes. Un estudio de caso*, CEIL, Serie Debates N° 1, 1996; Figari, C., *Procesos de reestructuración productiva y nuevas selectividades en el mercado interno de Trabajo. Itinerarios de profesionalización y la nueva socialización laboral*, Informe de Beca Postdoctoral, CEIL –CONICET, 1996; Figari, C. “Reestructuración de una empresa proveedora”. El caso Siemens. En *Privatizaciones y Relaciones Laborales en la telefonía Latinoamericana*. Comp. Walter, J.; Senén González, C. Eudeba, 1998; Figari, C., *Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales en un contexto de reestructuración productiva. Estudio de caso*, Tesis de Maestría en “Ciencias Sociales del trabajo”, Centro de Estudios Avanzados, UBA, 1999; Figari, C., “Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial”, *Revista Estudios del Trabajo*, ASET, 2001; Figari, C., “Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: políticas de formación y senderos de profesionalización”, *Revista Estudios Sociológicos* N° 56, de El Colegio de México, 2001; Asimismo, en sectores de empresas privatizadas se ha estudiado en profundidad el caso de los servicios eléctricos privatizados: Figari, C., *La problemática de las calificaciones y la reestructuración del mercado interno de trabajo. El caso de una empresa privatizada de servicios eléctricos*, CONICET/CEIL, Debates, N° 5, CEIL, 1995; Figari, C., “Negociación colectiva y flexibilidad laboral. El caso de una empresa privatizada de servicios eléctricos”, *II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: el mundo del trabajo en el contexto de la globalización: desafíos y perspectivas*; organizado por la Asociación latinoamericana de Sociología de Trabajo, San Pablo, Brasil, del 1 al 5 de diciembre de 1997; Figari, C. “Negociación colectiva en empresas privatizadas del sector eléctrico: el nuevo orden laboral y profesional”, *Revista Nueva Sociedad*, Venezuela, 2002 ( en proceso de evaluación).

internos de trabajo, y en la gestión de las carreras profesionales. En ese contexto se ponían en evidencia tensionamientos en el modo tradicional de gestión de las carreras profesionales, en el marco de las nuevas exigencias en las calificaciones de las personas, y en el contenido técnico de los puestos de trabajo. De esta forma se pudo constatar el bloqueo de horizontes de profesionalización que antes eran posibles de transitar tomando como criterio la experiencia acumulada.

El campo de la formación y el trabajo ilumina, desde variadas perspectivas, el nuevo escenario que se plantea con la crisis y la hegemonía neoliberal. En este sentido los estudios longitudinales de seguimiento de los técnicos ( Gallart, 1992; 1995; Testa 1991-1998); sobre la demanda de profesiones universitarias ( Llomovatte; Panaia; Korinfeld, 1994; Riquelme, 1998; M. Gómez, 2000); aportan elementos sustanciales desde una comprensión estructural de las complejas articulaciones que se dirimen entre los perfiles académicos-profesionales y los requerimientos desde el sistema productivo.

Los contribuciones de Segré y Leite en Brasil, de Iranzo en Venezuela, y de Carrillo en México, son contundentes al enfatizar una mirada hacia las fuentes que definen las segmentaciones en los mercados internos de trabajo desde una lectura de las calificaciones y las categorías profesionales.

La riqueza de los estudios de caso, y sectoriales en la Región, que iluminan tanto el problema de la modernización, de las Relaciones de Trabajo, como aquéllos que focalizan el campo de las calificaciones y perfiles profesionales, desde la perspectiva del mercado de trabajo o bien del proceso de trabajo, aportan una importante base empírica que deja aún asignaturas pendientes en la reflexión teórico-conceptual. Sobre todo, este desafío requiere una lectura interdisciplinaria capaz de articular distintos campos de análisis, vía, que, desde nuestra perspectiva, provee un rumbo potente hacia la reflexión teórica.

Las especificidades para la Región, en el orden de los Estudios sociales del trabajo, han sido puestas de manifiesto en el Tratado de Sociología del Trabajo compilado por De la Garza y publicado en el año 2000. Las contribuciones de diversos autores latinoamericanos expresan un

---

esfuerzo por comenzar a recomponer una mirada articulada de los estudios, por cierto de gran fertilidad, realizados en la última década.

Nuestra tesis doctoral abrevia en distintas líneas de análisis procedentes del campo de la Sociología de la Educación y del Trabajo. Desde nuestra perspectiva las contribuciones requieren nutrirse tanto de la riqueza de los casos como de las formulaciones teóricas críticas. Y en este sentido, el análisis de casos múltiples aportó una vía fértil para entramar las especificidades a la luz de una mirada desnaturalizadora de la modernización empresaria, y de sus efectos en las condiciones de empleo, de trabajo y en las configuraciones profesionales. Desde esta aproximación el problema de la producción social de saberes, de la dominación/control sobre el proceso de trabajo, y el problema de la legitimidad definen las principales coordenadas de lectura que nutren nuestras interpretaciones.

En el capítulo III, nos abocamos al desarrollo de la perspectiva teórica-conceptual que sustenta la labor analítica que realizamos en los capítulos posteriores que se apoyan en los hallazgos de nuestra labor investigativa surgida del análisis de casos múltiples.

### **III. Marco teórico-conceptual**

#### **1. La modernización: hegemonía empresaria y búsqueda de legitimidad**

La crisis de la modernidad, en tanto expresión de la crisis del régimen de acumulación capitalista, es, a la vez, manifestación del requebrajamiento del patrón de dominación (Holloway, 1997). Es en este sentido que las nuevas formas regulatorias (en un sentido material y simbólico) que están operando en los espacios sociolaborales redefinen las modalidades de codificar los sentidos legítimos. El control social sobre el trabajo encuentra una forma renovada de expresión, con múltiples anclajes y agentes que lo transponen.

Recuperando esta línea de análisis, la hegemonía neoliberal abre un camino potente para estudiar los mecanismos por los cuales son restablecidas las formas de dominación y los sentidos que se codifican y transmiten, configurando un sistema social de representaciones con fuerza disciplinadora. Refiriéndose a la impronta privatizadora y a la lógica empresarial en el campo escolar, los trabajos de Tadeu da Silva y Gentile (1997), aportan en la dirección planteada. Tadeu da Silva (1997) se refiere al paradigma de la calidad total, como lugar a ser leído en el orden de las recontextualizaciones que se operan en el conjunto de vocablos que el neoliberalismo ha dotado de centralidad. Dicho paradigma gobierna en los sistemas ideológicos dominantes del “empresariado modernizado”. De esta forma, el estudio de la denominada “modernización empresaria” resulta un enclave relevante para la lectura educacional, dispuesta a encarar su problematización, poniendo en evidencia la arquitectura pedagógica que da sustento a la posibilidad legitimadora del nuevo orden. El problema de la modernización empresaria requiere situarse en un universo teórico-conceptual que haga visibles las complejas y variadas mediaciones que hacen posible la transposición de un nuevo orden sociolaboral y profesional.

Las estrategias desplegadas por las empresas para modernizarse han revestido un interés particular desde los Estudios del Trabajo desarrollados en la última década, poniendo de relieve su incidencia directa en las exclusiones sistemáticas de trabajadores y en las transformaciones en el nivel de las configuraciones profesionales. No obstante ha sido menos abordado un análisis en

profundidad del debate ideológico que se juega con el fin de instrumentar los nuevos ordenamientos, generando y aggiornando nuevas formas de control social y cultural sobre el trabajo. La Teoría crítica aporta en este sentido elementos sustanciales para desnaturalizar los soportes y sentidos que sustentan la nueva hegemonía empresaria en el sentido gramsciano de dirección política y cultural de las clases dominantes sobre las subalternas. Es desde la hegemonía que se juega un principio pedagógico y una concepción de vida, en tanto lugar que expresa la configuración de un bloque ideológico que construya consensos, y la formación de un sentido común. Es bajo esa impronta de “colonización ideológica” que radica la dirección política-cultural, y emana de ella también la necesidad de legitimar la ideología dominante.

El problema de la legitimidad cobra centralidad en un escenario donde el esfuerzo empresario se orienta a establecer un control social activo de nuevo orden, dinamizado por las lógicas de formación, de calidad ( Figari, 1999), y sobre la base de las concepciones manageriales sustentadas en el autodenominado “management participativo”.

Es desde la legitimidad que puede reconocerse el plano de la dominación política-cultural en búsqueda de consenso, que opera como derivación propia de la misma. Siguiendo el trabajo de Coicaud (2000), resulta de interés su planteo al referir que la idea de que sean aceptados los procedimientos legales sin necesidad de justificación y evaluación resulta incompatible con la legitimidad. (Coicaud, Págs. 32/33). Las críticas que formula a Max Weber se orientan en este sentido al señalar que en la dominación burocrática la “fusión” de lo legal y lo legítimo sustenta en definitiva un positivismo jurídico. De esta forma, expresa que se termina asociando el problema de la legalidad y la legitimidad, en el proceso de racionalización. Esta visión sesga la posibilidad de análisis con relación al problema de los valores ( dirá Coicaud), cuestión que requiere ser abordada a través del examen del proceso legitimador. El ejercicio de un “control social activo” (Melossi, 1992, Pág.17/254-255), es decir, aquel que remite a la producción de comportamientos a través del “autodominio del sujeto” puede asociarse de esta forma a la creación de con-senso como cuestión central en la producción y sostén de hegemonía. Y en esto se expresa también la voz de Gramsci al ponderar la importancia de distinguir la coerción del consenso, que sólo se hace posible cuando se pone en juego el principio/relación pedagógica que la sustenta.



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

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

La idea de “articularidad” ( desarrollada por Zemelman, 1991), que pondera la interrelación entre los campos político, cultural, económico en la lectura de lo real, puede ser recuperada al tomar en consideración la dialéctica operante entre el orden material y simbólico. Se habilita así la recomposición hegemónica a través de la configuración de una nueva formación discursiva en una dialéctica solvente con las tecnificaciones operantes ( sobre todo a partir de las tecnologías de la información, y de los movimientos en el nivel de las estructuras empresarias). Coriat ( 1996) sostiene la emergencia de un nuevo sistema técnico basado en las tecnologías de la información, y se refiere a la existencia de una ecuación que hoy conjuga integración y flexibilidad - en vez de la integración y rigidez tributarias de las concepciones taylorianas y fordianas ( en un sentido técnico/organizacional)-. De esta forma, esta nueva “articularidad”, asume potencialidad para componer un nuevo orden o nuevo “panopticom” ( Foucault, “el saber y la verdad”, 1991), que transpone multidimensionalmente los controles, mediados técnica, organizacional y culturalmente, (ya no personalizados, y en este sentido también se podría pensar en una diferencia sustancial con las concepciones taylorianas y fordianas) localizándolos en el sistema y en el sujeto a la vez. Esta consideración encuentra correlatos con lo que plantea Apple ( 1997) al referir el desplazamiento del control simple al control técnico mediado.

Las múltiples y variadas estrategias desplegadas por las grandes firmas para recomponer eficiencia y competitividad operan, a la vez, en el plano técnico-organizacional y simbólico-cultural. El primer plano de los mencionados expresa transformaciones en las formas de

organización de la empresa, de la producción y del trabajo, promoviendo sobre todo, en este último aspecto, la denominada polivalencia funcional, el trabajo en grupos, la prevalencia de las funciones por sobre los puestos de trabajo. Asimismo, este plano expresa las incorporaciones de tecnologías con base en la microelectrónica e informática ( ya sea en los procesos como en los productos). Las tecnificaciones planteadas ( vía el soporte material u organizacional) no se manifiestan de igual forma en los países centrales que en la Región, con una particular incidencia de las denominadas tecnologías sociales ( Dombois, 1993) . Tal como lo plantea Neffa ( 1998), estos movimientos no resultan una novedad, más bien se sustentan en los viejos embates ( expresión de la resistencia obrera) contra la rigidez de las concepciones taylorianas y fordianas ( Stankiewics, 1991). Si antes la falta de sentido de la tarea, de autonomía en el trabajo, era recuperado como un lugar de lucha sindical, con la modernización, esos viejos reclamos serán reapropiados por los sectores empresarios, reinscribiéndolos en el universo discursivo que da base de fundamento a la recomposición hegemónica neoliberal.

El segundo de los planos mencionados ( el simbólico-cultural) se sustenta, sobre todo, en las nuevas lógicas de los sistemas de mejora continua de la calidad, y en las concepciones ideológicas manageriales del denominado “management participativo” con base en la doctrina japonesa. Tal como lo plantea Bonnazi ( 1993), la impronta de la calidad cobra importancia ya que se constituye en el lugar discursivo desde el cual se instrumentan las justificaciones para imponer las transformaciones en el nivel del empleo (reduciendo sensiblemente los planteles, y afectando en particular a los menos calificados) , en las condiciones de trabajo ( precarizando, e intensificando el trabajo), y en las condiciones de profesionalización ( dualizando y segmentando el mercado interno de trabajo).

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

### 1.1 El control social: los medios de encauzamiento del nuevo “conocimiento oficial” ( sobre dispositivos y sentidos)

Las opciones estratégicas que asumen las empresas para “modernizarse” operan multidimensionalmente. Es en este sentido que Dombois (1993) plantea la necesidad de comprender las transformaciones impulsadas con un alcance sistémico. Desde nuestra perspectiva lo que se juega es una nueva dialéctica entre el espacio sociotécnico y simbólico, dando arquitectura a un nuevo orden laboral y profesional. Es también desde la estrategia “modernizante” que se aboga en forma insistente por el “cambio cultural”.

La modernización empresaria requiere ser considerada como el nuevo esquema de dominación que demanda la puesta en juego de dispositivos que lo codifiquen para su distribución diferencial entre los grupos profesionales. La noción de dispositivo es retomada de M. Foucault, cuando hace referencia al lugar discursivo que habilita una suerte de manipulación de las relaciones de fuerza. Asociada a la noción de estrategia, su arquitectura se concretiza como campo de saber/poder: *“He dicho que el dispositivo es de naturaleza esencialmente estratégica, lo que supone que se trata de una cierta manipulación de relaciones de fuerza, bien para desarrollarlas, en una dirección concreta, bien para bloquearlas, o para estabilizarlas, utilizarlas, etc...El dispositivo se halla puesto siempre inscripto en un juego de poder, pero también siempre ligado a uno de los bornes del saber, que nacen de él, pero asimismo, lo condicionan. El dispositivo es ésto: unas estrategias de relaciones de fuerzas soportando unos tipos de saber y soportadas por ellos”* ( M. Foucault, “ Saber y verdad”, 1991, Págs 130-31).

El análisis de la modernización empresaria centra la preocupación en una doble cuestión: por una parte, en la estructuración interna del nuevo contenido ( modalidad que transpone la nueva formación discursiva), y por otra en la propia orientación de sentido que se configura ( en tanto nuevo “conocimiento oficial”).

Los aportes de Bourdieu y Bernstein ( así como Foucault) han sido claves en la formulación de una teoría del control social y de las formas en que se codifican los sentidos legítimos. Sus contribuciones son fundamentales para comprender la “puesta en forma” de los nuevos sentidos que sustentan la configuración discursiva sobre el trabajo y el sujeto que trabaja.

La modernización empresa opera en este sentido como un enclave complejo de codificaciones del “conocimiento oficial”. Más allá de las variadas, heterogéneas “puestas en forma”, sostenemos la fortaleza del discurso pedagógico/comunicacional para codificar los sentidos legítimos ( Figari, 1999; 2001).

Para Bourdieu, la codificación es un proceso propio del dominio cultural/simbólico, a través del cual se reduce complejidad e incertidumbre. Y en este sentido dirá: *“el dominio cultural es un dominio de las formas”* ( Cosas dichas, 1996; Pág 85): *“la codificación tiene parte ligada con la disciplina y con la normalización de las prácticas (...) es una operación de puesta en orden simbólica, o de mantenimiento del orden simbólica,(...) aporta ventajas colectivas de clarificación y de homogeneización”* ( Págs, 86-7), (...) *hace posible un consenso controlado sobre el sentido* (pág 89).

La formalización, propia del proceso de codificación, queda asimilada a la noción de violencia simbólica,y a la producción de legitimidad: *“la fuerza de la forma, (...) es esta fuerza propiamente simbólica que permite a la fuerza ejercerse plenamente al hacerse desconocer en tanto que fuerza, y al hacerse reconocer, aprobar, aceptar, por el hecho de presentarse bajo las apariencias de la universalidad, -la de la razón o de la moral-.* ( Cosas dichas, Págs 90/91).

Bernstein discutirá el sentido adjudicado al código de “reducción de complejidad”, planteando que puede configurar justamente, a través de su operatoria, una suerte de “imprecisión conveniente”. No obstante, si el código produce ambigüedad, no deja de producirse un movimiento formalizador ( en términos de Bourdieu) para imponer diferencialmente ( en términos del propio Bernstein) el nuevo conocimiento oficial.

Bernstein ha planteado la potencialidad del discurso pedagógico para codificar y comunicar el discurso dominante. La legitimidad del nuevo orden empresario dependerá de una puesta en forma eficaz, que supone un proceso de recontextualización. Esta operatoria se constituye, desde nuestra perspectiva, en un potente andamiaje para formar nuevas representaciones en los trabajadores, y encauzar diferencialmente los nuevos principios regulatorios de las distancias relativas entre los grupos sociales/ profesionales.

Desde la perspectiva que encaramos en nuestra tesis, se requiere una deconstrucción que ponga en evidencia los soportes empleados, y los territorios y agentes operantes en las actuales formas

de restitución hegemónica, dando cuenta de su encarnadura en las relaciones de poder /saber que se configuran. Detrás del control sistémico que se instrumenta con la estrategia “modernizante” gobiernan también las exclusiones y nuevas selectividades en las configuraciones profesionales.

Producir la crítica a la modernización empresaria requiere desarticular los sentidos míticos que se anudan tras ella. Y es que la modernización rearticula los nuevos /viejos sentidos del disciplinamiento industrial asimilando “la competencia, el mérito y el esfuerzo personal”, con la “disciplina, la unilateralidad, y las formas paternalistas”. Esta “sinergia” transita con fuerza los discursos manageriales por la modernización empresaria.

### **Discontinuidades y continuidades en los sistemas de control**

La visión sobre el cambio técnico/organizacional/cultural, es decir, la polémica por la “modernización” empresaria se constituye en un tema por demás controvertido desde la Sociología del trabajo: por ejemplo, hay quienes sostienen la llegada de la era “post-fordista”, y con ella el final del conflicto, y el triunfo de la cooperación, sobre la base de un “management participativo” que lo promueve ( en este sentido algunos autores se refieren a las bondades de las organizaciones calificantes sustentadas en una racionalidad comunicativa y no instrumental, o bien la necesariedad justificadora del nuevo paradigma en pos de las también necesarias adaptaciones a las nuevas regulaciones laborales y profesionales ( Zarifian, 1994)). Por otro, hay quienes plantean la “neotaylorización” ( Bonnazzi, 1993), lo que significa recuperar las continuidades, más que las discontinuidades en los sistemas de control social y profesional tributarios de las formas de organización taylorianas y fordianas. Desde nuestra perspectiva planteamos la necesidad de considerar esta cuestión, que toca sensiblemente la lectura sobre las estrategias dinamizadas en el contexto de las grandes unidades productivas, teniendo en cuenta las continuidades ( en el orden de la racionalización moderna ) y las discontinuidades, capaces de ser abordadas al poner en el foco del análisis tanto la nueva legalidad material como simbólica.

Bonnazzi se ocupa en señalar el peso que adquiere, en un sentido técnico y cultural, el paradigma de la calidad, y relaciona dicho paradigma ( sustento de las “políticas de recursos humanos y del cambio cultural”) con la presencia de una suerte de neotaylorización. Presenta con claridad las “ambigüedades intrínsecas al modelo japonés” destacando la relevancia que adquiere “en las nuevas

formas de la autoexplotación” los efectos de conciencia y el escenario de las relaciones obrero-patronales:

*“ Con el JAT la empresa hace una apuesta: desguarnece las defensas históricas erigidas contra la conflictividad vista como un destino inevitable de la producción industrial y dirige todos los recursos a alimentar un “monoflujo” donde no hay voces de protesta ni segundas líneas de defensa. De ahí la perspectiva de un cambio antropológico de las relaciones humanas en las fábricas, donde las formas de lucha de la época fordiana están destinadas a parecerse cada vez más a una reliquia de la arqueología industrial. De ahí la importancia capital de una política de recursos humanos en la que por otra parte, resulta difícil discernir la sutil línea que separa de un lado la participación voluntaria y de otro la interiorización obsesiva de la autoexplotación” ( P.12-13)*

Coincidimos con Bonnazzi al enfatizar en las formas de autoexplotación que se instrumentan bajo la impronta modernizante sustentada en los sistemas de mejora continua. No obstante observamos la necesidad de considerar qué aspectos se discontinúan en la continuidad de la economía de tiempo y de explotación sobre la fuerza laboral. Y es en este sentido que el abordaje requiere situarse en el plano simbólico y específicamente en la dimensión educacional. Esta mirada demanda detenerse tanto en la naturaleza del “nuevo conocimiento oficial”, como en su particular puesta en forma.

De esta manera, los debates deben plantearse en torno a los complejos mecanismos que, desde el autodenominado “management participativo”, se proponen crear, en pos de la “colaboración”, el enmascaramiento de la conflictividad entre el capital y el trabajo. El conflicto asume un desplazamiento en los discursos y en el manejo de las relaciones de trabajo, que se individualiza.

Al respecto, se requiere también no dislocar el problema de los “nuevos saberes requeridos” de la arquitectura de control que se expresa en las organizaciones y, en este sentido, de los mecanismos del disciplinamiento industrial. Esta visión supone desnaturalizar el entramado que se teje entre saberes y dominación en contextos laborales específicos.

Desde este enfoque, y sobre la base de estudios previos, sostenemos la continuidad de los sistemas de control sobre el trabajo que encuentran, no obstante, nuevos vehículos para su

encauzamiento. De esta forma, resulta fundamental poner en evidencia la nueva producción de sentidos que se establece en los espacios de trabajo, como así también los dispositivos empleados para codificar y transponerlos. Al respecto, se sostiene la relevancia que adquiere el discurso pedagógico/comunicacional en la impronta “modernizante”. En este sentido, resulta fundamental tomar en consideración de qué forma dicho dispositivo se constituye en una herramienta potente para dar base de sustento a la nueva legalidad empresaria.

## **1.2 Una nueva configuración discursiva: “calidad total y management participativo”**

Los estudios de Bernstein (1998) aportan elementos centrales para analizar en profundidad, desde una perspectiva conflictual, la arquitectura del dispositivo pedagógico y comunicacional en las organizaciones empresarias “modernizadas”. Aporta a su vez una lectura sustancial respecto a la necesidad de articular los saberes técnicos y sociales/culturales desde una mirada que pone en el foco la problemática del control simbólico.

Desde nuestra perspectiva la existencia de dispositivos encauzadores de nuevos sentidos sobre el trabajo y el trabajador se orienta a producir lo que Bernstein (1998) denomina “efectos diferenciales de conciencia”. Estos sentidos se sustentan en la existencia de un nuevo orden simbólico que se pretende instalar, en una relación de fuerza donde el sector del trabajo opera ampliamente debilitado. La referencia a un sistema social de significaciones expresa entonces lo que Apple denominó como el nuevo “conocimiento oficial” a ser reproducido para sostener, en definitiva, la nueva legalidad empresaria.

Siguiendo los aportes de Bernstein (1998) la mirada hacia las modalidades del control y del poder recobran un nuevo sentido al detenerse en el estudio de la naturaleza del soporte que habilita, desde nuestra perspectiva, las formas regulatorias para la imposición de los nuevos sentidos/saberes que hegemonizan en el marco de las estrategias de modernización empresaria. En referencia al análisis del dispositivo pedagógico Bernstein se refiere a su potencialidad para la codificación y comunicación del discurso dominante, recontextualizando, distribuyendo y dotando de legitimidad los nuevos principios regulatorios de las relaciones entre los grupos socioprofesionales.

La lectura de los dispositivos pedagógicos concierne centralmente a las modalidades de transposición de nuevos sentidos, traduciendo, a su vez, formas potentes de recontextualización de un universo simbólico anterior. Detrás se encuentra el debate por la resemantización del concepto de trabajo y de trabajador, orientada a producir un nuevo “currículum” que transponga eficazmente las formas ideológicas que gobiernan.

Al amparo de la centralidad de las tecnologías de gestión en las estrategias de modernización, se ponen en juego nuevas formas de control simbólico que operan en el rediseño de un nuevo mapa profesional y laboral. Es desde esta perspectiva que la recomposición del espacio sociotécnico resulta de interés en su lectura dialéctica con el espacio simbólico que se configura. Es en este sentido que se confiere tratamiento al herramental pedagógico-comunicacional, que requiere de una reflexión detenida y desmistificadora.

Las formas de la modernización definen un marco propicio de análisis para deconstruir las nuevas modalidades de disciplinamiento tras la operación de enmascaramiento ( Stolovich, 1997) negadora del conflicto. Esta perspectiva supone también cuestionar el lugar conferido a las políticas de capacitación ( teniendo en cuenta la centralidad que adquieren las gerencias de Recursos Humanos en las grandes firmas). La unidad discursiva en la que operan, sustentada en formas esencialistas, requiere un análisis en profundidad que problematice los soportes y sentidos que se transponen. En lenguaje empresario, el “cambio cultural” se impone, no obstante la interrogación acerca del sentido del cambio necesita situarse en torno a las mediaciones que se establecen para la producción, reproducción y sostenimiento del “orden cultural” que se configura como dominante. Parafraseando a Tadeu da Silva ( 1997) “ *Ningún proceso de construcción de hegemonía política puede prescindir de una transformación radical de los significados, categorías, los conceptos y los discursos, a través de los cuales la “realidad” adquiere sentido y puede ser nombrada(...) es extremadamente importante prestar atención al proceso de creación y re-creación de las categorías que definen y re-definen lo social, lo político y en nuestro caso lo educativo*”. De lo que se trata es de prestar especial atención a la relación existente entre el reestablecimiento de las formas de dominación y su impronta a través de los sentidos únicos que se codifican y transmiten configurando un sistema social de representaciones con fuerza disciplinadora. Tadeu da Silva ubica a la calidad como lugar a ser leído en el orden de las recontextualizaciones que se operan en el conjunto de vocablos que el neoliberalismo ha dotado de centralidad: “*se trata de una de esas*



*categorías lingüísticas que deben ser con urgencia deconstruidas, si no queremos enredarnos de forma irrecuperable en la trama de la seducción conservadora”.*

Las lógicas de la calidad requieren ser desnaturalizadas en tanto mediadoras de los nuevos sentidos que son instituidos, lo que supone recuperar su naturaleza política, que resulta velada tras su soporte técnico. Es en este sentido que planteamos que el abordaje de la gestión de calidad total debe ser deconstruido para des-situarlo de la óptica empresarial y producir el análisis desde la sociología crítica. Su desmitificación supone descorrer velos y dar cuenta de su anclaje en las actuales formas de restitución hegemónica, dando cuenta de su encarnadura en las relaciones de poder /saber que se configuran.

De esta forma, el abordaje de las modalidades de reestructuración empresaria abre interrogantes sobre la naturaleza de los dispositivos que codifican, transmiten y dan sostenimiento al nuevo esquema empresario. Desde esta perspectiva el campo de saber/poder supone analizar tanto los mecanismos de transformación/reproducción cultural que se instituyen como la capacidad de acción de los distintos grupos profesionales. Detrás del control sistémico se operan las formas de distribución diferencial del poder, lo que se traduce, a su vez, en despidos y nuevas selectividades en los mercados internos de trabajo.

Las polémicas en torno a la modernización de las empresas han sido abordadas por varios autores ( Dombois, Pries, 1993; Howells, 1996; Linhart, 1997). Diversidad de estudios han puesto en evidencia las asincronías respecto de la introducción de “nuevas tecnologías duras y blandas”, y han señalado la importancia de éstas últimas sobre todo en la situación latinoamericana ( Dombois, Pries, 1993). Menos énfasis se expresa en el análisis de los procesos de disciplinamiento laboral y profesional ( A. Kuencer, 1989; Quintar, 1996) y en la estructuración de códigos culturales ( Abarzúa, 1997) con potencialidad para transmitir y operar en el nivel del nuevo significado del trabajo. Más allá de las transformaciones productivas y organizacionales, se estructura un discurso que hegemoniza en la voz de las gerencias, consustanciado con las políticas del “management participativo japonés”, abrevando las transformaciones que se prescriben bajo la impronta de la calidad total. El nuevo orden empresario define al trabajador competente que debe ser “autónomo, responsable, capaz de trabajar en grupo, y comprometido con el proyecto de la organización”. Detrás está la idea de un trabajador flexible y adaptado a la nueva lógica de competitividad imperante, lógica que se sustenta en la potencialidad de difundir el riesgo empresario en el nivel de cada grupo

y de cada trabajador. Lo anterior expresa la nueva producción de sentido, que requiere ser transpuesta, logrando aceptación y consenso para el sostenimiento de la nueva racionalidad empresaria.

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

Desde la Teoría y Sociología crítica se abre una vía fértil para encarar el análisis crítico, desnaturalizador de las concepciones manageriales, y poner en evidencia las teorías y propósitos presupuestos. Se espera (y “vigila”) la consustanciación por parte de los trabajadores con los objetivos de la firma, y que demuestren su creencia en sentirse parte de un “proyecto colectivo”. El conflicto y la “diferencia” resultan enmascarados, no sin recurrir a dispositivos eficaces para producir efectos “diferenciales de conciencia” ( Bernstein, 1998). Tal como hemos constatado en estudios anteriores ( Figari, 1999; 2001), el dispositivo pedagógico, dispuesto en un sentido unificador y homogeneizante ( expresión del esencialismo pedagógico), contribuye en la “operación de enmascaramiento” ( Stolovich y Lescano, 1997) del conflicto capital/trabajo. Son justamente las relaciones de saber/poder que resultan “sofisticadamente veladas”. Surge también de nuestros hallazgos anteriores, la necesidad de explicar la centralidad que han tenido las gerencias de recursos humanos, y la gestión de capacitación en las estrategias de modernización empresaria. Consideramos que la problematización del sentido formador requiere ser analizado, liberándolo de los planteos esencialistas, y del “optimismo pedagógico” que se sostiene desde el denominado “management participativo”, en tanto concepción que impera en el discurso empresario asociado a la estrategia “modernizante”.

### **1.3 La organización y las tecnologías de la información: Codificaciones y solidaridades entre el control técnico y el control social**

Las configuraciones discursivas que se disponen a promover una nueva articularidad entre estructura y superestructura se apoyan a su vez en la potencialidad que adquieren las tecnologías de la información, como sustento de las nuevas formalizaciones que “regimentan” los

comportamientos legítimos. Es en este sentido que el campo del control técnico y del sociocultural/simbólico se asocian en el establecimiento de restricciones y habilitaciones que sostengan el nuevo orden empresario.

Las conceptualizaciones en torno a la configuración de la “sociedad informacional” ( M.Castells, 1997) requieren ser también pensadas junto a la propia idea que aporta Coriat al referirse a la estructuración de un nuevo “sistema técnico”.

Coriat aporta una visión no sustancialista sobre las denominadas tecnologías de la información. Recurriendo al gran historiador de la técnica, B. Gilles, fundamenta las razones sobre porqué hoy podemos plantear que detrás de las tecnologías de la información se impone la reflexión sobre un nuevo sistema técnico, que sólo puede hacerse aprehensible si se lo considera en su historicidad, es decir, como complejo entramado de “trayectorias tecnológicas preexistentes”.

Coriat lo explica de la siguiente manera:

*“ un sistema técnico se constituye cuando, a partir de un punto y de un sistema dados del conocimiento científico y técnico, se desarrolla una línea acumulativa de habilidad que termina por dar nacimiento a conjuntos técnicos con vocación genérica. A éstos sólo se los considera tales si cumplen por lo menos dos condiciones. En primer lugar, deben permitir un salto considerable de la productividad humana del trabajo; luego deben poseer un carácter eminentemente “transversal”, es decir, aplicarse a una gran variedad de condiciones de producción y de valor de uso” (El taller y el robot, 1996, P.29)*

La comprensión sobre las implicancias de las tecnificaciones para el trabajo, vía las tecnologías de la información, demanda analizar sus interrelaciones con lo que se han denominado nuevas formas de organización del trabajo y la producción y que son a veces la vía elegida para la “modernización de las empresas”. También se hace necesario abrir una vía de análisis y reflexión sobre las habilitaciones que promueven las nuevas tecnologías para un control “remozado” sobre la fuerza laboral.

Las nuevas modalidades organizativas suponen un reordenamiento en las estructuras organizativas de las empresas, en las formas del mando y la cooperación y requieren a su vez ser historizadas en el

marco de viejas demandas sindicales que se operaban, tal como lo plantea Stankiewicz (1991), como lucha reivindicativa frente a la excesiva fragmentación del trabajo, la distancia entre el trabajo de concepción y ejecución y el control autoritario que expresaban las modalidades de gestión del trabajo en las concepciones taylorianas y fordianas.

No obstante, lo que debe ganar terreno en el análisis es la inscripción de esas nuevas estrategias de gestión en el nuevo esquema de economía de tiempo (y de explotación). En este sentido, resulta fundamental considerar los nuevos dispositivos dispuestos para el control simbólico, y sobre esta base, las “reacomodaciones” que son consideradas como “necesarias” para lograr una “organización flexible” y un “trabajador flexible”.

Hoy la discusión abre interrogantes sobre la medida en que estas modalidades de organización (sustentadas en la necesidad de dotar de flexibilidad a la organización y a los trabajadores en relación a las demandas de competitividad) expresan una línea de continuidad con las viejas formas taylorianas, y en todo caso como opera la “refuncionalización” de las nuevas regulaciones que se impulsan en el marco de nuevas reglas de competitividad internacionales.

Stankiewicz (1991) se refiere así a las transformaciones en el nivel de la organización y a las funcionalidades con las formas de la “automatización programable”:

*“ en la organización taylorista el operador tiene una tarea asignada, en los sistemas de producción automatizada el colectivo de trabajo tiene la misión de asegurar una conducción óptima de las instalaciones. La organización taylorista, cuya misión es planificar - totalmente la ejecución del trabajo, es sustituida por un sistema que gira en torno a un eje que es el compromiso para la obtención de objetivos ( más que de medios) para lo cual necesita la capacidad de análisis, la responsabilidad y la participación activa de todos los trabajadores(...) El conjunto de estas evoluciones puede sintetizarse, tal como se ha observado, en el quiebre o ruptura de la barrera que separaba las actividades de fabricación y de control y también las de fabricación, planificación y mantenimiento(...) la evolución actual se desplaza hacia una integración del encadenamiento Mercado-producto-Proceso y lo hace en cierta medida influenciada por las posibilidades que originó la informatización en las diferentes etapas de la cadena productiva ( concepción-características de la demanda-planificación de la producción, gestión de stocks y de las materias primas y bienes intermedios, facturación...)“ (P.38)*

La racionalidad instrumental sustentada en las “formas de la integración” ( Dombois se refiere en este sentido a una “modernización sistémica”), y de la flexibilidad (que proveen las tecnologías de la información y las nuevas formas de organización) expresan una ecuación que deslocaliza la fuente de productividad del puesto de trabajo. Los viejos soportes de ganancia de productividad encuentran un escenario que se amplía a toda la empresa: “ *la búsqueda de la integración como vía renovada para la obtención de ganancias de productividad y la búsqueda de flexibilidad de las líneas productivas, como soporte de adaptación al carácter inestable, volátil o diferenciado de los mercados*” ( Coriat, 1996, P.61).

Se pone así en evidencia la configuración de un nuevo sistema técnico, que supone un salto cualitativo ( con relación a trayectorias tecnológicas anteriores pero sustentado en ellas) y continuidades sustanciales capaces de ser leídas al recuperar la noción de proceso de trabajo y de valorización: el ahorro de tiempo, vinculado a la reducción sistemática de los que son considerados tiempos improductivos, definen una suerte de obsesión ( cual vieja impronta tayloriana), que se traduce en la formalización de procedimientos, su prescripción y una medición a tiempo real de las desviaciones a la norma.

El análisis de las nuevas configuraciones productivas abre un terreno fértil para ponderar las nuevas fuentes de productividad radicadas en el nivel de la firma. En particular, las conexiones eficaces serán tejidas por variados medios, que se sustentarán tanto en los movimientos en las formas de organizar la producción y el trabajo como en las tecnologías de la información. Esta lectura hace visibles los nuevos mecanismos de recomposición de la economía de tiempo centrada ahora sobre las bases de un nuevo régimen de acumulación. Como fundamento de los “nuevos ahorros” se encuentra (sobre todo para los países de la Región), la innovación organizacional, y aquellas que operan directamente sobre el control social de la fuerza laboral. Los correlatos se expresan en los comunes sentidos que son codificados, a través de la base técnica infomacional, de la nueva logística organizacional, o bien a través del dispositivo pedagógico comunicacional.

La dialéctica entre el orden material y simbólico se traduce también con relación a las nuevas particularidades que se juegan entre configuraciones productivas y profesionales.

## 2. Las configuraciones profesionales en el nuevo orden empresario: sujetos, saberes y organización

Según hallazgos surgidos de estudios anteriores<sup>11</sup>, la disputa por la modernización empresaria se traduce también como disputa por la edificación de un nuevo orden sociolaboral y profesional que se presenta como fuente de exclusión y creciente selectividad.

La reformulación crítica de la modernización empresaria requiere encarar el problema del orden laboral y profesional, poniendo en conexión el problema de los saberes requeridos/ los criterios de normatividad imperantes y el patrón de dominación que define las nuevas formas clasificatorias.

Lo anterior debe inscribirse en los análisis que permitan poner de manifiesto la controversial disputa entre el viejo paradigma de determinación de la puesta en valor del trabajo, a través de la hegemonía del concepto de *calificación*, y aquel que erige a la noción de *competencia* como medida de las nuevas valorizaciones, y disciplinamientos. Ambos paradigmas, uno tributario de los años de post-guerra y el otro a partir de los años 80, promovido con la hegemonía neoliberal, definen, no obstante, en el nivel de las situaciones de trabajo concretas ( especificadas en el nivel de distintas formaciones sociales), una coexistencia compleja en los hechos ( Rozemblatt, 1999). Esta coexistencia ( aún cuando la tendencia opera bajo la impronta de la competencia) aporta elementos sustanciales para un análisis interpretativo que ilumine el sentido de los movimientos que se presentan en el nivel de las configuraciones profesionales. Estos movimientos traducen, en el plano de las lógicas de profesionalización, el afán empresario por restituir el patrón hegemónico sobre el trabajo, y, en este sentido, la búsqueda sistemática de consentimiento.

---

<sup>11</sup>Figari, Claudia. (1999), *Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales en un contexto de reestructuración productiva*, Tesis de Maestría CEA de la UBA; Figari, C. (2000) "Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: lógicas de formación y gestión de las carreras profesionales", *Revista Estudios Sociológicos*, N° 56; Figari,C., "Lógicas de formación y gestión de calidad en la nueva socialización laboral", *4to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Nov., 1998.

La relación entre saberes requeridos y categorías asignadas se transforma en el marco de las estrategias de racionalización. Su aprehensión se facilita al acceder al estudio de las *configuraciones profesionales*, que pone de manifiesto la dinámica de las transformaciones. Tal como plantea Rozemblatt (1999), la edificación de nuevos modelos de profesionalización se sustenta en la fisonomía que adquieren los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales. Su abordaje pone de manifiesto la dialéctica entre sujeto y organización, es decir, entre las trayectorias profesionales de los sujetos y la reestructuración, y diseño de *itinerarios de profesionalización* emergentes. Esta noción ha sido empleada por los investigadores franceses Bonnafos e Hillau (1994), si bien, su empleo resulta limitado si no se la asocia a la noción de configuración profesional, que permite objetivar en el análisis de las movilidades (ascendentes o descendentes) profesionales las fuentes que definen la segmentación de los mercados de trabajo, (Segré, 1993; Campinos-Dubernet, 1997; Tanguy, 1994; Pries, 2000).

Es en este sentido que la mirada a las configuraciones profesionales, reenvía, a través del estudio de las trayectorias profesionales, a la disputa que se dirime en el mercado de trabajo en general, y, a través de los senderos de profesionalización que definen las empresas, a la particular arquitectura que se establece sobre la base de los movimientos operantes a partir de las estrategias de racionalización empresarial.

Recogiendo la perspectiva de Norbert Elías (1979) sobre las configuraciones sociales, se habilita una lectura que permite poner de manifiesto la conexión entre los mecanismos de control social y las nuevas configuraciones profesionales. La transformación de una configuración social está estrechamente ligada con la transmisión y transformación del campo de saber y de dominación. Y es en este sentido, que los análisis sobre la nueva gestión de las calificaciones/competencias requieren ser sustentados en el de las clasificaciones profesionales. Es desde las clasificaciones que se condensa el conjunto de criterios que sustentan las selecciones y las movilidades, traduciendo, de esta forma, la estructura posicional jerárquica.

Si la modernización expresa una polémica recurrente (como antes fuera planteado) entre la definición de un nuevo orden, la ruptura con los viejos ordenamientos; o bien una discontinuidad relativa; la mirada hacia las configuraciones profesionales, expone también posturas diferentes (asociadas íntimamente al plano antes señalado). Así, el debate oscila, en las explicaciones más contemporáneas, entre las tesis optimistas (Zarifian, 1994; Kern y Shuman, 1991) que expresan la

elevación del nivel de calificaciones a partir de las tecnificaciones que se operan, las tesis pesimistas (Freysenet, 1990), que señalan la reiterada exclusión y descalificación de los trabajadores; y aquellas tesis que ponen de manifiesto las segmentaciones en los mercados de trabajo, expresadas en el nivel de las grandes firmas en exclusiones reiteradas de los menos calificados y en la creación de escasos puestos estratégicos, con niveles superiores de calificación ( Segre, 1993, Carrillo, Iranzo, 2000; Marshall, 2002).

## **2.1 Saberes y nuevas asimetrías. La problemática de las calificaciones/competencias en el nuevo orden profesional.**

### **De las calificaciones a las competencias**

Los pioneros trabajos de Naville y Touraine, la obra de Braverman en los 70, y las tempranas contribuciones de B. Coriat, expuestas en su Tesis doctoral (1979), enfatizaban en el problema del control técnico y social, y en una lectura no disociada de las calificaciones con relación a las políticas empresarias y a la configuración de las jerarquías ( que no son otras, tal lo planteaba Naville, que aquellas categorías sociales, que deben ser leídas en el nivel de las formaciones sociales).

La calificación, como paradigma vigente en la definición del valor del trabajo, gobierna con la hegemonía de las concepciones taylorianas y fordianas. Tributaria de las grandes firmas del sector industrial y de una negociación colectiva centralizada, el peso del puesto de trabajo en las definiciones tensionaba, como bien lo expresaba Touraine (1963), a las viejas categorías del oficio y a sus corporaciones. Traducida en una nueva categoría obrera: los “obreros especializados” ( o bien, los “obrero-masa”), su impronta establecía las homogeneizaciones y nivelaciones por rama de actividad económica, fijando las jerarquías profesionales y salariales. Tal como lo plantea Lichtenberger: *“ La calificación se construye como una modalidad clave de la relación salarial industrial mediante la cual el asalariado pone a disposición del empleador capacidades requeridas identificadas a cambio de un status y de una identidad social: legitima un modo de subordinación al trabajo ( es decir, una forma de especialización del trabajo y un modo de mando); un sistema de remuneración directa ( la entrada de las masas laboriosas en la sociedad de consumo) e indirecta “ ( P. 7)*

Por su parte, Rozemblatt (1999) recurre a Naville al plantear que, más allá de las cristalizaciones objetivantes en la definición de grillas comunes ( en el establecimiento del orden salarial y



profesional): " *la apreciación del valor ( con relación a la calificación), traduce el estado de una relación de múltiples relaciones sociales, es un artefacto, una forma de cristalización de un compromiso social que tiende a estabilizar el orden jerárquico en un largo tiempo oponible a las múltiples demandas de revalorización (...) ya que corresponde tanto a saberes como a poderes*" ( P.51).

La concepción iniciada por Naville ( *Essai sur la qualification*, 1956), puede leerse en definiciones posteriores que en forma enfática recuerdan la necesidad de considerar a la calificación como una noción conflictual y relativa, y en tanto lugar de explicitación del problema de la producción y reparto del valor creado. Esta perspectiva, ya desde los años 80, requiere ser considerada a la luz del embate neoliberal, con sustento funcionalista, y con la impronta de un esencialismo pedagógico que naturaliza la disputa en el campo de saber/poder.

Un artículo de Mireille Dadoy: "Los sistemas de evaluación de la calificación del trabajo, práctica e ideología" (1973) ilustra el debate en torno a la significación empresaria de las técnicas de job evaluation desarrolladas en EEUU y Europa en los años 70. Tal como lo plantea Campinos-Dubernet (1986)<sup>12</sup>, Dadoy pondrá en evidencia el sentido del accionar del empresariado en dos aspectos: racionalizar la gestión del personal obrero ( económico), y legitimar las jerarquías salariales existentes y la integración del personal (ideológico). En esta perspectiva las líneas de investigación desarrollada por los investigadores franceses Rolle y Tripier ( 1978)<sup>13</sup>, centran sus análisis en las articulaciones entre el valor de uso y de cambio de la fuerza de trabajo. Los autores señalan cómo la relación entre valor de cambio - el salario- y su valor de uso- las calificaciones o "cualidades útiles" en los sistemas de trabajo- está mediatizada por el sistema educativo y la organización del mercado de trabajo. Proponen el estudio de: 1- condiciones de la formación del valor de uso - acceso de las distintas categorías sociales a la educación, jerarquización de títulos y diplomas, 2- condiciones de acceso de la fuerza de trabajo a los empleos - reclutamiento-, 3- condiciones de utilización y valorización de la fuerza de trabajo.

---

<sup>12</sup> Campinos, M.; Marry, C." De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification. Quel rapport a la formation?", En *L' introuvable relation formation/ emploi*, Ministère de la recherche et de l' enseignement superieur, Un état de recherche en France, 1986. P. 197- 233.

<sup>13</sup> Rolle P.; Tripier P. "Valeur d'usage de la force de travail", *Colloque de Dourdan sur la division du travail*, Ed.Gallilée, 1978.

Desde una perspectiva conflictual, la noción sociológica de calificación es antes que nada una construcción social conflictual, entendida como una relación entre los procesos de formación, los procesos de organización del trabajo, los procesos de remuneración y los procesos de regulación del mercado de trabajo<sup>14</sup>. Es decir, deben ser consideradas las condiciones a partir de las cuales se construyen las calificaciones básicas de las personas - vía el sistema de educación formal, y la experiencia de trabajo-, y las condiciones bajo las cuales éstas resultan valorizadas en las organizaciones a partir de la definición de criterios para el acceso, la movilidad socioprofesional y las jerarquías salariales.

Las certificaciones escolares ( que legitiman los niveles de escolaridad formal alcanzados, a través de los diplomas) y las clasificaciones profesionales ( que legitiman un sistema jerárquico, asignando categorías socioprofesionales) materializan las formas que asumen las relaciones entre saber y dominación. Tal como lo refiere Rozemblatt (1999), retomando a Naville, lo que está en juego es la producción de jerarquizaciones sociales y profesionales. Las tipificaciones o las "etiquetas" requieren ser desnaturalizadas al señalarlas como construidos sociales e históricos, y mediadas por la historia de negociaciones que les dan sentido.

Lo que hoy se encuentra en crisis son las viejas etiquetas, las que resultan resituadas en el marco de los procesos de modernización/ racionalización que se impulsan en las empresas. Las certificaciones escolares también se encuentran atravesadas por profundos movimientos en los sistemas escolares que desestructuran viejos andamiajes.

Desde los años 80 han concurrido prolíficamente los términos saber hacer, y competencia; si bien no se puede inferir de ello una corriente homogénea. Lo que se puede verificar es un creciente desplazamiento del concepto de calificación.

Ya desde los años 60, en el marco de las críticas profundas a los esquemas taylorianos y fordianos, ciertas líneas de investigación se orientan a reconocer las diferencias entre saberes formales e informales, entre consignas prescriptas y saberes prácticos " adquiridos empíricamente sobre el

---

<sup>14</sup> Dadoy, Mireille, "La Sociología de la Calificación, la ciencia y el concepto". *El coloquio de Nantes* ( 13-15 enero 1986). P. 11

puesto". La atención es puesta sobre la construcción, a partir de la experiencia repetida, de un conocimiento concreto de los parámetros físicos de la producción, sobre su extensión posible al conjunto del proceso, sobre la estructuración de este conocimiento bajo formas de recetas, y su transmisión oral, y sobre su movilización potencial en caso de incidentes.

En los años 80, el concepto de competencia, recuperado por el empresariado, se erigirá en el núcleo de sentido central de una nueva formación discursiva que se impone frente a la vieja noción de calificación. No obstante, lo interesante a destacar es como ciertas viejas reivindicaciones obreras, son reapropiadas por el management, y recontextualizadas. Es en este sentido que Lichtenberger (2000) se refiere a los viejos reclamos sindicales, hoy funcionalizados al nuevo esquema de dominación empresario a través del paradigma de la competencia: *"la reivindicación sindical de un reconocimiento de la competencia estalla luego de mayo de 1968, en el corazón de las huelgas de los obreros no calificados de la metalurgia, como exigencia de que se tomen en cuenta "el trabajo real y no solamente el trabajo prescripto", " la competencia y no solamente la calificación" ( Libro blanco de los obreros no calificados FGM-CFDT 1973; Bouguereau, Boulu, 1976). Este movimiento llevará a admitir el carácter positivo de la parte de iniciativa y responsabilidad asumida por los trabajadores de ejecución en el trabajo industrial, parte que no solo se negaba en las convenciones colectivas, sino que también los organizadores del trabajo consideraban contra-performance" (P. 7).*

Las rearticulaciones de sentido abrevan en una suerte de funcionalización de las atribuciones de los sujetos que deberán demostrar, antes que nada, "su compromiso y lealtad a la empresa".

### **Las competencias en el nuevo orden empresario**

Los planteos de Braverman en los años 70 han sido fundamentales en la reelectura del proceso de trabajo y de valorización poniendo en evidencia la dialéctica que se juega entre saber y dominación en las organizaciones.

Hoy resulta pertinente encarar a fondo una lectura sobre las nuevas formas del control empresario. Esto significa abordar el análisis sobre los mecanismos que se impulsan en la búsqueda de legitimidad, desnaturalizando la fuerza reguladora de las nuevas "competencias requeridas" como nuevas modalidades de disciplinamiento laboral y profesional.

Desde los años 80 han proliferado, en la bibliografía científica tanto local como internacional conceptualizaciones ligadas a la noción de “competencia”, como noción sustitutiva a la de “calificación”.

El concepto de competencia referiría a conocimientos más generales y transversales, no ligados a un puesto de trabajo definido, e involucraría capacidades vinculadas a la autonomía, responsabilidad, el trabajo grupal, la gestión de los inconvenientes. Se trata de saberes que “traspasan el acto técnico”.

En el actual contexto de racionalización empresaria y recomposición hegemónica, el discurso managerial pone en foco la necesidad de desplazar los requerimientos de calificación por los de “competencias necesarias”. El andamiaje conceptual que se deriva de ésto supone en principio sustentar el análisis sobre “la competencia” en las actuales formas de uso y valorización del trabajo que se definen, teniendo en cuenta la invocación recurrente, por parte de los empresarios, sobre la necesidad de “refundar” la organización persiguiendo lo que denominan el “cambio cultural” ( en tanto definición, sobre todo, del comportamiento adecuado). Aquéllo que resulta naturalizado es la disputa que se teje en la recomposición del campo de saber/poder, disputa que siempre estuvo presente en los requerimientos de saberes para el trabajo, jugando sensiblemente en los “etiquetamientos” transparentados en las formas de clasificación profesional taylorianas y fordianas. Con la crisis, lo que está en juego, en todo caso, es el contenido específico que adquiere la puesta en valor del trabajo y su traducción en las nuevas codificaciones culturales.

Recuperamos las siguientes expresiones de Rozemblatt(1999) sobre la noción de competencia:

*“ ya no se habla de calificaciones sino de competencias. Giro importante en el paisaje de la empresa. ¿ Qué son las competencias?, saber, saber hacer, saber ser. Se introducen así nuevas nociones para determinar el valor del trabajo. Es en torno a estas tres nociones que la mayoría de los sistemas de apreciación del trabajo realizado por una persona, se construyen actualmente”.*

En referencia a lo que el autor denomina “los grandes principios de la apreciación del profesionalismo”, principios sustentados en la noción anterior ( la de “competencias”), Rozemblatt (1999) los caracteriza así:

*“ se vuelve individual, personalizada, anual*

- . se basa en el diálogo jerarquía/agente
- . se supone debe referirse a objetivos fijados a priori basados en hechos, actos observables, indicadores observables ( búsqueda de mayor objetividad)
- . se supone medir progresos , evoluciones
- . es uno de los fundamentos de las decisiones de remuneraciones
- . Incluye un proceso de apelación.”

La competencia define una nueva puesta en valor del trabajo, y es gobernada por un nuevo movimiento en la racionalización empresaria orientada a resguardar su economía de tiempo a través de nuevas regulaciones. Si la calificación remitía a lo determinado, preciso, la competencia “enuncia la noción de lo justo y adecuado” ( recuperando las raíces latinas: Rozemblatt, 1999). Y en este segundo sentido, “lo adecuado” es traducido en el requerimiento del trabajador flexible, fácilmente adaptable para ser competitivo. Lo adecuado sufre una transformación, cuestión que no deja de radicarse en la recomposición hegemónica del capital sobre el trabajo.

Lo que se deriva de las anteriores referencias es un claro proceso de individualización que resulta tributario de las nuevas formas de racionalización ( traducidas en las nuevas regulaciones laborales y profesionales) que se operan. Este proceso, es claramente expuesto por L. Tanguy ( 1994) cuando polemiza sobre esta noción cuestionándola y resituándola en el universo de significación conceptual del cual es tributaria:

*“ (...) la noción de competencias ( y aquellas que le están asociadas) tiende a hacer valer las diferencias y particularidades individuales, su mostración, su carácter distintivo, más que el principio de igualdad que, sin ser puesto en tela de juicio, no es más la referencia primera que da sentido al resto(...) la noción de competencias, y los valores que ella connota se desarrollan correlativamente a los cambios socio-económicos acelerados, por la pregnancia de las relaciones mercantiles, de los valores de eficacia medida a la aurora del mercado(...)” (La traducción es nuestra, P.50)*

Asociada a la noción de cálculo, previsibilidad, medida, a los comportamientos adecuados y observables, la competencia introduce elementos de homogeneización y fragmentación a la vez. La omnipresencia de la lógica mercantil, y el peso de la organización ( y de sus “misiones”) debe regir,

de ahora en más, las individualidades, cuya valorización dependerá de la medida en que se demuestren en el día a día las necesarias adecuaciones.

Las polémicas planteadas en torno a la calificación/competencia asumen un papel protagónico en el marco de los procesos de “modernización” que las empresas han impulsado en la última década. En este sentido se expresa la necesidad de analizar la medida en que las actuales políticas y los mecanismos expertos implementados desde las reingenierías y la gestión de la calidad, operan intentando registrar conocimientos que significan una reserva de saber en manos de los trabajadores. Tal como lo plantean Stankiewicz (1991) y Bonnazi (1993), la captación de viejas zonas de incertidumbre supone un nuevo proceso de racionalización que imprime un nuevo sello a la lógica normalizadora y prescriptiva que pusiera como centro de gravedad a la extracción del saber obrero en las concepciones taylorianas y fordianas.

Las nuevas racionalizaciones, se expresan también al considerar los movimientos que se producen en el nivel de las configuraciones profesionales.

## **2.2 Sujetos, saberes y jerarquías. El orden clasificatorio en las configuraciones profesionales emergentes**

Al producir una lectura esencialista sobre la problema educacional /cultural, desvinculando su tratamiento de los patrones de dominación imperantes, el esfuerzo investigativo queda, desde nuestra perspectiva, sujeto acriticamente en las interpretaciones ( y definición de políticas) que las posiciones manageriales promueven en el marco de la denominada modernización empresaria. Así, los estudios sobre competencias, y transformación de las estructuras de clasificación profesional, distan de avanzar en una teorización que permita dinamizar una lectura educacional crítica sobre estas cuestiones. En realidad, queda asociada íntimamente a la naturaleza, modalidades y, a lo sumo, a las orientaciones de las acciones de capacitación en las empresas, y al análisis de lo que se exige en términos de conocimientos a poner en juego en las situaciones de trabajo. El problema del poder, la búsqueda de legitimación de algunos grupos profesionales, resulta marginalizado desde el manto de positividad que se le confiere a la formación.

El esencialismo pedagógico se expresa al considerar “las competencias requeridas” disociadas del campo de producción simbólico y de las nuevas jerarquías que se dirimen. De igual forma, las denominadas organizaciones calificantes ( Zarifian, 1994; D’Iribarne, 1993), ponderan el papel de la formación y la comunicación como aspecto fundamental de lo que se denomina “el aprendizaje organizacional”, que garantizaría, desde esta visión, “la cooperación necesaria para la paz social y compartir objetivos comunes”. Es justamente éste el terreno en el cual se inscriben los núcleos de sentidos centrales de las concepciones manageriales que se sustentan también en el autodenominado “management participativo”.

Desde los estudios del trabajo y, en particular, desde la Pedagogía del trabajo se requiere dinamizar una lectura crítica capaz de desnaturalizar los planteos sustancialistas y dotar de visibilidad a las concepciones ideológicas que les dan base de sustento.

Campinos-Dubernet (1986); Jobert (1992); L. Tanguy (1994); Rozemblatt (1999); abordan la problemática de las calificaciones y clasificaciones profesionales, asociándola, desde una perspectiva conflictual, a la arquitectura de nuevas configuraciones profesionales, que permiten aprehender los nuevos lugares asignados a distintos grupos profesionales. El problema queda inscripto en la necesidad de problematizar sobre las transformaciones que se juegan en el campo de saber/poder con relación a la estrategia modernizante.

La denominada “modernización empresaria” instrumenta nuevas formas de gestión para el trabajo. De esto se derivan cambios sustanciales en los mercados internos de trabajo, excluyendo, limitando y valorizando a algunos grupos profesionales por sobre otros. En este sentido se afectan las formas históricas de producción y reproducción de los saberes, los criterios que se valorizan para la definición de itinerarios de profesionalización, así como el tipo de acuerdos instrumentados entre los actores sociales involucrados ( Figari, 1999). Se redefinen así, los criterios históricos que operaban en el reclutamiento y movilidad profesional. Se alteran en los hechos los sistemas de clasificación profesional, situación que no necesariamente se deriva de los procesos de negociación colectiva. Más allá de las tendencias, también se constatan coexistencias entre lógicas de profesionalización ( Testa, Figari, 1996), así como una dualización creciente en los mercados internos de trabajo ( Segré, 1993; Carrillo, Iranzo, 2000).

Las nuevas clasificaciones profesionales transparentan, en realidad, la disputa por la recomposición de un nuevo orden social y jerárquico en las organizaciones ( Jobert, 1992). Detrás de las clasificaciones están los criterios que definen las distancias entre las categorías socioprofesionales, y es bajo esta impronta que se dirimen las posiciones que se constituyen en estratégicas, aquéllas que son más vulnerables a la exclusión, y aquéllas que se encuentran sensiblemente limitadas en las posibilidades de movilidad profesional.

Es justamente la naturalización del accionar de los actores, en un contexto de relación de fuerzas de debilidad para el sector del trabajo, aquello que requiere ser puesto en evidencia, y en este sentido, considerar, más allá de las implicaciones jurídicas, la apuesta por recomposición hegemónica que se juega detrás de la disputa por las clasificaciones. Dotar de visibilidad a la relación entre el protagonismo de la competencia y las nuevas clasificaciones supone inscribir las transformaciones operantes en la apuesta racionalizadora, bajo la impronta de la modernización, en estrecha vinculación con el proceso legitimador que se instituye.

Las posiciones teóricas han también transitado entre una posición sustancialista de la clasificación, esencializándola, y otorgándole un status ahistórico, y otra que le confiere su status en tanto construcción social conflictual. Esta perspectiva requiere introducir en primer lugar el debate sobre la arquitectura que cimienta los ordenes clasificatorios, analizando discontinuidades y continuidades, considerándolos en vinculación con los sistemas de relaciones laborales, los sistemas escolares, y la relación de fuerzas obrero-patronales.

De esta forma, las clasificaciones profesionales materializan las reglas de acceso, de movilidad y remuneración. Las mismas son tributarias de la compleja intersección de saberes requeridos y funciones ( más que puestos) asignados. Esta síntesis compleja es aquella que da base de fundamento a la estructura de posiciones jerárquicas y de mando. Más allá de la tendencia a desplazar el paradigma de la calificación por el de la competencia, aún es un terreno polémico cómo se traducen en el plano de las clasificaciones, los nuevos requerimientos de saberes a poner en juego ( Lichtenberger, 2000). La propia disputa por los sistemas de clasificación es la disputa por la competencia ( antes calificación) y en definitiva por la puesta en valor del trabajo.



De esta forma, la necesidad de encarar una perspectiva que no disocie las competencias de las nuevas posiciones asignadas son aspectos centrales en la problematización que encaramos en nuestra Tesis doctoral. Siguiendo a Rozemblatt (1999), el estudio de las configuraciones profesionales abre un camino fértil para ponderar las principales tendencias que se expresan en el campo de saber/poder.

Las transformaciones en las estructuras sociotécnicas y las políticas que se impulsan definen un escenario en el que la satelización de muchos trabajadores contrasta con el fortalecimiento de un núcleo de trabajadores altamente calificados. Las selectividades se incrementan en un escenario que tras el discurso de la competencia demanda participación, colaboración y paz social. Es en este sentido que algunos autores se refieren a la existencia de trabajadores “elegidos e excluidos” - Stankiewics (1991)-, considerando asimismo la polarización entre grupos profesionales. Esta idea, ya planteada por Braverman en los años 70, vuelve a cobrar un énfasis fundamental en los estudios latinoamericanos ( Segré, 1993; Carrillo, Iranzo; 1994-2000; Finkel, 1995).

Nuestra Tesis doctoral abrevia en distintas líneas de análisis procedentes del campo de la Sociología de la educación y del trabajo. Desde esta aproximación el problema de la producción social de saberes, de la dominación/control sobre el proceso de trabajo, y el problema de la legitimidad definen las principales coordenadas de lectura que nos proponemos abordar. Asimismo, nuestros análisis se orientan al estudio de las configuraciones profesionales emergentes en un contexto de transformación del orden clasificatorio imperante.

## **IV. Aspectos metodológicos**

### **1. La perspectiva cualitativa y el estudio de casos múltiples**

La metodología y técnicas que sustenta nuestra Tesis recupera una perspectiva cualitativa, centrada en el análisis intercasos ( o de casos múltiples). Esta elección consideramos resulta potente para nuestro propósito de avanzar, sobre la base de líneas investigativas anteriores centradas en el estudio de caso, en la reflexión teórica-conceptual, lo que requiere reintegrar los casos en un universo teórico mayor. Cabe destacar que esta sensibilización teórica es también sustentada en el conjunto de hallazgos que, como tendencias fundamentales ( y relaciones recurrentes), han suministrado las aproximaciones a través del estudio de caso.

El análisis de casos múltiples, que ha guiado nuestra Tesis doctoral, recupera distintas líneas de investigación que hemos abordado en la última década. Las líneas de análisis y metodologías de abordaje han permitido configurar un trabajo exploratorio, con avances explicativos, sobre la base de los estudio de caso.

#### **1.1 Del estudio de casos al análisis de casos múltiples: las principales decisiones metodológicas**

##### **Campos de análisis de los estudios de caso: ( la base empírica para el análisis de casos múltiples)**

Las líneas de investigación que hemos desarrollado en nuestras becas de CONICET, y a través de diversos proyectos con sede en el CEIL del CONICET y en la Facultad de Ciencias Sociales -UBA-, han nutrido la base empírica desde la cual tomamos las principales decisiones teóricas y metodológicas para el análisis interpretativo sustentado en el estudio de casos múltiples que abona nuestra Tesis doctoral. Los campos de análisis han focalizado en:

a. El cambio tecnológico, las nuevas formas de organización del trabajo y transformación de los perfiles profesionales: estudios<sup>15</sup> desarrollados en el sector siderúrgico y en industrias con

---

<sup>15</sup>Proyecto de Investigación y Desarrollo- PID del CONICET-: Oficios y ocupaciones en mutación. El cambio

presencia de procesos químicos. Se han abordado sectores estratégicos con incorporación de tecnología de base microelectrónica e informática, sectores de mantenimiento, y desarrollado una focalización en las categorías operarias, en los técnicos instrumentistas y químicos; y en los perfiles ingenieriles.

b. La negociación colectiva y la transformación de los contenidos convencionales vinculados con los modelos de profesionalización y las clasificaciones profesionales. Se han estudiado<sup>16</sup>

---

en los contenidos de los puestos de trabajo y los nuevos saberes requeridos. El caso de la industria de proceso continuo. (1994- 1996, Director: Lic. Julio Testa); Proyecto: Cambio tecnológico y dinámica de transformación de los perfiles profesionales en la industria química. ( 1998-2000, Director: Lic. Julio Testa), Sede: CEIL del CONICET. Proyecto Agencia Nacional de Promoción Científica Tecnológica ( PICT/ 97), en CEIL del CONICET. Fueron publicados los siguientes trabajos: Testa, J.; Figari, C.; Dasso Suffern, A. "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógico-organizacionales para la construcción de nuevos saberes. El caso de una empresa siderúrgica". *En Revista Dialógica Número especial*, CEIL, vol.1 N° 1, 1996. P. 171-194. Figari,C. *Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones. Un estudio de caso en el sector siderúrgico: La incorporación de equipos de colada continua*. Informe Beca Post-Doctoral, Documento de trabajo, CEIL-CONICET, 1996; Testa,J., Figari,C., Spinozza, M., "Cambio tecnológico y perfiles profesionales requeridos y valorizados. El caso de los técnicos químicos". Ponencia presentada al *IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, organizado por la Asociación de especialistas en Estudios del trabajo, agosto, 2001. (Publicado en soporte electrónico); Testa J., Figari, C., *Cambio tecnológico y dinámica de la transformación de los perfiles profesionales en la industria química. Fundamentos teóricos-metodológicos y plan de trabajo*, PIETTE/CEI, Doc. de trabajo N° 1, 2001 ( Publicado en soporte CD)

<sup>16</sup>Proyecto de Investigación: La problemática de las calificaciones y la reestructuración del mercado interno de trabajo. El caso de una empresa privatizada de servicios eléctricos CONICET/CEIL (1992-94, Beca CONICET categ. perfeccionamiento): Negociación colectiva y flexibilidad laboral: el caso del sector del neumático, Carrera de Relaciones de Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. En el marco de estas líneas de investigación, se publicaron y presentaron los siguientes trabajos: Figari, C. "La problemática de las calificaciones y la flexibilidad laboral. El caso de una central eléctrica privatizada". II Congreso Nacional de Ciencia Política "Globalización entre el conflicto y la integración", organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político -SAAP-, y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 1 al 4 de noviembre de 1995; Figari, C. Negociación colectiva y flexibilidad laboral. El caso de una empresa privatizada de servicios eléctricos, *II Congreso Latinoamericano de Sociología del*

empresas privatizadas del sector eléctrico-para Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires- y grandes empresas de la industria del neumático. Cabe destacar que estos estudios de base permitieron desarrollar conocimiento con alcance a los subsectores en los que se inscriben los casos mencionados. En estos estudios se ha hecho especial hincapié en las categorías operarias, y subsidiariamente en los técnicos.

c. Políticas de formación y la gestión de las carreras profesionales: estudio de caso<sup>17</sup> de una empresa de productos electrónicos. En esta investigación, sustentada en una importante base

---

*Trabajo: el mundo del trabajo en el contexto de la globalización: desafíos y perspectivas*, organizado por la Asociación latinoamericana de Sociología de Trabajo, San Pablo, Brasil, del 1 al 5 de diciembre de 1997; Figari, C.; Angélico, H. Estrategias sindicales y flexibilidad laboral: la negociación del tiempo de trabajo. Un estudio de caso en una empresa del sector neumático. Ponencia presentada al *III Simposio de análisis organizacional, Idel cono sur*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Julio de 1997; Figari, C.; Angélico, H. “La organización del tiempo de trabajo en la estrategia de flexibilización laboral estudio de caso en la industria del neumático”, ponencia presentada al *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur*, organizado por el Centro de Estudios Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, del 11 al 13 de agosto de 1999. Publicada en soporte CD; Figari, C., “Formas de disciplinamiento y nuevas selectividades en la modernización empresaria: Modalidades del control técnico y social en los 90”. Ponencia presentada en el *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Mayo, 2000. Publicado en soporte CD; Figari, C. Viejos y nuevos convenios colectivos en una empresa privatizada. CEIL, Serie Debates N° 7, 1994. Págs. 1-15; Angélico, H.; Figari, C. “Estrategias sindicales y flexibilidad laboral: la negociación del tiempo de trabajo. Un estudio de caso en una empresa del sector neumático”. En *Revista Relaciones Laborales*, Carrera Relaciones de Trabajo, Facultad Ciencias Sociales de la UBA. Año 1, N° 1, 1998; Figari, C. “Negociación colectiva en empresas privatizadas del sector eléctrico: el nuevo orden laboral y profesional”, *Revista Nueva Sociedad*, 2002 ( en proceso de evaluación).

<sup>17</sup>Proyecto de Investigación: Políticas de gestión para el trabajo: Itinerarios de profesionalización emergentes y disciplinamiento laboral. CONICET/CEIL; ( 1995-1997, Beca CONICET, categ. posdoctoral); Trabajos publicados: Testa, J.; Figari, C. La problemática de las empresas calificantes. Un estudio de caso. CEIL, *Serie Debates* N° 1, 1996. Págs. 1-26; Figari, C. “Reestructuración de una empresa proveedora”. El caso Siemens. En *Privatizaciones y Relaciones Laborales en la telefonía Latinoamericana*. Comp. Walter, J.; Senén González, C. Eudeba, 1998; Figari C. *Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales en un contexto de reestructuración productiva. Estudio de caso*. Tesis de Maestría, CEA de la UBA,

empírica procedente de entrevistas en profundidad a distintos niveles de la estructura jerárquica, fue posible un avance sustancial en el estudio de los modelos de profesionalización emergentes, focalizando a la vez en las categorías operarias, en los técnicos y en los perfiles ingenieriles.

Del primer grupo mencionado, fueron seleccionados tres casos para el análisis de casos múltiples: una empresa cervecera localizada en la localidad de Luján, Pcia. de Buenos Aires; una empresa textil/química, localizada en la localidad de Berazategui, Gran Buenos Aires; y un laboratorio farmacéutico, con localización en el partido de Olivos (También en el Gran Buenos Aires).

Del segundo grupo, los casos seleccionados son: una central eléctrica privatizada, con mayor potencia instalada, localizada en Ciudad de Buenos Aires, con jurisdicción para dicha Ciudad y Gran Buenos Aires; dos empresas del subsector del neumático, una localizada en Hurlingham, y otra en San Fernando, ambas en el Gran Buenos Aires.

Las principales decisiones tomadas con relación a la importante base empírica relevada, y sometida al análisis interpretativo, se orientaron a profundizar el análisis intercasos a la luz de los aportes de marcos referenciales procedentes tanto de la Sociología de la educación como de aquellos derivados de la Sociología del trabajo. Esta decisión requirió un proceso de análisis sistemático a la luz de la Teoría con el fin de identificar recurrencias y las principales problemáticas que podían ser referenciadas a través de los casos.

De esta forma, el análisis intracaso a la luz de la teoría permitió localizar los dispositivos fundamentales que eran puestos en juego en las grandes firmas estudiadas para “modernizarse”. Esta localización, abonó una vía interesante para considerar una primer tipología con relación a la naturaleza y alcance del dispositivo empleado.

---

1999.Figari, C., “ Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: políticas de formación y senderos de profesionalización”, *Revista Estudios Sociológicos* N° 56, de El Colegio de México, 2001; Figari, C., “Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial”, *Revista Estudios del Trabajo*, ASET, 2001.

En nuestra Tesis de maestría pudimos lograr avances sustanciales con relación a la importancia que asumían las lógicas de formación y de calidad como vehículos encauzadores del nuevo esquema de dominación empresario sobre el trabajo. Asimismo, pudimos evaluar las implicancias fundamentales en los modelos de profesionalización, constatando la desestructuración y emergencia de nuevas lógicas, que definían grupos de trabajadores más vulnerables a la exclusión, aquéllos que se encontraban más limitados para la movilidad profesional, y los que se constituían en estratégicos.

Tal como lo plantean Huberman y Miles ( 1991), el desafío no fue menor, ya que esta elección metodológica ( es estudio de casos múltiples) supuso un camino que, iluminado desde la teoría, sustentara las principales dimensiones a ser consideradas en las múltiples matrices a ser construidas en la lectura interpretativa intra e intercasos. Es decir, las problemáticas, más que los casos, fueron los lugares de análisis centrales que permitieron dar cuenta de tendencias y especificidades. Esta metodología también potenció el análisis comparativo, para “detectar los tipos de estructuras sociales a las cuales puede aplicarse una teoría o subteoría” ( Huberman y Miles, P.272), y de esta forma abrió una vía potente en el orden explicativo.

En definitiva, el movimiento interpretativo fue tejido a partir del análisis exhaustivo intracaso ( fundado en líneas de investigación anteriores), fortaleciendo en esa instancia el tratamiento interpretativo de los datos a la luz de conceptualizaciones fundamentales que provistas por la Teoría crítica, con base en aportes procedentes de la Sociología de la Educación y del Trabajo. Es desde la Teoría que se ha impulsado el método de contrastación entre casos, identificando en primera instancia ( y a los efectos de guiar, como motor, el método comparativo) los núcleos problema sustentados en la Teoría.

La perspectiva cualitativa aportó un camino de análisis fértil para el diseño de tipologías. En nuestra Tesis, el trabajo pormenorizado a partir del uso de matrices sustentadas en el análisis intracaso, y luego intercasos, favoreció, para los núcleos de sentido centrales la elaboración de "tipos construidos", cuando las similitudes morfológicas lo permitieron.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> McKinney define al "tipo construido" como “una selección, abstracción, combinación y acentuación planeada e intencional de un conjunto de criterios con referentes empíricos. Sirve de base para la comparación de casos empíricos”: Mc Kinney, J.C. *Tipología constructiva y teoría social*, Amorrortu, Buenos Aires, 1968.

El análisis interpretativo y el empleo del método comparativo constante exigió un trabajo detenido en el proceso de categorización para el avance hacia niveles mayores de interpretación vía la inducción analítica. La elaboración de matrices por temáticas y por informante o grupo de informantes calificados, resultaron instrumentos adecuados con el fin interpretativo. En el análisis cualitativo cobra particular importancia la estructuración interna de los acontecimientos/procesos a ser estudiados, y la necesidad de ponderar espacios de análisis donde resulta pertinente situarse. En referencia al espacio desde el que se construye el análisis cualitativo resulta de interés el aporte de Fernando Conde (1995) al realizar una caracterización de ese espacio al que denomina: poli hetero topía. Es decir, donde se juegan muchos planos multidimensionales, heterogéneos (entre sí) y heteroclitos (en sí mismos) y por lo tanto “ni sumables, ni inicialmente articulables a este nivel, y siendo tan sólo, y todo lo más, localmente abordables (TOPIAS/TOPOLOGIAS) (Conde, P. 107). Esta compleja localización se hizo posible a partir de considerar niveles de análisis diferentes que permitieran aprehender en forma sistémica la estrategia de modernización/racionalización desplegada, pero a su vez, tomar en cuenta su anclaje particular en ciertos sectores de trabajo, y grupos profesionales.

Hemos empleado la triangulación de fuentes y técnicas<sup>19</sup>, con el propósito de enriquecer la labor interpretativa desarrollada. En nuestra Tesis las fuentes documentales procedentes de las oficinas de Recursos Humanos, se han combinado con las fuentes convencionales expresadas en convenios colectivos de trabajo y actas de acuerdo. A su vez, estas fuentes, que han requerido un análisis de contenido detenido, han permitido contrastar la información procedente de las entrevistas realizadas en profundidad a informantes calificados. La información estadística resultó a veces limitada, si bien, cuando fue posible también contribuyó a los fines de contrastación de los hallazgos parciales que iban surgiendo de las diversas fuentes consultadas. En este sentido, y tal como lo señala Denzin, el investigador puede usar datos cualitativos para ilustrar o clarificar hallazgos derivados cuantitativamente, o bien utilizar datos cuantitativos para validar parcialmente los propios análisis

---

<sup>19</sup> De lo que se trata no es de utilizar diversas aproximaciones en paralelo, sino de propender a su integración, lo que permite compensar las debilidades de cada método individual: Fielding, N.G. y Fielding, J.L. *Linking data*, Sage publications, 1986. P.17,18, 24/25, 31 y 44; y Jick, T.D. *Mixing Qualitative and quantitative Methods: triangulation inaction*, Administrative science quarterly, Volumen 24, Dec.1979.

cualitativos ( Denzin, 1978)<sup>20</sup>. La segunda opción planteada por el autor, fue aquella más empleada, si bien en forma limitada, en nuestros análisis.

## 1.2 Ejes y unidades de análisis

La modernización empresaria y las configuraciones profesionales se constituyen en los dos ejes de análisis fundamentales de los cuales se derivan las siguientes dimensiones:

### 1. Modernización/ racionalización empresaria:

Dispositivos que encauzan los nuevos sentidos sobre el trabajo: ( con énfasis, en los sistemas de mejora continua de la calidad, las nuevas formas de organizar la producción y el trabajo; la incorporación de nuevas tecnologías con base microelectrónica e informática; las nuevas modalidades de gestión de la fuerza laboral- énfasis en las lógicas de formación y la gestión de las relaciones de trabajo):

- a. Naturaleza y alcance
- b. Agencias y agentes productores y difusores
- c. Efectos sobre los distintos grupos profesionales

### 2. Las configuraciones profesionales emergentes:

- a. Naturaleza de los saberes requeridos y valorizados
- b. Clasificaciones profesionales
- c. Lógicas de profesionalización ( criterios valorizados en los reclutamientos y las movilidades profesionales)
- d. Itinerarios profesionales emergentes

Respecto de las unidades de análisis éstas se sustentan, para el primer eje de análisis, en las estrategias empresarias soportadas en discursos y acciones, y en el caso del segundo de los ejes mencionados en los niveles inferiores ( operarios y supervisores) y superiores ( jefes y gerentes) de la estructura de mando. Cabe destacar que ha sido ponderada en forma particular la situación profesional de idóneos, técnicos e ingenieros. La distinción entre estos grupos profesionales

---

<sup>20</sup> Denzin, Norman, *The research act. A theoretical introduction to sociological methods*, Mc-Graw Hill Book Company, New York, 2da Ed. 1978.



radica en el papel que juega la credencial educativa<sup>21</sup> en las posibilidades de permanencia y movilidad profesional, considerando, no obstante, que éste no se constituye en el criterio excluyente de las nuevas selectividades que se configuran. Esta doble consideración, aporta, asimismo, al análisis de las transformaciones operantes entre los perfiles profesionales requeridos y la integración a ciertos niveles jerárquicos. Esta correspondencia ( entre niveles jerárquicos y grupos profesionales) es considerada a la luz de los movimientos operantes en el contexto de las estrategias de racionalización impulsadas.

La hipótesis de trabajo central que guió nuestro trabajo plantea la incidencia de la modernización empresaria en los modelos de profesionalización existentes. Asimismo, esta incidencia es cualificada como de polarización, entre los niveles jerárquicos y de selectividad creciente en los criterios operantes para los reclutamientos y las movilidades profesionales.

## **2. La selección de los casos y las principales fuentes**

### **2.1 Las empresas como unidades contextuales**

#### **Criterios de selección**

Los casos de los cuales partimos han sido seleccionados por cumplir con los siguientes criterios:

1. Han movilizado en los últimos 15 años nuevas estrategias empresarias con implicancias significativas en la gestión del trabajo ( expulsión de trabajadores y/o cambios sustanciales en los criterios de selección y movilidad ocupacional/profesional)
2. Se trata de empresas que han jerarquizado ciertas estructuras funcionales ( Gerencias de Recursos Humanos, Departamentos de Capacitación, Sector Métodos y Tiempos- ligado a las reingenierías-) vinculadas íntimamente con la necesidad de estructurar un nuevo orden laboral/profesional.

---

<sup>21</sup>Ya en nuestra Tesis de Maestría pudimos constatar cómo el acceso a puestos estratégicos conjuga la credencial de nivel superior con la experiencia y sobre todo con el grado de involucramiento a los objetivos de la firma ( Figari, 1999).

3. Se trata de empresas que han implementado procesos de certificación y/o mejora continua de la calidad, y sobre esta base han configurado un discurso pedagógico/comunicacional para instrumentar el nuevo orden asociado con la calidad.

Se buscó, a su vez, alcanzar una representación de varios sectores de actividad económica, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- a. Empresas privatizadas o con fuertes articulaciones con los procesos de privatización ( por ejemplo, que han generado nuevas estrategias empresarias para ganar los “nuevos clientes” concesionarios de empresas privatizadas).
- b. Empresas con presencia de procesos continuos ( que supone la existencia de procesos de automatización )
- c. Empresas correspondientes a sectores dinámicos ( electrónica, alimentación ) y en retroceso: ( neumáticos, a partir de la crisis automotriz) en los mercados locales e internacionales
- d. Empresas que son filiales de holding transnacionales, de diferente procedencia de sus casas matrices ( Alemania, Brasil, Estados Unidos).

#### **Los casos:**

1. Empresa de productos electrónicos, filial argentina de un holding transnacional con casa matriz alemana. Ha estado al borde de su cierre a comienzos de los años 90, y ha desarrollado una fuerte estrategia de “orientación al cliente” ( sustentada en la gestión de la calidad), y de formación orientada, sobre todo, a la profesionalización del management. Como parte de las nuevas modalidades de gestión para el trabajo que se impulsan, tiene lugar una importante reestructuración de las lógicas de profesionalización preexistentes, afectando los criterios para el reclutamiento y la movilidad profesional. Asimismo, y si bien la reducción de personal se había comenzado a producir desde el 2do lustro de los años 80, a partir de la incorporación de tecnología electrónica en los procesos, ésta se continúa con posterioridad a la “modernización” encarada a comienzos de la década de los años 90.

2 Central de energía eléctrica conformada como estructura empresarial independiente, en el año 1992, a partir de la privatización de los servicios eléctricos para Capital y Gran Buenos Aires. Se han llevado a cabo importantes procesos de reducción del personal empleado (sobre todo a través de los denominados “retiros voluntarios”) a lo largo de toda la estructura, pero impactando especialmente en los colectivos de trabajo conformados por los operarios y técnicos, que se desempeñaban en las guardias y talleres de las usinas generadoras. La negociación colectiva en el nivel de empresa será un instrumento clave para fijar las nuevas reglas de juego en la gestión del trabajo. Se multiplican los convenios colectivos y cobra importancia el personal denominado “de confianza” que se encuentra a lo largo de toda la estructura.

3. Empresas de productos neumáticos: a. filial argentina de un holding transnacional con casa matriz en Estados Unidos, b. Empresa de capitales nacionales. Ambas han generado un fuerte proceso de negociación orientado a configurar una nueva organización del tiempo de trabajo, afectando las condiciones de trabajo de los operarios. Se han llevado a cabo fuertes procesos de reducción de personal, sobre todo, en los mandos medios, afectando la propia continuidad del sindicato de supervisores, que, a partir de la década de los 90, se constituye en sindicato de empleados y jerárquicos de la actividad del neumático.

4. Empresa cervecera, filial argentina de una empresa transnacional con casa matriz en Brasil. Desarrolla una tendencia a contratar, para las categorías inferiores, a jóvenes técnicos, y a universitarios en las categorías de supervisión. Instrumenta un fuerte proceso de gestión de la calidad y automatización de los procesos (de base continuo). Las políticas de gestión del trabajo se asocian sensiblemente con las políticas de calidad.

5. Empresa de productos de nylon sintético, filial de un holding transnacional, con casa matriz en Estados Unidos. Desarrolla un fuerte proceso de automatización de los procesos, y gestión de la calidad, proceso que ha tenido lugar a mediados de la década de los años 90, y que ha generado fuertes transformaciones en el trabajo de los operarios, definiendo nuevas categorías profesionales.

6. Empresa farmacéutica, filial argentina de un holding transnacional, con casa matriz en Suiza. Ha instrumentado una importante automatización en los procesos ( sustentada en las tecnologías de base informática), y dinamizado estrategias de gestión de la calidad. Ha desarrollado, asimismo, el trabajo por células ( grupos de trabajadores, creados especialmente) que afecta sensiblemente a las categorías inferiores operarias, definiendo nuevas categorías profesionales de hecho.

### **Los niveles de análisis**

Distinguimos tres niveles de análisis que cobran consistencia con la perspectiva teórica-conceptual, las hipótesis preliminares y los ejes de análisis que hemos priorizado.

1. El nivel de la organización: contribuye a aprehender estrategias y agentes ( localizados en ciertas estructuras: por ejemplo, Gerencias de Recursos Humanos, de Calidad, de Métodos y tiempos) que diseñan y transponen el nuevo orden empresario.

2. El nivel intermedio de las estructuras funcionales: así denominaremos a ciertos espacios que se sustentan en el primer nivel, y que operan como territorios especialmente conformados en el marco del nuevo orden empresario. Nos referimos por ejemplo a la estructuración de grupos de trabajo (células productivas, incorporación de un 4to turno, grupos creados especialmente para proponer mejoras de procesos y maquinarias).

3. El nivel de los grupos ( idóneos, técnicos, ingenieros) y categorías profesionales (operarios y supervisores; jefes y alta gerencia). Permite aprehender las transformaciones en las jerarquías de saberes y posiciones.

En definitiva, nuestra Tesis se propone analizar los territorios, mecanismos y agentes que asumen un lugar protagónico como encauzadores de la nueva legalidad empresaria, y, en este sentido, en la búsqueda sistemática de legitimidad. Para su estudio consideramos pertinentes dos planos teóricos de abordaje: a. las vinculaciones entre el plano material/ y simbólico como vía para la codificación de la nueva legalidad, y b. las vinculaciones entre los nuevos requerimientos de saberes, y las posiciones en la estructura jerárquica y de mando. Aquí se plantea la importancia

de abordar las continuidades y discontinuidades en las configuraciones profesionales. Desde esta mirada se pretende analizar las articulaciones que se juegan entre la nueva racionalidad empresaria y las condiciones que se generan ( mecanismos, agentes y territorios ) para hacerla legítima.

## **2.2 Fuentes utilizadas**

### **I- Primarias.**

- Entrevistas en profundidad a informantes calificados<sup>22</sup>:

#### 1. Nivel gerencial<sup>23</sup>:

- . Gerente de Recursos Humanos
- . Gerente de Relaciones laborales
- . Gerente de calidad
- . Director técnico
- . Gerencia de producción/fabricación

#### 2. Nivel de jefaturas y analistas<sup>24</sup>

- En gerencias de Recursos Humanos
  - . Jefe de capacitación
  - . Responsable célula Planeamiento y desarrollo

---

<sup>22</sup>Las entrevistas fueron extensas, y pudieron ser grabadas. Asimismo, y en algunos casos un mismo informante calificado pudo ser entrevistado en más de una ocasión ( en especial, en la empresa de productos electrónicos, la empresa cervecera, a los delegados sindicales de las empresas del sector del neumático y de la central eléctrica privatizada). Considerando la totalidad de los casos, fueron realizadas 45 entrevistas en profundidad. Cabe señalar que la estrategia cualitativa en el nivel de los casos fue orientando la elección de informantes calificados, lo que se traduce en una diversificación, y focalización diferencial de entrevistados, y sectores analizados.

<sup>23</sup>En todos los casos fue abordado este nivel jerárquico, por considerarlo clave en el diseño y codificación de la estrategia modernizante.

<sup>24</sup>Este nivel jerárquico fue abordado en todos los casos, focalizando en las intervenciones en las áreas de calidad; capacitación y relaciones de trabajo

. Responsable “formación en management”

. Directores Escuelas Privadas de Fábrica<sup>25</sup>

- En sectores productivos estratégicos<sup>26</sup> ( con fuerte incidencia de las “reingenierías):

. Jefe área ingeniería de desarrollo

. Jefaturas área calidad, analistas y auditores

. Jefaturas sector procesos, métodos y tiempos

. Jefes de guardias rotativas de turnos continuados

. Jefes de laboratorio

- Biografías profesionales de ingenieros y analistas con estudios universitarios<sup>27</sup>

### 3. Nivel supervisión y operarios en áreas de Fabricación directa<sup>28</sup>

. Entrevistas en profundidad a idóneos y técnicos

4. Delegados sindicales y dirigentes que integran las estructuras sindicales ( se han entrevistado a integrantes de las comisiones internas y a la dirigencia sindical que ha participado en procesos de negociación colectiva<sup>29</sup>)

---

<sup>25</sup>Nos referimos a la escuela dependiente de la empresa de productos electrónicos, que forma auxiliares técnicos; y a la escuela técnica de nivel medio, que dependía de la ex-empresa de servicios eléctricos, y que pasa a depender del sindicato capital a partir del proceso de privatización. Esta escuela forma técnicos electromecánicos con orientación en energía eléctrica.

<sup>26</sup>En la empresa de productos electrónicos: sector de calidad; ingeniería de desarrollo; métodos y tiempos; en la empresa cervecera: áreas de fabricación directa; laboratorio; en empresa farmacéutica: logística de proceso; área efervescentes, fraccionamiento; en empresa de hilatura: áreas de fabricación directa - comando centralizado de unidades fusoras-; en empresas del neumático y central eléctrica privatizada: áreas de fabricación directa: sector Duplex y operaciones respectivamente.

<sup>27</sup>Se han llevado a cabo biografías profesionales del personal ingenieril en las empresas de productos electrónicos, cervecera y farmacéutica.

<sup>28</sup>En particular, se ha entrevistado a personal idóneo que reviste en categorías operarias y se desempeñan en guardias de turnos continuos, en las empresas de neumáticos y la central eléctrica privatizada. Asimismo, a operarios y técnicos en sectores con incorporación de tecnología de base microelectrónica, en particular nos referimos a la empresa de hilatura ( con la creación de unidades fusoras centralizadas).

## II- Secundarias:

- Documentación producida por la Gerencia de Recursos Humanos/ relaciones laborales:
  - Planes y programas de capacitación y desarrollo profesional<sup>30</sup>
  - Programa “Jóvenes con potencial”- formación en management<sup>31</sup>-
  - Organigramas
  - Estructuras de cargos: fundamentos conceptuales y descripción de puestos y tareas<sup>32</sup>
  - Comunicaciones internas<sup>33</sup>
  - Publicaciones internas<sup>34</sup>
  
- Documentación producida por sindicatos
  - Publicaciones periódicas<sup>35</sup>

<sup>29</sup>Las entrevistas a delegados sindicales corresponden a dirigentes de las seccionales Hurlingham y San Fernando del Sindicato único de la actividad del neumático, y a miembros de las comisiones internas de capacitación, gremial y organización del Sindicato Luz y Fuerza. Asimismo, a delegados de la Asociación de Personal Superior.

<sup>30</sup>Destacamos en especial, el informe de las jornadas sindicales realizadas en el año 1990 por el sindicato Luz y Fuerza, Capital, sobre “Capacitación y desarrollo”; asimismo el texto del proyecto de formación de recursos humanos elaborado por la gerencia de recursos humanos de la ex-empresa estatal de servicios eléctricos, 1988. En el caso del sector del neumático fue posible acceder a un importante material, empleado en los cursos de capacitación del personal, en el marco del conflicto por la modificación de la organización del tiempo de trabajo.

<sup>31</sup>En la empresa de productos electrónicos fue consultada una valiosa documentación sobre los programas orientados a la profesionalización del mando. También fueron relevantes los organigramas y la discriminación funcional de la gerencia de Recursos Humanos

<sup>32</sup>Un aporte documental ha sido el acceso a la estructura de cargos propuesta por la patronal, de la Central eléctrica privatizada.

<sup>33</sup>Destacamos, en particular, la producida por la empresa del neumático localizada en San Fernando, en el marco del conflicto por la modificación del tiempo de trabajo.

<sup>34</sup>En particular la Revista “Nos-otros” ( empresa de productos electrónicos)

<sup>35</sup>Se destaca la consulta de los números 38,41,43, 44 de la Revista Dinamis, del sindicato Luz y Fuerza, Capital.

- Comunicaciones sindicatos/trabajadores<sup>36</sup>

- Información estadística generada por empresas y sindicatos: empleo; movimiento de personal, evolución histórica de facturaciones y pedidos; evolución histórica de inversiones en capacitación<sup>37</sup>.
- Convenios colectivos de trabajo y actas de acuerdo

Convenio colectivo de trabajo N° 78/75. Texto actualizado. Disposición N°23 /86<sup>38</sup> ( firmado entre sindicato Luz y Fuerza y SEGBA).

Con relación a la Central eléctrica privatizada<sup>39</sup>:

---

<sup>36</sup>En el marco del conflicto por la modificación del tiempo de trabajo, se pudo tener acceso a varias comunicaciones escritas realizadas por el Sindicato único de Trabajadores de la Actividad del Neumático a los trabajadores. En particular, en la Seccional San Fernando.

<sup>37</sup>Sólo en algunos casos se pudo contar con esta información. Cabe destacar en forma particular la posibilidad de acceso al informe del ejercicio del año 1995 en el caso de la empresa de productos electrónicos. Asimismo, la información sobre evolución del empleo a partir del proceso de privatización en el caso de la ex-empresa de servicios eléctricos, suministrada por el sindicato Luz y Fuerza, Capital.

<sup>38</sup>A los efectos de enriquecer el análisis sobre la significación de las cláusulas negociadas en los años 90, se ha contrastado con los convenios vigentes con anterioridad al impulso del proceso de racionalización empresario en la última década. Esta contrastación se ha llevado a cabo en el caso de la central eléctrica privatizada, y en las empresas del sector del neumático.

<sup>39</sup>A los efectos de un estudio en profundidad sobre el papel que jugó la negociación colectiva en el proceso de racionalización sobre el trabajo, en el marco del proceso privatizador, fueron consultados los convenios de actividad y de empresa que fueron firmados por el Sindicato Luz Fuerza y la Asociación de personal superior- APSS- con las distintas empresas conformadas. En este sentido, cabe destacar que fueron considerados los convenios colectivos firmados en la primera y segunda ronda de negociación a partir del proceso de privatización:

Convenio colectivo de trabajo N° 225/ 92- Sindicato Luz y Fuerza, y Empresas distribuidoras- Edesur, Edenor, Edelap-

Convenio colectivo de trabajo N° 88/ 93/ E - C. Puerto y Luz y Fuerza-



Acta de acuerdo 6/4/93. Luz y Fuerza y Central Costanera

Convenio colectivo de trabajo / E - Luz y Fuerza y C. Costanera, 1992-.

Convenio colectivo de trabajo/ E - APSS y C. Costanera, 1993-

Convenio colectivo de trabajo N° 118/ 94 /E. Central Costanera S.A Asociación de Personal Superior.

Con relación a las empresas del sector del neumático:

Convenio de actividad, N 101, año 1975 ( firmado entre Sindicato único de Trabajadores de la actividad del neumático- SUTNA- y empresas de la actividad del neumático)

Actas acuerdo de productividad. Sector Duplex, 1992 ( Entre seccional Hurlingham, del Sindicato único de Trabajadores de la actividad del neumático y empresa Goodyear).

Acta de acuerdo de productividad, 9/9/94 (Entre seccional San Fernando, del Sindicato único de Trabajadores de la actividad del neumático y empresa Fate). Ref: Bonificación por calidad, a cambio de disminución de pérdidas.

Actas acuerdo que regulan el trabajo por turnos continuo, año 1996 y 1997<sup>40</sup> ( entre el SUTNA y empresas Goodyear y Fate).

---

Convenio colectivo de trabajo n° 112/93 / E. - Luz y Fuerza y C. Dock Sud.

Convenio colectivo de trabajo N° 115/ 94/ E - APSS y Edelap-.

Convenio colectivo de trabajo N° 122/ 94 / E. - APSS y Edenor y Edesur-.

Convenio colectivo de trabajo/ E- Luz y Fuerza y Edelap, 1994-

Convenio colectivo de trabajo/ E- APSS Y Edenor , julio, 1995-.

Convenio colectivo de trabajo/ E- APSS y Dock Sud , 1995-.

Convenio colectivo de trabajo/ E - Luz y Fuerza y Edenor,1995-

<sup>40</sup>También fueron consultadas las actas de acuerdo firmadas con las empresas Pirelli, y Firestone, al regular el trabajo por turnos continuo. Asimismo, pudo ser relevada documentación producida por las empresas y la Subsecretaría de Trabajo de la Pcia. de Buenos Aires en el marco del conflicto generado por la imposición, de parte de la empresa , del trabajo por turnos continuo.

A continuación exponemos los principales hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples. La problematización incorpora, en la primera parte, el estudio en profundidad del paradigma de la calidad total como sustento del sistema de control social, y vehículo para la construcción de legitimidad. La segunda parte se ocupa en forma específica del problema de la legitimidad, centrandó el análisis en el dispositivo pedagógico y en la gestión de las relaciones de trabajo.

La tercera parte, focaliza en el estudio de las configuraciones profesionales emergentes, considerando la situación profesional de los niveles inferiores y superiores de la estructura de mandos, y significando la naturaleza de las transformaciones como derivación sustancial de la estrategia de racionalización empresaria, tributaria de la recomposición hegemónica.

## **Primera parte: La calidad en el nuevo orden empresario: el campo saber/poder en el sistema de control social**

La primera parte del desarrollo de nuestra Tesis está integrada por dos capítulos: *“La calidad como sistema de control”* (Capítulo V) y *“La operatoria de la calidad: territorios y agentes en la producción de legitimidad”* (Capítulo VI); ambos componen una unidad de sentido, que permite la comprensión por un lado, de la arquitectura técnica y simbólica que sustenta al sistema de la calidad, dotando de visibilidad al macrosistema de control sobre el trabajo, y por otro, de los territorios y agentes que co-participan en la “puesta en forma” y sostenimiento del sistema de control. En ambos capítulos se pone de relieve la operatoria empresaria desplegada con el fin de recomponer la estrategia de dominación y su sostenimiento a partir de la nueva agencia simbólica. Se trata de un operación desnaturalizadora, que sea capaz de desenmascarar la trama velada, poniendo de relieve los soportes, agentes y espacios que sostienen el nuevo orden empresario, y los efectos directos sobre la producción de nuevos sentidos en torno al trabajo. Esta aproximación moviliza, desde esta lectura desmitificadora, una perspectiva educacional capaz de enfatizar en la recomposición del campo de saber/poder en los escenarios sociolaborales asociados a las grandes empresas concentradas. De esta forma, en el capítulo V analizamos el dispositivo de control, enfatizando en las operaciones y tecnologías que codifican y transponen los nuevos sentidos sobre el trabajo. En el capítulo VI, nuestro propósito está orientado a analizar cómo es dinamizado el sistema de control desde el orden estructural y superestructural, en ambos casos, con un importante efecto sistémico. Finalmente nos ocupamos del conjunto de agentes que participan en la creación, difusión y evaluación del sistema de control.

Problematizar sobre la configuración de un nuevo orden empresario requiere una perspectiva multidimensional en los análisis. Las polémicas en los últimos veinte años desde la Sociología del Trabajo y de las Calificaciones han puesto de relieve las modalidades y mecanismos que gobiernan en el espacio productivo con el fin de “modernizar” las viejas estructuras organizacionales y la gestión del trabajo para obtener “competitividad y eficiencia”. La bibliografía ha sido profusa en este sentido, donde los estudios locales, centrados, muchos de

ellos, en las metodologías de los estudios de caso, han abonado sensiblemente con aportes empíricos la cuestión planteada<sup>41</sup>.

Detrás de esta polémica se dirime la medida en que las estrategias de modernización señalarían un orden de discontinuidad o continuidad en las formas taylorizadas de organización de la producción y del trabajo ( Linhart, 1997; Bonazzi, 1993).

Ya desde los años 80 han sido fructíferos los planteos sobre la necesidad de reconsiderar la mirada hacia el cambio técnico en el nivel de los talleres ( Naville; Touraine, 1963), localizando los estudios en el espacio del funcionamiento interno de las organizaciones, analizando las relaciones complejas entre modernización y relaciones industriales ( Dombois; Pries, 1993) y amplificando la mirada en referencia a la disputa por recomponer un nuevo orden cultural (Abarzúa, 1997).

Si bien los abordajes sobre las variadas formas de recomponer las modalidades de organización del trabajo han sido centrales en los análisis, ha sido mucho menos encarada una perspectiva sociocultural/educacional. Esta aproximación, resulta fundamental para comprender las estrategias y mecanismos que se dinamizan para dar legitimidad al nuevo orden empresario, cuestión que expresa, en definitiva, la puja por recomponer el patrón de dominación sobre el trabajo.

---

<sup>41</sup>Las líneas de investigación desarrolladas desde el CEIL/PIETTE del CONICET han sido pioneras en el desarrollo de estudios en profundidad en el nivel de las empresas. Desde los años 70 se ha impulsado asimismo un trabajo conceptual sistemático y de intervención en distintos sectores productivos y de servicios con relación a la problematización sobre las condiciones de trabajo asociándolas al proceso de trabajo y valorización. Asimismo, la metodología del estudio de casos ha sido fortalecida por su fertilidad para captar la multidimensionalidad y complejidad involucrada en los efectos de las políticas de racionalización que han impulsado sobre todo las grandes empresas en los últimos 15 años. Esta aproximación ha permitido aprehender los efectos múltiples que se desprenden para los distintos niveles jerárquicos y grupos profesionales. Por otra parte, una línea de análisis que particularmente hemos explorado en los últimos 10 años desde el área de Educación y Trabajo del CEIL/CONICET focaliza en el análisis de los saberes requeridos y valorizados en los contextos productivos y en la desestructuración y emergencia de nuevas configuraciones profesionales.

Desde nuestra perspectiva, la prevalencia de la “tecnología social”<sup>42</sup> ( en sus variadas formas), señalada por diversos autores como modalidades dominantes de la modernización empresaria en el escenario local y latinoamericano ( Dombois; Pries, 1993), aporta un campo de análisis y problematización de naturaleza educacional.

Los estudios que hemos encarado en la última década han permitido formular un conjunto de hipótesis que se constituyeron en el punto de partida de nuestra Tesis doctoral<sup>43</sup>. En particular, los hallazgos derivados de nuestra Tesis de Maestría fueron contundentes con relación al papel que juegan las estrategias de capacitación y la gestión de la calidad en la recomposición del orden empresario y, sobre todo, en su sostenimiento.

Desde nuestra perspectiva el problema de la modernización empresaria puede ser encarado como un nuevo movimiento que expresa, en definitiva, la puesta en juego de nuevos dispositivos<sup>44</sup> que

---

<sup>42</sup>Siguiendo cierto consenso, en concurrencia con los aportes de estudios locales e internacionales, nos referimos a la tecnología social como al conjunto de innovaciones que se orientan a transformar la gestión y la organización de la empresa, de la producción, del trabajo. Asociadas con las nuevas modalidades de gestión, cobran especial interés los sistemas de gestión de la calidad - vinculados con la normativa internacional-, y las nuevas modalidades de uso y valorización del trabajo. Las estrategias de capacitación y comunicación que se dinamizan son aquellas que hemos considerado, exigen un tratamiento pormenorizado, situación que se deriva de las líneas de investigación que venimos llevando a cabo, y que han permitido localizar en estos dispositivos un lugar de gran potencialidad desde el cual las grandes empresas pretenden en gran medida dar base de sustento al nuevo orden empresario, y particularmente a la búsqueda de legitimidad. Según hallazgos de estudios anteriores nuestros, la capacitación, la calidad y las relaciones individuales de trabajo se constituyen en tecnologías sociales fundamentales, dada su fertilidad para conformar nuevas representaciones, lo que supone operar en el orden simbólico. De esta forma, no son las innovaciones de base material, aquellas que cobran protagonismo en el afán empresario por “modernizarse”. Los aportes de Dombois y Pries sobre esta cuestión aportan elementos contundentes con relación al caso latinoamericano.

<sup>43</sup>Los estudios e investigaciones dirigidos por el Lic. Julio Testa desde el Area Educación y Trabajo del CEIL del CONICET, han contribuido en forma particular en la formulación de las hipótesis de trabajo de nuestra Tesis doctoral.

<sup>44</sup>Emplearemos el término “dispositivo” en el sentido foucaultiano. Tal como expusimos antes, se trata de una particular manipulación de las relaciones de fuerza ( Saber y verdad, 1991, P. 130). Nos referiremos,

aseguren el anclaje y sostenimiento del proceso de racionalización que opera fundamentalmente sobre el trabajo. Esta perspectiva requiere cuestionarse no sólo por los dispositivos que transponen los nuevos principios sobre los que asienta la nueva legalidad empresarial, sino también, por los sentidos que se vehiculizan. Esta aproximación se propone poner en evidencia por un lado, las tecnologías empleadas, y por otro el sistema social de significaciones que se conforma tras la impronta racionalizadora.

Nuestra mirada recalca en los dispositivos empleados para generar ciertas condiciones que habiliten la conformación de nuevas representaciones sobre el trabajo y el sujeto que trabaja. En este sentido la gestión de calidad se constituye en un potente dispositivo de control que opera como codificador y transmisor de los nuevos sentidos. Los aportes de Bernstein (1998) resultan esclarecedores en la posibilidad de conectar soportes y sentidos en el análisis de los dispositivos de control empresarios.

Una de las polémicas centrales que se han planteado en los últimos años desde la Sociología del trabajo ubica en la escena del debate a las posiciones que expresan la puesta en forma de un nuevo orden "post-fordista", sustentado en nuevos principios de organización, y otras que plantean una suerte de neotaylorización expresada como "autoexplotación" (Bonazzi, 1993). Desde nuestra tesis lo que está en juego es el problema del control empresarial sobre el trabajo, cuestión que requiere ser analizada en profundidad considerando los dispositivos y sentidos que se codifican y transponen. Esto supone analizar las operaciones y tecnologías<sup>45</sup> que resultan

---

en particular, a los mecanismos que se dinamizan (como opciones estratégicas que emplean las empresas para "modernizarse") con el fin de generar condiciones apropiadas para codificar y transponer los nuevos sentidos. Dichos mecanismos serán analizados con relación a los espacios y agentes que habilitan su activación y control.

<sup>45</sup>La organización científica del trabajo instrumentaba un complejo sistema de control que requería como pasos necesarios la operación normalizadora y reguladora. En el primer caso, las observaciones y prescripciones a cargo de los ingenieros "ponían en forma" la máxima tayloriana del "único mejor camino", asimismo, la estructura jerárquica funcional habilitaba un complejo sistema de monitoreo permanente para regular e impedir las desviaciones a la norma establecida. Las tecnologías que ponían en forma el sistema de control eran de naturaleza organizacional, ya que aquello que hacía posible la medición y regulación de la gestualidad técnica y de los movimientos era la extrema división técnica y

solidarias en el marco de la nueva racionalización empresaria. Desde nuestra perspectiva, aquello que se discontinúa son las tecnologías empleadas, mientras que podemos sostener, tal como lo analizamos en el primer capítulo de esta primera parte de nuestra Tesis doctoral, sobre la base de los hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples, que las operaciones de control se mantienen con relación a la organización tayloriana. En el capítulo V abordamos en profundidad esta cuestión.

Desde nuestra tesis, planteamos que la transformación de los dispositivos de control, tributarios de las formas taylorizadas, radica en el empleo de una nueva arquitectura técnica y sociocultural para la codificación y distribución de sentidos hacia el trabajo.

El nuevo sistema de gestión de la calidad opera sobre la base de configurar una nueva “articularidad” entre la infraestructura técnica-organizacional y el plano superestructural en las organizaciones. Esta nueva “articularidad” opera con más o menos fuerza desde cada espacio, pero con una tendencia común: recomponer sistémicamente el orden empresario, y crear condiciones para su sostenimiento. La fortaleza del dispositivo radica asimismo en la posibilidad de interrelacionar el plano técnico/organizacional y el sociocultural/simbólico. Esta tesis es desarrollada ampliamente en el capítulo VI.

---

social del trabajo que hacía emblemático el control de los cuerpos a través del establecimiento de tareas elementales.

Los dispositivos de control requieren la puesta en forma de ciertas operaciones a través de ciertas tecnologías. La operación técnica remite a una suerte de gramática básica que, en tanto transformaciones necesarias, indican una finalidad que será activada a partir del empleo de tecnologías apropiadas. Las tecnologías se constituyen, así, en los medios de intervención que hacen posible, la realización de la operación en forma eficaz y eficiente, sobre la base del stock disponible de tecnologías tributario de un medio técnico económico y sociocultural. Las formaciones discursivas que sustentan, en principio, el patrón hegemónico también proveen ciertos medios disponibles para “poner en forma” el sistema de control. Con relación a estas nociones, los aportes de Abel Rodríguez de Fraga han contribuido especialmente en nuestros análisis.

## **V. La calidad como sistema de control**

Los sistemas de mejora continua de la calidad revisten un interés particular en las estrategias de modernización /racionalización empresarias. Los hemos considerado como uno de los dispositivos de mayor relevancia en la necesidad empresaria de reajustar los comportamientos y el sistema social, funcionalizándolos a las nuevas reglas de competitividad y eficiencia.

Los debates sobre la “calidad”, no son una novedad en el mundo empresario. Más bien se trata de una vieja polémica, la cual, en el marco de las estrategias de modernización, resulta resituada en un universo de significación que requiere ser puesto en evidencia.

Asociada en las últimas décadas con las modalidades japonesas de organización del trabajo, su impronta aparece remozada en los países europeos y latinoamericanos.

En los casos investigados los discursos y /o las prácticas de la calidad total no dejan de ser un patrón común en las formulaciones empresarias asociadas a los “cambios necesarios”, y sustancialmente al “cambio cultural”, que se plantea como “inevitable” para sobrevivir en las organizaciones.

Más que dar por sentado la operatoria de la calidad, nos proponemos analizar en este capítulo la potencialidad codificadora de la gestión calidad, que, desde nuestra Tesis, se constituye en un dispositivo fundamental de control. Esta característica se vincula con la fertilidad del dispositivo para operar a la vez en el plano material /técnico y simbólico, que labora tras una compleja red de estructuras y agentes involucrados.

Es justamente lo anterior lo que posibilita una nueva configuración técnica-organizacional y sociocultural/profesional, y contribuye a edificar una nueva economía de tiempo, de espacio y de información. Desde esta labor, la recomposición sistémica de la organización resulta posible (Dombois, Pries, 1993).



La calidad como dispositivo de control dinamiza una operatoria multidimensional y sistémica. Su fundamentación requiere poner en evidencia, sobre la base del material empírico procedente de los casos analizados, por un lado, las operaciones y tecnologías que codifican los nuevos sentidos sobre el trabajo y el sujeto que trabaja ( el proceso técnico de la calidad); y por otro, los agentes y espacios que crean, difunden y sostienen dichos sentidos. Al respecto, se ponen de manifiesto las continuidades con las prescripciones y evaluaciones tributarias de la organización tayloriana y fordiana, y las discontinuidades respecto de la organización taylorista que requieren ser interpretadas con relación a la naturaleza de las tecnologías empleadas (pedagógicas, comunicacionales/informacionales), y a las características que asume la división de trabajo de control simbólico, que define nuevos agentes y espacios para el sostenimiento del sistema de control.

Nuestra Tesis muestra un común denominador entre los casos analizados, en referencia a la meta orientada “al cambio cultural” y a dinamizar nuevas modalidades de gestión del trabajo ( elementos asociados a la implementación de los sistemas de la calidad total). No obstante, las diferencias, surgidas del análisis cualitativo, en su faz exploratoria, han permitido constatar formas operatorias diferenciadas con relación al espacio desde el cual resulta dinamizado el sistema de gestión de la calidad como dispositivo de control:

A. En el caso de la empresa de productos electrónicos, de la empresa cervecera y de la central eléctrica, considerada antes y después de la privatización, la calidad queda asociada sustancialmente a su manejo superestructural, pero con un claro anclaje en el proceso de trabajo. En los dos primeros casos, existe un trabajo mancomunado entre las gerencias de recursos humanos y la gestión de la calidad total; habiéndose constatado el lugar protagónico que asume la lógica de formación y comunicación como parte de una estrategia institucionalizada. En el caso de la empresa privatizada el manejo superestructural queda asociado a la negociación colectiva y a la fundación de una nueva estructura organizacional, como expresión de la desestructuración/rediseño del orden laboral y profesional.

B. El caso del sector del neumático y de la central eléctrica privatizada presentan una peculiaridad, derivada de la impronta que asume el proceso de negociación colectiva ( impuesta por el actor empresario) para impulsar las racionalizaciones. Para estos casos, las

racionalizaciones se vehiculizan a través de la negociación. En el primer caso, las nuevas regulaciones se orientan a definir una organización del tiempo por turnos continua, lugar desde el cual asumirá también un anclaje el discurso de la calidad. En el caso de la central privatizada, el lenguaje de la calidad ( en sus diversas variantes, asociadas, como analizaremos más adelante, con la productividad y la plena colaboración por parte de los trabajadores), es dinamizada sobre la base de las reingenierías que operan rediseñando la estructura de la empresa y las formas de organización del trabajo. Las modificaciones en el nivel del funcionamiento interno de la central, genera nuevas estructuras, y un cambio sustancial en la gestión del trabajo.

C. Los casos analizados que corresponden a procesos continuos<sup>46</sup> ( en particular, la empresa de hilatura, farmacéutica, cervecera) tienen procesos automatizados preexistentes a la incorporación del sistema de calidad total. En estos casos el sistema de control es dinamizado desde las reingenierías que operan sobre el sistema técnico y las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo. Por otra parte, el caso del sector del neumático aporta una clara tendencia que opera sobre la modificación de la organización del tiempo de trabajo, impulsada por la negociación colectiva que promueve el sector empresario. Se trata de una cuestión emblemática en materia de flexibilización laboral, y con efectos fundamentales en las condiciones de trabajo. La conflictividad en el sector se ha concentrado en el 2do lustro de la última década en esta materia, desde la cual se agrega un sistema de control que se funda en el trabajo por turnos continuo.

La empresa cervecera tiene representatividad en los dos primeros, destacando que se trata de la filial argentina de una empresa con sede en Brasil, que se ha instalado hacia mediados de los años 90. Su inclusión ha sido de interés ya que, tal como iremos argumentando a lo largo de nuestra

---

<sup>46</sup>Destacamos las investigaciones realizadas por Julio Testa en la última década, que han profundizado en la transformación de distintos oficios y profesiones en estas industrias, estudiando en forma específica empresas del sector siderúrgico y químico. "Oficios y ocupaciones en mutación. El cambio en los contenidos de los puestos de trabajo y los nuevos saberes requeridos. El caso de la industria de proceso continuo". Proyecto de Investigación y Desarrollo- PID del CONICET, 1994-1996; "Cambio tecnológico y dinámica de transformación de los perfiles profesionales en la industria química", Proyecto Agencia Nacional de Promoción Científica Tecnológica, en CEIL del CONICET, 1998-2000.

Tesis, presenta tendencias emblemáticas que ya se empiezan a entrever ( a veces tíbiamente) en los otros casos analizados.

### **1. El sistema de control: enclaves para su “puesta en forma”: presentación**

Nuestra tesis en este apartado expone al sistema de calidad como sistema de control, asociado íntimamente con el esquema racionalizador que se configura dando sustento al nuevo orden empresario. Esta aproximación pone en evidencia las operaciones de normalización y evaluación como lugar de análisis desde el cual se sostienen las continuidades con los esquemas taylorianos y fordianos. No obstante, nuestra tesis se propone también reflejar las discontinuidades que pueden ser reconocidas al poner en evidencia la “novedad” en cuanto a las tecnologías empleadas para sentar condiciones desde las cuales se busca la legitimidad. La novedad radica en la apuesta por una “puesta en forma” del sistema de control ( y por tanto de las operaciones que lo hacen posible), que será provista por el dispositivo que detona la estrategia modernizante/racionalizadora.

En los denominados “sistemas de mejora continua” de la calidad, la función normalizadora reviste un interés particular, y requerirá un proceso de codificación de procedimientos, definiendo así el nuevo “criterio de verdad”, o en términos de Apple ( 1996), el nuevo conocimiento oficial. Las nuevas codificaciones expresan la reescritura de una organización que fija reglas y procedimientos como “nuevo catecismo” para la sobrevivencia empresaria.

La normalización requiere en primer lugar prescribir, y para ésto las reescrituras del conocimiento oficial se transparentan en la multiplicación de documentación. La elaboración de manuales de procedimientos, supone también instalar una nueva regla: la necesidad de registrar por escrito cuanto se hace, y regular el quehacer en base a lo escrito.

El ajuste a lo prescripto se constituirá en la medida del monitoreo continuo que se pone en juego en las organizaciones. Y en ese proceso, la comunicación y la capacitación se constituyen en medios potentes para “enmarcar” las evaluaciones permanentes. De esta forma, la función evaluadora deberá instalarse en el trabajador, como forma de demostrar cotidianamente una pauta de comportamiento ceñida a lo instituido. Quebrar la norma, supondrá sanciones que tendrán la

impronta de la “traición” al proyecto de la firma, que debe reflejarse en el comportamiento autorregulado.

La función codificadora y evaluadora demanda movilizar un sofisticado proceso comunicacional y pedagógico capaz de transmitir ( desde ciertos espacios y con determinados agentes) eficazmente los nuevos “arreglos”.

El paradigma de la calidad pone en el centro de gravedad a la información, la comunicación y la capacitación como medios de encauzamiento de las meta reglas empresarias. La invocación a la calidad y al “cambio cultural” resulta una tendencia significativa en todos los casos investigados, a través de los testimonios de los gerentes y jefes.

La íntima asociación entre el sistema de calidad y las concepciones manageriales sustentadas en el autodenominado “management participativo” requieren poner en evidencia las funcionalidades entre los soportes técnicos ( y simbólicos) que dinamiza el nuevo sistema de gestión y la producción de nuevos sentidos que se impulsan desde el discurso de la participación, la autonomía y la competencia. La búsqueda de aceptación y convencimiento en los trabajadores es la clave que requiere ser desnaturalizada desde la impronta del nuevo sistema de control imperante, que trae aparejado, exclusiones, y profundización de las selectividades transparentadas en la nueva fisonomía que adquieren las configuraciones profesionales<sup>47</sup>.

Las solidaridades entre el discurso de la calidad total y las nuevas modalidades de gestión del trabajo, a través de la centralidad que adquieren las gerencias de Recursos Humanos, demandan ser puestas en evidencia, recuperando los comunes denominadores en los propósitos que se persiguen: adaptar el sistema de trabajo, y el sistema técnico a la lógica mercantil que exige construir nuevos sentidos expresados en la “colaboración” y el “autocontrol”.<sup>48</sup> Tal como analizamos a continuación, esto requerirá definir ciertas condiciones para dinamizar un nuevo disciplinamiento laboral y profesional, cuestión que, en el lenguaje empresario, aparece recurrentemente asociado con la necesidad del “cambio cultural”.

---

<sup>47</sup>Esta cuestión es analizada en profundidad en la tercera parte de nuestra Tesis.

<sup>48</sup>En el capítulo VII, se desarrolla un análisis en profundidad sobre esta nueva arquitectura discursiva, y sobre sus agentes codificadores y difusores.

Calidad y cambio cultural, van de la mano bajo el nuevo patrón discursivo, que adquiere características particulares según sea la opción estratégica elegida por la organización para “modernizarse”. Desde nuestra tesis, planteamos que es desde la gestión de la calidad que se reconstituye el sistema de control /dominación empresario, formalizando, no obstante, estrategias diferenciadas para su encauzamiento.

El macrosistema de control, sustentado en la gestión de la calidad, es dinamizado ya sea desde las lógicas de formación; la gestión de las relaciones de trabajo (con la posibilidad normalizadora que abre la negociación colectiva llevada en el nivel de las empresas y la individualización de las relaciones de trabajo); o bien vía las tecnificaciones, asociadas a los procesos de automatización de base microelectrónica e informática, y los movimientos en las formas de organizar la producción y el trabajo. El dispositivo de modernización es aquel que resulta más fértil, considerando la historia de la firma, para poner en marcha el sistema de control. Ese dispositivo aporta los medios de intervención técnica ( tecnologías) fundamentales para conformarlo y difundirlo.

Los hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples así lo ponen en evidencia, destacando, tal como analizamos a continuación, las múltiples vías que concurren en la búsqueda de legitimidad del nuevo orden empresario. La gestión de la “formación/comunicación y la participación” ( desde el “management participativo”) resulta emblemática de un esquema que pretende sentar bases para el convencimiento, en tanto que la imposición unilateral de la negociación colectiva sanciona las nuevas condiciones de empleo y de trabajo vehiculizando la estrategia flexibilizadora sobre el trabajo. Es a través de lo negociado que se pone al descubierto aquello que se pretende enmascarar tras el lenguaje modernizante del autodenominado “management participativo”. En este sentido la sanción de cláusulas orientadas a incrementar la productividad del trabajo expresan los sentidos que solapan las formas del “autocontrol” y la colaboración”

A diferencia de las vías para alcanzar legitimidad que aportan la gestión de la formación ( importancia creciente de las gerencias de recursos humanos, y, en particular, de los departamentos de capacitación) y la nueva gestión de las relaciones de trabajo ( descentralización de la negociación colectiva llevada en el nivel de las empresas y gestión individualizada de las

relaciones de trabajo), las tecnificaciones preceden, por lo general, a la implementación de los sistemas de mejora continua de la calidad. Si bien en este capítulo nos ocupamos también de las sinergias entre tecnificaciones y calidad, la prosecución de nuestros análisis, en la segunda parte de nuestra Tesis, enfatizan en la formación y en las relaciones de trabajo como lugares de gran sensibilidad y potencialidad, en un sentido técnico y sociocultural, para instalar y sostener el sistema de control basado en la calidad.

En consecuencia, la función de normalización y evaluación continua son operaciones constantes del sistema de control, tributarias tanto de las concepciones taylorianas como de los sistemas de mejora continua de la calidad. Su presencia también es una constante, más allá de la fisonomía particular que cobre, a partir del dispositivo que detona la modernización/racionalización empresaria. A continuación nos ocupamos de la impronta racionalizadora bajo tres modelos, que hemos localizado en nuestro análisis de casos múltiples (tal como fuera presentado en la introducción de este capítulo), y donde A. la instancia superestructural ( con una presencia fundamental de las estructuras de recursos humanos); B. la negociación y C. las tecnificaciones se constituyen en canales potentes para configurar soportes y transponer los nuevos sentidos sobre el trabajo y su atravesamiento en la dinámica del disciplinamiento industrial.

## **2. La instancia superestructural: Calidad y Recursos Humanos motores de la nueva legalidad empresaria.**

En las empresas de productos electrónicos y cervecera estudiadas la nueva legalidad empresaria se sustenta articulando la nueva gestión de la calidad a una gestión del trabajo que pone en el centro de las reestructuraciones a las estructuras de Recursos Humanos. En estas organizaciones, los procesos de comunicación y capacitación se constituyen en las vías centrales para generar “colaboración” y “autocontrol”.

En la empresa de productos electrónicos, el management local asume un rol protagónico en el pilotaje de la “modernización”, no obstante, la tecnología social de la calidad es aportada desde la casa matriz, y será adaptada por la alta gerencia. Asimismo cabe destacar que la creación de un área diferenciada de calidad nace al amparo de la estrategia de modernización que impulsa la

filial alemana. Por su parte, Recursos Humanos, es quien piloteará las transformaciones operando en forma mancomunada con las ingenierías de proceso y con las gerencias de calidad.

Así se ha expresado el gerente de producción del área de fabricaciones sobre la certificación de la norma internacional de calidad:

*Nosotros hemos creado el estímulo personal en el hecho de que estamos trabajando con una gestión de calidad, que es una manera de seguir al mercado(...).yo creo que la gente entendió que la empresa quiere seguir siendo líder y para ésto tiene que aplicar este tipo de conceptos(...).no puede quedar afuera de esto, ya que si esto sucediera no va a haber ni siquiera fuente de trabajo que defender(...).la nueva gestión de calidad implicó un mejor uso del tiempo y de lo cotidiano(...).pero para cierto grupo de gente al principio involucró un aumento de la carga de trabajo(...).se va ajustando”( Gerente de producción., empresa de productos electrónicos).*

*“ para entender la ISO 9000 se mandó gente a Alemania. Ellos iban a ser los futuros responsables de introducir la norma internacional(...).tuvimos también capacitación de consultores externos(...) esta norma pauta una logística de todos los productos, desde que compro la materia prima, o antes que me venga el pedido, además debo cumplir con el cliente en el plazo contractual fijado(...).esto se ejemplifica en manuales de procedimientos, instrucciones de trabajo, definición de puestos de trabajo, capacitación. Tanto desde la casa matriz, desde los consultores externos y los propios objetivos de la ISO se indicaba qué había que hacer para certificar, cómo tiene que ser la estructura de la empresa, pero fundamentalmente tiene que estar convencido el alto management”.*

*“Los cursos de capacitación fueron realizados hasta los niveles de supervisión, a los operarios se los capacitó en forma directa. Se trataba de someterse a una nueva situación, como que cambiaban los papeles. Esto generó todo tipo de problemas: desde aquel que pensó para qué hago ésto?, ahora encima tengo que escribir todo lo que hago, o para qué si esto está bien. Implicó un cambio de mentalidad(...).la empresa tenía la ventaja de tener mucho por escrito, ISO 9000 también tiene mucha burocracia(...).se trató de reever una filosofía de trabajo(...) acá hay mucho menos de técnica y mucho más de actitud de la gente, como es un sistema de gestión”*

Para su puesta a punto los sistemas de calidad requieren la codificación de procedimientos ajustados a lo que prescribe la normativa internacional. Esta codificación otorga un rol clave a las gerencias, que participan en la adaptación del código. La calidad se asocia a una nueva filosofía de trabajo, que reclama, en la voz del alto management, en forma “ineludible” un cambio de actitud. El énfasis en la capacitación, y en la profesionalización del management se constituyen en eslabones centrales para producir el efecto “modernizante”.

Los procedimientos codificados definirán intervenciones fundamentalmente sobre el sistema de trabajo, pero también sobre los comportamientos de los trabajadores. Se dinamiza así, una filosofía de trabajo que opera sobre la base de nuevas prescripciones y permanentes re-escrituras, como lugar sensible para medir las desviaciones.

Las funciones normalizadoras y evaluadoras se constituyen en las operaciones centrales del proceso del sistema de gestión, situación que moviliza, en el caso de la empresa de productos electrónicos, una estrategia de capacitación y desarrollo profesional. La alta gerencia y los jefes deberán involucrarse en la confección de los manuales de procedimiento que deberán prescribir los procedimientos a ser acatados por todos. El cambio de actitud se hace viable si en primer lugar encarna en los altos niveles gerenciales. Esta situación también expresa la importancia que asume en esta empresa la “profesionalización del management” a través del impulso de programas especiales<sup>49</sup> de formación para los cargos de la alta conducción, seleccionando jóvenes universitarios.

En la cita precedente las apreciaciones ponen de manifiesto la operatoria multidimensional de la norma, que se orienta: hacia el funcionamiento interno de la empresa ( Linhart, 1997), hacia el sistema de trabajo y en definitiva, hacia la “conformación” de un nuevo disciplinamiento industrial. Observando la tendencia señalada por algunos autores ( Dombois; Pries; 1993), en la “modernización” se pone en juego un efecto sistémico que se nutre de un doble anclaje: técnico-organizacional y simbólico-cultural. De esta forma, los efectos de la modernización/racionalización en las configuraciones profesionales ( cuestión que abordamos en profundidad en la tercera parte de nuestra Tesis), y en la reestructuración del campo saber/poder,

---

<sup>49</sup>Estos programas serán abordados más extensamente en el capítulo X.



deberán comprenderse desde ese doble anclaje, que se expresa en el ajuste de las condiciones laborales y profesionales a las nuevas prescripciones/normalizaciones.

En la empresa productora de cerveza, cuya casa matriz está localizada en Brasil, la tecnología social de la calidad importa hasta el lenguaje empleado en el país vecino. En este caso la capacidad de maniobra del alto management local para producir adaptaciones a la norma es sensiblemente menor que en la empresa de productos electrónicos. En esta empresa la gestión de calidad queda asociada también al manejo de la fuerza de trabajo, en una estructura que significativamente se denomina: “ productos de gentes y de calidad”:

*“ Se trabaja con un sistema de calidad total, es decir, con un sistema de gerenciamiento establecido, esto significa desde el certificado de normas hasta trabajar con procesos determinados, padronizados, significa un montón de cosas de gerenciamiento y de trabajo del día a día(...) en la compañía no hay descripciones de puestos de trabajo, hay un sistema de padronización, es decir, trabajos que debe cumplir por ejemplo María bajo sus funciones, y en eso se la capacita (...) los padrones son actividades que corresponden a un determinado sector o a varios (...) el sistema de padronización responde al sistema de calidad total, se determinan funciones, por ejemplo la diferencia entre una función de operación de una de supervisión”* (Jefe del área de calidad).

*“Este equipo se encarga básicamente de manipular el proceso de comunicación, todos los procedimientos están padronizados ( en castellano sería catastrado) en procedimientos y hay que mantenerlos. Yo como responsable de capacitación digo este procedimiento en tal parte está flojo, hay que modificarlo, tal parte está obsoleta, luego lo tienen que aprobar las gerencias, y se tiene que volver a divulgar”* (Jefe área capacitación).

La “padronización” encuentra dos esferas de acción: por un lado la intervención superestructural de las gerencias, y por otro el día a día, es decir, una intervención cuya encarnadura se recueste en el quehacer de todos, cada día.

La normalización de los procedimientos toca sensiblemente la naturaleza de las tareas a realizar. Más allá de las actitudes exigidas de “apertura a los cambios” ( es decir: tener una conducta de colaboración adaptativa a las condiciones cambiantes que se fijan para el trabajo), la

previsibilidad se instala en la pauta de las tareas. El dogma de la rigidez es reemplazado por el dogma de la flexibilidad. El nuevo criterio de verdad debe ser sancionado, e inculcado para su reproducción.

Tal como antes planteamos, la codificación demanda de un medio de comunicación, y también de formación. Este aspecto es expresado con claridad por el jefe de capacitación de la empresa cervecera: las modificaciones a la norma, requieren un proceso de institucionalización, que sólo es viable si la gerencia lo aprueba. En caso de ser sancionadas, se impondrá su divulgación.

La comunicación y la formación se constituyen en las herramientas que “ponen en forma” el nuevo “conocimiento oficial” y con él, los mecanismos establecidos para determinar y monitorear los procedimientos. De esta forma, el nuevo sistema de gestión pone en el centro de la atención a los “Recursos Humanos” como lugar sensible para el redisciplinamiento. En estas dos empresas se constata una suerte de “efecto superestructural”, que deberá entamar no obstante, en la operatoria diaria, en el cotidiano.

Mientras que en las empresas de productos electrónicos y cervecera, la impronta de la Calidad se asocia a un nuevo manejo de la gestión del trabajo, jerarquizando a las estructuras de Recursos Humanos, y, desde este lugar, se relega la participación sindical; en la ex-empresa de servicios eléctricos<sup>50</sup>, justo antes de impulsarse el proceso privatizador, empresa y sindicato articulan un proyecto que involucra centralmente un nuevo manejo de la gestión del trabajo, conjugando “calidad, capacitación y desarrollo”.

A fines de los años 80, se promueve un proyecto conjunto entre la empresa y el sindicato que se proponía liderar un cambio en la gestión del trabajo. Esos cambios asumían un lenguaje “modernizante” asociado a la gestión de los sistemas de mejora continua de la calidad, y promovían una gestión de capacitación y de desarrollo profesional que abarcaba al conjunto de la

---

<sup>50</sup>Uno de los casos que tomamos como objeto de nuestro análisis de casos múltiples es una central eléctrica, conformada a partir de la privatización de la ex-empresa de servicios eléctricos. Cabe destacar que haremos variadas referencias a situaciones previas a dicho proceso y que enriquecen la comprensión de los cambios en la gestión del trabajo, y, en particular, de las transformaciones en los modelos de profesionalización.

población empleada. Tal como podemos constatar en las citas transcritas abajo, hay un esfuerzo, por parte del sindicato, por reapropiarse del discurso de la calidad, colocándolo en el plano de las relaciones colectivas:

*“ la intervención de la empresa emitió distintas resoluciones y en la número 43 reglamenta la participación institucionalizada de las organizaciones gremiales de la gestión empresarial(...) se elaboró, para ser presentado a la Gerencia de Recursos Humanos un programa para el desarrollo de Recursos Humanos 1990-1994. Es de hacer notar que este hecho es insólito en nuestra empresa dado que una programación de este tipo nunca tuvo tanta envergadura como la propuesta presentada por nosotros (...) destinado a la creación de sistemas racionales y confiables para el seguimiento y evaluación del personal, para el mejoramiento de la eficiencia empresarial y para el adiestramiento del personal en todos los niveles (...)*

*“ El comportamiento humano es la base de la construcción de la calidad total y esta nueva teoría de la gestión es la que debe encontrar al trabajador como actor de su propia realización y el crecimiento de su sociedad (...) el trabajador se convierte en el eje de procesos, que tiene como fin último el servicio eficiente al usuario, que es lo que dignifica su trabajo(...) nadie podrá hacerlo mejor que nosotros. No sólo es la exigencia del mundo contemporáneo, es nuestra propia dignidad que está en juego” ( Primeras Jornadas de Capacitación de los trabajadores de empresas de energía. Comisión interna de reclamaciones y becas, Sindicato capital, 1990).*

El programa de capacitación y desarrollo introduce el lenguaje de las “modernas” concepciones manageriales, participando la empresa y el sindicato en la nueva gestión del trabajo, que supone la reestructuración del mercado interno de trabajo sobre principios “calificantes”. Esta anticipación, será quebrada con la privatización, recolocando el problema de la calidad y la gestión del trabajo en manos de la empresa. Las relaciones colectivas tendrán en este caso también un peso gravitatorio para introducir los principios que sustentarán la nueva gestión del trabajo, sancionando las cláusulas de productividad y disponibilidad plena del trabajador al interés empresario.

Con la privatización el proyecto queda sin efecto. La calidad será expresada a través de los convenios colectivos firmados en el nivel de las empresas, en clave de “productividad, eficiencia y colaboración con el interés empresario”.

Ya sea desde el espacio de la empresa, o bien, desde la gestión empresaria-sindical, el lenguaje de la Calidad se asocia a movimientos profundos en la gestión del trabajo, configurando una suerte de efecto superestructural, constituyéndose en un potente codificador de la nueva filosofía empresaria.

Desde nuestra tesis, el afán racionalizador/normalizador (impulsado por el paradigma de la calidad) abreva de la mano de la opción estratégica elegida por la empresa, en pos de la “modernización”. Desde esta perspectiva, las operaciones de control gobiernan, sobre la base de una puesta en forma diferencial. Las reglas para su encauzamiento se expresan a través del autodenominado “management participativo” (donde cobran centralidad las estructuras de recursos humanos, y con ellas, el efecto disciplinamiento a través de la gestión de la formación y el desarrollo profesional); en la sanción de la norma negociada, o bien, en las variadas sujeciones que se definen frente a las restricciones establecidas por la organización del trabajo y/o el sistema técnico.

De esta forma, la nueva filosofía empresaria, sustentada en el paradigma de la calidad, también emana desde la presión a negociar cláusulas regresivas que lesionan derechos laborales adquiridos, o bien desde el “autocontrol” exigido a los grupos de trabajo, que ahora se constituyen en “clientes internos”.

### **3. Negociación colectiva y modernización empresaria: la calidad en clave de productividad.**

Algunos de los casos investigados han permitido constatar cómo la negociación colectiva<sup>51</sup> llevada en el nivel de las empresas, se constituye en un instrumento empleado por la

---

<sup>51</sup>Dedicaremos un capítulo al análisis en profundidad sobre nuestros hallazgos con relación a la vinculación entre el dispositivo normativo y la búsqueda de legitimidad. La problematización sobre las

empresa para imponer un nuevo orden laboral y profesional. En un contexto de gran debilitamiento y sujeción para el sector del trabajo, la negociación colectiva se constituye en un vehículo de flexibilidad laboral, incorporando las nuevas tendencias manageriales que son impulsadas desde la alta gerencia, y en particular desde Recursos Humanos. De esta forma, la Calidad como sistema de control, traduce, en la negociación colectiva, su impronta prescriptiva. Vía la negociación, como constatamos en los casos que exponemos a continuación, el lenguaje del autodenominado “management participativo” cede: es desde el dispositivo normativo que se regulan las cláusulas precarizantes y de selectividad que imperan bajo el enmascaramiento discursivo de la Calidad. En este sentido, la negociación colectiva, en empresas privatizadas en el sector eléctrico, se constituye en un caso paradigmático de lo señalado ( Figari; 2001). Asimismo, la imposición a negociar una nueva forma de organización del tiempo de trabajo en la industria del neumático<sup>52</sup> también abona nuestra tesis, significando la profundización de las condiciones ya precarizadas de los operarios que se desempeñan en la modalidad de trabajo por turnos<sup>53</sup>.

Las expresiones que transcribimos a continuación ponen de manifiesto la posición sindical expresada por delegados gremiales del Sindicato Unico de la Actividad del Neumático - seccional Hurlingham- sobre la gestión de la calidad. Esta contrasta, como fue analizado en el anterior apartado, con el caso de la ex-empresa estatal de servicios eléctricos, donde el sindicato intenta apropiarse del discurso de la calidad total como parte de la estrategia sindical.

*“ la mejora de la calidad es responsabilidad de la empresa, ellos tienen un departamento de calidad, donde hacen todas las estipulaciones para que la cubierta salga de primera y nosotros*

---

relaciones de trabajo será analizada en el capítulo VIII, teniendo en cuenta dos movimientos: la descentralización de la negociación colectiva y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo.

<sup>52</sup>Tal como fue presentado en el capítulo IV (Aspectos metodológicos), hemos considerado en el análisis de casos múltiples dos empresas del sector del neumático: a. la filial argentina de un holding trasnacional, localizada en la localidad de Hurlingham, Gran Buenos Aires, y b. una empresa del sector, de capitales nacionales, localizada en Merlo, también en el Gran Buenos Aires. El hecho de tratarse de un sector altamente concentrado, en cuatro grandes empresas, ha motivado, en la fase exploratoria de nuestra Tesis, una aproximación a las cuatro empresas, con relación a lo negociado en la década de los años 90, donde la conflictividad se concentró en la modificación de la organización del tiempo de trabajo.

<sup>53</sup>Nos referimos a la modalidad de organizar el tiempo de trabajo en la que los operarios se desempeñan alternadamente en bandas horarias diurnas, vespertinas y nocturnas.

*tenemos la responsabilidad de cumplirlas(...) no hubo ofertas de la empresa, ni tampoco se las pedimos, eso corre por cuenta de la empresa, cuando ellos consideran que tienen que hacer cierta cosa, habrá que hacer reuniones y estudiar la propuesta, pero de eso no hay nada (...) yo creo que la empresa tiene gente capacitada en el tema, siempre está tratando de avanzar para sacarle el mayor provecho al hombre, a la producción(...) cuando vengan con esos cambios tendremos que ver que no vengan a joder a la gente (...) lo nuestro tiene que ser defensivo porque para eso estamos, porque si vos dejás que la empresa actúe por sí sola, va a cuidar su bolsillo y no va a mirar el problema del operario”.*

No obstante la posición del sindicato, distante en el tema de la calidad, el macrosistema de control asume distintas formas, y es aludido, por ejemplo, cuando se presiona para imponer una nueva organización del tiempo de trabajo para los operarios que se desempeñan en turnos rotativos discontinuos<sup>54</sup>. Esta será la materia de mayor conflictividad en la industria del neumático en el 2do lustro de los años 90, y se impondrá a partir de la presión que ejerce cada una de las empresas del sector para negociar la nueva organización del tiempo de trabajo, que permite incrementar los días trabajados por la empresa al año, haciendo el trabajo por turnos continuo<sup>55</sup>. El lenguaje modernizante de la calidad se expresa planteando como ineludible el trabajo flexible, la reducción del costo laboral, la polivalencia funcional, un programa de mejora continua de productividad que se orienta a recuperar los tiempos perdidos de los equipos y, sobre todo, negociando con el sindicato una nueva organización del tiempo de trabajo basada en el trabajo por turnos continuo ( fuente: Documentación generada por el Departamento de Capacitación y actas de acuerdos negociados por empresa).

En la empresa del neumático localizada en Hurlingham, la negociación de los acuerdos por productividad ha sido la antesala del trabajo continuo. Esta ha sido una materia central en las modalidades de gestión del trabajo que hegemonizan desde inicios de los años 90. Aquí también

---

<sup>54</sup>Bajo esta modalidad, los trabajadores no cumplían tareas los fines de semana, y si eran convocados, se les abonaban horas extra al 200 %.

<sup>55</sup>El trabajo por turnos continuo exige un ciclo ininterrumpido de trabajo, que se continua incluso los fines de semana. Se trata de una modalidad emblemática en materia de intensificación del trabajo, y, en grado creciente, de precarización de las condiciones de trabajo.

la descentralización de la negociación, tiene un papel decisivo en la “conversación” con los trabajadores para imponer y multiplicar los acuerdos<sup>56</sup>:

*“ La empresa tiene un comité de productividad comprendido por el gerente de Relaciones Laborales, de Recursos Humanos y de Producción. Siempre se decide por sector. La productividad se habla en todos los sectores, la empresa trata de negociar según el sector que más necesita, si no puede acordar con uno lo deja para que se convenza y se pone a negociar con otro sector. Los acuerdos están firmados por toda la gente que va a hacer el trabajo” ( Delegado sindical, Seccional Hurlingham)*

La productividad y el trabajo por turnos continuo se imponen, desde la negociación colectiva, como efecto dominó en cada una de las empresas del sector ( concentrado en cuatro grandes firmas) constituyendo una vía paradigmática de intensificación del trabajo<sup>57</sup>. La calidad resulta invocada también en las variadas modalidades que se impulsan para instalar la polivalencia funcional ( en realidad, el incremento de tareas) y a partir de constituir a los supervisores en “facilitadores” y a algunos operarios en “líderes”<sup>58</sup>.

En el sector eléctrico privatizado<sup>59</sup>, la descentralización de la negociación colectiva en el nivel de las empresas, es también un vehículo para imponer la nueva legalidad empresarial. El lenguaje modernizante de la calidad se expresa en la invocación recurrente a “colaborar y aportar plena disponibilidad a la empresa por parte de los trabajadores”.

---

<sup>56</sup>En la empresa localizada en Hurlingham ascendían, en el primer lustro de los años 90, a más de 40 los acuerdos negociados en el nivel de los sectores de trabajo.

<sup>57</sup>En capítulos subsiguientes analizamos cómo la negociación descentralizada se hace solidaria con la estrategia empresarial de imponer un nuevo orden, tras la presión directa hacia los trabajadores.

<sup>58</sup>Esta cuestión se encuentra íntimamente relacionada con la “resemantización” operante en relación a las clasificaciones profesionales, vinculada sobre todo, a la instalación de nuevas “distinciones simbólicas” tributarias de la división de trabajo de control simbólico que se configura. Esta idea es presentada en el punto 5 de este capítulo, y, dada su importancia, es retomada a lo largo del desarrollo de la Tesis.

<sup>59</sup>En la fase exploratoria del análisis de casos múltiples fueron analizados convenios colectivos firmados en las distintas empresas conformadas, a partir de la privatización de la ex-empresa de servicios eléctricos.

El convenio de empresa firmado entre la Central eléctrica privatizada y la Asociación del personal Superior ( 118/94 E) expresa:

*“ la empresa y los trabajadores están obligados, activa y pasivamente, no sólo a lo que resulte expresamente de los términos de este convenio colectivo de trabajo, sino a todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo apreciados con criterio de colaboración y solidaridad”*

Más que intentar convencer ( como en el caso de las empresas de productos electrónicos y cervecera) se sanciona en los nuevos convenios aspectos claves de la nueva legalidad empresarial. Desnudando la cobertura que sustenta al autodenominado “management participativo”, lo hallado en el sector del neumático y en la central eléctrica privatizada, aporta una vía potente que permite objetivar los sentidos que se juegan detrás del sistema de control sustentado en la gestión de la calidad.

Ya sea mediante la presión a negociar la precarización de las condiciones de trabajo, o bien, a través de las renovadas prescripciones que impone la Calidad, se define una nueva normatividad, que requiere encarnar en los desempeños. Es desde aquí que la función normalizadora asume un papel protagónico, también desde aquí el nuevo imperio normativo define los límites de las actuaciones, estableciendo una función evaluadora constante, sancionando las “desviaciones”.

Desde nuestra tesis, el macrosistema de control opera bajo múltiples rúbricas, si bien, aquello que prevalece es la conjugación de claras representaciones que anudan la *competencia y el control social*. Es desde aquí que la “*colaboración y el autocontrol*”<sup>60</sup> se constituyen en representaciones a instalar vía el convencimiento (y donde la comunicación y la capacitación asumen un papel central ) o bien, vía la imposición a través de la negociación colectiva multiplicada, incluso, en el nivel de los sectores de trabajo. Esto se ha podido constatar en la proliferación de los acuerdos de productividad negociados en las empresas del neumático investigadas y en la multiplicación de

---

<sup>60</sup>En el capítulo VII, analizamos en forma extensa la producción de sentidos emanada del sistema de control bajo la impronta de la Calidad.



los convenios colectivos de trabajo en las empresas privatizadas del sector eléctrico ( Figari, 1996).

#### **4. Calidad, organización del trabajo y “autocontrol”**

Las tecnificaciones verificadas ( vía la informatización de los procesos, y los cambios en la organización de la producción y del trabajo) en las industrias farmacéutica y de hilatura estudiadas enfatizan en la necesidad de contar con trabajadores “autocontrolados”, que demuestren plena responsabilidad y autonomía, comportamientos que requieren ser reflejados en el funcionamiento de los grupos de trabajo, bajo control empresario.

Algunos testimonios lo expresan de esta forma:

*“ Usted puede estar progresando de niveles haciendo siempre el mismo trabajo, pero lo que lo va a diferenciar es su actitud frente al trabajo y su aptitud. En el tema de la cooperación, de la integración, hay una transformación. Se deja de ser un sujeto pasivo y se compromete al máximo a realizar las tareas. En este momento el concepto es que todos tomemos los riesgos empresarios y nos sintamos con autoridad para hacer las cosas que faltan, con la responsabilidad de responder por lo que hacemos obviamente(...) en la medida en que uno pueda mantener la cultura de organización y la dinámica de los grupos de trabajo (...) sobre ésto hay que trabajar para que el hombre vaya incorporando (...) la calidad la termina haciendo el hombre que está operando, hay que llegar a que ese hombre incorpore dentro de su cultura de trabajo las pautas de calidad” ( Gerente de calidad, empresa de hilatura).*

*“ En el proceso de selección es importante lo que la empresa tiene por objetivo, después qué perfil tiene que reunir esa persona para que se integre a la empresa, luego le vas sumando cosas(...) que tenga capacidad e idoneidad para integrar un equipo de trabajo(...) y después una serie de cosas que no están fehacientemente definidas. Que sea lo suficientemente flexible como para que se adapte a un entorno cambiante, y todo esto se mide a través de entrevistas (...) los test fundamentalmente los hacen las consultoras, pero también hay un filtro interno. Nosotros recibimos información, tenemos el feedback que puede tener el gerente de departamento, el de Recursos Humanos” ( empresa farmacéutica, director técnico)*

Una cuestión de actitud se impone desde la selección de los trabajadores. El perfil debe ajustarse desde un apriori a los objetivos de la empresa, para luego ser evaluado en la experiencia concreta de trabajo. Que el sujeto se identifique, o que internalice las nuevas modalidades de trabajo resulta también una invocación recurrente por parte de jefes y gerentes, explicitando el requerimiento de ajustar el trabajo a las exigencias de productividad. Es desde el propio proceso de trabajo que los discursos ( por parte del mando) sobre el “cambio cultural” ganan terreno.

En todos los casos los agentes administrativos-burocráticos<sup>61</sup> apelarán a los agentes técnicos para dar base de sustento a las macroreglas sostenedoras del orden empresario. La Calidad, encuentra un terreno fértil de anclaje en los procesos informatizados, y en las reingenierías, aportando el soporte técnico y organizacional del sistema de control basado en la “mejora continua”<sup>62</sup>.

Si el sistema de calidad marca “el recto camino”, las normalizaciones requerirán de agentes para su difusión y sostenimiento. La búsqueda de legitimidad se impone, y en este terreno, la arquitectura de la calidad instala dispositivos autorregulatorios con un enclave: el propio proceso de trabajo. Por otra parte, mientras que la normalización tracciona en un sentido vertical, las evaluaciones lo hacen horizontalmente. Y es que la propia verticalidad del control se instala en la división horizontal de las tareas. La mirada hacia los grupos de trabajo contribuye a identificar la presencia de esta función evaluatoria, donde la competencia entre trabajadores se instala, asimismo, donde la interrelación entre grupos de trabajo se resemantiza bajo la figura emblemática del “cliente interno”.

El cuadro que exponemos a continuación pone de manifiesto las opciones estratégicas empleadas por las empresas estudiadas para “modernizarse”. Asimismo, se identifican ( como derivación de la estrategia empresaria) el mecanismo regulador empleado y los sectores y/o actores desde los

---

<sup>61</sup>La agencia y los agentes de la “nueva burocracia” serán analizados en profundidad en el capítulo X, donde nos dedicamos al estudio de la conformación de los nuevos cuadros administrativos, asociada a una estrategia de profesionalización del alto mando. Los aportes de Weber, con respecto al papel de la burocracia y de los cuadros de la burocracia, así como las conceptualizaciones de Basil Bernstein sobre la operatoria de la agencia de control simbólico, se constituyen en contribuciones relevantes en nuestras interpretaciones.

<sup>62</sup>En el capítulo VI nos ocupamos extensamente de la relación entre Calidad y Reingenierías

cuales se busca dar sostenimiento a la nueva legalidad empresarial. Tal como analizaremos en el tercera parte de nuestra Tesis ( capítulos IX y X), al focalizar en las configuraciones profesionales emergentes, el mecanismo regulador ( del sistema de control sustentado en la gestión de la calidad) tendrá implicancias fundamentales en el uso y valorización de la fuerza de trabajo.

El cuadro también pone de manifiesto el agrupamiento de los casos surgido del estudio de casos múltiples, con relación a la centralidad del dispositivo de modernización/ racionalización. Cabe destacar, tal como fue antes planteado, que la naturaleza del dispositivo asume una implicancia directa en las vías elegidas para crear y sostener la legitimidad del nuevo orden empresarial, y en las tecnologías disponibles para vehicularlas. Se pueden constatar tres modalidades detectadas, con relación a la estrategia de modernización empresarial, todas articuladas con la impronta del sistema de gestión de la calidad. Tal como hemos analizado en la primer sección de este capítulo las diferencias se expresan en el peso adjudicado a: 1. las lógicas de formación; 2. la negociación colectiva; 3. las tecnificaciones ( sustentadas en los procesos de automatización y en las nuevas modalidades de organización de la producción y el trabajo).

Cuadro N° 1: Mecanismos reguladores en la estrategia de modernización/ racionalización

Estrategias de modernización Casos	opción estratégica	Mecanismo regulador	Búsqueda de legitimidad: Sectores/grupos
<p><b>Empresa Productos electrónicos</b></p> <p><b>Empresa cervecera</b></p>	<p>Lógicas de formación y calidad</p> <p>Lógicas de calidad y formación</p> <p>Células productivas</p>	<p>Convencer: colaboración y autocontrol</p> <p>Colaboración</p> <p>Autocontrol</p>	<p>Gerencias RR.HH; calidad, reingenierías: alto management; personal de conducción y "colaboradores"</p> <p>Gerencia: "productos de gentes y calidad"</p>
<p><b>Empresas Industria del neumático</b></p> <p><b>Central eléctrica privatizada</b></p>	<p>Lógica normativa: Negociación colectiva de empresa: la nueva organización del tiempo de trabajo (actas de acuerdo)</p> <p>Lógica normativa: negociar un nuevo orden laboral y profesional (derogación y firma de convenios colectivos de empresa)</p>	<p>Presionar a través de la negociación de empresa</p> <p>Disponibilidad obrera</p> <p>Negociar colaboración, paz social y disponibilidad</p>	<p>Actores colectivos: el sindicato y seccionales; empresas del sector; Estado</p> <p>Actores colectivos: solidaridad empresaria-sindical</p> <p>"Personal de confianza"</p>
<p><b>Empresa hilatura</b></p> <p><b>Empresa farmacéutica</b></p>	<p>Tecnificaciones ( informatización de procesos y nuevas formas de organización del trabajo) y Lógicas de calidad</p> <p>Tecnificaciones ( Automatización de procesos) y lógicas de calidad</p>	<p>Imponer: restricciones técnicas/organizacionales</p> <p>" cambio cultural"</p> <p>Imponer: Sujeciones lógica sistema técnico y comercial</p> <p>" cambio cultural"</p>	<p>Reingenierías; líderes, facilitadores; Grupos "estrella"</p> <p>Los profesionales como "colaboradores"</p>

## 5. Agentes y anclajes en el sistema de control

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

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

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

A continuación exponemos algunas ejemplificaciones sobre la impronta que asumen las evaluaciones, que deberán tener entidad incluso en el nivel del sujeto ( en tanto comportamientos autorregulados). Las citas que transcribimos son las que mejor expresan las tendencias más significativas halladas en los casos investigados.

### **Los auditores: un cuerpo especializado**

Las auditorías asumen un papel clave en la red de controles, su función liga las estructuras codificadoras con el propio proceso de trabajo.

*“ la ISO es un conjunto de requisitos que tratan de cubrir todo el tramo operativo, desde la reducción de la materia prima hasta el producto final(...) a partir del sistema establecido. Nos podemos posicionar en cualquier etapa y podemos comenzar a caminar hacia atrás, e ir verificando que en cada uno de los pasos las prescripciones se han cumplido de acuerdo a lo establecido(...) esto requiere la documentación de una serie de registros que permitan verificar, porque la única manera de verificar es a través de ellos, el producto-proceso tiene que tener una identidad, que nos permita rastrear dónde estuvimos, o donde estuvo, cuál fue el producto en cada momento y en cada etapa de la producción(...) una de las pruebas que ha hecho un auditor, fue tomar una bobina del área de despacho, y pudo llegar a verificar, cuál fue el producto de la materia prima, las partidas que se usaron, y si esas partidas estaban liberadas y aprobadas” ( Empresa de hilatura, jefe área calidad)*

*“ Hay toda una historia de seguimiento(...) que provee información para después trabajarla en otros departamentos. Hay un grupo de auditores internos para mantener el sistema, no esperar que llegue la auditoría de ISO. Los auditores pueden ser desde técnicos e ingenieros a gerentes. Este grupo tiene diversos seminarios a lo largo del año, se van actualizando” ( Empresa cervecera, jefe área de capacitación)*

Los auditores, antes que nada, son trabajadores que pueden desempeñarse en distintos niveles de la estructura; incluso, en el nivel jerárquico inferior, en categorías operarias. Su función evaluadora, tal como veremos, no los diferencia del resto, ya que deberán en definitiva constituirse en continuos evaluadores de su propio comportamiento, con arreglo a las prescripciones que define el sistema. No obstante, lo que reviste un interés central, es la lógica empleada para capturar voluntades, transverzalizando las nominaciones ( todos pueden ser potenciales auditores). Los propios trabajadores, sin importar su posición relativa en la estructura de mando, serán quienes deban colaborar en el sostenimiento y reproducción del nuevo orden empresarial. Esta tesis, resulta de interés, y será analizada en profundidad ( en la segunda parte de nuestra Tesis) al considerar la importancia asignada, desde el nuevo esquema empresarial, a la

gestión individualizada de las relaciones de trabajo, y al orden pedagógico que requiere configurar la estrategia “modernizante/ racionalizadora”.

La figura de los auditores expresa el esfuerzo por ganar legitimidad, y la función pedagógica cumplirá un rol central en este sentido: tal como antes lo referimos, resulta demandada para la operación codificadora, pero también como herramienta indispensable para la evaluación.

### **Los grupos que controlan o los grupos bajo control**

La función evaluatoria se transpone al propio grupo que monitoreará el comportamiento de cada uno. Con el nuevo sistema de gestión, se incentiva el trabajo grupal, que resulta instrumentalizado a los fines de la reducción de costos y la productividad.

*“ no tienen lugar las jerarquías organizativas sino sólo las que surjan de la capacidad personal de cada uno de los integrantes del team(...) nos parece muy importante que a la mayor motivación generada por la delegación de responsabilidad, capacitación y una mejor visión del negocio que permita apreciar los resultados del trabajo de cada uno, se sume un sistema de incentivo que premie en forma importante a los integrantes de la célula en el caso de alcanzar los objetivos prefijados con anterioridad(...). fijar una forma clara y transparente de medirlos y a través de esto dar la posibilidad de mejorar la remuneración anual(...) uno de los castigos será el no mejoramiento del ingreso anual al no alcanzar los objetivos”.* (Gerencia de calidad, empresa de productos electrónicos).

Asimismo, lo constatado en una empresa de hilatura revela también la impronta de la calidad, en tanto control descentralizado en el nivel de los grupos, que se instrumentalizan como piezas claves del sistema de control cultural:

*“ La disciplina en los grupos la genera y la controla cada uno de los integrantes. Son grupos autoconducidos, hasta el punto que si alguno de nosotros comete algún acto reñido con las normas, seguramente el grupo va a ser el que...no decida, pero sugiera cual es la medida correctiva(...) en definitiva, siempre termina tomando la decisión la jerarquía, pero viene consensuada desde la base(...) a veces, hasta uno puede no estar de acuerdo, pero si la pedimos a la base la respetamos(...) hay todo un procedimiento de premios en función de las sugerencias presentadas por una persona. Hay un grupo que lo evalúa, que dice si sirve o no sirve, y si*

*sirve, cuantos puntos se le adjudican a esa sugerencia. Usted puede ir acumulando puntos, y en definitiva termina siendo una orden de compra por el valor de lo que haya acumulado” ( gerente de calidad)*

Detrás de la invocación recurrente al trabajo grupal, se deja entrever la instrumentalización de los grupos de trabajo al nuevo sistema de gestión. Pero también se pone de manifiesto la descolectivización, que premia la conducta adaptativa y las individualidades. La colaboración con la nueva legalidad empresaria se impone también, como medio para lograr el compromiso individual con la nueva filosofía empresaria. En ese escenario, y como contracara de lo anterior, la competencia también se impone entre los trabajadores.

El propio grupo se constituye en un mecanismo regulador del comportamiento individual. No obstante la posibilidad de sólo “sugerir” sanciones no tiene un peso menor en el plano simbólico. En definitiva, todos son evaluadores y evaluados. La evaluación de resultados ajustada a las prescripciones, los premios y las sanciones revelan las formas conductistas y la tecnocracia pedagógica que se plasma en una suerte de “pedagogía por objetivos”.

### **El sujeto autocontrolado**

*“cada uno de nosotros a principios de año tiene metas que son desdobladas a partir de las metas del director de la compañía en un cuadro, es totalmente transparente, esto permite decir porqué yo estoy haciendo ésto, en qué contribuye mi trabajo final a la meta global de la compañía, después hay todo un sistema donde una vez que yo tengo mis productos definidos, tengo mis metas y tengo un sistema que llamamos farol ( en castellano sería semáforo) donde veo si estoy en rojo o en verde. Si estoy en rojo tengo que establecer un análisis de causa, un diagrama, debo hacer planes de acción y actuar (...) el desdoblamiento de directrices es algo que se hace a inicio del año para que todo el mundo tenga metas claras y gerenciamiento de rutinas, es que cada uno esté siguiendo sus metas con su farol, es decir, con sus indicadores y haciendo sus planes de acción. El gerenciamiento de rutina es un instrumento para tener día a día bajo control mis objetivos, no desviarme, se dan planillas en excel donde cada uno va siguiendo sus metas” ( empresa cervecera, jefe área capacitación).*



Las expresiones anteriores son por demás significativas como manifestación sintética de muchos de los planteos que venimos sosteniendo. Las directrices y las rutinas develan el sentido normalizador, pero a su vez la verticalidad velada en que se asienta el propio gerenciamiento de las prescripciones. El trabajador se constituye en el primer evaluador de su quehacer, para esto deberá poner en juego diariamente un repertorio de registros y de técnicas encauzadoras en caso de “estar en rojo”.

Ya sea por medio de los sujetos, por los grupos o las estructuras, o bien operando en el cotidiano o superestructuralmente, la calidad se constituye en un dispositivo racionalizador. Lo que queremos poner en evidencia es, por un lado, su potencialidad codificadora para reconstruir el orden empresario funcional al nuevo esquema de competitividad, y por otro, las variadas tecnologías empleadas para crear y sostener la legitimidad. De esta manera, su “puesta en forma” requiere de estructuras y agentes que co-operen en la nueva división de trabajo de control simbólico.

El nuevo sistema de gestión no deja nada librado al azar, nadie puede quedar al margen, y deberán demostrar en el día a día su involucramiento a través de la fusión con el interés empresario.

Es a partir de la transversalidad de la nueva agencia simbólica y de las solventes articulaciones que se establecen, a través de ella, entre el orden superestructural y estructural, que se habilita una suerte de efecto sistémico (Dombois; Pries; 1993), con la impronta modernizante/racionalizadora.

En el próximo capítulo analizamos en forma detenida esas articulaciones, actualizadas emblemáticamente por las estructuras y agentes que participan en las reingenierías y desde las áreas de Recursos Humanos.

## **VI. La operatoria de la calidad: territorios y agentes en la producción de legitimidad**

La lectura hacia los mecanismos racionalizadores de la “modernización empresarial” requiere a su vez encarar el problema de las variadas formas en que juegan ciertas estructuras y agentes, cuya función se expresa íntimamente asociada a la búsqueda de legitimidad.

Las Reingenierías ( con un claro anclaje en las formas de organización: de la empresa, de la producción y del trabajo; y en las modalidades de automatización vía la microelectrónica y la informática); y Recursos Humanos ( como codificador y traductor de la nueva filosofía empresarial; interviniendo directamente sobre las formas de uso y valorización sobre el trabajo), se constituyen en dos espacios centrales desde los cuales se dinamiza el sistema de gestión de la calidad, y se codifica el “conocimiento oficial”.

De esta forma, la operatoria de la calidad reconoce dos planos de inscripción: el *superestructural* y el *estructural*; y en este sentido asume un doble anclaje: simbólico y técnico organizacional. Es justamente esta dinámica la que contribuye a lograr un *efecto sistémico* en la estrategia racionalizadora.

Esta doble inscripción del sistema de gestión de la calidad es materia de tratamiento específico en los próximos apartados, poniendo en evidencia los espacios y agentes que participan en su codificación y difusión.

Nuestros estudios anteriores han permitido observar la creación o fortalecimiento de estructuras empresarias vinculadas con la gestión comercial, la gestión del trabajo y la gestión del proceso técnico. En este sentido se observa la importancia que adquieren los espacios creados para la gestión de la “calidad total”, las gerencias de recursos humanos y los departamentos de capacitación. Asimismo, las denominadas reingenierías asocian los movimientos en la división horizontal y vertical del trabajo, con la informatización de los procesos y la lógica de la calidad.

El nuevo orden empresarial configura territorios y agentes con claras funciones en la codificación y transposición de los nuevos sentidos sobre el trabajo y el sujeto que trabaja. En lenguaje empresarial, el “cambio cultural” se impone, más allá de que éste opere de la mano de las tecnificaciones ( del proceso técnico de trabajo) o bien desde los planes de formación y desarrollo del personal ( gestión del trabajo).

De esta forma, es el nuevo “conocimiento oficial” ( Apple, 1996) que debe ser codificado y transpuesto. Para esto las nuevas lógicas del control se apoyan en nuevas estructuras ( y agentes) que operan tanto desde la infraestructura técnica/organizacional, como desde las superestructuras de las organizaciones.

Es justamente esta doble vía de difusión del sistema de control aquella que también ha permitido plantear las solidaridades que se juegan entre las áreas de recursos humanos, de calidad, y las reingenierías.

### **1. La calidad y las reingenierías**

El debate teórico sobre la modernización de las empresas ha puesto en foco la problemática de la automatización y de las nuevas modalidades de organización ( de la empresa, de la producción y del trabajo). La primer cuestión ha sido una preocupación pionera desde la Sociología del Trabajo, e investigada desde los trabajos de Naville; Friedmann y Touraine a fines de los años 50. Posteriormente marcan un hito sustancial los trabajos de Braverman, en los años 70, quien desde una perspectiva marxista aporta un terreno en gran medida descuidado en los análisis posteriores. El control empresarial sobre el trabajo, y las formas de configurarlo, han sido elementos sustanciales recogidos en su obra. En los últimos 20 años, si la bibliografía francesa procedente del campo de la Sociología del Trabajo y de las Calificaciones, ha sido fructífera sobre la modernización empresarial, las nuevas demandas de calificaciones/competencias y las configuraciones profesionales emergentes, resulta menos nítida la preocupación por la reconfiguración del espacio cultural, como lugar sustancial de recomposición del orden hegemónico empresarial. Es desde esta perspectiva que los trabajos de Bourdieu, desde la Sociología de la Educación, resultan fundamentales, y, desde nuestra Tesis, aportan elementos

centrales para el análisis sobre la configuración del orden pedagógico y del sujeto a construir bajo la nueva legalidad empresaria.

El problema de la calidad no es una herramienta más, sino un dispositivo de control que requiere ser considerado en sus conexiones con el proceso técnico y con el sistema sociocultural. Estas “solidaridades” ( entre el orden material/ y simbólico) son aquellas que abordamos en esta sección, a través de nuestros hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples.

Las reingenierías, y los ingenieros<sup>63</sup> asumen un papel central en las modificaciones que se operan en la organización de la producción y del trabajo. Asimismo, es desde este escenario que se dinamizan las nuevas prescripciones del sistema de gestión sustentado en la “mejora continua” de la calidad. De esta forma, los “territorios” asignados a la calidad y a las reingenierías ( y los agentes involucrados) intervienen mancomunadamente actuando hacia el proceso técnico/organizacional y hacia la gestión del trabajo.

Las “solidaridades” también se expresan entre las NTI- Nuevas Tecnologías Informatizadas- y los movimientos en la estructura de las empresas y en la organización de la producción y del trabajo. La definición de unidades de negocio, el fomento del trabajo grupal y la denominada “polivalencia funcional”<sup>64</sup>, expresan una reasignación de tareas, tendiente a fortalecer, desde nuestra tesis, las conexiones entre distintos agentes y territorios en pos de la “colaboración” con la nueva legalidad empresaria. Tal como plantea Coriat ( 1996) los nuevos cimientos de la productividad habrá que encontrarlos en los entramados y en el propio sistema más que en el nivel de los puestos de trabajo.

---

<sup>63</sup>En el capítulo X ( tercera parte) realizamos un análisis extenso sobre el papel conferido a este grupo profesional en el marco de la estrategia de racionalización empresaria.

<sup>64</sup>Este término ha sido empleado en forma recurrente en la bibliografía especializada, en los discursos empresarios y en la legislación laboral. Emparentado con las nuevas formas de organización del trabajo, estaría definiendo, un cambio de orden, sobre todo, cuantitativo de las actividades desplegadas por los trabajadores. En esta concepción, a referencia al puesto de trabajo y a la tarea queda desplazada por el de la función, que supone multiplicidad y variedad.

La dimensión que cobra el trabajo indirecto y las funciones de control y mantenimiento con los sistemas automatizados no es una novedad. Ya con los sistemas electromecánicos esta cuestión era claramente puesta de relieve en las investigaciones (Naville;Touraine; 1963; Coriat; 1996-97). No obstante, lo que produce un punto importante de inflexión es la incorporación de sistemas informáticos a la logística del proceso, a la gestión de los stocks, los sistemas administrativos, etc. La informatización de los procesos, (Coriat; 1996; Neffa, 1998) dota de continuidad, a lo discontinuo. Este ha sido un objetivo fundamental de las intervenciones ingenieriles, en la búsqueda sistemática de economía de tiempo.

Si la automatización electromecánica lograba intervenciones indirectas, y fortalecía las funciones de control sobre los equipos, la informática y la microelectrónica suma a lo anterior la conexión de todos con todos, y la continuidad de los procesos, con una escasa existencia de intervenciones manuales, en particular, en procesos de naturaleza continua. La deslocalización del quehacer humano en los funcionamientos, inducirá, tal como analizaremos con detenimiento en capítulos subsiguientes, la descalificación y exclusión de algunos grupos profesionales, y la valorización de algunos pocos. Las intervenciones orientadas a la concepción del sistema y su monitoreo, revisten un papel crucial, pudiendo detectar correlatos de interés con la superestructura montada para la normalización y evaluación continua del sistema de gestión de la calidad. Es desde aquí que los profesionales que intervienen en las reingenierías son quienes definen la nueva arquitectura técnica organizacional, pero también contribuyen a codificar y transmitir el nuevo andamiaje simbólico que requiere el nuevo “conocimiento oficial” a transponer a través del sistema de gestión de la calidad.

Tanto la calidad como las NTI inducen nuevos requerimientos en la naturaleza y alcance de las intervenciones y saberes, con incidencia, a la vez, en el nivel de la estructura de la empresa; de los sujetos y de los colectivos de trabajo. Desde nuestra tesis, las NTI (tanto como el sistema de control sustentado en la calidad), habilitan un soporte técnico para fortalecer las conexiones y promover también la recomposición sistémica de la organización; y en ese sentido, la estrategia de dominación empresaria.

Sea vía la calidad o las NTI, el foco queda iluminado en las reingenierías, que operan ajustando el proceso técnico y laboral a los nuevos procedimientos estandarizados, prescriptos y monitoreados desde el sistema de gestión de la calidad.

En la próxima sección exponemos nuestros hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples. Cada una de las referencias a los casos presentados en cada apartado de la sección expresa un sentido emblemático de las principales tendencias constatadas y encarna al que mejor representa el núcleo conceptual abordado. En primer lugar nos referiremos a las formas de automatización; en un segundo lugar a los movimientos en la organización del trabajo; ambas expresión de las reingenierías. En el primer caso, los referentes empíricos se apoyan en los unidades productivas que desarrollan procesos continuos fundamentalmente ( empresa de hilatura, farmacéutica, y cervecera). En el segundo caso, se hará especial referencia a los hallazgos realizados en las empresas del sector eléctrico privatizado, del sector del neumático y en la empresa de hilatura. Este último caso será referido en los dos apartados ya que expresa emblemáticamente los ejes de análisis tomados en consideración.

La tesis que se pone de manifiesto sostiene por un lado, la íntima vinculación entre las reingenierías y el efecto sistémico que se busca en el nivel de las organizaciones, con el objeto de recomponer una nueva legalidad empresaria. Por otra parte, las interrelaciones que se tejen entre el orden material y simbólico como sustento de la búsqueda de legitimidad del nuevo esquema empresario.

### **1.1 Calidad y automatización: dos lenguajes para el control.**

En los casos investigados, que corresponden a empresas de procesos continuos - empresa farmacéutica, de hilatura y cervecera-, se ha podido constatar la incorporación de tecnología de base microelectrónica e informática previa a la inclusión de los sistemas de mejora continua de la calidad. En estos casos, a la precedencia de dicha tecnología, se le añadía una difusión significativa en las distintas etapas del proceso<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup>En el caso de la empresa de productos electrónicos estudiada, los desarrollos tecnológicos eran preexistentes a la incorporación del sistema de calidad total y su incorporación selectiva en los sectores de producción. A diferencia de las empresas con procesos continuos ( que articulan en la estrategia de

En estas empresas la asociación entre NTI y gestión de la mejora continua de la calidad se constituye en la opción estratégica elegida por las firmas para “modernizarse”. En ese escenario es que se pone de manifiesto la necesidad de producir un “cambio cultural” - en voz de los gerentes y jefes-, demandando, asimismo, ajustes en los requerimientos de saberes y en el alcance de las intervenciones para los distintos grupos profesionales.

Las reescrituras requeridas por el sistema de control de la calidad, son posibilitadas al controlar informáticamente los stocks y activar la cadena a partir de la órdenes de compra que define, por ejemplo, el sector de logística en la empresa farmacéutica estudiada:

*“ El centro de la división ( técnica) es producción, así como el centro de la compañía es venta, pero nosotros somos servicio de venta, dentro de esta división, que es el centro de la producción, y todos los demás departamentos son servicios de producción(...) la gerencia de logística se encarga, a partir de los pronósticos de venta, en hacer toda la programación de compras y toda la programación de producción, logística es la que da las órdenes de compra y producción a través de un sistema, que corre todo automático”(Empresa farmacéutica, director técnico).*

Los departamentos como “servicios”, ponen de manifiesto los entramados internos ( traccionando la organización de la producción y del trabajo) y externos ( definiendo el funcionamiento interno de la empresa “orientado a los clientes”). Esta dinámica, de servicios interconectados ( más bien controles interdependientes) es posibilitada y fortalecida por la informatización de los procesos.

---

modernización a las NTI y a la calidad), la opción estratégica elegida por la firma para “modernizarse” se basa fundamentalmente en la gestión de la calidad asociada con una gestión de las competencias que configura un mercado interno de trabajo selectivo y “calificante”. De igual forma, en el caso del sector del neumático y de la empresa de servicios eléctricos privatizada, las incorporaciones de NTI no son aspectos fundamentales en las herramientas que se emplean en pos de la estrategia racionalizadora. Aunque sí lo son las formas en que es afectado el trabajo para rentabilizar las maquinarias. En ambos casos, los operarios verán afectadas sensiblemente las condiciones de empleo y de trabajo al incrementar la jornada de trabajo por turnos y al impulsar, desde el sector empresario, en el sector del neumático, una nueva organización del tiempo de trabajo, que pasa a ser por turnos y continuo.

La lógica comercial, técnica y organizacional se asocia en una ecuación solvente, con una importante repercusión en el terreno del trabajo; sentando también condiciones para el establecimiento de un nuevo orden sociolaboral y profesional. La maleabilidad /flexibilidad del del sistema también exigirá nuevas adecuaciones en los perfiles profesionales. La denominada “polivalencia funcional” expresa esa maleabilidad que deberá demostrar el trabajador en el día a día:

*“ por suerte las últimas maquinarias son más pequeñas, más concentradas, más autónomas, permiten un uso diferente del espacio (...) la tecnología ha cambiado mucho, hoy se hace todo en un espacio muy reducido, no solo por la tecnología. Los conceptos de línea han cambiado mucho. Antes había líneas de treinta metros, hoy hay diseños en un espacio de 10 metros, donde se concentra toda la actividad (...) hoy todo se hace en base a paneles móviles, que uno puede tranquilamente modificar” ( empresa farmacéutica, director técnico)*

*“El achatamiento de la pirámide es importante,(...) la polivalencia se requiere en áreas financieras, administrativas, y en ese sentido se capacita en distintas tareas, no en línea con lo que uno hace específicamente, pero sí con lo que la compañía hace, como para poder entender más los procesos” ( Empresa farmacéutica, director técnico).*

Por otra parte, la función ingenieril aparece con un rol clave en la reescritura normalizadora, inscribiendo su papel en los tres espacios que detallara la investigadora francesa D. Linhart, en un valioso trabajo sobre la “modernización en las empresas”. La intervención se define hacia el funcionamiento interno, hacia la organización de la producción y el trabajo, y también, hacia las relaciones sociales. La operatoria automatizada “aliada” con el sistema de gestión de la calidad asigna nuevos papeles a los ingenieros; abona la desjerarquización, por ejemplo, de los técnicos, y el desplazamiento de gran parte de los idóneos que se desempeñaban como operarios<sup>66</sup>.

En las empresas cervecera y farmacéutica se ha podido constatar cómo la informática en las áreas de producción directa requerirá a los operarios ( muchos de ellos técnicos) intervenciones

---

<sup>66</sup>Estas tendencias fueron constatadas( con algunas variantes) en todos los casos investigados y serán analizadas en profundidad al abordar las configuraciones profesionales emergentes en la nueva legalidad empresaria ( tercera parte: capítulos IX y X).



sesgadas en su capacidad decisoria; no obstante, también podrá verificarse, la función diferenciada que ejercen otros técnicos ( también en calidad de operarios), desde la sala de comando. La dirección del proceso automatizado, a cargo de los ingenieros, otorga en un sentido técnico la “macrovisibilidad” del proceso. El comando a distancia concentra la función controladora y a la vez la descentra hacia las áreas de fabricación, vía el manejo del quehacer registrado y monitoreado informáticamente.

La intercambiabilidad, y la fácil sustitución de los operarios reviste un interés particular al considerar en los análisis la relación saber/poder en la organización “modernizada/ racionalizada”. La reescritura normalizadora gobierna como control de mando, y evacúa lo que B. Coriat denominara “ la sensación de la lima”, en su obra “El taller y el cronómetro”, sólo que su apreciación se hacía en torno de la modalidad taylorista de organización del trabajo. La pérdida de “mañas” es la pérdida de control que abreva en un nuevo panóptico ( o más bien un viejo panóptico remozado). Sobre la base de nuevas tecnificaciones, la función controladora permanece intacta.

La presencia de un “observador permanente” con las NTI, realza su impronta de dispositivo de control en la recomposición sistémica del orden empresario.

Es por demás esclarecedor lo expresado por el gerente de calidad de la empresa de hilatura:

*“ Esto es un proceso de flujo continuo, está totalmente automatizado. Desde el momento que entra el polímero desde la tolva, hasta el último elemento de la hilandería. Es un sistema de control centralizado sostenido por el accionar de varios PLC. Determinados los objetivos y los parámetros de funcionamiento, el sistema automáticamente va chequeando y controlando, y en casos de detectar desajustes procede en forma automática a realizar las correcciones. El nivel de intervención es mínimo.(...) cada una de estas bobinas tiene una identidad que puede asociarse con el lugar en que fue generado, el día y la hora en que fue generado(...) todo el sistema de por sí tiene autómatas permanentes, de esa forma van registrando los datos y podemos seguir toda la historia del proceso, y a partir de ahí saber si el problema es por defecto de la materia prima o alguna variante del proceso que se fue de control, o que no fue respetada por algún operador, que fue violada directamente” (gerente de calidad, empresa de hilatura)*

Con las nuevas tecnificaciones, se habilita así, la posibilidad de conferir “identidad” a lo producido, lo que permite a su vez realimentar el sistema de control. Las autorregulaciones, en un sentido técnico, abrevan en los “autocontroles”, exigidos a los trabajadores, que son reiteradamente invocados en la diversidad de testimonios que pudimos relevar en los casos estudiados. Las “bobinas” ( aludidas en la cita anterior) encierran la agregación de controles en un sentido técnico-organizacional y simbólico. Violar la norma se constituirá en un terreno de difícil actuación. Este señalamiento cobrará especial significado al abordar en nuestros análisis la esfera de las relaciones de trabajo.

La multiplicación, difusión y agregación de controles cobran expresión en las líneas informatizadas. Con los sistemas autorregulados, los espacios liberados a la intervención calificada de los trabajadores ( muchos de ellos idóneos), queda limitada. Los controles a distancia no son una novedad ( ya podemos constatar en los sistemas electromecánicos su existencia), si bien, la impronta que cobran, conjugados con el sistema de gestión de la calidad, renuevan las instancias de monitoreo continuo. Los flujos continuos supondrán un control continuo que expresa, en definitiva, la nueva economía de tiempo en las organizaciones.

La normalización y el monitoreo continuo son operaciones que cobran centralidad desde los automatismos, lo que expresa significativamente los correlatos con las operaciones fundamentales que sostiene el sistema de gestión de la calidad.

Las NTI y la gestión de la calidad reconocerán también una clara expresión en los movimientos en el nivel de la organización del trabajo y de la estructura empresarial. Las reasignaciones de tareas, y la prevalencia de las funciones por sobre la “vieja rigidez” de los puestos de trabajo opera sobre la naturaleza y alcance de las intervenciones en el nivel individual y colectivo.

La organización del trabajo cobra una nueva fisonomía.

## **1.2 Calidad, funcionamiento interno y organización del trabajo: el grupo como herramienta**

La informatización de los procesos y la gestión de calidad activan las nuevas economías de espacio, de tiempo y de información, requiriendo ajustes en la organización del trabajo. Las recurrencias se expresan, en los casos investigados, en la centralidad que adquiere el concepto de “polivalencia funcional” o “multiprofesionalidad”, operando en el nivel de cada trabajador y de los grupos. La “extensión” de los puestos de trabajo se sustenta en la ruptura de los “viejos colectivos de trabajo” funcionalizándolos al nuevo esquema empresarial.

Pero también las transformaciones se operan en el nivel del funcionamiento interno de las firmas. De esta forma, los movimientos en las formas de organización deben reconocerse en distintos planos a la vez, perspectiva que permite considerar los correlatos entre, por ejemplo, la operatoria por “unidades de negocio”; ( la organización de la empresa: funcionamiento interno); el trabajo en grupos y la polivalencia funcional ( la organización del trabajo); y el “autocontrol”, como exigencia a los sujetos, puesto de manifiesto cotidianamente ( el nivel individual).

La maleabilidad y ductilidad deben ser expresión manifiesta en las pautas de comportamiento que expresan los trabajadores. Esta lógica busca la colaboración que debe traducir una ampliada disponibilidad. Los puestos extendidos aparecen convertidos al lenguaje de la función y la competencia, que gana terreno en las múltiples referencias al trabajo. El “operario múltiple”, multiplica su disponibilidad que deberá fusionar con el interés empresarial.

Analizamos en esta sección las tendencias más contundentes relevadas en el análisis de casos múltiples. En primer lugar, nos referiremos a la impronta modernizante transpuesta en la nueva estructura organizacional establecida por el sector empresarial en una central eléctrica privatizada, a la vez que refrendada en los convenios colectivos firmados, con posterioridad al proceso privatizador. En segundo lugar, centramos el análisis en las empresas del sector del neumático, donde se establece un vínculo estrecho entre la estrategia racionalizadora y la imposición empresarial de una nueva organización del tiempo de trabajo. En tercer lugar, la labor interpretativa recupera el caso de la empresa de hilatura que permite reconocer, en forma

emblemática, el efecto sistémico de una organización del trabajo centrada en la multiplicación de grupos de trabajo interconectados, que deben demostrar “competencia y colaboración”.

### **Una nueva organización negociada colectivamente**

Los análisis realizados en la empresa privatizada de generación de energía eléctrica arrojan elementos de interés al constatar cómo las bases conceptuales que fundamentan la nueva estructura de la unidad productiva, propuesta por el sector empresario, se traduce en lo negociado colectivamente. Las modalidades de organización del trabajo recogen como notas salientes la flexibilidad, la polivalencia funcional y el trabajo grupal, todo ésto sustentado en lo que se denomina en esta empresa “una concepción integral” del negocio, y la necesaria colaboración con los objetivos empresarios:

*“La optimización de la administración del recurso humano a través del ejercicio de la polifuncionalidad de indudable beneficio para la empresa no sólo debe evaluarse desde la perspectiva empresarial sino que, además debe considerar el punto de vista del trabajador, por cuanto al ampliar éste su ámbito de gestión -incorporando nuevas habilidades y destrezas- hará menos rutinario su trabajo y alcanzará al mismo tiempo un desarrollo más integral “ ( Punto 3 estructura de cargos central eléctrica privatizada)*

*“ La promoción del trabajo en equipo dinamiza la administración del recurso humano ya que esta modalidad hace abstracción de los niveles jerárquicos y dependencias funcionales prevaletes en el momento de la conformación del equipo, aprovechando en mayor medida la sinergia organizacional” (Punto 4 estructura de cargos central eléctrica privatizada)*

La conexión planteada entre la “sinergia organizacional” y la “polifuncionalidad” expresa, en definitiva, un puesto que se extiende ( simbólicamente) a toda la organización. Es desde este escenario que puede comprenderse la promoción de una actitud de “colaboración” que se traduce claramente en lo negociado colectivamente.

El primer convenio colectivo de empresa negociado, a partir de la privatización, y firmado en el año 1992 entre la Central eléctrica privatizada y la Asociación de Personal Superior, expresa

claros correlatos con las citas antes transcritas. El artículo 14, denominado “polifuncionalidad” refiere:

*“ con el objeto de prestar una efectiva colaboración en la búsqueda de una mayor eficiencia y aumentar la productividad, los trabajadores prestarán sus servicios bajo un régimen de polifuncionalidad o multiprofesionalidad, entendido en la más amplia expresión de dichos conceptos, ésto es, haciendo uso de las capacidades para desarrollar una o más tareas o ejercer distintos roles en el desempeño de sus actividades, de forma tal que mediante el cumplimiento tanto de las labores accesorias, complementarias o afines -sean éstas de carácter técnico o administrativo - puedan concluir por sí mismos el trabajo que se les haya asignado”.*

El aumento de eficiencia y de productividad se apoya en la “colaboración”, que se expresará en el día a día con un régimen de trabajo basado en la polifuncionalidad de tareas.

El lenguaje racionalizador abrevia, en este caso, en las bases conceptuales de la nueva organización empresaria y en los convenios colectivos de trabajo.

El nuevo funcionamiento interno de la empresa, lleva la impronta del sentido fundacional, y su fisonomía se hará visible en otros planos, encarnando especialmente en el nivel de los grupos de trabajo y en el nivel del sujeto.

### **La organización al servicio del control**

El trabajo en grupos parece ser una tendencia recurrente en los casos investigados. No obstante, cobrará expresiones distintas, más allá de perseguir comunes objetivos sustentados en las estrategias racionalizadoras.

Como expresiones más cabales de dichas manifestaciones nos referiremos a los hallazgos encontrados en dos de los casos investigados. La elección se recuesta en la necesidad de poner en evidencia la concurrencia de objetivos orientados a redoblar el control sobre el trabajo, intensificándolo, a través de la nueva regulación de la organización del tiempo de trabajo, o bien, por medio del discurso “modernizante” de la participación, la autonomía y la colaboración. En el primer caso, correspondiente al de las empresas del sector del neumático, se incide sobre la

conformación de los grupos de trabajo, interviniendo explícitamente sobre las condiciones de trabajo. Es en este caso donde la negociación se impone como lugar sensible para dar fisonomía a la nueva organización del trabajo basada en el trabajo por turnos rotativos continuos, que supondrá trabajar en forma ininterrumpida, sin fines de semana. En el segundo caso, los testimonios recogidos corresponden a una empresa de hilatura, que desarrolla el trabajo grupal con una sofisticada tecnología social orientada a lograr convencimiento, tras una diferenciación funcional de roles que requiere, en las actuaciones, articular formas de colaboración demostrables, con el orden empresario.

Ya sea por la vía de la “negociación impuesta”, o del “convencimiento”, las transformaciones en la organización del trabajo transparentan una agregación de controles contribuyendo a la recomposición sistémica de la empresa.

#### **El tiempo de trabajo como variable de ajuste**

Las intervenciones sobre la organización del trabajo actúan en múltiples sentidos: a través de los acuerdos de productividad por cada sector de trabajo, a través de la polivalencia funcional, y sobre todo, de la nueva organización del trabajo sustentada en la modalidad de turnos rotativos continuos.

Al igual que en la central eléctrica privatizada, la negociación colectiva se impone como instrumento para legitimar la nueva organización del tiempo de trabajo asociada, tal como veremos, a la estrategia racionalizadora.

El conflicto originado en el año 1996 en la filial argentina de la empresa de neumáticos localizada en Hurlingham, en el Gran Buenos Aires, señala el indicador más contundente de la estrategia racionalizadora. La pretensión empresaria es imponer una organización del tiempo de trabajo basada en el trabajo por turnos rotativos y continuos. Esto significará para la empresa incrementar los días trabajados casi en cien días, y para los trabajadores afectar su fuerza de trabajo todos los días del

año<sup>67</sup> (Angélico; Figari, 1997), logrando una mayor producción, a partir de una intensificación del trabajo<sup>68</sup>.

Un Dirigente sindical de la seccional Hurlingham del Sindicato Unico de la Actividad del Neumático ha expresado lo siguiente:

*"Cuando la empresa necesita del 6 x2 , más o menos por el 94, la situación de la planta estaba difícil. Argumentaban que la única forma para salvar la empresa era implementar el trabajo continuo, porque ahorran energía, bajaban los costos, no podían tener la planta parada tantas horas".*

Otro Dirigente sindical refirió lo siguiente:

*" Nosotros estábamos tranquilos, porque en definitiva era la gente la que iba a aceptar, si es que aceptaba. Nosotros como gremio estuvimos en desacuerdo, inclusive hoy mismo no lo aceptamos (...) pero a través de una presión muy fuerte de la empresa, ya que empezó a despedir (...) la gente paró a los gerentes en el medio del pasillo, preguntaron que hay que hacer para mejorar esto, y les dijeron que aceptaran el 6 x2. Vinieron unas 120 personas pidiendo una asamblea".*

La impronta racionalizadora en el sector del neumático se asienta en el nuevo sistema de trabajo. El conflicto se expandirá a las restantes empresas del sector, donde la negociación del nuevo sistema se impone tras la aceptación a negociar por la seccional Hurlingham.

---

<sup>67</sup>Con el anterior sistema la empresa trabajaba 276 días, mientras que con el nuevo lo haría durante 360 días al año.

<sup>68</sup>El nuevo sistema de trabajo desplazaba el trabajo por turnos rotativos y discontinuo por un sistema rotativo y continuo. De este modo se pasaría de un sistema con descanso dominical, a otro de 6 días de trabajo y dos de franco en cualquier día de la semana. De esta forma, los trabajadores tendrían un sábado y domingo franco cada cincuenta días. La empresa incorporaría un cuarto turno para cubrir francos y vacaciones. Pretende también instalar un régimen vacacional móvil, distribuyendo las vacaciones a lo largo del año. Esta modificación se ve favorecida por el marco de las posibilidades que brinda la reforma laboral.

Por su parte, la empresa localizada en San Fernando realiza una presentación ante la Subsecretaría de Trabajo de la Pcia. de Buenos Aires con el fin de solicitar la intervención del estado para solucionar el conflicto ocasionado al querer imponer, el actor empresario, el trabajo continuo. Así se refiere en su presentación:

*“ la principal competidora ( de la empresa localizada en San Fernando: filial argentina emplazada en Hurlingham) ha implantado con el consenso del personal (...) un sistema de trabajo continuo por equipos denominado vulgarmente “ 6 X 2” . Ello supone que -a más de las dificultades para vender sus productos al exterior-, la empresa deba afrontar la competencia interna en desiguales condiciones en lo tocante a la organización del trabajo, y el consiguiente impacto en el costo laboral. Es de hacer notar que la imposibilidad de mantener y profundizar la alternativa exportadora, deja un solo camino por recorrer: el redimensionamiento de la unidad productiva para acomodarla a la demanda interna; no es necesario explicitar que ello supone la pérdida de empleos, y precisamente a evitar esta perniciosa consecuencia responden las medidas que se desea adoptar. (...) la empresa, en función de los antecedentes reseñados, ha planteado a sus trabajadores, por conducto de la seccional San Fernando, del SUTNA (...) su firme intención de implantar la modalidad de trabajo continuo. (...) luego de una serie de consultas efectuadas por la representación sindical con el personal involucrado, éste - mayoritariamente- expresó su negativa a prestar servicios bajo esta mecánica (...) Ante esta situación de cuello de botella, los caminos parecen cerrarse. Conforme a la legislación vigente, es privativo de la empresa fijar la organización productiva que sea más conveniente a sus intereses; a su vez los trabajadores pueden considerarse en situación de despido si los cambios les causan agravio material o moral”*

La imposición del nuevo sistema de trabajo abreva en el sector precarizando las condiciones de trabajo. La presión se hace sentir, en las dos empresas, a través de los despidos, en el caso de no aceptar la negociación del nuevo sistema de trabajo.

La intervención sobre la organización del trabajo traduce claramente su intensificación, permitiendo atender al requerimiento empresario de economía de tiempo y rentabilidad de las maquinarias. La continuidad de los procesos se logra no sólo a través de las automatizaciones, sino también por medio de un sistema de trabajo cuyo componente central radica en hacerlo continuo.

---



No obstante, la economía de tiempo también se busca a través de la polivalencia funcional. Asimismo, el lenguaje moderno de los “grupos kaizen”, introduce las selectividades entre los operarios:

*“Hoy la empresa habla de multitarea. Antes los oficios estaban divididos, pero si el cañista me pedía que tenga un caño antes lo hacía porque veías a un tipo solo y lo ayudabas, había cosas que las hacías y no las cobrabas; hoy lo tengo que hacer, tenés la obligación, la iniciativa fue de la empresa, planteó que en caso de no tener mucho trabajo había que ayudar al personal de otro oficio (...) la empresa dio a entender que el trabajo no sea tan sectorizado(...) se legalizó la ayuda mutua”( delegado sindical, seccional Hurlingham)*

*“ El grupo kaizen es un grupo solo en todo mantenimiento (...) es una copia de japon, son los profesionales que andan mejor, pero también rotan, hay un mecánico, un electricista, un instrumentista, un cañista, un soldador cuando lo necesitan. Se encarga de reformar máquinas, agilizar un trabajo, inventan cosas, son unos superdotados, los elige el gerente de mantenimiento. Ellos tienen un incentivo, prácticamente tienen la categoría 25. Por ejemplo: cuando tienen que reformar una máquina, hacen los planos, la reforman de pé a pá, después vuelven a su trabajo normal. Mientras realizan ese trabajo cobran por la categoría 25, pero en caso de que en su destino sigan liderando un grupo, haciendo un trabajo especial, siguen cobrando por la categoría 25”( delegado sindical, seccional Hurlingham)*

Ya sea a través de los grupos selectivos o indiferenciados, ya sea a través de la necesaria adaptación de los sujetos o de los grupos, la impronta empresaria racionalizadora gobierna en la nueva modalidad de organización del trabajo, y sobre el control de las tareas.

La combinatoria se juega hacia los sujetos y el nivel de los grupos, pero también en la articulación de un dispositivo de organización y gestión que homogeneiza y diferencia a la vez.

En todos los casos, la colaboración se expresa como ampliación de la disponibilidad del trabajo.

Dicha colaboración se abona de un lenguaje modernizante en la empresa de hilatura estudiada. La impronta allí opera tras un mecanismo de implicación, en pos de la responsabilidad para la eficiencia. La disponibilidad ( que no es otra cuestión que riesgo empresario transferido) se embestirá de un lenguaje meritocrático que atraviesa sustancialmente el nuevo sistema de trabajo solventado por el trabajo grupal.

### **La colaboración como variable de ajuste**

Ya hemos señalado la impronta de la calidad en la conformación de los grupos de trabajo. Interesa considerar aquí las características que asume la vinculación entre Calidad y nuevas formas de organización. Discutimos aquellas tesis que plantean, con relación a las nuevas modalidades de organización del trabajo, “el enriquecimiento de las tareas”, la “disminución de controles”, la “mayor autonomía” y “participación individual y grupal”. Consideramos que el problema a dilucidar y develar es la funcionalidad velada, tras el discurso modernizante del “management participativo”, entre transferencia del riesgo empresario y recomposición hegemónica del control cultural<sup>69</sup>. De esta forma, las subversiones conceptuales que discutimos tienen que ver justamente con el solapamiento de las heteronomías, que fueran ya expuestas al analizar las operaciones normalizadoras de la calidad.

En el caso de una empresa de hilatura, la tecnología social dispuesta se orienta claramente sobre la instrumentalización de los grupos de trabajo. La sofisticada arquitectura se asienta en la

---

<sup>69</sup>Algunas posiciones esgrimen la importancia del aprendizaje organizacional ( en lenguaje empresario una suerte de “sinergia organizacional”); y también la fundación de una nueva legalidad empresaria sustentada más en una racionalidad comunicativa que instrumental. Nos distanciamos de esta posición. Los estudios exploratorios realizados en un conjunto considerable de casos, así como el análisis de casos múltiples permiten objetivar el fortalecimiento de una racionalidad instrumental sustentada en tecnologías de orden simbólico. Tal como lo venimos sosteniendo, las nuevas “articularidades” se ponen de manifiesto entre el sistema de control sustentado en el sistema de gestión de la calidad y el autodenominado “management participativo”, que requiere ser deconstruido poniendo en evidencia el conjunto de operaciones, tecnologías ( materiales y simbólicas) y de sentidos tendientes a enmascarar la conflictividad inherente a la relación capital/trabajo. Más que respeto y valorización de la subjetividad preferimos hablar de nuevas “colonizaciones” de la subjetividad y del modelamiento impuesto tras los dispositivos pedagógicos y comunicacionales.

colaboración y la diferenciación funcional al interior de cada grupo. Veremos cómo la conformación de grupos se extiende a toda la organización:

*“ Desde el punto de vista de la calidad, en cada uno de los turnos, e independientemente de la operación, para que la planta funcione hay distintas asignaciones en los integrantes del grupo de trabajo. Alguno tiene la asignación de personal, donde controla las horas extras y el costo dentro del grupo operativo (...) y hay personas que tienen la asignación de calidad. Estos grupos están conformados figurativamente como grupos estrellas; cada punta de estrella tiene funciones adicionales a la operativa. Y cada turno tiene puntas de estrellas similares: en el turno A, hay una punta de estrella de calidad, en el turno B, hay una punta de estrella de calidad en planta (...) esa gente tiene la responsabilidad de calidad de cada uno de sus turnos. Pero en hilandería, también hay estrellas con punta de calidad, y entonces interactúan las puntas de calidad entre una planta y otra, ven los problemas y se solucionan. Eso se llama ampliar su ámbito de tareas, de actividades.(...) siempre en las estrellas hay una punta de liderazgo, puede ser por ejemplo personal que tiene contacto con el coordinador de turnos. Ese coordinador a su vez es parte de una estrella un poco más elevada, donde está el líder de operaciones, donde está la punta de proceso, donde está la punta de calidad. La estrella de mayor complejidad y la de mayor responsabilidad relativa es aquella estrella donde la punta del líder es el director de manufactura (...) hay un director de manufactura, hay un líder de operaciones, hay un líder de mantenimiento. El líder de operaciones es el responsable de la planta, y forma parte de la estrella de dirección. Siempre una punta de estrella forma parte de una estrella superior. Es punta de estrella, pero no es líder de estrella (...) los coordinadores de turno, están en la punta del liderazgo de las estrellas operativas (...) se acabaron los lugares estancos, somos todos parte del proyecto. Se acabó el hecho de que yo era el responsable hasta acá, y si pasaba algo allá no me importaba. Hoy todos formamos un equipo”*

El nuevo vocabulario solapa las asimetrías: más que trabajadores, supervisores, gerentes y alta gerencia, todos son “estrellas” y “líderes”. Tal como lo plantean Stolovich y Lescano ( 1997), la “operación de enmascaramiento” requiere instalar la uniformidad, como lugar desde el cual se maquilla el conflicto y las diferencias. No obstante, las jerarquías siguen plenamente vigentes, sólo que encubiertas tras las “luces” de las individualidades que se “hacen responsables” en un grupo y en el macro grupo.

El control se disemina en los turnos y entre plantas. Tal como lo hemos referido antes, la nueva regionalización del espacio-tiempo ( Giddens; 1991), requerirá también nuevos enclaves de controles para su sostén.

La trama gobierna, en un despliegue múltiple de controles. Su visualización requiere ser deconstruida, recuperando los sentidos velados.

En el caso del sector del neumático y en la empresa de hilatura, la confiabilidad<sup>70</sup> en definitiva se sustenta en el sistema de trabajo montado. Pero también interesa destacar que el contraste de los “grupos estrellas” frente a los “grupos de trabajo continuo”, resulta un potente develador del sentido encubierto. Sea que se opere en un plano estructural ( técnico-organizacional) o en el simbólico, la disponibilidad del trabajo se hace marca registrada en ambos casos.

El efecto sistémico se ha podido constatar vía la agregación de grupos, y por la automatización de los procesos, y en ambos casos los propósitos de racionalización se transmiten fortaleciendo nuevos dispositivos de control. Las operaciones de normalización y evaluación pueden reconocerse en los sistemas de gestión de la calidad, en los sistemas automatizados y en la nueva organización del trabajo, que debe ajustarse en tiempo y forma a los planes prescriptos.

## **2. Recursos humanos y calidad: dispositivos de control simbólico**

La operatoria de la calidad se dinamiza desde las Reingenierías y desde las gerencias de Recursos Humanos. Los casos presentados en esta sección exponen las tendencias más significativas, constatándose una solvente articulación entre esos espacios estratégicos. Ambos operan superestructuralmente y reconocen un claro anclaje en el proceso de trabajo.

La gestión de la calidad tiene una clara incidencia sobre la gestión del trabajo. La importancia asignada a las gerencias de Recursos Humanos ( muchas de las cuales sustituyen a las viejas

---

<sup>70</sup>Esta confiabilidad se expresaba, en la empresa farmacéutica estudiada, con relación al sistema técnico automatizado más que con relación a las personas que operaban o controlaban los procesos.

gerencias de relaciones laborales o industriales o las subsumen), da cuenta de la relevancia que asume el trabajo como variable sobre la cual intervenir de múltiples maneras.

Nuestra tesis señala la impronta que asume Recursos Humanos como estructura que actúa en solidaridad con otras, también creadas en el marco de la estrategia racionalizadora. De esta forma, destacamos principalmente en esta sección las tendencias verificadas en algunos de los casos investigados, que expresan mejor la mancomunidad entre Recursos Humanos, las oficinas de Métodos ( con un claro pilotaje de las reingenierías) y las estructuras de calidad.

Queremos plantear también, la mancomunidad de sentidos que se conjugan multidimensionalmente, ya sea que su difusión opere, más o menos protagónicamente, desde Recursos Humanos, desde las oficinas de Métodos o desde las estructuras de Calidad. Detrás de estos sentidos se juega el nuevo “conocimiento oficial” de las firmas que requiere ser transpuesto tras complejos mecanismos de adoctrinamiento y capacitación técnica.

Es aquí donde el lenguaje del “cambio cultural” puede hacerse oír en variadas y nuevas regionalizaciones, pero sobre la base de un patrón común: una intervención que requiere una suerte de “pedagogización del espacio productivo”, como lugar protagónico para la búsqueda de legitimidad<sup>71</sup>. Desde nuestra perspectiva, radica allí la importancia asignada al dispositivo pedagógico, por su fortaleza codificadora de los nuevos sentidos a imponer, no sin definir una solvente articulación con una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. También resulta relevante destacar el papel que juega la negociación colectiva como vía elegida, en algunos casos, para legalizar el nuevo orden sociolaboral y profesional<sup>72</sup>.

Los análisis que venimos realizando, desde la óptica de las reingenierías, abrevan ahora en el sistema sociocultural, lo que supone dar prioridad al proceso de codificación y transmisión diferencial de los sentidos que dan base de sustento al nuevo orden sociolaboral y profesional. Recursos Humanos traduce también la estrategia racionalizadora en la edificación de nuevas configuraciones profesionales. De esta forma, la recomposición del patrón de dominación

---

<sup>71</sup>En el capítulo VII ( segunda parte) desarrollamos un análisis extenso sobre los mecanismos codificadores del “nuevo conocimiento oficial”.

<sup>72</sup>Esta cuestión será analizada en profundidad en el capítulo VIII.

supondrá la activación de nuevos mecanismos regulatorios que operan sobre distintas categorías de actores, afectando su situación y perspectiva socioprofesional<sup>73</sup>.

## **2.1 Proceso de trabajo y control sociocultural: territorios y agentes**

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

El orden empresario cobija una nueva matriz disciplinadora que expresa en las denominadas “nuevas modalidades de gestión del trabajo” su más clara impronta. Desde nuestra perspectiva lo que se construye es un nuevo “orden pedagógico” que aporta las nuevas bases de adecuación al sistema de control imperante, pero también provee instrumentos para su transformación.

Tal como antes lo planteamos, esa matriz supone una compleja red de estructuras y agentes que requiere ser puesta en evidencia.

La mancomunidad entre estructuras, y sus intervenciones, ( orientadas al plano simbólico y técnico organizacional) ha sido claramente puesta en evidencia en las empresas de productos electrónicos y cervecera analizadas:

*“ Estamos en un proceso de transformación y no tiene retroceso. No se va a negociar el proceso que hemos iniciado. (...) no existe tiempo para la mediocridad, el mediocre o aquel que quiere quedarse con un cuatro se tiene que ir de la empresa. Y lo estamos diciendo a todo nivel, a los jóvenes que hacen el plan de formación básica donde o son los mejores y tienen éxito en la vida o se van, que busquen otra alternativa.(...) en los seminarios de reflexión (...) ya se ha hecho una especie de vocabulario propio(...) uno puede hablar de descentralización solo y siempre que tenga valores en común en los distintos ámbitos, sea en Ingeniería, en Producción,*

<sup>73</sup>En la tercera parte de nuestra Tesis nos referiremos en particular a los idóneos, técnicos e ingenieros. Asimismo, y a los efectos de poner en evidencia las configuraciones emergentes, analizamos las implicancias de la modernización en distintos niveles jerárquicos, en particular, operarios y mandos medio; Jefes y gerentes.

*en Recursos Humanos, en Finanzas.” (informante del alto management perteneciente a la División de Recursos Humanos, empresa de productos electrónicos)*

*“ El colaborador debe pugnar por lograr ampliamente los objetivos de la empresa. Una conducta exitosa de cada empleado contribuye principalmente a alcanzar y estimular la capacidad de competencia y producción en una empresa (...) la conducta de los empleados no se logra solamente estableciendo reglas empresarias. Esta se determina también por importantes conceptos sociales. La empresa aboga por la forma en que maneja la adaptación de las personas y su comportamiento, e influencia de este modo, a su favor los conceptos sociales” (empresa de productos electrónicos, documentación Recursos Humanos)*

El lugar de Recursos Humanos queda asociado íntimamente a la necesidad de conformar los comportamientos. El impulso de una estrategia descentralizadora ( de la capacitación, del discurso de la calidad, y en definitiva, del “nuevo conocimiento oficial”) habilita la transposición de las políticas empresarias, sobre la base de establecer una mancomunidad de sentidos entre áreas estratégicas. Con relación a este accionar cobra relevancia el dispositivo pedagógico<sup>74</sup>. De esta forma, la legitimidad se busca por múltiples canales, haciendo eje en la instalación de un nuevo “orden pedagógico” ( y como abordamos a continuación, en los agentes pedagógicos de la “mejora continua”).

En este escenario, la colaboración requerirá transitar por “el recto camino” que define la organización modernizada. El esfuerzo individual y la meritocracia son caras de una misma moneda con lo anterior, y van configurando una organización “calificante”, cada vez más selectiva y competitiva entre los trabajadores.

En la empresa cervecera, la “síntesis estratégica” que venimos planteando se explicita: existe una estructura denominada “productos de calidad y de gentes”, y su operatoria conjunta traduce aquello que parece velarse tras la definición de zonas de intervención especializadas en otros de

---

<sup>74</sup>Tal como profundizamos en el capítulo X ( tercera parte), la estrategia formativa erige a los jóvenes como la población meta principal, y Recursos Humanos orienta sus programas hacia el reclutamiento-inducción, y hacia la formación del alto management ( en la cita se esgrimen las dos modalidades que se emplean respectivamente: los programas de formación básica y los seminarios de reflexión).

los casos estudiados. Tal como lo explicitamos con anterioridad, la “padronización” de procesos y funciones laborales ponen de manifiesto las nuevas normalizaciones y prescripciones. Las homologaciones entre productos de “calidad y gentes”, transparentan aquello que resulta opacado tras el lenguaje del “management participativo”.

*“ yo soy el coordinador del área gente y calidad, combinamos un grupo de gente de recursos humanos más todos los productos de calidad (...) en el sector hay un analista de calidad, un pasante que colabora con él, en todo lo que sea calidad total, y luego personas volcadas cien por cien a los productos de gente” ( Empresa cervecera)*

*“ La empresa tomó toda gente nueva sin experiencia para formarla de cero para acompañar todo esto y que sea dinámico (...) más que un perfil de edad, hay un perfil de comportamiento frente al cambio, se busca gente dinámica que quiera enfrentar desafíos fuertes(...) hay que tener capacidad de adaptación. Y eso es lo que ocupa a Recursos Humanos, que encaje con este perfil (...) también es importante mantener la motivación durante el proceso. Es un desafío diario, permanente, es tratar de superarse a sí mismo” (Empresa cervecera, jefe capacitación)*

Se emparenta, desde la nominación, a la calidad y a las personas como recursos, asociándolos en términos de procesos y productos. La estrategia empresaria crea un lugar diferenciado funcionalmente, que define las homologaciones en este sentido, y genera acciones eficaces y eficientes en los sectores de trabajo. De esta forma, así como la calidad total supone un tratamiento de la misma en el día a día, (a partir de lo que se denomina gerenciamiento de rutinas) en el marco de una lógica de procesos que opera, antes que nada, centrada en la orientación hacia el cliente; en el caso de los “recursos humanos” también debe instrumentarse un dispositivo que procese adecuadamente y arroje “productos eficaces y eficientes”. La “incentivación”, los “premios y las sanciones”, la “mística” y el “canto de guerra” para vender son parte del esquema empresarial que rige los comportamientos.

Coincidiendo con A. Kuencer (1989), resulta sustancial recuperar la dimensión pedagógica involucrada en las relaciones sociales de producción. Esa mirada también supone poner de manifiesto las estructuras y agentes dispuestos para configurar un orden pedagógico, lo que supone enfatizar en las relaciones saber/poder en las organizaciones. Esta perspectiva, encarada en el análisis de las concepciones fordianas y taylorianas -en el estudio de Kuencer-, habilita el



reconocimiento, en la denominada “modernización empresaria” impulsada desde mediados de los años 80, de los viejos sentidos aggiornados y los nuevos vehículos técnicos para su codificación y difusión ( Bernstein, 1998). Consideramos que la lectura sobre la calidad total y la importancia adjudicada a los recursos humanos requiere de un marco analítico capaz de abordarlas en un universo común de significación. Y en la empresa cervecera estudiada reviste una clara constatación. La conjugación de una concepción y un tratamiento común a la lógica comercial y profesional traduce las conversiones materiales y humanas. La Teoría del capital humano se encuentra remozada tras la necesidad de medir al recurso humano como un medio más de rentabilización.

En una cita anterior, se ponía de manifiesto en la empresa cervecera el gobierno de las funciones por sobre las tareas. Si en un sentido técnico, las operaciones traducen un núcleo duro de los procesos técnicos, capaz de ser comprendido como una suerte de gramática que puede ser decodificada<sup>75</sup> ( las mismas operaciones las podemos encontrar, combinadas, o no en diferentes procesos), en un sentido organizacional, hablar de funciones y no de tareas también supone definir las posibilidades de intercambiabilidad. La polivalencia tiene aquí su lugar, son las funciones más que las tareas las que definen el campo de actuación y de asignación en la nueva arquitectura organizacional. De esta forma, la intercambiabilidad o sustitución también hace comprensible el sentido más pleno de la referencia planteada por el entrevistado al señalar que se ocupan de “productos de gente”. Hay un común tratamiento entre “recursos materiales y humanos”, ésto no es una novedad pero sí conviene destacarlo en un escenario que le confiere a la participación, la autonomía y la formación una valoración positiva y distante, en los discursos, de las formas taylorianas y fordianas. No nos confundamos, no se trata de esgrimir que nada pasa en las empresas, con relación a los procesos de control social taylorianos/ fordianos, lo que sí se plantea es que hay nuevos dispositivos para transponer el patrón de dominación que se instituye.

---

<sup>75</sup>Sobre esta idea, queremos destacar las importantes contribuciones teóricas y metodológicas de Abel Rodríguez de Fraga con relación tanto al estudio del complejo campo de la Tecnología, como producción cultural, como en relación a una Didáctica de la Educación Tecnológica. Siguiendo una línea teórica sustentada en una perspectiva psicogenética, la comprensión de la constancia de las operaciones técnicas frente a la gran variedad de procesos aporta sensiblemente a la aprehensión de este campo de estudio, que articula una perspectiva sociocultural y una suerte de tecnogénesis.

De esta forma, “calidad total, padronización y funciones” definen las fuertes correlaciones que se juegan en las relaciones sociales de producción, y expresan la producción de sentido que se opera.

Las estructuras asociadas de calidad y recursos humanos, asumen un papel claro en la vigilancia del patrón de comportamiento que debe ser compatible con el “perfil” reglamentado por la empresa. Pero esta función no sólo interviene en la selección de los trabajadores, también debe actuar a través de la “motivación” manifiesta en el quehacer diario. De esta forma, la “mejora continua” como sistema de control codificado superestructuralmente debe ser evaluado en la experiencia concreta de trabajo. La invocación empresaria a la “superación diaria, con esfuerzo y motivación”, encuentra en los jóvenes un lugar sensible de anclaje<sup>76</sup>.

La “mejora continua” traduce el sentido del *mito del progreso ilimitado*. Los supuestos “compromisos contraídos”, por parte del alto management, con algunos jóvenes profesionales, por colaborar, y realizar el nuevo “perfil de empresa”, pronto comienzan a quebrarse, en un contexto donde el costo de oportunidad para las movilidades afecta a los distintos grupos profesionales. Estas promesas, suponen en definitiva, una suerte de gestión previsional de los Recursos Humanos, que, en el mientras tanto, contribuye a sostener el orden empresario dándole legitimidad. Desocultar las falacias discursivas requiere, en primer lugar, poner en evidencia a la competitividad, la productividad y la eficiencia económica como sendero “inevitable” a transitar, desde el esfuerzo individual y grupal. El proyecto de la firma resulta omnipresente y debe calar en la experiencia cotidiana demostrable.

La nueva dialéctica que se impulsa entre el plano superestructural y el técnico-organizacional encuentra en el manejo de la calidad y los recursos humanos un canal continuo de procesamiento

---

<sup>76</sup>Tal como analizamos en los capítulos subsiguientes, no son los viejos idóneos de quienes se espera tal perfil. En esta empresa los técnicos son quienes, en forma generalizada, ocupan las categorías operarias, y los jóvenes ingenieros las de supervisión. En la empresa de productos electrónicos y cervecera, los planes de formación para la alta conducción, para “jóvenes con potencial” son emblemáticos de la apuesta empresaria orientada a profesionalizar el management, y lograr canales múltiples de identificación con el proyecto de la firma.

de infomación evitando el desvío del “recto camino” que marca el macro sistema de control.

## **2.2 Calidad, capacitación y desarrollo profesional: la gestión empresaria-sindical**

Una síntesis similar sobre lo que venimos analizando, con relación a las empresas cervecera y de productos electrónicos, aunque persiguiendo objetivos diferentes, pudimos constatar en la empresa privatizada de servicios eléctricos que hemos estudiado. La documentación consultada ha sido valiosa para analizar el proyecto que se impulsaba a finales de los años 80, articulando al actor empresario y sindical en la arquitectura de una nueva gestión del trabajo sustentada en el discurso de la calidad total, en la capacitación y en el desarrollo de los “recursos humanos”<sup>77</sup>. Asimismo, pudimos constatar, en las bases conceptuales del proyecto, el desplazamiento de los principios históricos que habían cimentado la configuración del mercado interno de trabajo en la empresa estatal de servicios eléctricos. Es decir, la “capacidad” cobraba peso por sobre la antigüedad para la movilidad profesional, y también esos criterios eran los impulsados en el cubrimiento de las vacantes.

En el proyecto mencionado, era también significativa la articulación entre programas de formación e itinerarios de profesionalización<sup>78</sup> orientados a una movilidad ascendente, que daba fundamento al nuevo “programa de Recursos humanos”.

---

<sup>77</sup>En la primera sección de este capítulo ya fue mencionado el proyecto que impulsaba la empresa estatal y el sindicato tendiente a producir cambios sustanciales en los criterios que se definían para la selección de los trabajadores y las movilidades profesionales. Las referencias que hacemos en esta sección tienen por objeto ampliar el análisis poniendo en evidencia la mancomunidad que pudimos constatar entre Recursos Humanos y la nueva gestión de la calidad en algunos de los casos investigados.

<sup>78</sup>Recuperamos la conceptualización aportada por Bonnafos, quién los definen como empleos articulados que conducen a una movilidad calificante: BONNAFOS, G. DE, "Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la sidérurgie". Formation/ emploi. La documentation Française, Paris, 1985, N°oct/dec.

Desde nuestra perspectiva, estos itinerarios resultan base de sustento de las nuevas configuraciones profesionales, y definen senderos institucionalizados que articulan programas de formación y un compromiso de movilidad profesional ascendente. Asimismo, estos recorridos expresan una creciente selectividad en las “organizaciones modernizadas”. Esta perspectiva de análisis la hemos encarado en nuestra tesis de maestría: Figari, C. Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales”, CEA de la UBA, 1999. Recuperamos esta línea de análisis en la tercera parte de nuestra Tesis.

La documentación de las jornadas sindicales realizadas en el año 90, expresan el sentido del proyecto que aunaba a la gerencia de recursos humanos y al sindicato en una causa común:

*“En este programa se prevee en el plan de capacitación que se capacitarán un total de 35 590 trabajadores y en el plan de formación gerencial en el mismo período lo harán un total de 2130 funcionarios. La organización conjunta con los representantes de las entidades gremiales y la subgerencia del área establecieron distintas prioridades a saber: filosofía, políticas, objetivos, estrategias técnicas, estructuras y medios al servicio del desarrollo de los Recursos Humanos, buscando la difusión en todos sus niveles (...)*

*“El programa de formación tiene por objetivo formar a los sectores gerenciales y al personal operativo, en un sistema de desarrollo empresario con un fuerte componente para la gestión operativa, como para la toma de decisiones estratégicas. Se lo puede conceptualizar diciendo que se trata de acceder a los conocimientos adecuados a fin de manejar un sistema desarrollado fundamentalmente sobre una significativa base de datos, lo cual debería permitir acceder, consultar, modificar y procesar toda la información desde cualquier oficina comercial de la Empresa. En el marco de este Programa se han dictado conferencias organizadas por la Gerencia de Recursos Humanos (...) en estas conferencias hemos considerado que era necesario introducir el tema de “calidad total” ya que engloba muchas de las fases en las que estamos concientizados y en las que vamos a trabajar con mayor esfuerzo”*

*“No permitamos ser tratados como músculos digitados y dependientes, recobremos con calidad total nuestra independencia y realización nacional inteligente y creativa. Debemos dar nuestra respuesta de líderes de la calidad total para mantener las empresas públicas, pues son nuestra República. Este será nuestro desafío” ( Primeras Jornadas de Capacitación de los trabajadores de empresas de energía. Comisión interna de reclamaciones y becas, Sindicato capital)*

La macrogestión política y gremial se asocian en la configuración del programa para una suerte de “refundación” de la gestión del trabajo. Si bien se menciona el carácter inédito del proyecto mancomunado, éste mismo no debiera sorprender en el marco de una historia sindical de negociación y lucha gremial por la participación en la gestión empresarial. Claro está, los tiempos históricos del neoliberalismo no son los mismos de aquéllos cuando se sanciona en el convenio

colectivo del año 75 la participación de la comunidad organizada en la gestión social y técnica de la empresa. Lo que también se requiere destacar es una historia sindical que hizo de la formación político- gremial, y de la formación profesional una cuestión de gestión sindical.

Es a través del aunamiento entre formación y calidad que se impone un nuevo sello al discurso histórico desde el sindicato. Esta alianza en los dispositivos se expresa también en el impulso de una gestión compartida por parte de la empresa y el sindicato.

No obstante, la calidad total, y la centralidad de la información/ formación en la estrategia racionalizadora neoliberal distan de poder ser conjugadas con el salvataje de la empresa pública.

Tras lo que vino con el proceso privarizador, resulta difícil considerar el “llamado” que se escucha en la segunda cita al querer asociar las pautas de comportamientos requeridas en pos de la mejora continua, con la “*independencia y realización nacional inteligente y creativa*”. Tal como analizaremos, sí parece confirmarse lo temido: “*no permitamos ser tratados como músculos digitados y dependientes*”, si bien, se hará posible con el aval del sindicato que negocia los nuevos términos de la “paz social y la colaboración” con el proceso privatizador.

Los fundamentos del “lenguaje modernizante” en la aún empresa estatal de energía eléctrica ( cuando se elabora y consensúa el proyecto) deben encontrarse en el sentido político y estratégico que gobernaba la nueva gestión del trabajo. La privatización de la empresa era inminente, y las anticipaciones en el orden del trabajo, que la aproximaban a una suerte de “organización calificante”, no bastaron. El proyecto trunco tras la privatización, se acompaña por la derogación del convenio colectivo de trabajo vigente hasta ese momento, y una multiplicación de convenios colectivos por empresa, firmando los dos gremios actuantes en el sector por separado<sup>79</sup>.

Con la privatización, más que buscar un nuevo orden laboral y profesional sustentado en una suerte de “esencialismo pedagógico”, la nueva legalidad se impone ( con la solidaridad del sindicato) con “renuncias negociadas” ( denominadas “retiros voluntarios”), aumento de la jornada de trabajo ( con grave incidencia en las condiciones de por sí precarizadas de los

<sup>79</sup>En el capítulo VIII, retomaremos en particular el lugar de la negociación en la estrategia racionalizadora.

operarios que se desempeñan en guardias rotativas continuadas), prejubilaciones, contratos eventuales ( para realizar tareas no ocasionales), y decisiones estratégicas sobre quiénes serán considerados “personal de confianza”, y quedarán por fuera de la sindicalización. La nueva gestión del trabajo empleará a la negociación como instrumento para dar fisonomía al nuevo orden laboral.

Los casos expuestos en esta sección, ponen de manifiesto una vinculación estrecha entre Calidad y los Recursos Humanos, situación que define también las implicancias fundamentales en la gestión del trabajo.

La comunidad de objetivos se orienta, tal como antes lo expresamos, hacia la necesidad del “cambio cultural”, donde la colaboración, en el sentido más amplio, y la regulación de los comportamientos se constituyen en las metas centrales de las “nuevas modalidades de gestión del trabajo”.

En las empresas de productos electrónicos y cervecera se pone en evidencia también el papel mancomunado de las estructuras de recursos humanos y calidad, entramando las nuevas reglas de organización en la experiencia cotidiana de trabajo. Esto se logra a partir de una estrategia de descentralización que, para cumplir su objetivo, debe apoyarse en un grupo de agentes que actúen de poleas de transmisión del nuevo orden empresario. No obstante, cabe aclarar que aquí, a diferencia de la situación planteada en la ex-empresa estatal de servicios eléctricos, la actuación conjunta de Calidad y Recursos Humanos es plenamente pilotada por las empresas, y se encuentra también asociada a una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Asimismo, transpone los discursos para afincarse en el proceso de trabajo.

La “productividad del cambio cultural”, o en su defecto, el “cambio cultural para la productividad del trabajo” expresan las conversiones de sentido entre “pedagogización” del escenario de trabajo y las demandas del nuevo esquema empresario para la reducción de costos, la competitividad y la eficiencia económica. Asimismo, habilita una vía fértil para encarar el problema de la formación y la búsqueda de legitimidad. La eficacia del dispositivo requiere de un conjunto de agentes para dar sostenimiento a la estrategia racionalizadora.

De esta forma, la eficacia de la descentralización radica en la existencia de agentes que traducen la nueva información en capacitación localizada en el propio escenario de trabajo y dan viabilidad, legitimando, el “conocimiento oficial” ( Apple, 1996).

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

**Cuadro N° 2: El efecto sistémico del sistema de control: espacios y naturaleza de la inscripción**

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

### **3. Creación de nuevos agentes y búsqueda de legitimidad: la comunicación y la formación en la estrategia empresarial.**

La estructuración del nuevo orden empresarial requiere la definición de agentes que hagan de las “reglas de conformación” un lugar sensible de ajuste de los comportamientos en el día a día. Dicho ajuste, dista de ser lineal, o automático. Siguiendo los planteos de Bourdieu (1996) diremos que su adecuación se hace posible si opera una codificación eficaz. Es desde allí que las condiciones para sostener las nuevas “constricciones”, se hacen indispensables para dar fortaleza a la nueva estructuración (Giddens, 1995). Se define de esta forma, una compleja articularidad entre “propiedades estructurales y obrares”, que ocultan, en el código, las intencionalidades que se dirimen y los mecanismos dispuestos para su reproducción.

De esta forma, la recomposición sistémica, que antes analizamos, no se funda en una tendencia espontánea por imposición de exterioridad, más bien se trata de un nuevo entrecruzamiento entre prácticas y disposiciones “oficiales”.

Hacer cumplir la norma, demanda entonces, sancionar el código, que busca legitimidad o simplemente la legalidad tras la impronta de la negociación impuesta<sup>80</sup>.

Las operaciones de normalización y evaluación han sido puestas de manifiesto en el análisis del sistema de gestión de la calidad. También se ha enfatizado en la importancia que asumen los dispositivos pedagógico y comunicacional en la “puesta de en forma” del sistema de control, orientado a recomponer el patrón de dominación empresarial. De esta forma, la mirada hacia la configuración de un nuevo orden simbólico resulta un punto de análisis fundamental dado que abre un camino fértil para objetivar los mecanismos reguladores operantes en el nuevo campo de saber/poder en el espacio sociolaboral. No obstante, esta tesis supone también considerar la nueva dialéctica que se teje entre el orden superestructural y estructural. En este sentido resulta

---

<sup>80</sup>Nuestros hallazgos han puesto de manifiesto el papel que ha jugado la negociación colectiva en el sector del neumático y en la privatización de la ex-empresa estatal de servicios eléctricos. Esta cuestión será analizada más profundamente en el capítulo VIII, donde ponemos en evidencia el lugar del dispositivo normativo en la estrategia modernizante.



sustancial tener en cuenta, los soportes técnicos y organizacionales con potencialidad para vehicular los nuevos sentidos y las nuevas sujeciones. Desde esta perspectiva, evaluar la fortaleza de los dispositivos codificadores demanda a la vez interrogarse sobre las agencias y los agentes, distribuidos a lo largo de la estructura de mando, a quienes se les asigna y asumen una función pedagógica, dando forma y transponiendo la nueva legalidad empresarial.

El nuevo vocabulario, tributario de la impronta “modernizante”, en pos de naturalizar las diferencias, las edifica según las nuevas propiedades estructurales: de obreros/operarios a operadores y líderes y de supervisores y capataces a facilitadores, el nuevo lenguaje ( y disposiciones) debe encarnar desde los niveles inferiores de la jerarquía.

La colaboración como moneda corriente, construye en múltiples planos y dimensiones la falacia de lo común para reintroducir la diferencia.

Respecto a los dispositivos, hemos podido constatar la importancia que asume la arquitectura comunicacional y pedagógica en la posibilidad de fijar y sostener el nuevo orden empresarial.

Las nuevas reglas, que confieren entidad particular a la estrategia modernizante/ racionalizadora, sustentada en una economía de información, codifican los nuevos sentidos que deben cobrar identidad en el proceso de trabajo, tras la forma dialógica de la comunicación.

Asimismo, las reglas contenedoras del conocimiento oficial requerirán ser transpuestas tras la formación localizada en los sectores de trabajo.

De esta forma, la nueva estratificación definirá agentes codificadores y de transmisión que enhebrarán a todos desde lugares distintos.

La formación y la comunicación transpondrán los sentidos y las diferencias que, contenidas en el código, traducen, a su vez, el nuevo orden clasificatorio, dando fisonomía a una nueva configuración profesional.

Por otra parte, el requerimiento de reflexividad sobre la propia práctica opera recostado sobre un esencialismo pedagógico que, más que desnudar las diferencias, las oculta. Dar cuenta de los motivos de la acción no significa develar las intencionalidades ( Giddens, 1995) que se refugian tras el código.

Según pudimos constatar, la creación de agentes transmisores del “conocimiento oficial” se disemina a través de las estructuras jerárquicas, definiendo una desterritorialización del dispositivo pedagógico y comunicacional. Esto no significa borrar las históricas distancias relativas entre niveles jerárquicos. No obstante, sí supone el esfuerzo de reificación de la división social del trabajo tras un espacio creado de codificaciones, “conversaciones”, y multiplicación de la puesta en forma de los mensajes oficiales a través de la formación localizada.

De esta forma, la información codificada en conocimiento oficial y transpuesta a través de la constitución de nuevas reglas deberá ser nuevamente conformada en la experiencia de trabajo a través de la comunicación y la formación localizada.

Lo que en el plano decisional del alto management es intencionalidad velada tras la elaboración del código, en el proceso de trabajo se juega como comunicación y formación.

Las estrategias de formación ( asociadas a su vez con las estructuras codificadoras: Recursos Humanos, Calidad, Oficinas de métodos y Tiempos) velan, de esta forma, las intencionalidades del sistema de control que construye la organización superestructuralmente.

Si el nuevo sistema de gestión de la calidad se sustenta en una economía de información, y su unilateralidad dista de requerir “retorno” en su codificación, en los sectores de trabajo el feed back resulta indispensable. La comunicación fundada en una “relación dialógica” lo provee, no sin reificar el sentido evaluatorio de las “conversaciones”.

Si las comunicaciones aportan el feed back en el día a día, la formación actúa sobre la base de una temporalidad posdatada, la que, no obstante, se necesita para convertir los mensajes en pautas de comportamiento. Tal como analizamos en el capítulo VII, el dispositivo pedagógico, operando

al inicio de la relación laboral, y en las movilidades ascendentes, da cuenta de la potencialidad asignada al mismo.

La puesta en forma del sistema de control requiere producir una nueva articularidad entre uniformidades y diferenciaciones. El “autocontrol” y la “colaboración”, como sentidos que deben calar, en tanto nuevas representaciones sobre el trabajo y el sujeto que trabaja, se expresan a su vez, en la “resemantización” de viejas nominaciones que claramente exponían las posiciones en la estructura de mando.

De esta forma, el operario puede ser líder<sup>81</sup>, y esta denominación se reitera a través de la estructura de mando. Tal como lo hemos analizado antes, el entramado estratégico que producen los “grupos estrella”, en la empresa de hilatura estudiada, son un claro ejemplo de lo que estamos planteando.

Pero, tal vez sea la tendencia más definitiva aquélla que se ha podido recoger sobre la conversión del supervisor en facilitador ( o asesor, o coordinador).

### **3.1 De operarios a operadores**

Las nuevas denominaciones en los niveles inferiores de la estructura de mando resultan contundentes para el análisis de las conversiones conceptuales. Si al viejo operario se le imprimía un rol pasivo y de acatamiento explícito de lo que debía hacer, el *operador* debe exponer diriamente un comportamiento autorregulado. Esto supone, en definitiva, la interiorización del control externo que, en el nuevo esquema empresarial, se tiñe bajo los nuevos requerimientos de competencias.

El siguiente testimonio del gerente de calidad de la empresa de hilatura expone claramente dicha tendencia:

---

<sup>81</sup>En el capítulo IX será analizada en profundidad la vinculación entre la modernización empresarial y la situación socioprofesional de los operarios.

*“ Dentro del grupo de trabajo puedo tener una persona que es operario, y otra que es operador principal, hacen la misma tarea, (...) desde el punto de vista ocupacional el operador es el centro, (...) digamos que es el motorcito de la máquina (...) antes se llamaban operarios, pero esto no es un cambio de nombre, es un cambio cultural (...) llamamos operador a la persona que tiene la capacidad de operar, controlar, mantener y mejorar. Antes el operario detectaba algo, iba al supervisor y le decía: tengo problemas con tal cosa. En cambio el operador detecta que tiene problemas con tal equipo y busca los recursos para corregir ese problema ( esta persona tiene que tener conocimientos de los procesos químicos, de las condiciones de proceso(...) el operador arranca de aspirante, esa etapa consiste en la modificación de su status y cultura laboral”.*

*“ hay un programa que estamos encarando con los técnicos, es un programa muy fuerte, que tiene que ver con definir células de operación, es partir del concepto tradicional que teníamos de la línea y desmembrarla en pequeños grupos(...) hoy día el operador viene y es dueño del negocio, ésto es un vuelco muy fuerte, es un proceso que iniciamos este año y es uno de los objetivos de capacitación(...) dentro de Argentina hay muchas compañías que están trabajando con este sistema, entonces un técnico que trabaja en una célula es un supervisor en una compañía del mercado porque maneja todo, maneja calidad, producción, manejan seguridad, capacitación, ausentismo, ellos son los responsables, son la levadura para que dentro de un grupo empiecen a actuar sobre gente(...) ahora hay un tema que vamos a trabajar muy importante, que es líderes. Hay un líder que es elegido por ellos, (...) se encarga de bajar todas las ideas nuevas, el que motiva, el que lleva adelante, y el que forma al equipo” ( Empresa cervecera, jefe de capacitación).*

Se puede constatar en las citas las relaciones fundamentales que se operan entre cultura laboral, actitudes frente a la impronta “modernizante” y capacitación “para el cambio”.

A los operarios, ahora convertidos en operadores, se les exigen profundos ajustes en las pautas de comportamiento. Esta demanda, resuelve, en definitiva, la permanencia en la empresa. Sin duda ( tal como analizamos en capítulos subsiguientes) la formación especializada en relación a saberes técnicos y, sobre todo, vinculada con la gestión de los procesos, son aspectos centrales en la formación de los operadores. No obstante, también queremos resaltar que detrás de este requerimiento, se juegan los movimientos en el nivel de la división técnica del trabajo, que, a

nuestro juicio, no puede ser disociada de la demanda de “adecuación cultural” según la estructura de jerarquías y mandos que se definen.

Asimismo, se puede constatar la selectividad instalada en el propio grupo de operadores: hay operarios, aspirantes a operadores y operadores, pero también se fomenta como un “programa fuerte” la existencia de “líderes”. Esta figura se asocia íntimamente con lo que venimos planteando con relación a la determinación de agentes transmisores del nuevo “saber ser” en el marco de la estrategia de racionalización. Y será la encargada de motivar y conducir al grupo por el “recto camino” que marca la pauta normalizadora y el nuevo conocimiento oficial en las firmas.

También hemos podido constatar, como tendencia en los casos investigados, la incorporación de técnicos en calidad de operadores. Esta situación reviste un interés particular para el análisis ya que pone al descubierto las imbricaciones entre la fundación de una nueva cultura del trabajo y la preferencia de incluir jóvenes, a quienes, se supone, es más fácil formar en los nuevos conceptos que rigen las organizaciones.

El reemplazo de idóneos por técnicos<sup>82</sup>, desde nuestra tesis, se recostaría más en el argumento antes expuesto que en un requerimiento de saberes de mayor complejidad que deberían movilizar los operadores. Esta explicación cobra más fuerza si consideramos que la incorporación de sistemas informáticos requieren de una intervención de menor complejidad en cuanto al control del proceso.

### **3.2 De Supervisores, a facilitadores /asesores/coordinadores**

Las nuevas funciones asignadas a los supervisores resulta una cuestión contundente en la definición del nuevo esquema empresarial. Esto ha sido señalado, en forma recurrente, en los diversos casos analizados. Incluso, aún conservando una estructura regida por convenios

---

<sup>82</sup>En capítulos subsiguientes abordaremos con mayor detenimiento el lugar de los idóneos y de los técnicos en el nuevo orden clasificatorio que se configura.

regulados en la década de los años 70, como hemos podido observar en el caso de las empresas del sector del neumático.

El viejo supervisor representa la figura más emblemática de la organización tayloriana/fordiana, asociada íntimamente con las pautas organizacionales y culturales que regían el patrón de dominación que hegemonizaba en dichos modelos de organización.

Es también significativa su impronta como símbolo del control simple, no mediado ( Apple, 1997), que encarnaba en forma personal la vigilancia continua sobre los operarios.

La “marca” del nuevo supervisor, cobra sustento en el nuevo esquema empresario, y, sobre todo, en el patrón de dominación que se configura. La empresa “transparente” es soportada por un sistema de control que ajeniza las autorías tras las habilitaciones que confieren los sistemas técnico y organizacional, tal como planteamos en secciones anteriores. Las “ajenidades distan de evacuar presencias”: atraviesa a todos, bajo una nueva fisonomía que recoge, en la vieja escuela de relaciones humanas y en la tecnocracia pedagógica más exacerbada, su fuente. Así, el supervisor, hoy como facilitador o asesor, opera como mandatario, y agente pedagógico en los grupos. El trabajo en células, articulado con la pauta “modernizante”, necesita del coordinador del grupo operativo, pero también requiere su eslabonamiento con los otros grupos y la conexión con las macroreglas institucionales. Desde esta perspectiva, el aprendizaje organizacional supone dinamizar, en forma descentralizada, la “información”, que, en tanto conocimiento normalizado, sea transpuesta en comunicación y formación al interior de cada célula del trabajo:

*“en este cambio organizacional y cultural, ya no existe el supervisor que le dice que tiene que hacer, hay una figura de “facilitador”, que ayuda a pensar al grupo de trabajo, pero no le dice qué tiene que hacer, es el viejo encargado, pero con una función distinta (...) ahora ya no manda, sino que coordina, suele actuar sobre los grupos como un moderador, orientador, ayuda a los grupos a orientar su pensamiento, hacia lo que les está convocando. Por supuesto, necesita un fuerte componente de capacitación, tener tiempo y condiciones (...) entonces, el facilitador está a nivel operativo, pero no está en ninguna parte en particular, en ninguna de las etapas del proceso, está en todo (...) tiene que tener una jerarquía que le permite hablar no solamente con los operarios sino con los encargados, con los jefes, porque para que actúe el facilitador, tiene que estar en un espacio organizacional, donde lo que él dice, sea de alguna*

*manera considerado. Hay una nueva distribución del poder” ( Empresa de hilatura, gerente de calidad)*

*“Acá se dio el quiebre del estilo de supervisión, donde hubo una formación muy fuerte a nivel de conducción de personal, sobre relación interpersonal, donde terminó la era del látigo y empezó la era del diálogo, de la participación, donde una persona, un supervisor debería ser más un líder de equipo, que un supervisor controlando el trabajo de los demás (...) aquí la supervisora es una farmacéutica, ella tiene que coordinar el trabajo de todos estos sectores, tiene una buena carga de parte administrativa del sector, es decir, todo lo que tiene que ver con revisar los legajos, ver que se haya llenado la documentación, preguntar cuando hay alguna cosa que no está clara y aclararla. Y, además, es el soporte técnico de todas las operaciones (...) yo hace 12 años que estoy, entonces fui viendo todo el cambio, el supervisor era una persona que tenía el látigo, esa era su función” ( Empresa farmacéutica, director técnico).*

*“ El supervisor pasa a ser un asesor, podríamos llamarlos facilitadores, hoy día veo supervisores sentados en una PC al lado del operador, explicándole no solamente cómo hacer la doctrina, cómo alcanzar unas metas, sino hacer un análisis. Queremos que el día a día sea una capacitación” ( Empresa cervecera, jefe de capacitación)*

Se dice del supervisor que debe tener “jerarquía”, ésto sin duda se juega también como lugar desde el cual dar fundamento a la incorporación de universitarios. Pero también en la necesidad empresaria de configurarlo en clara polea de transmisión de los sentidos codificados por los niveles jerárquicos superiores (“jefes y gerentes”). El grupo operativo espeja la trama organizacional. La visibilidad opera no sólo al interior del grupo sino también, y sobre todo, en relación al macrogrupo de “la organización”. La nueva regionalización del poder, permite comprender porqué el ámbito de intervención del supervisor es “todo el espacio organizacional”. Las fronteras del control ( Dombois, 1993) se amplían, y desmaterializan del enclave sectorial para reinscribirse en el nivel del funcionamiento interno de la firma ( Linhart, 1997), y, de esta forma, configurar nuevas fronteras, ésta vez con relación a las otras empresas.

Las citas anteriores exponen con claridad qué se espera de los supervisores, devenidos en facilitadores, en el ejercicio diario de su quehacer. En todos los casos, las expresiones dan cuenta del nuevo sello que debe conjugar, en el día a día, una agencia pedagógica y comunicacional que actúe no sólo “transmitiendo doctrina, sino también explicando”. Desde nuestra tesis, es

justamente esta doble función aquélla que abreva en la necesidad de constituirse en agentes pedagógicos para el “cambio cultural” (empleando el recurrente lenguaje empresario). De esto resulta que “orientar el pensamiento y velar por el correcto llenado de documentación” (expresión clara de la necesidad de registrar lo actuado en relación con las nuevas normalizaciones que marca el sistema de gestión de la calidad, en tanto conformador del sistema de control), se constituyen por ejemplo, en tareas cotidianas que también serán debidamente evaluadas.

En el caso de las empresas del sector del neumático estudiadas, la desaparición del sindicato de supervisores pone al descubierto también la tendencia que venimos analizando. No sin un masivo desplazamiento, el nuevo orden clasificatorio los identificará, desde finales de los 80, como “facilitadores”, con categoría de jefes. Se conforma una nueva organización gremial que se propone, a comienzos de los años 90, más que refundar, dar cimiento a un sindicato <sup>83</sup> que represente a empleados y jerárquicos, y, a diferencia del anterior, que actúe en el nivel nacional.

El funcionamiento de la nueva entidad gremial tendrá su impronta más contundente como organización “orientada a la comunidad”, con un claro perfil mutualista. Un perfil más “gremial” sigue operando en el sindicato único de trabajadores de la actividad del neumático quien tiene la mayor representación y resulta una punta de lanza en la negociación colectiva. Según lo expresado por los delegados gremiales, es también quien, tras aceptar la negociación del sistema de trabajo por turnos continuo en el año 1996, (tal como ya lo hemos referido en apartados anteriores) “arrastra” al sindicato de empleados y jerárquicos a negociar con la empresa el contenido flexibilizador.

No obstante, lo que se quiere a la vez señalar es cómo aparece posicionado el “nuevo sindicato”<sup>84</sup> frente a la estrategia racionalizadora. A diferencia del sindicato que representa a los operarios, en

---

<sup>83</sup>Se amplía el ámbito de intervención sindical y se promueve a la vez la negociación descentralizada en el nivel de los sectores de trabajo.

<sup>84</sup>El nuevo sindicato de empleados y jerárquicos se incorpora en el año 1997 a la CTA. Cabe destacar que su postura crítica frente a las nuevas concepciones manageriales se conjuga con una posición de “extensión a la comunidad”. En cuanto al ejercicio más directamente involucrado con la función gremial, se traduce en un rechazo a negociar la nueva organización del tiempo de trabajo, que no podrá sostenerse. Esta situación resulta de interés para problematizar acerca de las estrategias que sostienen los sindicatos



este caso se pudo constatar un sentido crítico orientado a explicitar los propósitos que se juegan detrás, por ejemplo, de la estrategia de capacitación ( en las expresiones recabadas a los delegados gremiales se menciona el “adoctrinamiento” como propósito central), y de la imagen de “gran familia” que se intenta promover desde la empresa localizada en Hurlingham ( los testimonios de los delegados son claros en cuanto a la tendencia a configurar las selectividades y producir las “distinciones”, por ejemplo, en el caso de la determinación de líderes, grupos estratégicos, improntas en las vestimentas que se imponen).

En el caso de las empresas del neumático estudiadas, el “lenguaje modernizante” ( asociado a veces, con la concepción del “management participativo”) no alcanza para velar los sentidos que se juegan para el trabajo. De esta forma, conviven los facilitadores y los operarios clave, o los grupos Kaizen con los ingenieros “toma tiempo”.

Los facilitadores asumen un papel clave en la nueva división de control simbólico, ya que se constituyen en pulea de transmisión del “nuevo conocimiento oficial”, (y de sus “desviaciones”) hacia los niveles inferiores y superiores de la estructura de mando.

### **3.3 Los jóvenes “con potencial” o el potencial del alto management**

Los programas de profesionalización del alto management, y de formación del mando<sup>85</sup>, pueden reconocerse como un lugar fundamental de anclaje específico del dispositivo pedagógico. Resulta de interés considerar en nuestros análisis, esta nueva preocupación empresaria que se constituye en un fiel indicador de la fuerza que asume la recomposición del campo de control simbólico ( Bernstein, 1998) para el nuevo orden empresario.

---

frente al embate racionalizador, máxime cuando la negociación se constituye en vehículo de la estrategia empresaria para legalizar los sentidos que sustentan al patrón de dominación sobre el trabajo. Al respecto se recupera el estudio realizado sobre el conflicto generado en la planta siderúrgica de Villa Constitución a fines de los años 80: Angélico, H.; Hernández, D; Moreno O.; Rojo H.; Testa, J., Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires, 1992.

<sup>85</sup>El capítulo X centra el análisis sobre esta cuestión, que resulta fundamental y emblemática de los esfuerzos empresarios por recomponer la “nueva burocracia empresaria”.

Asociados íntimamente a los procesos de racionalización, las grandes empresas transnacionales, fundamentalmente, han impulsado con fuerza estos programas en la pasada década. Su sentido queda también ligado a las recomposiciones sistémicas que acontecen en el nivel de las firmas, y que requerirán del patrocinio de un conjunto de actores.

A diferencia de los agentes pedagógicos antes analizados, los “jóvenes con potencial” asumen la impronta de tener un lugar de privilegio en la edificación del nuevo campo de producción del orden simbólico en las firmas. Es decir, su intervención se pretende orientada hacia la producción de reglas formadoras, capaces de sustentar la dominación empresaria sobre el trabajo en las formas de especialización diferencial de conciencia ( Bernstein, 1998).

La formación anticipada de los “cuadros de sucesión para el mando” opera como estrategia, especialmente configurada, desde los estratégicos territorios de Recursos Humanos. Estos programas asumen un papel protagónico en las empresas de productos electrónicos, y cervecera, donde los jóvenes profesionales serán seleccionados, por sus jefes inmediatos, para integrarse a los programas de formación. La medición de su potencial para el mando definirá los alcances de su horizonte de profesionalización, el cual estará asociado con el ejercicio de la conducción empresaria.

La empresa, se dice, debe ir más allá del día a día y necesita para “sobrevivir”, de jóvenes formados para la alta conducción. No obstante, no se trata de cualquier joven, el sello característico deberá reconocerse en su capacidad para competir, aceptar riesgos, y sobre todo colaborar, ajustando su proyecto personal ( o más bien fusionándolo) con el de la firma.

El dispositivo pedagógico actúa dando arquitectura y sostén al programa, y deslocaliza su alcance en todos los sectores de trabajo. Lo que se pone en juego es el proyecto de la firma, y Recursos Humanos, en tanto organismo codificador por excelencia, interviene en las formulaciones y en la búsqueda descentralizada.

La resemantización que se opera en el marco de la estrategia racionalizadora abreva también en la evacuación de las posiciones ( todos son “colaboradores”) y a la vez en la multiplicación de agentes diferenciados en la producción del nuevo campo de control simbólico ( operadores,

facilitadores, líderes, jóvenes con potencial). Es también el discurso legal normativo aquel que abona desde los convenios colectivos de trabajo la explicitación de las selectividades encubiertas tras el dispositivo pedagógico y comunicacional.

### **3.4 Todos son colaboradores, o sólo algunos de confianza?...**

Hemos querido presentar dos contracaras de una misma cuestión. El lema “todos son colaboradores”<sup>86</sup> ha sido explícitamente formulado en el caso de la empresa de productos electrónicos. La colaboración de todos, no obstante, convive con la creciente selectividad de un mercado interno de trabajo que se fundaba en nuevos principios para la selección y las movilidades ocupacionales<sup>87</sup>.

Por otra parte, las nuevas regulaciones firmadas en el convenio colectivo de trabajo entre la central eléctrica privatizada y la Asociación del personal Superior son claves en la explicitación de la tendencia contraria. Allí, tal como transcribimos a continuación, se ponen de manifiesto ciertas exclusiones, en el ámbito de aplicación del convenio, configurando un grupo no sindicalizado por ser “personal de confianza”.

Desde nuestra perspectiva, en ambos casos se expresan tendencias significativas, en el juego velado de la tensión entre homogeneización y selectividad creciente en las firmas. Insistir en la “colaboración”, es sesgar la selectividad, asimismo, negociar la existencia de personal de confianza, es ocultar la colaboración exigida hacia todos para permanecer. Nuestra hipótesis es que se operan ambas tendencias, sólo que aparecen más teñidas de un sentido o de otro,

---

<sup>86</sup>Incluso en las diversas observaciones realizadas en la planta localizada en la localidad de San Martín, Gran Buenos Aires, hemos podido constatar cómo la denominación “colaborador” era una referencia de trato cotidiano, entre la conducción, la alta gerencia y los trabajadores. Asimismo, el emblema, actuaba en forma complementaria con un trato personalizado que reconocía a los trabajadores por sus nombres o apellidos. Por otra parte, las publicaciones internas - revista mensual “Nosotros”- de la filial argentina eran recurrentes en sus referencias a los trabajadores en tanto “colaboradores”.

<sup>87</sup>Esta cuestión la hemos analizado en profundidad en un artículo nuestro: Figari, Claudia, ( 2001), “ Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: políticas de formación y senderos de profesionalización”, Revista Estudios Sociológicos de El Colegio de México, N° 56.

dependiendo ésto de la impronta que asuma la estrategia racionalizadora y los dispositivos por los que se opte para hacerla viable y sustentable.

En el convenio colectivo firmado entre la central eléctrica privatizada y la Asociación del Personal Superior en el año 1992, se expresa lo siguiente en el artículo 1 del Capítulo 1:

*“Quedan excluidos de la aplicación del presente convenio los trabajadores responsables de las distintas áreas funcionales de la Empresa y los asesores, especialistas, los trabajadores que lleven a cabo funciones de apoyo directo a gerentes y subgerentes, los trabajadores que desarrollen tareas que impliquen el manejo de información privada o confidencial -tales como la auditoría contable, gestión de recursos humanos y secretarías-, el personal de seguridad y vigilancia y los profesionales del arte de curar que se desempeñen en su función específica”*

Contrasta lo anterior con lo regulado en el artículo 1 del convenio colectivo de trabajo N° 56/75, vigente hasta la privatización, donde las exclusiones se limitaban a:

1. Directores, Gerentes y Subgerentes,
2. Los profesionales del arte de curar, que se desempeñen en su función específica
3. El personal de contratistas.

Las citas anteriores resultan contundentes. Allí hemos querido contrastar las variaciones que se han operado, en cuanto al alcance del ámbito de aplicación del convenio colectivo vigente hasta la privatización, y lo regulado con posterioridad.

No solo son excluidos de la representación convencional los agentes con mando sino también por ejemplo trabajadores con apoyo directo a la conducción, o bien que manejan información confidencial. Sólo el nivel gerencial y los profesionales del arte de curar se mantienen, y las nuevas funciones asociadas a la categoría “personal de confianza” quedan asimiladas, en el ejercicio de un rol activo en la estrategia racionalizadora que vehiculiza el proceso privatizador.

Las nuevas jerarquías conceptuales entran un repertorio simbólico que requiere ser desnaturalizado. Desde los líderes de grupo hasta los jóvenes con potencial, y desde la colaboración omnipresente hasta la explícita selectividad de los confiables, la estrategia

empresaria cabalga fuertemente en la búsqueda de legitimidad de las nuevas reglas que codifica ( a través de diversos dispositivos) para producir un nuevo sentido común ( Apple, 1997). De esta forma, la mirada hacia el “nuevo conocimiento oficial” se impone, considerando en particular la potencialidad que asume el discurso pedagógico en la producción, transmisión y distribución de los nuevos saberes requeridos.

El cuadro N° 3 recupera algunos núcleos conceptuales que venimos analizando en este capítulo. Hemos querido poner de manifiesto por un lado, al sistema de la calidad total como sistema de control; y por otro, el papel protagónico que adquiere la capacitación ( sea ésta institucionalizada o no; y corporativa o técnica) y la comunicación en la “puesta en forma” del sistema de control<sup>88</sup>. De esta forma, lo que cobra protagonismo es la disputa por configurar un nuevo campo de saber/poder en las organizaciones, cuyas notas salientes ( tal como lo analizamos en capítulos siguientes) son la exclusión, precarización y creciente selectividad que sustentan al nuevo orden laboral y profesional.

**Cuadro N° 3: operaciones y tecnologías del sistema de control basado en la “calidad total”**

<b>Tecnologías (Medios de encauzamiento)</b>	<b>de Capacitar</b>	<b>Comunicar</b>	<b>Agentes</b>	<b>Espacios</b>
<b>Operaciones ( Funciones del control)</b>				
<b>Normalizar</b>	Crear y “poner en forma” la norma	Difusión de planes prescriptos	Alto management	Recursos Humanos, gerencias de calidad; Reingenierías
<b>Evaluar</b>	Monitoreo permanente	“Conversación” con el “colaborador”	Auditores Trabajadores ( “autocontrol”)	Proceso de trabajo

<sup>88</sup>Esta impronta, bajo control empresario, queda asociada también a una gestión individualizada de las relaciones de trabajo y al impulso ( empresario) a negociar descentralizadamente cláusulas orientadas a la flexibilización laboral.

En el cuadro N° 4, presentamos un esquema de síntesis que expone los núcleos de sentido fundamentales que fuimos desarrollando en esta primera parte de nuestra Tesis. Nuestro propósito se dirige a poner en evidencia, sobre la base de la nueva formación discursiva que se edifica y de los enclaves para su puesta en forma, la operatoria codificadora que habilita las transposiciones de los nuevos sentidos sobre el trabajo y el sujeto que trabaja.

**Cuadro N° 4: Sentidos y soportes codificadores del sistema de control**

Mecanismo legitimador Sistema de control	Dispositivo codificador	Discurso legitimador	La producción de sentidos
<b>Formación discursiva:</b>			
“modernización”	Flexibilidad /Management participativo	“ El cambio cultural”	Adaptación necesaria
“ Calidad total”	Técnico /Simbólico	“ Mejora continua”	Esfuerzo individual y mérito: competir
<b>Enclaves para la puesta en forma:</b>			
<b>Agentes</b>	Cuadros burocráticos y técnicos ( saber experto)	“ Colaboradores”	(se vela el conflicto: sujeción a la firma)
<b>Agencias</b>	Recursos Humanos/ Calidad/Reingenierías Dispositivo pedagógico/comunicacional/ gestión individualizada de las Relaciones de Trabajo	“ Formadores”	Esencialismo pedagógico Tecnocracia  ( descolectivizar)

## **Segunda Parte: Gestión pedagógica y relaciones de trabajo: el problema de la legitimidad**

En la primera parte de nuestra Tesis analizamos la gestión de la “calidad total” como sistema de control, observada, como expresión recurrente, en los casos analizados. Hemos también planteado la constancia en las operaciones de control (normalización y evaluación continua) respecto de las concepciones tayloriana y fordiana, y las discontinuidades respecto a éstas, capaces de ser leídas a la luz de las tecnologías empleadas para su “puesta en forma” bajo las nuevas racionalizaciones. Desde nuestra tesis, la agencia simbólica asume un papel central, a través del dispositivo pedagógico/comunicacional, y del impulso de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Hemos también anticipado, cómo estos dispositivos se constituyen en vías, con especial potencialidad, para crear legitimidad. En esta segunda parte, conformada por dos capítulos: “*Los saberes para el nuevo orden: el conocimiento oficial*” (capítulo VII) y “*Las relaciones de trabajo en la estrategia racionalizadora*” (capítulo VIII); analizamos en profundidad esas fuentes de legitimidad, que, según nuestros hallazgos, son especialmente empleadas para dar base de sustento al sistema de control simbólico que se pone en juego.

Desde nuestra tesis, la perspectiva educacional que encaramos en el análisis de los dispositivos de control empresarios, es una vía potente para comprender los soportes y sentidos que operan, configurando una nueva formación discursiva, fundante del patrón de dominación empresario. La “modernización y la mejora continua” se sustentan en la concepción del “management participativo” que renueva, a su vez, la vieja “escuela de las relaciones humanas”, y la más extrema “tecnocracia pedagógica” sustentada en el “alcance de objetivos” medibles en términos de comportamientos observables. Pero también, las redes de significación se establecen entre modernización/ flexibilidad laboral. Ambas redes cobijan un común denominador: la racionalización del trabajo y de los trabajadores. La alianza estratégica de sentidos entre modernización/ mejora continua / management participativo y flexibilidad laboral requiere de nuevos y potentes mecanismos codificadores que transpongan las nuevas racionalizaciones, y en esta tarea, se cree y sostenga su legitimidad, ya sea a través del convencimiento, o bien por la imposición normativa-legal. El patrón normalizador abreva en distintas fuentes de legitimidad, la

naturaleza del dispositivo conforma tipos diferenciales<sup>89</sup> en la búsqueda de “avales”. De esta forma, cuando la negociación se impone ( bajo presión empresaria), en un contexto de gran debilidad para el trabajo -derivada, para algunos casos, de una alianza estratégica entre empresarios, sindicatos y el estado neoliberal-, la operatoria se expresa en imposición legal, bajo el imperio de la norma convencional escrita. Aquí se juegan ciertas “externalidades” que son “reparadas” al conjugarse con una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. En cambio, la fuente de legitimidad radicada en la formación discursiva sustentada en el “management participativo” busca el “convencimiento”, y que la “ley se haga carne, se quiera”. No obstante, la descolectivización de la conflictividad ( y su enmascaramiento), a través de la individualización de las relaciones de trabajo, tributan en ambos sentidos, fortaleciendo las conexiones/sujeciones entre empresa y trabajadores. Estas tesis son desarrolladas en los capítulos VII y VIII.

En consecuencia, la nueva normatividad que se instituye, vía la estrategia racionalizadora, encuentra en el dispositivo pedagógico y en el manejo de las relaciones de trabajo vehículos fundamentales para instituirlos. En este sentido, las transformaciones que se operan en el campo de saber/poder requieren del dispositivo pedagógico-normativo como potente recontextualizador en el marco de la estrategia de racionalización.

---

<sup>89</sup>El planteo de Max Weber en *Economía Sociedad* (1996) aporta en este sentido cuando plantea que: “Según sea la clase de legitimidad es distinto el tipo de abediencia, el cuadro destinado garantizarla y el carácter de la dominación, y sus efectos”: ( Pág. 171). Agregamos, que según sea el soporte técnico codificador, los efectos también varían.



## VII. Los saberes para el nuevo orden: el conocimiento oficial

La centralidad asignada a las gerencias de recursos humanos, a nuestro juicio, puede vincularse estrechamente con la sofisticación del dispositivo pedagógico que se implementa. La necesidad de adaptarse o de involucrarse, de ser responsable, tener autocontrol, y de concebir a los otros como “clientes”, requiere dinamizar un conjunto de dispositivos pedagógicos que suponen estrategias diferenciadas en las empresas y la especialización de agentes en el campo de producción del control simbólico ( Bernstein, 1998).

En el capítulo anterior nos hemos centrado en el análisis del sistema de la calidad como sistema de control, poniendo en evidencia por un lado, las operaciones que lo sustentan ( normalización y evaluación) y por otro, la relevancia asignada al dispositivo pedagógico y comunicacional para su codificación y difusión<sup>90</sup>.

En este capítulo focalizamos en el dispositivo pedagógico, y analizamos la centralidad que asume en la estrategia de racionalización empresaria.

Reconocemos en los aportes de Bernstein un antecedente fundamental en nuestros análisis, dada la riqueza de su planteo al estudiar en profundidad las reglas o principios que rigen la operatoria del discurso pedagógico. Desde la perspectiva del autor, los análisis deben orientarse a reconocer la naturaleza del *soporte*, con potencialidad para codificar los nuevos sentidos. En nuestros análisis, ya hemos anticipado en el capítulo V, la importancia de reconocer el *proceso técnico* que conlleva el dispositivo pedagógico y comunicacional, lo que supone explicitar una serie de operaciones que permiten comprender una suerte de gramática básica con potencialidad de codificación, transposición y eficacia en los anclajes. Bernstein se referirá a las reglas de distribución, de recontextualización y de evaluación. Nuestros hallazgos surgidos del análisis de

---

<sup>90</sup>En el capítulo VIII, ponemos en evidencia, la importancia que también asume el dispositivo normativo en la definición de una nueva institucionalidad empresaria. En este sentido, la individualización de las relaciones de trabajo como la negociación colectiva llevada en el nivel de las empresas, son puestas en evidencia como vehículos de la prescripción y sanción de la nueva legalidad empresaria.

casos múltiples ha permitido reconocer la fertilidad de los aportes del autor, constatando la potencialidad del dispositivo pedagógico para vehicular los nuevos sentidos sobre el trabajo, el trabajador, y las transformaciones en el campo de saber/poder en las firmas.

La tendencia que resulta predominante en nuestros hallazgos pone de manifiesto la articulación solvente entre la capacitación institucionalizada y la descentralización de la formación en el nivel de los sectores de trabajo. Esta modalidad, resulta fundamental en la posibilidad que aporta para recomponer sistémicamente la organización, sobre la base de un nuevo orden pedagógico.

Si el sistema de la calidad total define para su anclaje operaciones de normalización y evaluación, el dispositivo pedagógico requerirá poner en forma el sistema de control para construir, en lenguaje de Bernstein: *“una relación entre poder, grupos sociales y formas de conciencia (...) postulamos que, entre poder y conocimiento, y entre conocimiento y formas de conciencia, siempre está el dispositivo pedagógico (DP). Definimos el instrumento pedagógico como las reglas distributivas, recontextualizadoras y evaluadoras de formas especializadas de conciencia”* (Bernstein, 1998; Pág. 186).

Las conversiones que se operan en el campo de saber/poder requieren del dispositivo pedagógico como potente recontextualizador en el marco de la estrategia de racionalización.

La llamada modernización empresaria, ha demandado, como tendencia observada recurrentemente en la diversidad de casos investigados, la fundación de estructuras especializadas en relación con el “nuevo manejo de los recursos humanos”. La capacitación aparece como lugar común en los diversos testimonios que hemos recabado. No obstante, si la capacitación resulta recurrentemente invocada y materializada en diversas variantes ( sean éstas institucionalizadas o no; centralizadas o instrumentadas en los sectores de trabajo), menos visible es su operatoria y su articulación con la estrategia racionalizadora.

Lo que también se puede constatar es una abundante literatura especializada sobre las “bondades de la capacitación”, esencializando sentidos y soportes, pero también una lectura sesgada en cuanto a la importancia que asume considerar la doble cara del dispositivo, en su faz social y técnica. La segunda, a su vez, encubridora de la primera.

Con esto queremos plantear la necesidad de situar el análisis del dispositivo poniendo en

evidencia los sentidos que se transponen y los mecanismos que lo hacen posible. Asimismo, la puesta en evidencia del “discurso moral regulador como dominante en el instruccional técnico” (Bernstein, 1998, P. 62).

Esta mirada demanda a su vez, no disociar el campo del saber/poder, o bien, el de las calificaciones/competencias de las clasificaciones profesionales.

Distanciándonos de las visiones funcionalistas, y del positivismo esencializante, la trayectoria teórica y de posicionamiento de la Pedagogía crítica ha generado aportes fundamentales para una perspectiva que intente conectar las formas de dominación, con los dispositivos que las vehiculizan, y a su vez, los sentidos que se transponen con las nuevas asimetrías que gobiernan en el espacio productivo.

Desde esta perspectiva, citando nuevamente a Bernstein, diremos que la renovada apuesta empresaria ( ya lo había hecho, en tiempos de la hegemonía tayloriana, con el aporte de la Psicología social desde la escuela de relaciones humanas de Elton Mayo), de apostar a la formación, requiere considerar que:

*“Cuando el discurso se desplaza desde su localización original a la nueva, en tanto que discurso pedagógico, se produce una transformación. Esa transformación se realiza cada vez que un discurso se traslada de una posición a otra, hay un espacio en el que puede intervenir la ideología. Ningún discurso se desplaza sin que intervenga la ideología”* (Bernstein, 1998, P. 62).

En realidad, lo que se reconstruye es el sistema de ideas imperantes, en tanto sistema de control sobre el empleo, el trabajo y las condiciones de profesionalización ( como analizaremos en el capítulo IX y X). Y en este sentido, no habría un antes y después de la intervención ideológica, sino un punto de inflexión en el sistema de representaciones imperante, bajo un patrón de dominación que renueva los mecanismos reguladores y diferenciadores, y los sentidos a codificar y transmitir.

Esto significa a su vez, que lo nuevo se monta sobre lo preexistente y desde allí construye el nuevo campo de control simbólico. No obstante, y, también asociado con lo anterior, se destaca la importancia de considerar las contradicciones y las fisuras en todo sistema de dominación. Es

desde allí que el dispositivo pedagógico también expresa dicha contradicción, lugar que resulta sustancial transitar para comprender los enclaves (reconociendo agencias y agentes) codificadores.

Desde nuestros hallazgos, los casos han suministrado material por demás valioso en lo referente a la importancia creciente de nuevas estructuras codificadoras ( Recursos Humanos, Calidad, las oficinas de métodos y Tiempos), y también, respecto de la diversidad de agentes creados con un rol pedagógico.

Lo que queremos poner de manifiesto en este capítulo es por un lado, las operaciones codificadoras, recontextualizadoras y evaluadoras del nuevo conocimiento oficial, y por otro, la especialización de agentes en la división social del trabajo del control simbólico.

### **1. La división de trabajo de control simbólico: institucionalización y descentralización en la estrategia de formación**

Tal como analizamos en el capítulo V y VI los agentes legitimadores ( del “nuevo orden empresario”) se encuentran diseminados a lo largo de la estructura jerárquica y de mandos. Esto no significa que su participación reconozca comunes posiciones en la división del trabajo de control simbólico. Los “líderes” producen la diferencia entre los “operadores”, pero los denominados “jóvenes con potencial” la instalan entre el alto management. Además de sobreimprimir una nueva lógica clasificadora a la ya existente, hemos podido constatar, como tendencia predominante en los casos investigados, la existencia de una “agencia simbólica” sustentada en una especialización funcional que define intervenciones diferenciadas en cuanto al diseño, la recontextualización o bien, la transmisión de los sentidos codificados, como derivación de la impronta racionalizadora. Nos proponemos analizar cómo esta especialización funcional se apoya en las lógicas de formación que combinan variados formatos, con grados diferenciados de institucionalización, pero muy próximos, con relación a su instrumentación en los sectores de trabajo a partir de estrategias descentralizadas.

De esta forma, los “líderes” ( en las categorías operarias) son promotores de los ajustes al nuevo esquema en el día a día, en el sector de trabajo, mientras que los facilitadores (supervisores,

muchos de ellos profesionales) configuran la pauta pedagógica localmente. Asimismo, el alto management, que surge de los programas especiales orientados a su profesionalización ( por ejemplo, algunos de ellos denominados programa “jóvenes con potencial”), participan activamente en la producción de reglas, y en la codificación del nuevo campo de discurso ( la alta gerencia se transforma ella misma en recontextualizadora de los sentidos codificados en las casas matrices). En este sentido, la producción, recontextualización y evaluación requieren de la especialización de agentes que operen en cada esfera de intervención. La conjugación, como antes anticipamos, de una estrategia mancomunada de institucionalización y descentralización de la formación, responde, desde nuestra tesis, a la operatoria descripta. Es justamente la articulación entre institucionalización y descentralización lo que habilita la efectividad, transponiendo un sistema de controles entre los propios agentes. Pero también habilita la impronta de ajenidad entre “el laboratorio montado”, los mecanismos codificadores y decodificadores y los propósitos que encauzan.

Los casos investigados, correspondientes a las empresas de productos electrónicos y cervecera, ponen de manifiesto, a la vez, la fuerza de la capacitación corporativa institucionalizada y los mecanismos que la entranan estratégicamente en los sectores productivos, a través de la capacitación descentralizada. Es en estos casos donde se ha podido constatar el conjunto de agentes especializados que operan en la división de trabajo control simbólico, en tanto soporte fundamental para conjugar y a la vez distanciar las macrodecisiones de la impronta más específica que asume en los múltiples territorios donde se juega el proceso de trabajo.

En la empresa de productos electrónicos estudiada pudimos constatar como la “colaboración” para la competitividad, y la capacitación continua, con resultados aplicables y medibles, guían las políticas de la alta conducción. Su efectividad requiere de una gestión descentralizada con apoyo de los responsables de los distintos sectores. Nadie mejor que los jefes para evaluar los “desajustes”, pero también, para monitorear en qué medida los aprendizajes se hacen carne en las propias situaciones de trabajo.

Las nuevas concepciones sobre los Recursos Humanos y los sistemas de gestión de la calidad son trasvasados, en gran parte de los casos estudiados, de las casas matrices de origen a las filiales argentinas. No obstante también se pueden registrar tendencias diferenciadas respecto al grado de

libertad que se tiene desde la estrategia empresaria local. En la empresa de productos electrónicos hemos constatado una fuerte tendencia a recodificar en un nivel superestructural ( Gerencia de recursos humanos) las tecnologías sociales importadas. Desde nuestra perspectiva esta situación resulta funcional al interés empresario por radicar en la filial argentina un “cambio cultural”. Las importantes inversiones en capacitación<sup>91</sup> ( incluso, a comienzos de la década de los 90, cuando la casa matriz recomienda el cierre de la filial argentina), aportan un indicador potente sobre la confianza empresaria en instalar un nuevo orden cultural y profesional que cale en los trabajadores. La capacitación se constituye en una suerte de “punta de lanza” de la modernización empresaria.

La gravitación de la casa matriz alemana es clave, trasladando y requiriendo del trabajo local para recodificar los sentidos que deben configurarse con la “modernización”:

*“Nuestra casa matriz tiene material estructurado donde hay equipos de pedagogos, metodólogos, psicólogos(...)para elaborar un material o paquete de enseñanzas, y (...) no se puede hacer lo que se quiere, hay una estrategia, hay una forma de capacitar (...)si se quiere mandar a una persona a capacitar en un tema de management, de marketing global se pide la estructura a Alemania para que el director de la División pueda ver la meta. El contenido, sin haber participado de los Seminarios, tiene los elementos necesarios para tomar la decisión política (...)*

*( los materiales) están hechos de manera tal que dicen: lo que hay que usar, cuándo hacer preguntas, cuándo hay que usar retro, las palabras claves que motivan, el guion(...) para intercambiar colaboradores, hay que dictar lo mismo en todos lados, el mismo mensaje, no podemos tener tres, cuatro sistemas de toma de decisiones.”( Analista recursos humanos.)*

Alemania provee toda una tecnología disponible para capacitar. No obstante, no se trata tan solo de una cuestión de soporte instrumental, más bien es la lógica de sentidos a construir aquello que se juega en las macrodisposiciones. La producción, entonces, de “material enlatado” resuelve la principal línea argumental en base a la cual se debe regir el patrón modernizante.

<sup>91</sup>En el transcurso del primer lustro de la década de los años 90, las inversiones en capacitación casi se duplicaron, éstas pasan de 2,4 millones de pesos a 4,6 millones en el año 1995.

De todas formas, la operacionalización del contenido se impone en la estrategia normalizadora. Las “señales”, que en los materiales van marcando el “recto camino”, van definiendo la nomenclatura homogeneizante que debe regir para solventar las intercambiabilidades entre “colaboradores”. El margen de maniobra en la filial local, radica en compatibilizar mandatos y procedimientos en función de los requerimientos que se juegan en los sectores directos de producción.

El sistema de toma de decisiones, tributario de una lógica de división del trabajo simbólico ( y material), requiere involucrar a todos desde posiciones diferentes. Si la casa matriz provee soportes, sentidos ( y la actividad de creación o diseño), la filial argentina tendrá un papel relevante en la recontextualización y evaluación del conocimiento oficial.

Existe un único sistema decisonal, y una articulación entre niveles subsidiarios de decisión. Estas articulaciones deben reconocer, en el primer nivel de la cadena, a la casa matriz alemana. La dinámica del control empresario reconoce la configuración de nuevas fronteras de control si consideramos la filial argentina. Recursos humanos, tal como antes lo referimos, se constituye en un centro gravitatorio para la vehiculización de las nuevas reglas, desarrollando una gestión que institucionaliza la función formadora y la descentralizada en los sectores de producción.

De esta forma, en el nivel de la filial argentina, interesa poner en relieve la articulación solvente entre niveles decisonales y agentes pedagógicos involucrados. Siguiendo la perspectiva de Bernstein, podríamos plantear que se transparenta la división del trabajo de control simbólico, sustentada en base a una articularidad entre el orden superestructural y la estructura técnico-organizacional. La efectividad de la estrategia de capacitación requiere de este montaje, que, como analizaremos, se completa con una gestión individualizada de las relaciones de trabajo y el mantenimiento de una política de “beneficios sociales”.

Cuadro N° 5: Niveles de articulación<sup>92</sup> entre fronteras de control simbólico

Especialización funcional	Agencia y agentes
Concepción	La casa matriz
Adaptación y gestión centralizada	Las células de capacitación
Ajustes según requerimientos del sector	Jefes y responsables de sector
Implementación pedagógica y técnica	Los instructores

Cuadro N° 6: La división de trabajo de control simbólico: agentes y niveles de decisión en la estrategia de capacitación

Niveles de decisión	Agentes pedagógicos
Diseño	Casa matriz
Recontextualización	Gerencia recursos Humanos
Evaluación	Sectores de producción

Una tendencia similar pudo ser observada en la empresa cervecera. La filial brasilera define una capacitación corporativa ( aludimos tanto al trasvasamento de las reglas de la casa matriz, como al sentido disciplinador que atraviesa cada una de las acciones) indisociable de las “macrohabilidades” que deben dinamizar cada función ( operar, mantener, supervisar, gerenciar, etc.). Queda claro aquí, cómo operan las articularidades entre las intervenciones superestructurales y aquéllas puestas en juego, directamente, desde la infraestructura técnico-organizacional. La hiperinstitucionalización, resulta estratégicamente conjugada con la capacitación informal:

*“Existe en la empresa una capacitación formal e informal (...). Formalmente, año a año se hace*

<sup>92</sup>Estos niveles fueron analizados en profundidad en nuestra tesis de Maestría (1999): Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales, CEA de la UBA.



*un levantamiento de necesidades de capacitación. Cada superior se reúne con gente que tiene a su cargo y hace una evaluación de lo que nosotros llamamos macrohabilidades, que están definidas corporativamente. Formalmente la compañía está dividida en tres o cuatro jerarquías: operación, supervisión, gerencia, dirección y staff. Cada uno de estos niveles tiene definidas habilidades, que son funciones bastante genéricas del negocio (...) cada supervisor evalúa y le da un peso a estas habilidades de 1 a 5. (...) Con esto se saca un porcentaje de habilidad. Si es menor al de la habilidad requerida, la persona tiene que tener capacitación. El supervisor lo que hace es volcar esa habilidad en otra planilla y propone. Este es el levantamiento de necesidades de capacitación. Esto se hace a todo nivel (...) hay cursos internos y externos. Estamos con algunas universidades, pidiendo algunos convenios(...) el año pasado entramos a trabajar con la UBA. Es muy diferente poner un curso acá y acá...que hacer un convenio con la UBA, teniendo un buen nivel puedo tener precios bajos y accesibles, y así me rinde mucho más el presupuesto de capacitación (...) cada una de estas necesidades de capacitación, se vincula a metas. Hoy día la empresa no puede dar una capacitación sino está enfocada a una meta específica (...) cada gerencia, cada supervisor se sienta conmigo, y revisa que estamos haciendo bien y que podemos cambiar. “ (jefe de capacitación)*

*“ hay muchas capacitaciones que se están haciendo de una manera completamente informal, a través de personas de la misma compañía. Ni siquiera la estamos llamando capacitación. Por ejemplo en este grupo de capacitación informal, uno se sienta y van aprendiendo (...) estamos hablando de técnicos que difícilmente presentaban un nivel más superior al de supervisor; generalmente se sientan, hacen una presentación en el auditorio, tienen que hablar con el gerente, con el director de planta, esto es capacitación informal (...) si bien muchas de estas personas tuvo un curso de oratoria, no vino nadie a decirle como presentarla (...) pero simplemente ellos aprenden de estar adelante y estar nosotros del otro lado de espectadores, e ir sugiriendo “mirá, tal cosa está bárbara, pero en vez de presentarla así porque no la cambiamos?”. Hay mucho de eso en todo este tiempo, estar acompañando a los chicos y ser informal y no decir: “hoy curso de oratoria” (...) Esta capacitación también facilita la comprensión de lo que es la compañía. Todo es bastante informal, no van a ver supervisores y gerentes de traje y corbata, no van a ver oficinas separadas. Acá va a venir cualquiera, o va a llamar y va a decir “che, Diego, puedo...?”, Sí. Y si no se es un técnico, no hay ningún problema. Eso también se brinda por el tipo de empresa que es muy informal” ( jefe de capacitación)*

Las “macrohabilidades” construyen la primera referencia que sustenta al orden profesional. Y las demandas de capacitación deben regirse por este primer principio regulador. Si la capacitación no puede apartarse de su funcionalidad con las habilidades prescriptas, sí se nutre de múltiples vinculaciones y espacios para conformarlas. Los convenios con la Universidad pública son parte de la estrategia que permite ahorrar costos y fortalecer, en todo caso, la capacitación corporativa para las macrohabilidades.

Esta modalidad organizacional se nutre de múltiples acciones en los sectores de trabajo. Tal como se ve reflejado, en la cita que antes transcribimos, los soportes transponedores de los sentidos corporativos se diversifican, si bien la comunidad de sentidos prevalece.

La necesidad de establecer canales informales de “conversación” con los trabajadores, en este caso técnicos, muchos de ellos en categorías de operadores, transparenta la función de comunicación que contiene todo andamiaje pedagógico. Es allí, en la capacitación informal, del día a día, que se juega la impronta comunicacional, que fortalece los meta-aprendizajes. Si en la capacitación formal puede tener lugar un curso de oratoria, en la capacitación informal, se fortalece la necesidad de poner en juego esa capacidad.

Aquí cobra riqueza para los análisis, no sólo el emblemático sentido del ejemplo citado, en relación al contenido oratoria, sino también la modalidad de transponer los sentidos.

El contenido deja trascender la importancia asignada a dar cuenta ( sea por escrito o vía oral) de aquello que se hace ( tal como lo prescribe la operación normalizadora y evaluadora del sistema de gestión de la calidad total). Pero también el hincapié en la presentación de la información no juega un papel menor en este tipo de capacitaciones/comunicaciones. Es justamente la “presentación” aquello que supone una tecnología de manipulación de la información que “vela las intenciones”.

Las conversiones y enmascaramientos también se juegan al disociar ambas modalidades de capacitación. En realidad, la efectividad, tal como analizamos en el caso de la empresa de productos electrónicos, se busca en los correlatos entre la hiperinstitucionalización de la formación, y la informalidad de que se reviste, al elegir el dispositivo comunicacional para

ponderar los ajustes respecto de las macrohabilidades corporativas.

Al igual que en la empresa de productos electrónicos, en el caso de la empresa productora de cerveza, la estructura burocrática se entrama en los sectores de trabajo. La articulación de una “capacitación informal y formal/centralizada”, opera en una arquitectura empresaria que deja en manos de los profesionales, a cargo de la gerencia “productos de calidad y de gentes”, la transposición de los sentidos que gobiernan en la casa matriz brasilera. Se dice, “la estructura es absolutamente chata”, es decir, las mediaciones, deben actuar en el espacio productivo directo. De esta forma se requiere de una serie de agentes recontextualizadores y evaluadores.

Tal como analizamos en el capítulo VI, la estructura “productos de calidad y de gentes” regionaliza un espacio para la normalización y la recontextualización del conocimiento oficial, que transpone la casa matriz brasilera. En la filial argentina, el rol recontextualizador de la gerencia local se encuentra reducido ( y en esto se ha constatado una diferencia con la empresa de productos electrónicos, donde el management local, aún regido por la casa matriz, tiene un papel recontextualizador fundamental). Se trata casi de un trasvasamento que queda claramente dispuesto en la rigidez con que se determinan las macrohabilidades corporativas. La arquitectura pedagógica montada, opera buscando legitimidad que se haga efectiva. Los sentidos deben transponerse existosamente y ser reproducidos para sostener el orden empresario.

La empresa como agencia pedagógica logra a su vez desvincular el laboratorio montado de la necesidad de formar diferencialmente a los grupos profesionales. La informalidad debe reconocerse como contracara de la formalización del dispositivo pedagógico. Es detrás de la comunicación fluida y permanente que éste se impone.

Tributaria de los mecanismos informales o de la capacitación descentralizada, o bien de lo que hemos denominado “la pedagogización “ del espacio de trabajo ( siguiendo a Bernstein), el lenguaje de la “conversación” resulta emblemático de lo que venimos diciendo, tal como se expresa a continuación en la documentación relevada en el caso de la empresa de productos electrónicos.

La “pedagogización del espacio laboral y profesional” se constituye, a su vez, en fértil táctica de transposición de los sentidos y dinamiza una operación evaluatoria que se liga estrechamente con las formas de evaluación del desempeño. La “conversación con el colaborador” entrama la base pedagógica y comunicacional inscribiéndola como potente mediadora de los objetivos institucionales y como búsqueda de convencimiento y legitimidad sobre una base de “confianza”:

*“Por lo importante que es una correcta formación de funciones en una organización de personal regida por las personas y su rendimiento, así como otras ayudas institucionales, el contacto inmediato entre superior y subordinados tiene, según experiencias, un significado decisivo para el éxito en la conducción, las conversaciones entre los superiores y sus empleados en forma individual, así como las reuniones entre los colaboradores que él mismo conduce, forman parte de los medios más eficaces, pero a menudo descuidados, para alcanzar este éxito. (...) en general las reuniones con los empleados estimulan el contacto entre los superiores y sus empleados, cuando éstas se realizan regularmente y fortalecen así la confianza, por esta razón son un medio indispensable para una comunicación y una formación de consenso necesario dentro del grupo laboral y una base importante de conducción efectiva”*  
(Documentación, Recursos Humanos)

La documentación relevada en la empresa de productos electrónicos expone con claridad el papel adjudicado a la mediación comunicacional y pedagógica en la formación de consenso. Compartir el sentido (tributario de la estrategia de racionalización), supone una operatoria capaz de lograr un eficaz atravesamiento en la cotidianidad de la experiencia de trabajo. Parte del nuevo vocabulario instala a la “conversación” como lugar desde el cual se enmascara el sentido evaluatorio de la estrategia empresarial.

La forma descentralizada en que la formación cobra fisonomía radica en la estructuración de un espacio comunicacional que logre “opacar” no sólo el mando, sino también la búsqueda de legitimidad.

Hoy la “conducción efectiva” afinsa en nuevas tecnologías que encubren el conflicto y las asimetrías. No obstante, es desde la desnaturalización del proceso técnico que puede constatarse la constancia de las operaciones de control soportadas en nuevas tecnologías en las cuales, se confía, logren el efecto búsqueda de “confianza”.

En las empresas de productos electrónicos y cervecera, las lógicas de formación, asociadas con la gestión de la calidad, dinamizan la estrategia de racionalización, y se constituyen en un dispositivo potente para codificar los nuevos sentidos, para lo cual resulta fértil la articulación de una modalidad de gestión centralizada y descentralizada a la vez en el nivel de los sectores de trabajo. Las áreas de Recursos Humanos y de Calidad resultan claves en este proceso, operando directamente sobre las condiciones de profesionalización, traducidas en profundas selectividades y dualizaciones en los mercados internos de trabajo ( nos referimos al modelo A, según consta en el cuadro N° 7 que exponemos a continuación).

En las industrias de procesos continuos investigadas, las reingenierías se constituyen en el espacio codificador por excelencia, y su papel debe comprenderse a la luz de la importancia que asumen en estos casos las tecnificaciones sustentadas tanto en la automatización de los procesos, como en las transformaciones en la organización de la producción y del trabajo. Es también en estos casos que la restricción técnica-organizacional se articula en forma solvente con la recurrente invocación de un “cambio cultural necesario” por parte de los trabajadores.

En el caso de las empresas farmacéutica, de producción de hilatura y cervecera<sup>93</sup> (nos referimos al modelo B, según consta en el cuadro N° 7 que exponemos a continuación) resulta sustancial la puesta en forma de los dispositivos de control, a través de una estrategia que se “impone” en los sectores de trabajo. En estos casos, donde los procesos continuos asumen un papel definitorio, la impronta de los sistemas automatizados ( preexistentes al impulso de los sistemas de gestión de la calidad), han significado, tal como hemos analizado en el capítulo VI, no sólo la reducción sistemática de los trabajadores menos calificados, sino también el peso “controlador” de las autorregulaciones técnicas en el orden del trabajo. Aquí, los dispositivos de control simbólico encuentran un andamiaje técnico-estructural que los vehiculiza. Las codificaciones operan dinamizadas desde las reingenierías y promovidas vía la automatización de los procesos y las

---

<sup>93</sup>Este caso se constituye en paradigmático de las nuevas tendencias verificadas en otras empresas investigadas, a veces en forma aún incipiente. Asimismo, cabe destacar que cuenta con los atributos para formar parte del primer modelo “calificante”. No obstante, por la naturaleza del proceso técnico, la presencia de procesos automatizados y la organización del trabajo basada en “células productivas”, también la hemos ubicado en la tercer tipología junto a las otras dos empresas de procesos continuos.

nuevas modalidades de organizar la producción y el trabajo. El mecanismo racionalizador opera en forma específica sobre las condiciones de trabajo, que se intensifican, a partir de una importante agregación de controles entre grupos de trabajo.

En las empresas del sector del neumático y en la central eléctrica privatizada (nos referimos al modelo C, según consta en el cuadro N° 7 que exponemos a continuación), la negociación colectiva (impulsada por el actor empresario) se constituye en el resorte fundamental desde el cual se impulsan, en principio, las transformaciones sobre el trabajo. En estos casos, la capacitación corporativa juega un rol central, junto a la estrategia negociadora (impulsada por el actor empresario, y aceptada por el actor sindical) para imponer los cambios, y es difundida en los sectores de trabajo. Las nuevas codificaciones se transparentan en los convenios y actas de acuerdo regulados que fijan nuevas condiciones de empleo y de trabajo<sup>94</sup>. Operar sobre el principio de estabilidad, desregulándolo (en el caso de la central privatizada); y ajustar la organización del tiempo de trabajo, de tal manera que se haga continuo (en el sector del neumático), son materias que cobran centralidad en la conflictividad operante en cada uno de los casos aludidos, y se transparentan en los resultados de los procesos de negociación colectiva. También, los nuevos principios regulatorios sobre la fuerza laboral son codificados y transpuestos en los contenidos que se desarrollan en los materiales de capacitación. De esta forma, los sentidos corporativos codificados en las acciones de capacitación descentralizadas gobiernan, junto a una profunda desestabilización de la composición de la fuerza laboral y a la intensificación y precarización de las condiciones de trabajo y de las condiciones contractuales que regulan el empleo.

En el sector del neumático se crea un departamento de capacitación, en momentos en que se pone en funcionamiento la estrategia modernizante, que se orienta, fundamentalmente, a imponer el sistema de trabajo por turnos continuos. Al respecto, la capacitación se constituye en una usina de producción de materiales orientados a explicar las “bondades” del trabajo continuo.

---

<sup>94</sup> Analizaremos en el próximo capítulo la importancia que reviste, en algunos de los casos investigados, la negociación colectiva, y la firma de nuevos convenios de empresa en la fundación de un nuevo orden laboral y profesional. En el sector del neumático dicha negociación es promovida por el actor empresario para imponer las transformaciones que motoriza en el marco de la estrategia racionalizadora.

Asimismo, es a partir de la privatización de la central eléctrica analizada que se produce el desmantelamiento de las estructuras de formación que encontraban, hacia finales de los años 80, a funcionarios de la ex-empresa estatal y a sindicalistas, impulsando una gestión común de formación y desarrollo profesional.

Con la privatización, el proyecto quedará sin efecto, asumiendo plenamente la empresa el control de la capacitación, y el cubrimiento de las vacantes. Siguiendo las tendencias encontradas en los distintos casos analizados, la gerencia de Recursos Humanos subsume a la gerencia de Relaciones Laborales, implementando las transformaciones que incluirán, sobre todo, el recambio de la fuerza laboral. La “nueva organización” dista de asociarse a una estrategia calificante ( como en el primer modelo presentado). Lo que se constata es la sustitución de trabajadores efectivos por eventuales, así como la incorporación, en los nuevos convenios colectivos negociados, de variadas cláusulas orientadas a la flexibilización externa ( que opera sobre las condiciones contractuales) e interna (que opera sobre las condiciones de trabajo, asociadas a las formas de organizarlo y controlarlo).

En este tercer modelo, la gestión del trabajo y la dinamización de la capacitación corporativa codifica los nuevos sentidos a través de la negociación y los difunde por medio de la capacitación descentralizada en el nivel de los sectores de trabajo. Se opera, en particular, sobre las condiciones de empleo y de trabajo, intensificándolo y precarizándolo<sup>95</sup>; si bien no resultan menores los efectos en las condiciones de profesionalización.

Más allá del peso, en algunos casos, de los macrosistemas regulatorios burocráticos ( pedagógicos y/o normativos-legales), o bien, de las habilitaciones que provee la infraestructura

---

<sup>95</sup> Cabe destacar que, más allá del dispositivo que cobra centralidad para impulsar las transformaciones en la gestión del trabajo, se observa, en todos los casos estudiados, la íntima vinculación entre la estrategia racionalizadora y la exclusión de trabajadores ( afectando a toda la estructura jerárquica, si bien con consecuencias fundamentales en los niveles inferiores), e incluso una tendencia recurrente a los despidos una vez que se pone en marcha la “modernización”. Esta situación puede ser interpretada como un indicador de la necesidad de dar sostenimiento al nuevo orden laboral y profesional que se instala, y a la necesidad de dotarlo de legitimidad.

técnica informatizada u organizacional, aquéllo que se constata como tendencia, tal como lo anunciamos en la introducción de este capítulo, es el atravesamiento de la dominación empresaria en los espacios directos de trabajo.

Más allá del dispositivo racionalizador imperante en cada uno de los modelos descritos, la gestión pedagógica cobra importancia, ya sea que se constituya, ella misma, en dicho dispositivo ( como en el modelo A), o bien, como estrategia descentralizada en el nivel de los sectores de trabajo ( modelos B y C).

Desde nuestra perspectiva, se trata fundamentalmente de poner de manifiesto el papel central de los dispositivos pedagógicos encarnados en las relaciones materiales de producción, que cobran fortaleza, a partir de la mancomunidad entre la nueva “institucionalidad” de la formación y la descentralización de los sentidos que se codifican, desde las estructuras administrativas y técnicas codificadoras del nuevo orden laboral y profesional. Esta mirada habilita a su vez la comprensión del sentido que se juega detrás de la “colaboración” y el “autocontrol”, como pautas de comportamiento que se espera pongan de manifiesto los trabajadores. “Colaborar y competir” son aspectos indisociables en la estrategia de dominación empresaria, en tanto contracaras que requieren ser analizadas en su funcionalidad hacia la estrategia racionalizadora, y, particularmente, con relación al dispositivo pedagógico que traspone esos sentidos.



**Cuadro: N° 7: Lógicas de formación y estrategias regulatorias sobre el empleo, el trabajo y las condiciones de profesionalización**

Estrategia de racionalización	Centralidad de formación y desarrollo ( Modelo A)	lógica y reingenierías: tecnificaciones ( Modelo B)	Centralidad negociación ( por imposición empresarial) ( Modelo C)
<b>Espacios codificadores (gerencias estratégicas)</b>	Trabajo articulado entre Recursos Humanos y estructuras de calidad  Definición de programas institucionalizados y acciones generales  Rediseño y control sobre condiciones de profesionalización	Estructuras de calidad, ingeniería de proceso ( reingenierías)  Papel central de los profesionales encargados de reingenierías y articulación con RH.  se opera sobre condiciones de trabajo	Papel protagónico de RH en negociación colectiva y definición de acciones orientadas a la capacitación corporativa  se opera sobre condiciones de empleo y de trabajo
<b>Capacitación descentralizada ( sectores de trabajo)</b>	Papel de las jefaturas en: Definición de contenidos de las acciones y población-meta  Monitoreo sobre aprendizajes  Solvente articulación entre estrategia centralizada y descentralizada: se localizan en los sectores a los jóvenes con "potencial"	Capacitación en el puesto y en el grupo ( asociada a nueva organización del trabajo: los grupos)	Capacitación en el puesto: " los trabajadores capacitan a los jóvenes a tiempo parcial y al personal eventual por agencias".

Derivado del cuadro N° 7, presentamos en el cuadro N° 8 la relación constatada entre el dispositivo “modernizante/racionalizador” (analizado en profundidad en el capítulo V y VI) y los efectos diferenciales sobre el control de la fuerza laboral. Al respecto, se ha considerado también, el mecanismo regulador empleado (2da columna), que cobra consistencia con los efectos provocados sobre las condiciones de empleo, de trabajo y las de profesionalización (3er columna). En este sentido, se han priorizado en el análisis variables vinculadas con: a. grado de estabilidad de la fuerza laboral (estable/inestable); b. asociación entre lógicas de formación y de movilidad ocupacional ascendente (Calificante/no calificante); c. grado de segmentación del modelo profesional que se define (selectivo/no selectivo).

**Cuadro N° 8: Estrategias de racionalización y modalidades de control sobre la fuerza laboral**

<b>Modalidad de control sobre el mercado interno de trabajo</b>  <b>Dispositivo racionalizador ( activa la modernización)</b>	<b>Estrategia (mecanismo regulador)</b>	<b>Efectos sobre el mercado interno de trabajo</b>
<b>Modelo A</b>	Convencimiento	Estabilizado Calificante Selectivo
<b>Modelo B</b>	Imposición técnica- organizacional e Identificación social	Inestable Calificante en grado relativo Selectivo
<b>Modelo C</b>	Intensificación del trabajo	Inestable ( excluyente y precario) No calificante No selectivo

Se puede observar, que sólo en el modelo A, se tiende a estabilizar el mercado interno de trabajo, operando sobre las condiciones de profesionalización. Esto hace comprensible, por un lado, la prevalencia de un mecanismo regulatorio orientado a “convencer”. Se puede decir que estas típicas organizaciones “calificantes”, son a la vez, ampliamente selectivas, resintiéndose las posibilidades de movilidad para los menos calificados. En este modelo resulta protagónica, como analizamos en el próximo apartado, la desestructuración y emergencia de itinerarios de profesionalización, que definen recorridos institucionalizados para, por ejemplo, acceder al mando. No obstante, el tránsito por estos recorridos no es para todos, requiere de ciertos atributos que analizamos, en particular, en la tercera parte de nuestra Tesis.

El modelo B, gobernado por las reingenierías, que conciben y monitorean las nuevas formas de organización y operan sobre el control técnico de los procesos, no estabiliza la fuerza laboral ( los reclutamientos se realizan, como analizamos en capítulos subsiguientes, por medio de contratos eventuales). La selectividad se expresa en el tensionamiento, cada vez más importante, entre “credencial educativa” y “saber hacer”. Los idóneos, son, en forma creciente, desplazados por los técnicos, quienes se desempeñan en categorías operarias. Las tendencias expresan una marcada movilidad descendente ( los técnicos como operadores, los ingenieros como supervisores), pero también, una exacerbación de las dualizaciones entre los que, al menos en los compromisos, pueden “moverse” entre niveles de la jerarquía, y quienes se encuentran “encajonados” en el nivel inferior de la estructura jerárquica ( es claro el ejemplo de los técnicos en categorías de operadores)<sup>96</sup>.

El modelo C, presenta una operatoria destinada a sustituir y a producir un profundo recambio en la fuerza laboral. Se define entonces una estrategia que se orienta, en principio, hacia las condiciones de empleo ( condiciones contractuales) y de trabajo. En este modelo ( donde el actor empresario presiona para imponer los cambios, a través de actas o convenios colectivos de trabajo), la fuerte desestabilización del modelo laboral y profesional anterior se expresa en formas

---

<sup>96</sup>Estas tesis son ampliamente expuestas al analizar los movimientos en las configuraciones profesionales ( tercera parte de la Tesis). Hemos adelantado algunos puntos de interés con el fin de apoyar las referencias en el cuadro.

variadas de exclusión, precarización de las condiciones de empleo y de trabajo. Aquí, más que definir nuevos itinerarios de profesionalización, se asiste, sobre todo, al desmonte de las lógicas de profesionalización preexistentes.

En la próxima sección centramos el análisis en las tendencias más relevantes halladas con relación a los sentidos codificados a través del dispositivo pedagógico. Interesa particularmente detenernos en la fundamental articulación que se constata entre la “colaboración y la competencia”.

## **2. Colaboración y autocontrol: El problema de los sentidos**

La construcción de legitimidad, a través del dispositivo pedagógico operante en el campo del control simbólico, se orienta a construir nuevos sentidos sobre el trabajo y el sujeto que trabaja. Esto supone laborar en la arquitectura de un nuevo imaginario que cree condiciones favorables para formar nuevas representaciones. La producción de con-senso reconoce una de las batallas más claras para la creación y sostenimiento del nuevo orden empresario. Y de esta forma, los nuevos sentidos reconocen en la colaboración y la competencia sus mejores aliados.

Competir y colaborar resultan, desde nuestros hallazgos, dos aspectos indisociables a transmitir tras el proceso técnico codificador que sustenta al dispositivo comunicacional y pedagógico.

Es aquí donde las raíces ideológicas que dan base de fundamento a la concepción neoliberal se encarnan logrando escindir su operatoria conjunta. Es decir, las formas ideológicas del neoconservadurismo y el neoliberalismo, más que resultar contrincantes, se sustentan, en la propia “alianza de la nueva derecha”, capaz de operar, no sin fisuras, a la vez, “liberando a los sujetos para fines económicos” y fortaleciendo los sistemas de control ( Apple, 1997; Finkel, 1997). Si bien estas referencias deben ser leídas en el nivel de las formaciones sociales, y de los procesos sociopolíticos y económicos de las últimas décadas, en nuestros estudios localizados en el espacio del control empresario, son visualizados emblemáticamente, encarnados en los sentidos a configurar para dar sostenimiento al nuevo orden empresario.

No obstante, las contrapartidas entre ambas concepciones ideológicas encuentran, desde nuestra perspectiva, en el espacio de las empresas “modernizadas”, diversos mecanismos dinamizadores de un control técnico mediado, capaz de ajenizar los propósitos encauzadores, y escindir el macro sistema de control de la fisonomía individualista y meritocrática que gana terreno en los sectores de trabajo.

El principio tayloriano de la “única y mejor forma” y aquel tributario de la concepción toyotista de la “mejora continua”, más que oponerse, se referencian en una articulación solvente, que, no obstante, resulta velada. Si el primero encarna el esencialismo positivista, y el “recto camino” dispuesto, tras la máxima normalización de las tareas, el segundo lo refunda, opacando “en pos del progreso” la impronta esencializante del macrosistema de control.

La tendencia individualizante gobierna sólo si puede recrear, tras el autocontrol en el sujeto, o en la competencia entre trabajadores, la sujeción al nuevo orden empresarial. “Colaborar con la empresa, competir con otros trabajadores, y autocontrolarse para el trabajo autónomo” requerirán de caminos múltiples en las empresas, para darles fisonomía.

En la transposición de dichos sentidos se pone en juego un distanciamiento entre sus correlatos, fundándose en una conversión conceptual que encubre, tras el discurso valorizante del accionar instituyente de los trabajadores, la macroinstitucionalidad que configura el sistema de control, con base en los nuevos sistemas de gestión de la información. Si el *autocontrol* se recrea en la “autonomía y la participación”, lo mismo acontece con la *colaboración* invocada como máscara de la máxima disponibilidad por parte de los trabajadores. Pero a su vez, la operatoria esencializante ajeniza autocontrol y colaboración, opacando la síntesis ideológico-material más profunda. Más que integración a la nueva institucionalidad empresarial, se trata de anticipar la identificación, que debe ser capaz de medirse en las políticas de selección, y también en los sistemas de formación del alto mando.

De esta forma, la heteronomía se encubre de autonomía, y la disponibilidad y transferencia del riesgo empresarial hacia los trabajadores de “colaboración”, en pos de la competitividad y la “paz social”. Y en este sentido, resulta de interés poner de manifiesto con quién se colabora y con quiénes se compete.

Hemos analizado, en capítulos anteriores, cómo los grupos resultan instrumentalizados sobre estos pilares. La cuestión a dirimir es la impronta pedagógica y comunicacional que ciñe por un lado, el comportamiento individual al empresario, y por otro, traduce, en los sectores de trabajo, la *colaboración en competencia* entre trabajadores, sustentada en el mérito y el esfuerzo individual. Y es que un sujeto autocontrolado ( bajo la impronta de “la mejora continua”), y formado para la colaboración ( que supone plena disponibilidad con la empresa e identificación con sus intereses), habilita ( no sin regulaciones solventes) la anulación del *otro igual*, para positivizar al otro desigual, y así legitimarlo.

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

Colaborar con el proyecto de la firma, y autocontrolarse para realizar, en forma eficaz y eficiente, las funciones encomendadas, ha sido una tendencia constatada, en forma recurrente, a través de múltiples entrevistas realizadas con gerentes y niveles de jefatura, y lo regulado a través de la negociación colectiva.

Existe una asociación íntima entre el dispositivo pedagógico regulador, las representaciones a construir y la búsqueda de legitimidad, como propósito de las codificaciones. No obstante, cabe destacar que la dinámica de dicho dispositivo puede variar, dependiendo del tipo de interrelación que se juega, (y en ésto la historia de de la firma -productiva, tecnológica/organizacional y profesional resulta fundamental) con otros mecanismos, también reguladores.

Si en los casos del tipo A ( organizaciones “calificantes”), el dispositivo pedagógico es materia de gestión específica, en el concierto de la modernización/racionalización, en el modelo B ( industrias de procesos continuo) dicho dispositivo se juega asociado a las tecnificaciones derivadas de los procesos de automatización y nuevas formas de organización del trabajo.

Asimismo, y, como desarrollamos a continuación, el modelo C ( correspondiente a los casos del sector del neumático y a la central eléctrica privatizada), entrama los nuevos sentidos empleando la fuerza codificadora de la norma convencional.

De esta forma, la colaboración se “pedagogiza”; o bien se impone por la fuerza de la organización del trabajo y de los sistemas automatizados, como se ha observado en forma particular en las industrias de proceso continuo; o bien, por la negociación colectiva.

Como ejemplo de lo anterior, hemos detectado, en el caso del sector del neumático y de la central eléctrica privatizada, la solidaridad operante entre el dispositivo pedagógico y normativo, a través de la centralidad que asume la negociación colectiva<sup>97</sup>.

La empresa privatizada articula, en la nueva estructura de cargos y en los contenidos de negociación, una mancomunidad entre la *colaboración* exigida, en resguardo de los intereses empresarios ( en forma explícita en los convenios), y la invocación recurrente a la *delegación, la responsabilidad y polifuncionalidad*.

El convenio colectivo firmado entre la central eléctrica privatizada y la Asociación del Personal Superior en el año 1993 regula lo siguiente:

*“ El trabajador tiene como deber cumplir idónea y diligentemente con todas las obligaciones de su trabajo para que el servicio se preste en forma eficiente y con costos decrecientes, colaborando en la defensa de los intereses de la Empresa. Del mismo modo, deberá prestar especial colaboración en todas aquellas circunstancias en que la Empresa- por razones inherentes al servicio- así se lo demande.” (Art. 6to)*

*“ Las partes acuerdan flexibilizar las tareas, funciones y ubicación del personal en las distintas unidades o áreas funcionales de la Empresa para lograr una óptima utilización de los*

---

<sup>97</sup>Desde la perspectiva que interesa en nuestros análisis cobra importancia tanto la firma de nuevos convenios colectivos de trabajo como de actas de acuerdo. En el 2do caso, las materias negociadas exponen la centralidad adjudicada a ciertos contenidos, y tienen, en este sentido, una clara pertinencia para su consideración.

*conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores, y obtener así, como lógica consecuencia, una mayor productividad” (art. 9no)*

Más allá de la opción estratégica elegida para “modernizarse”, la “colaboración” se impone en los distintos casos investigados.

*Eficiencia, productividad y reducción de costos* resultan aspectos indisolubles del sentido colaboracionista. Esto, en un sentido general, (art. 6to), queda especificado, al vincular flexibilidad con productividad, situación que se dirime en las negociaciones en el nivel de los sectores de trabajo.

Esta misma impronta ha sido claramente expuesta en la colaboración exigida, a través de la negociación, para imponer una organización continua del tiempo de trabajo en el sector del neumático. Aquí también la nueva organización del trabajo es parte de una estrategia mayor para incrementar la productividad del trabajo, cuestión que, por otra parte, se encuentra también asociada al discurso de la “mejora continua”.

En el caso de la empresa del neumático localizada en Hurlingham, la exigencia de colaboración resulta omnipresente, y según el discurso empresarial, se impone en resguardo de las fuentes de trabajo. La imposición a negociar el sistema de trabajo por turnos continuos, reconoce un lugar destacado en los materiales empleados para capacitar a los mandos medio, planteando la “necesidad del cambio”.

La *colaboración para la competitividad* queda planteada así en la documentación relevada en la empresa del sector del neumático localizada en Hurlingham:

*“ La industria automotriz está marcando nuevas pautas laborales de las cuales no podemos estar ajenos. Entre otras, General Motors, Fiat, Toyota y Chrysler, han acordado un régimen de trabajo flexible sobre la base de flexibilidad de horarios, polyvalencias, refrigerio, remuneraciones, horas extras, vacaciones, productividad, etc. Los demás proveedores y terminales exigen el mismo tratamiento, de lo contrario quedaremos en desventaja.*

*¿ Qué necesitamos?: 1) Reducir el costo laboral en un 25 %; 2) trabajar los 7 días de la semana; 3) Turnos rotativos; 4) Fraccionamiento programado de vacaciones durante todo el*



año; 5) *Implementación automática de Standards de trabajo basados en 7 ½ horas a un ritmo de 3 ½ millas por hora.*

*¿ Qué podemos hacer?: Aumentar la productividad de toda la planta en un 15 %; efectuar el pago de los bonos de producción, productividad y calidad en vales alimentarios; trabajar los 7 días de la semana para mejorar la distribución del costo fijo atenuando su incidencia sobre la producción realizada. Instaurar el sistema de "trabajo en equipo" eximiendo a la empresa del pago de la bonificación del 200 %, quedando en pie de igualdad con nuestros competidores inmediatos*

*¿ Cómo obtenemos el resto?. Existe un programa de mejora continua de productividad que, se orienta a recuperar los tiempos perdidos de los equipos, aprovechar el máximo rendimiento de los mismos e introducir mejoras en el diseño.*

*¿ De qué forma vamos a alcanzar estas coincidencias?. Negociando con el SUTNA eficientemente en el menor plazo posible. Si es necesario, como lo adelantara nuestro presidente en el 80 aniversario, trabajando 24 horas por día hasta alcanzar el objetivo. "*

La red conceptual que sustenta el esquema empresario pone en relación *la ventaja comparativa, el aumento de productividad y la reducción de costos*, con el nuevo sistema de trabajo. Así, la flexibilidad salarial, el fraccionamiento de las vacaciones, y el aumento salarial por productividad, se imponen, como la vía elegida en la estrategia de racionalización. No obstante, lo que requiere ser observado es cómo lo anterior se llega a refrendar, a partir de un largo y polémico proceso de negociación, que se traspone, a cada una de las grandes empresas del sector del neumático.

Desde la nueva regulación técnica-organizacional, y con la impronta del orden normativo, sancionado colectivamente, el discurso de la calidad aparece recreado en la sujeción de los trabajadores a un nuevo orden laboral, altamente precario. Invocando la mejora continua, se impone la organización continua del tiempo de trabajo. Invocando la necesidad de adaptarse al nuevo entorno, el "cambio cultural" debe configurar trabajadores disponibles.

En la empresa de hilatura, y en la planta farmacéutica ( modelo B), los sistemas automatizados y la nueva organización del trabajo se pueden reconocer como espacios potentes para imponer colaboración y autocontrol. En el primer caso, los grupos son el elemento sustancial en el cual cobra anclaje la posibilidad de configurar colaboración y competencia, no sin instalar un complejo sistema de agregación de controles en el cual participan todos. En la empresa

farmacéutica, el “cambio cultural” - invocación recurrente en todos los casos- ha sido definido como uno de los pilares de la “modernización”, junto a la importancia adjudicada a la informatización exhaustiva de los procesos, que impone la “colaboración”, por restricción técnica. Se dice: “la confianza está en el sistema técnico”, requiriendo, asimismo, de un ajuste de perfiles profesionales, que pongan de manifiesto las adaptaciones necesarias a los nuevos tiempos, y, en este sentido, la necesidad de configurar un sujeto adaptado y adaptable a las “maleabilidades del mercado”.

La nueva normativa sancionada, colectivamente, el propio dispositivo pedagógico y la fuerza que impone la restricción técnico-organizacional, explicitan caminos diversos en la configuración de un sujeto autocontrolado y colaboracionista.

Las ajenidades construidas técnicamente entre competencia/autocontrol y colaboración, son reproducidas también en el distanciamiento operante entre capacitación corporativa ( para todos) y la capacitación técnica, especializada. Esta perspectiva ilumina cómo la lógica de la capacitación técnica enmascara el discurso regulador y “moral”, cuando es éste último aquél que lo gobierna ( Bernstein, 1998).

### **3. Homogeneizar y diferenciar: el nuevo orden pedagógico y profesional<sup>98</sup>**

Ya sea desde los sentidos a contruir, o bien, desde la modalidad de la formación impartida, las nuevas codificaciones operan reificando la nueva estructura de mando montada. Nos referimos, tanto a aquella estructura que se sobreimprime, y que es tributaria de una nueva división del trabajo de control simbólico, como a la que se expresa en el orden socioprofesional, con profundas selectividades y dualizaciones.

En los casos analizados una tendencia resulta recurrente: la íntima asociación entre la necesidad del “cambio cultural” y la invocación a la capacitación ( más allá de las diferencias en cuanto a su instrumentación y alcance).

---

<sup>98</sup>El análisis que realizamos en esta sección se profundiza en la tercera parte de nuestra Tesis, al estudiar las configuraciones profesionales emergentes y la situación profesional de los niveles inferiores y superiores de la estructura jerárquica y de mandos.

La perspectiva que encaramos en los análisis considera a la “capacitación” asociada íntimamente a instalar un nuevo patrón discursivo tendiente a configurar nuevas representaciones. En este sentido, la capacitación se constituye en la herramienta empleada y expresa ese nuevo orden de discurso, con efectos disciplinarios. La capacitación asume un efecto formador, y se apoya para ésto tanto en los conceptos “corporativos” como “técnicos-gestionales”.

Más allá que se pretenda, desde el actor empresario, disociar la impronta corporativa de la técnica, lo que queremos poner de manifiesto es la solvente articulación entre ambas. Tal como lo argumentaremos, si la primera codifica y transpone la nueva filosofía empresaria, “a todos”, la segunda tiene el objetivo de moldear las diferencias. Y, tal como ya lo hemos anticipado, una lectura crítica supone reestablecer los lazos “extraviados” entre ambas. La competencia técnica y disciplinadora, transpone, de esta forma, la dialéctica entre normalización (en lenguaje empresario, la apuesta por el “cambio cultural”), y selectividad en resguardo de la disociación entre las funciones de ejecución, control y concepción desempeñadas sobre el proceso laboral.

De esta forma, en los casos se expresan las articulaciones entre una capacitación corporativa y técnico-especializada, operantes como dos caras de la misma moneda, las que no obstante resultan distanciadas en el nuevo contexto de discurso. Y es que se plantea que formar los comportamientos deseados poco tiene que ver con el orden de la formación técnico-especializada. Es justamente aquí donde las posiciones positivistas esencializantes abrevan, incluso en los análisis prolíferos que en la última década se han ocupado de las competencias requeridas, en un sentido técnico, pero disociadas de su contracara reguladora y disciplinadora.

Lo que resulta oculto en los análisis es aquéllo que ponía claramente al descubierto Braverman en los años 70, apelando a la necesidad de ocuparse más en los estudios sobre la división social del trabajo. La herencia de Naville y Touraine, en el Tratado de Sociología del Trabajo reconocía esta impronta, que resulta “invalidada” en los estudios sobre aquéllo que se requiere movilizar para ser “competitivos”.

Desde los estudios que encaran las modalidades que asume la denominada “modernización empresaria” y los efectos en la gestión del trabajo, el sello de “calificante”, que se le atribuye a

algunas empresas ( Zarifian, 1994) parece señalar un rumbo distante de su anclaje material y simbólico en el campo del saber/poder. La positividad que asume la formación vela las articulaciones entre la lógica técnica y social; distanciando el patrón disciplinador de las “nuevas competencias tecnológicas-gestionales requeridas”

De esta forma, según pudimos constatar en los casos estudiados, “para todos” se impone la capacitación corporativa y técnica-especializada, pero no, “para todos”, con el mismo sentido y alcance. La especialización obrante resulta una labor central para las estratégicas gerencias de recursos humanos. Desde nuestra tesis, dicha diferenciación no puede considerarse disociada del orden clasificatorio que se instituye, ni de la configuración de múltiples agentes pedagógicos a lo largo de la estructura de mandos, como expresión de la división de trabajo de control simbólico que se establece. Tampoco podría reconocerse, en su sentido más cabal, si se la deslinda, tal lo analizamos en el próximo capítulo, del impulso que asume la gestión individualizada de las relaciones de trabajo y la descentralización de la negociación colectiva, llevada en el nivel de las empresas e incluso de los sectores de trabajo.

Tal como lo anticipamos, en este escenario, aquéllo que se vela es el doble movimiento entre homogeneización y selectividad de la fuerza laboral. Esta dialéctica dista de ser novedosa, lo que sí resulta de interés destacar son las múltiples conversiones conceptuales tendientes a ocultarlas. La “participación en un proyecto común, donde todos son colaboradores, la autonomía, la creatividad”, etc...tienden a construir el imaginario normalizador que enmascara la recomposición del patrón dominante orientado, no sólo a velar, sino también a distorsionar por el opuesto los propósitos y sentidos que hegemonizan. Se normaliza la colaboración y la competencia marca la pauta de selectividad. De esta forma, se reconoce la “necesariedad del cambio cultural” ( de todos), y en ésto la capacitación corporativa resulta un eslabón clave en la estrategia empresarial. Asimismo, la formación técnica especializada y en gestión, a través de programas específicos orientados a ciertos grupos profesionales, define las selectividades, sobre todo, cuando se articula con un recorrido ascendente profesionalizante, en íntima vinculación con la formación del mando.

Esta impronta ha sido observada particularmente en la empresa de productos electrónicos estudiada, que ha hecho de la formación un dispositivo fundamental para “modernizarse”. En el

caso señalado, la modalidad encauzadora de los nuevos sentidos y posiciones, a través de la capacitación corporativa y especializada-técnica, se especificaba en dos modalidades: 1-Los programas y acciones centralizados de capacitación y 2- Las acciones descentralizadas en los sectores de trabajo. Se trata de un caso paradigmático que permite ejemplificar emblemáticamente las orientaciones normalizadoras y selectivas que se transponen, a través de las lógicas de formación que se encauzan, en este caso, íntimamente asociadas con el rediseño del modelo de profesionalización, y la estabilización ( una vez recompuesto dicho modelo) del mercado interno de trabajo.

Los programas de formación centralizados traducen una política de inducción, a través de becas y pasantías para jóvenes universitarios recién graduados en el área ingenieril o comercial, y de sucesión, para el acceso a puestos de la alta conducción ( programa jóvenes con potencial). En estos programas se identifica claramente la población meta, y transparenta la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización, que resultan especialmente estratégicos. Se desarrolla a partir de ellos una política previsional de los recursos humanos, que se espera pueda ser capitalizada, cuando la organización lo requiera. Es aquí donde se conjuga formación y desarrollo profesional, definiendo itinerarios de profesionalización. En el marco de las políticas más generales de la gestión del trabajo, estos programas vehiculizan las nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo.

Los programas centralizados ( bajo manejo directo de Recursos Humanos) se orientan a grupos definidos de trabajadores, y definen la posibilidad de transitar un itinerario profesionalizante. En los hechos, se asocian a una operatoria descentralizada en los sectores de trabajo ( por ejemplo, en las políticas de rotación por diferentes sectores, en la implicación de los jefes directos para “elegir jóvenes que se destacan para participar de programas especiales de formación de la alta conducción”. En cambio, las acciones de capacitación generales se orientan a los grupos profesionales con menor chance de movilidad ascendente. Estas acciones, se encuentran muy vinculadas a la intervención directa que debe movilizarse en los puestos de trabajo, y en muchos casos se instrumentan, por ejemplo, para el aprendizaje de una nueva maquinaria.

Lo que ha surgido de nuestros hallazgos, con relación a este caso, es la correlación entre acciones generales, descentralizadas y limitaciones fundamentales en la posibilidad de alcanzar una movilidad ascendente. Es decir, el cambio de posiciones se sustentaba en programas específicos,

donde la población era claramente identificada ( por lo general jóvenes con educación superior, y con “buen desempeño”) y para quienes había una suerte de compromiso de movilidad ascendente. Los programas que operan hacia el reclutamiento, a través de becas o pasantías para jóvenes graduados universitarios, y particularmente el programa “jóvenes con potencial” son un claro exponente de un “sendero profesional” que la empresa distingue por sobre una lógica de profesionalización sustentada en el oficio.

Mientras que en los *programas* las articulaciones entre capacitación corporativa y especializada se exponen en sus fundamentos, instalando, la primera, una suerte de “formación de formadores” para la agencia del control simbólico, para los niveles inferiores, la impronta de la primera se hará sentir, en el terreno del día a día, a través de los jefes inmediatos, y en términos de “formas necesarias de colaboración y autonomía basada en el autocontrol”. Asimismo, para los niveles inferiores de la estructura jerárquica y de mandos, la capacitación técnica resulta instrumentalizada a los requerimientos del puesto o de las funciones ( según sea el lenguaje empresario empleado).

Tal como se puede observar en los cuadros que exponemos a continuación, la importancia adjudicada a la capacitación ( traducida en los importantes volúmenes que se invierten, como en el caso de la empresa de productos electrónicos), requiere un análisis atento con relación a su funcionalidad para promover “ viejas y nuevas selectividades” que dan sustento a la emergencia de nuevas configuraciones profesionales.

**Cuadro N° 9: Distribución de la inversión en capacitación**

<b>Programas y acciones</b>	<b>Porcentaje de la inversión</b>
<b>En el exterior</b>	37
<b>Escuela (privada de fábrica)</b>	9
<b>Formación básica ( becas y pasantías)</b>	17
<b>Gestión</b>	5
<b>Acciones generales</b>	32

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información estadística publicada por la empresa, Año 1995

El 63 % de las inversiones en capacitación se concentran en programas que se orientan selectivamente a jóvenes “con perspectiva de desarrollo”. Se destaca la importancia del monto destinado a la formación en el exterior, donde se concentra el financiamiento del programa “jóvenes con potencial” que forma para la alta conducción. El monto destinado a este rubro, incluso es superior al orientado a las acciones generales.

El concepto de capacitación continua se expresa así en el programa de actividades del Departamento de Capacitación para el período 1994/1995 en la empresa de productos electrónicos:

*“ Hoy las empresas competitivas, son las llamadas empresas inteligentes, orientadas a la innovación, creatividad, liderazgo, excelencia en RRHH, visión compartida, etc. Queremos ser una de ellas (...) la situación actual requiere de un veloz mejoramiento del desempeño y consecuentemente se hace imprescindible, lograr la aplicación en la práctica de los conocimientos adquiridos. Es responsabilidad de la jefatura detectar las medidas de capacitación y responsabilidad del Colaborador comprometerse con los procesos de aprendizaje. (...) conocimientos y habilidades, que pudieron haber resultado muy eficaces en el pasado, hoy han perdido vigencia, por obra de la innovación que trae el cambio permanente. Por ello se hace necesario introducir en la empresa el concepto de Capacitación continua. Ya que los Recursos Humanos son una ventaja competitiva, debemos desarrollarlos acorde a los perfiles de exigencia, es esta una responsabilidad de las jefaturas (...) capacitación quiere contribuir con la conducción al desarrollo del talento de nuestros colaboradores y que éste se consolide con el tiempo. De nosotros depende”*

*“ Desde RRHH/ Capacitación nos sentimos obligados a proveer los medios, herramientas, filosofía, cultura y elementos de excelencia de manera tal que sean compartidos y sentidos como propios por el colaborador. Sin duda se trata de un fuerte desafío donde debemos asumir los riesgos necesarios que permitan a los colaboradores pensar y actuar desde su puesto como si fuera su propia empresa(...) los Recursos Humanos que la Empresa necesita para mantenerse y crecer en el mercado requieren de un perfil más efectivo que en el pasado: fuerte compromiso, adhesión a los objetivos de la Empresa y aceptación de los desafíos del mercado son atributos imprescindibles para el éxito. En este sentido, nuestros principios de conducción de personal, son una guía eficaz, para desarrollar una actitud empresarial en todos nuestros colaboradores” (Documentación Departamento de Capacitación. Período 1994/95*

El apelativo utilizado para referirse a todos ( sin distinción de mandos o jerarquías) es tal vez el mejor símbolo del peso que adquiere el sello de la capacitación corporativa en las lógicas de formación. La colaboración se instrumenta sobre dos pilares: la visión compartida ( para esto se desarrolla con fuerza la capacitación corporativa) y el mejoramiento del desempeño ( que serán medidos y evaluados también en forma continua). Compromiso y responsabilidad traducen la diada “colaboración y competencia”. Tal como lo planteamos antes, aquí se pone en evidencia el esfuerzo empresario por configurar un nuevo trabajador, construyendo la ficción encarnada en su “asociación al rédito empresario”.

El imaginario que se promueve se expresa también como desafío para la empresa: se debe correr el riesgo que el trabajador convertido en “colaborador”, “piense y actúe desde su puesto como si fuera su propia empresa”. Lo que aquí se pone al descubierto es cómo incluso opera una desconfianza en la propia estrategia de enmascaramiento del conflicto. Y en este terreno, la capacitación se convertirá en un instrumento, no sólo de enmascaramiento, sino también, de vigilancia sobre los comportamientos que, aún desde el *colaboracionismo*, resulten disfuncionales.

De esta forma, la capacitación “para todos” esconde una capacitación profundamente selectiva que contribuye en la arquitectura de las “nuevas clasificaciones”. Resulta también de interés destacar, el grado de capitalización que puede existir de la formación corporativa y especializada orientada a los niveles inferiores, a los mandos medios o al alto management. Para los niveles inferiores, se trata de una capacitación interna, asociada con las necesidades más puntuales de los puestos, mientras que en el caso de los profesionales, es interna y externa. Son los profesionales, quienes deberán recontextualizar y pedagogizar el nuevo sistema de gestión, y difundirlo, en tanto normas a ser aprehendidas por parte de los niveles inferiores de la estructura de mandos<sup>99</sup>.

Con relación a las industrias de proceso continuo investigadas ( modelo B), se verifican similares tendencias ( al modelo A), si bien la dualización del mercado interno de trabajo, y la conjugación

---

<sup>99</sup>Para los profesionales, los programas de formación se instrumentan sobre la base de la vinculación con instituciones universitarias y con centros del exterior. Es también la capacitación un vehículo para la movilidad ascendente. Los niveles inferiores quedan cada vez más excluidos de esta posibilidad.



de la diada homogeneización y diferenciación, opera dinamizada desde la propia impronta que gobierna la dinámica de la concepción y control técnico de los procesos piloteada por los profesionales. Esto se transparenta en la segmentación ampliada entre los que conciben y los que simplemente controlan instrumentos y equipos, con intervenciones que se limitan al espacio productivo directo en el que se desempeñan. Aquí también la naturaleza de la formación orientada a unos y otros se diferencia sustancialmente. La capacitación externa ( en el caso de los profesionales), y la capacitación en el puesto, atravesada por la exigencia de productividad en los operarios, expresa la segmentación, que dista de ser novedosa, si bien requiere ser expuesta en el contexto de invocación recurrente al “cambio cultural y a la colaboración de todos”.

Para los profesionales, la formación interna y externa requiere formar en nuevas competencias vinculadas al “nuevo estilo de dirección” y al “manejo de unidades de negocio”. Lo que hemos podido constatar, en varios de los casos analizados, es la inversión por parte de las empresas en la formación de muchos profesionales, si bien, todo dependerá del grado de aceptación que expongan al nuevo orden empresario.

En el caso de los operarios ( que incluyen, según las tendencias predominantes, a idóneos y técnicos), el “entrenamiento” mucho parece asociarse con la productividad a alcanzar a expensas de la intensificación del trabajo. Se ajusta la capacitación a la organización del trabajo que se encuentra atravesada por la “economía de tiempo”.

Asimismo, en el modelo C, queda claramente expuesto ( como antes lo analizamos) la tendencia recurrente a operar sobre las condiciones de empleo y de trabajo, excluyendo y precarizando la fuerza laboral. En esta tipología los resultados de la negociación colectiva expresan esta impronta, que regula ( sobre la base de las habilitaciones que prevee la norma estatal) un menú consecutivo de cláusulas orientadas a la flexibilización externa e interna de la fuerza laboral.

Las exclusiones ( y las intensificaciones) se juegan aquí masivamente. Sobre las categorías inferiores se hace sentir la fuerza renovada de una economía de tiempo sobre el trabajo, en nombre de la “productividad”.

Lo convenios y actas de acuerdo normalizan y diferencian a la vez, teniendo en cuenta que se multiplican convenios y acuerdos, incluso, en una misma empresa, como en el caso de la empresa localizada en Hurlingham donde se regulan, en el año 1995, más de 40 acuerdos por productividad, derivados de la negociación llevada en el nivel de los sectores de trabajo. De igual forma, las diferenciaciones ( simbólicas) abrevan también en la Central eléctrica privatizada, con la nominación de trabajadores de “confianza” a través de toda la estructura de mandos.

El cuadro que presentamos a continuación expone los aspectos más emblemáticos de las lógicas de formación y movilidad, destacando cómo se expresan para los niveles inferiores y superiores de la estructura jerárquica y de mandos.

**Cuadro N° 10: Lógicas de formación y movilidad y niveles jerárquicos**

Estrategia de formación y desarrollo	Capacitación técnica	Capacitación corporativa	Movilidad
Niveles jerárquicos			
<b>Superiores ( jefes y gerentes)</b>	Programas institucionalizados (formación interna y externa)	Fundamentos del “cambio cultural” Agentes que codifican y difunden	Compromiso empresario: movilidad ascendente (formación asociada con movilidad)
<b>Inferiores (operarios y supervisores)</b>	Acciones generales (formación interna) En los sectores de trabajo	Aprehender ( en el sector de trabajo) las pautas de comportamiento y “ajustarse”	“encajonamiento”. Formación no articulada con movilidad

Asumir una visión crítica sobre el nuevo orden pedagógico que se edifica demanda interrogarse por la producción de nuevos sentidos. Nuestros análisis han puesto en evidencia sus múltiples deslocalizaciones. La mirada hacia las agencias y agentes codificadores requiere de una posición no esencializada, capaz de enhebrar el campo del saber/poder en el análisis de la racionalidad empresaria que necesita, según hemos constatado, de la agencia pedagógica para el consenso ( Modelo A), de la restricción técnica-organizacional ( Modelo B); o bien, del dispositivo normativo para imponer las nuevas reglas de juego ( Modelo C).

De esta forma, el “lenguaje de la calidad total” hace mella en recursos humanos, en las reingenierías, y en los propios procesos de negociación colectiva. Más allá de la agencia y de los agentes dinamizadores de los procesos de racionalización sobre el empleo, el trabajo y las condiciones de profesionalización, el dispositivo pedagógico cobra centralidad por su potencialidad para la codificación de los nuevos sentidos, que se traducen, también, en movimientos en los modelos de profesionalización preexistentes.

La agencia pedagógica, en las distintas categorías del mando, tiende a uniformizar o, más bien, a velar las distancias operantes de la división social del trabajo, se dice: “son facilitadores en vez de supervisores, y son todos colaboradores, ya no trabajadores y gerentes”, por ejemplo. Pero ésto se tensiona al instalar, en cada nivel jerárquico, nuevas “distinciones”. De esta forma, habrá “líderes” ( entre los operarios), o habrá profesionales con “más o menos potencial” para entrar a programas definidos que les prometen el acceso a la alta conducción. Si bien esta tesis será desarrollada en profundidad en capítulos subsiguientes, resulta aquí de interés adelantar que las nuevas selectividades, sumadas a las ya existentes, se expresan, también, al interior de cada nivel jerárquico y grupo profesional. Los sentidos de la “colaboración y la competencia” abrevan aquí con fuerza, resquebrajando la estructuración de grupos de trabajo constituidos informalmente y/o tributarios de ciertas identidades colectivas.

Se requiere la puesta en relación de los sentidos codificados con el orden clasificatorio que se establece. Nos referimos, por un lado, a las representaciones a configurar de “colaboración y competencia”, pero también, a las modalidades de gestión y a los contenidos de la formación expresados en la capacitación institucionalizada/centralizada y descentralizada, y en este sentido, a su sentido corporativo y técnico. Estas contraccaras, en el orden de la capacitación, y en los

sentidos a transponer, operan dando arquitectura al movimiento / tensionamiento entre homogeneización de la fuerza laboral y selectividad creciente. Lo que resulta emblemático, en la construcción del nuevo orden empresario, es el extrañamiento entre ambas facetas que requieren ser reintroducidas en el mismo universo conceptual, del cual son tributarias.

Las políticas y programas de capacitación, las representaciones a construir así como las políticas y gestión de la selección y movilidad de la fuerza laboral, cada uno de estos aspectos ( con sus facetas distanciadas) resultan, a su vez, ajenizados, en sus mutuas referencias. Su operatoria mancomunada permite echar luz sobre las nuevas modalidades de uso y valorización del trabajo.

El cuadro que presentamos a continuación expone los aspectos más significativos de las tendencias predominantes surgidas del análisis de casos múltiples. Asimismo, se han querido reflejar las facetas disociadas concernientes al uso y valorización del trabajo, analizadas en este capítulo.

**Cuadro N ° 11: La gestión de capacitación y el nuevo orden profesional**

<b>Modalidad de gestión</b>	<b>Naturaleza de la formación</b>	<b>Representaciones a construir</b>	<b>Dinámicas de la configuración profesional</b>
Institucionalizada	Corporativa	Colaboración	homogeneización
Descentralizada	Especializada	Autocontrol	Selectividad

En el próximo capítulo encaramos el análisis de las relaciones de trabajo en el mapa de las estrategias empresarias orientadas a configurar un nuevo orden sociolaboral y profesional. Desde nuestra tesis, la descentralización de la negociación colectiva y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo se constituyen, junto al dispositivo pedagógico, en eficaces codificadores del campo de saber/poder que sustenta al nuevo orden empresario.

## VIII. Las relaciones de trabajo en la estrategia racionalizadora

El abordaje de las relaciones de trabajo<sup>100</sup>, con relación a la modernización empresaria, requiere ser considerado en la perspectiva de análisis que venimos encarando. Esto significa adjudicarle un status diferencial pero a la vez inscribirlo en la estrategia racionalizadora, y, de esta forma, poner en evidencia la funcionalidad operante con los otros dispositivos de control ya analizados.

En este capítulo la perspectiva de análisis focaliza en las relaciones de fuerza entre actores colectivos, asimismo, entre trabajadores y sindicatos. Esta mirada toma en cuenta también el papel del estado que, con la reforma laboral neoliberal, habilitó instrumentos potentes para precarizar las condiciones de empleo ( referidas a la duración de la jornada, el sistema de retribución, las condiciones contractuales) y de trabajo ( asociadas con las formas de organización del trabajo y control del proceso laboral, la naturaleza y alcance de las intervenciones y saberes requeridos a los trabajadores).

Si en capítulos anteriores la mirada se orientó hacia el *proceso de trabajo*, aquí el énfasis se dirige hacia las *relaciones de trabajo*, poniendo en un primer plano tanto la normatividad convencional derivada de la negociación entre actores, como aquélla que se impone de hecho en las organizaciones. Esta distinción opera en un plano analítico, ya que su especificidad cobra sentido al considerar la dialéctica operante entre *relaciones de trabajo y el proceso de trabajo y valorización*. Este campo de análisis requiere ser sustentado en las transformaciones que se juegan con el fin de recomponer el orden hegemónico y definir mecanismos eficaces para la búsqueda de legitimidad.

---

<sup>100</sup> Adoptamos el término “relaciones de trabajo” ya que expone mejor el sentido que nos interesa conotar en este capítulo. A diferencia del término “relaciones industriales”, o “relaciones laborales”, la acepción que consideramos resulta más amplia, incluyendo las condiciones de empleo, de trabajo, y de profesionalización. Asimismo, esta acepción excede el tratamiento de dichas condiciones en el sector industrial, ajustándose, de esta forma, a la diversidad de casos analizados.

El análisis que desarrollamos en este capítulo expone dos facetas fundamentales en el orden de las transformaciones que se han podido visualizar en los casos investigados, y expresa las tendencias más generales que la bibliografía especializada sobre el tema viene planteando en los últimos años. Estas dos facetas corresponden por un lado, a la tendencia general a descentralizar el proceso de negociación colectiva, en el nivel de las empresas e incluso de los sectores de trabajo y por otro, al impulso empresario, que dinamiza una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. De esta forma, los procesos de negociación colectiva ( considerando a iniciativa de qué actor colectivo se activa, los contenidos que conciernen y el nivel de negociación), y sus resultados ( materializados en convenios colectivos de trabajo y/o actas de acuerdo); así como la individualización de las relaciones de trabajo, constituyen potentes dispositivos que regulan las condiciones de empleo y de trabajo, y, junto al dispositivo pedagógico, operan sensiblemente sobre las nuevas formas de uso y valorización del trabajo. En este sentido, también definen una clara incidencia en las condiciones de profesionalización de la fuerza laboral.

Desde nuestra lectura, más que corresponder un tratamiento diferencial de ambas cuestiones, corresponde considerarlas en forma asociada, como dos contrapartes en el mismo movimiento tendiente a la búsqueda de legalidad y legitimidad del nuevo orden empresario.

La literatura especializada, en muchos casos, ha producido un tratamiento disociado de las relaciones de trabajo respecto de las estrategias de modernización/racionalización que impulsan las empresas. Al respecto cabe destacar los importantes aportes de Dombois y Pries (1993), quienes plantean justamente esta tendencia, que no ayuda a comprender debidamente los sentidos que se juegan en la configuración del nuevo orden empresario.

Lo que queremos destacar, desde nuestra perspectiva, es la necesidad de reintroducir en el tratamiento de las relaciones de trabajo el análisis del campo de saber, su producción, distribución y apropiación diferencial. También en este terreno de análisis, los estudios que abordan la problemática de las calificaciones/competencias laborales plantean, a veces, severas disociaciones de las relaciones de trabajo, fundadas en relaciones asimétricas.

La naturalización del campo saber/poder se nutre de la disociación entre calificaciones y clasificaciones profesionales, como también sobre aquella operante entre producción y apropiación de saberes y relaciones de trabajo. Una perspectiva que escinda el campo de saber/poder tiende a postular la esencialización de los saberes, la positividad de la formación y la “evacuación” de la conflictividad inherente a la relación capital/trabajo.

Asimismo, la lectura hacia la negociación colectiva es entendida, no sólo en el orden de sus resultados, en tanto convenios colectivos sancionados (y homologados por la autoridad administrativa), sino también recuperando el propio proceso de negociación que permite dar cuenta del accionar instituyente velado, tras la materialidad del resultado objetivado en un convenio colectivo de trabajo o en actas de acuerdo negociadas.

Por otra parte, la existencia o no de negociación dice sólo una parte sobre el manejo que se pone en juego de las relaciones de trabajo en el contexto de la modernización empresaria. La gestión individualizada de las mismas se establece como parte del menú de instrumentos de control empresario, verificada como tendencia generalizada en el análisis de casos múltiples. Si la nueva “gestión pedagógica” se hace fértil para transponer el nuevo conocimiento oficial, la gestión individualizada de las relaciones de trabajo, dará tratamiento a los conflictos, como vía para el buen “clima laboral” - en lenguaje empresario-, y en definitiva, para crear y sostener legitimidad. Es también a partir del “autocontrol” o de la “confianza” buscada, en el marco del “sistema de mejora continua de la calidad”, que abreva el impulso empresario orientado a descolectivizar, llevando adelante una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. En este escenario, se espera que el individuo defina, con sus jefes inmediatos, la “vigilancia” de la “paz social”. El enmascaramiento del conflicto, inherente a las relaciones desiguales que da base de sustento al propio proceso de trabajo capitalista, se sirve del mito “igualador” para ganar en eficacia normativa. Para ésto, tal como antes lo expusimos, el dispositivo pedagógico transpone el sentido de la colaboración/ autocontrol, expresando el basamento más emblemático para dicho enmascaramiento. Esta fuerza disolvente, construida simbólicamente, también abreva en el manejo individualizado de las relaciones de trabajo, y en los procesos de descentralización de la negociación colectiva, que, en los casos investigados, son iniciados por el actor empresario, imponiendo los sentidos que sustentan el nuevo orden laboral y profesional.

Asimismo, aquéllo que queremos destacar, como producto de nuestros hallazgos, es la mancomunidad de una estrategia de negociación descentralizada ( llevada en el nivel de las empresas y de los sectores de trabajo) con una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Los correlatos que aquí se juegan requieren ser leídos con relación al interjuego que se plantea entre legalidad y legitimidad del nuevo orden empresario. La eficacia de la norma, instrumentada en un contexto de relaciones de fuerza desfavorable para el trabajo, y donde la norma estatal opera en detrimento de las condiciones de empleo y de trabajo, requiere ser recreada en el propio proceso de trabajo, y, desde allí, ganar legitimidad en los trabajadores. Esta tesis se plantea considerando que, en la última década, la negociación colectiva ha sido un vehículo eficaz de las variadas formas de flexibilización laboral, y, también, un instrumento privilegiado para imponer un nuevo orden laboral.

La negociación colectiva y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo se erigen en dispositivos potentes de control para encauzar los nuevos sentidos que sustenta la racionalización empresaria. Mientras que la negociación colectiva opera en la construcción de legalidad, la gestión individualizada de las relaciones de trabajo resulta el espacio habilitado para ( junto a otros dispositivos como el pedagógico y comunicacional) alcanzar legitimidad entre los trabajadores. Desde esta perspectiva es que venimos planteando la imposibilidad de escindir el campo de saber/poder, sea que lo abordemos desde la problemática de los saberes ( o calificaciones y clasificaciones), o bien desde las relaciones de trabajo.

Surgen de los casos analizados dos tendencias fundamentales: por un lado, aquélla que encuentra en la negociación un dispositivo potente para encauzar la propia modernización empresaria, y por otro, la que prescinde de la misma, por lo menos para impulsar el nuevo orden laboral y profesional. En este caso, no obstante, las nuevas regulaciones se instalan de hecho en el cotidiano de trabajo, operando como un resorte fundamental de las nuevas políticas de uso y valorización del trabajo. La primer tendencia pudo ser constatada en el caso de la central eléctrica privatizada y del sector del neumático; la segunda tendencia planteada ha sido observada paradigmáticamente en la empresa de productos electrónicos. Más allá de la impronta negociadora (en el impulso de las transformaciones) en algunos de los casos analizados, la tendencia que se ha observado es la importancia generalizada de una gestión individualizada de



las relaciones de trabajo, impulsada por el actor empresario, como faceta relevante en la estrategia racionalizadora.

En la primer sección de este capítulo exponemos el análisis de aquellos casos en los que la negociación colectiva cobra un papel central en la estrategia modernizante. Los casos resultan de interés para comprender aquellos resortes que logran discontinuar el orden laboral preexistente, con efectos fundamentales en las condiciones de empleo y de trabajo. De esta forma se iluminan aspectos neurálgicos del proceso y resultado de la negociación, impulsado por el actor empresario, en las firmas del sector del neumático y en la central eléctrica privatizada.

En el caso del sector del neumático la imposición empresaria para negociar la modificación de la organización del tiempo de trabajo, expresa una materia paradigmática en la estrategia de racionalización/ flexibilización de la fuerza laboral. En el caso de la empresa privatizada, la derogación inmediata al proceso privatizador de los convenios colectivos vigentes, resulta un indicador central del peso que adquiere en la estrategia empresaria discontinuar el orden laboral preexistente, a partir de un proceso de desplazamiento y nuevas regulaciones sobre las condiciones de empleo y de trabajo.

En una segunda sección destacamos el papel paradigmático que juega, como tendencia generalizada, la individualización de las relaciones de trabajo, y su impronta disciplinadora. El caso de la empresa de productos electrónicos resulta emblemática, exponiendo una articulación solvente entre la individualización de las relaciones de trabajo y la impronta “calificante”, expresada en el requerimiento empresario de colaboración y “cambio cultural”, y, tal como antes lo analizamos, en la instalación de nuevas condiciones de profesionalización, que dan base de fundamento a un modelo estabilizado y de gran selectividad. A través de la nueva gestión del trabajo se opera buscando legitimidad, y la estrategia desplegada se orienta, a la vez, a la descolectivización y al “convencimiento”.

También en esta segunda sección hemos abordado una tendencia de interés que se manifiesta en la regulación de hecho de un nuevo sistema de clasificación profesional, en el caso de la empresa farmacéutica estudiada. La nueva arquitectura clasificatoria requiere ser comprendida en un esquema que traduce, en las nuevas posiciones, la división de trabajo de control simbólico. Los

casos que se exponen en la segunda sección del capítulo iluminan el contraste entre una estrategia abarcativa y localizada - en cuanto al alcance de ciertos contenidos que se “desregulan” y se vuelven a regular de hecho-, si bien, en ambas situaciones, se juegan efectos significativos en el orden laboral, profesional y sociocultural.

## **1. La negociación como dispositivo de racionalización**

### **1.1 Negociar la organización continua del tiempo de trabajo**

Las empresas del sector del neumático han colocado al tiempo de trabajo como resorte fundamental de la estrategia de racionalización, materia que ha sido negociada tras una cierta resistencia inicial por el sector sindical ( Sindicato único de la actividad del neumático). El interés de este caso surge al considerar el proceso negociador, y dar cuenta de las condiciones de alta restricción para hacer pesar mejores condiciones de trabajo en la negociación colectiva.

El camino elegido desde la empresa no será el convencimiento a través de la formación, lo que aquí opera es la negociación ( impuesta) como un lugar desde el que se pretende legalizar el nuevo orden laboral.

Los años 90 han sido el escenario en el que se ha agitado la negociación en cada una de las empresas del sector, que al año 97 habían finalmente dispuesto el nuevo sistema de trabajo continuo, tras la firma de actas de acuerdo negociadas por cada una de las seccionales por separado.

La historia del sector requiere una serie de consideraciones que contribuyen a la comprensión de las estrategias desplegadas por el actor sindical y empresario.

Se trata de un sector altamente concentrado en cuatro grandes empresas, tres pertenecientes a holdings transnacionales, y una de capital nacional. En lo que respecta a la estrategia sindical, con una historia de fuerte peso de las seccionales en la negociación de las condiciones de trabajo, y sobre todo, salariales, la promoción, por parte de éstas, para encarar una estrategia común de

negociación se trunca hacia finales de los 80, decidiendo por asamblea la negociación por separado:

*“ Las delegaciones nos dimos cuenta que esto no era para tratarlo en conjunto. Por ejemplo, tenías un problema y ponías en conflicto a una planta que estaba trabajando brillantemente con sobretiempos. Entonces ¿quien quiere parar cuando está todo bien?, te dicen: mirá yo lo lamento, tengo deudas, quiero aprovechar. Por asamblea general se decidió negociar por fábrica, para poder liberar y que cada fábrica pudiera negociar. Cuando la negociación se hace por sector, cada delegación sabe muy bien lo que la gente necesita porque existen sistemas de trabajo diferentes (...) esto es lo que desencadena que cada seccional tratara de perfilarse por si sola” (integrante comisión ejecutiva seccional Hurlingham).*

De esta forma, y aún vigente el convenio del año 75, se habilitará una negociación descentralizada. Si a finales de los años 80 el conjunto de puntos relevados por cada una de las seccionales para negociar con las empresas, sobre la base de una estrategia común, fue percibido por el actor sindical como un escollo para lograr aquello que se pretendía, en los 90, el frente común empresario planteará un escenario concomitante colocando a la organización del tiempo de trabajo como aspecto a imponer en cada una de las empresas.

La organización continua del tiempo de trabajo se expresa entonces como un sentido emblemático de la modernización /racionalización empresaria. El impulso negociador, para instalar el sistema de trabajo continuo, es firmemente sostenido por cada una de las empresas, logrando finalmente sancionar el nuevo sistema que se plantea, desde el actor empresario, como el requerimiento fundamental para seguir funcionando y lograr rentabilizar la capacidad tecnológica instalada. Resulta fundamental poner de manifiesto cómo la impronta modernizante se expresa en el sector como aumento de eficiencia económica a partir de elevar la productividad del trabajo. Pero también pone al descubierto cómo el dispositivo convencional abre un camino legítimo para profundizar la precarización, de las ya deterioradas, condiciones de empleo y trabajo.

Mientras que las seccionales deciden negociar por separado, invocando la lógica diferenciada de cada empresa, las empresas van perfilando una estrategia común, teniendo la iniciativa de

negociar, presionan, amenazan con despidos e imponen finalmente las modificaciones en la organización del tiempo de trabajo.

### **La seccional Hurlingham: la aceptación a negociar**

La resistencia sindical y el rechazo a negociar ( la nueva organización del tiempo de trabajo), expresados en las primeras asambleas, va cediendo a partir de la presión de la empresa que, ante la negativa sindical, comienza a despedir trabajadores. En ese contexto resulta de interés atender a la posición de la seccional: 1. escuchar la voz de los trabajadores ( quienes son presionados en forma reiterada por la patronal), y, a partir de allí, definir la estrategia; 2. aceptar la negociación, manifestando su desacuerdo sobre la nueva organización del tiempo ( cuando frente a las presiones, a las que fueron sometidos los trabajadores, la seccional acepta negociar), y 3. énfasis en la creciente presión “externa” ejercida por el holding sobre la filial para imponer la nueva organización del trabajo ( justificando, de alguna forma, la necesidad de promover, en el nivel de la filial, “ajustes” para seguir funcionando). De esta forma, la seccional Hurlingham<sup>101</sup> acepta negociar y aporta un antecedente fundamental para que las restantes empresas del sector presionen para imponer la nueva organización del tiempo de trabajo.

Una vez aceptada la negociación, a la seccional sólo le queda negociar la reincorporación de los despedidos en el marco del conflicto y la equiparación salarial por las horas caídas.

*“ La empresa ejerció una presión muy fuerte, ya que empezó a despedir (...) la gente paró a los gerentes en el medio del pasillo, preguntaron que hay que hacer para mejorar esto, y les dijeron que aceptaran el 6 x2. Vinieron una 120 personas pidiendo una asamblea”.*

*” Había gente que pensaba que la empresa sólo presionaría y no quería aceptar. Después empezaron a echar gente con conducta intachable para que se irrite, a lo mejor estarían esperando también la reacción del gremio. Pero hay que tener cuidado, porque uno sabe cuando empieza un conflicto pero no cuando termina. Nosotros hicimos la denuncia ante el Ministerio de Trabajo, y la empresa planteó que ofrecían trabajo y que la gente no aceptaba(...) pero ya se había comenzado a echar(...) yo te puedo decir que la planta necesitaba si o si el 6 x2, la producción bajó, paró el*

<sup>101</sup> Al tiempo de realizar nuestra investigación, la seccional Hurlingham integraba la lista oficialista que tenía la conducción del sindicato único de la actividad del neumático.

*pedido de materiales, paró todo y era para rato, también teníamos el problema de la importación(...) Nosotros desde un primer momento no estuvimos de acuerdo y no lo estamos, ojalá venga alguien mañana y diga volvemos a la normalidad, esto es un desastre(...) nosotros teníamos siempre la misma postura, aceptábamos lo que decidiera la mayoría, y esa iba a ser la última asamblea. Si decía que no era no” (Delegado gremial)*

De esta forma, la negociación recién se va a producir una vez que los propios trabajadores solicitan al sindicato aceptar la negociación.

Como contrapartida, la empresa deja de despedir trabajadores, reincorporando a los expulsados durante el conflicto. Asimismo otorga 50 horas vacacionales, y una compensación vía salario indirecto por medio de tickets canasta. A su vez, se crea el cuarto turno incorporando trabajadores en calidad de contratados.

La aceptación de la negociación, en el caso de la Planta de Hurlingham, se constituye en una antesala de lo que cada una de las seccionales tendrá que negociar, neutralizando la resistencia que se venía operando desde comienzos de los años 90.

La descentralización de la negociación, avalada por el actor sindical, invocando realidades distintas y ventajas comparativas si se llevaba en el nivel de la empresa, contrasta con la iniciativa y presión, de cada una de las empresas, en forma agregada, para imponer el sistema de trabajo por turnos continuos.

### **La seccional San Fernando: una aceptación resistida**

Si la seccional Hurlingham hace de punta de lanza en el proceso de negociación, la seccional San Fernando<sup>102</sup>, tras una importante resistencia, será una de las últimas en firmar el nuevo sistema de trabajo.

---

<sup>102</sup>A diferencia de la seccional Hurlingham, la seccional localizada en San Fernando es opositora a la conducción oficialista del sindicato nacional.

El conflicto ocasionado entre la seccional y la empresa localizada en la localidad de San Fernando en el año 91, por aumento salarial, trajo aparejado la expulsión de un importante número de trabajadores y marcó un punto de inflexión en una histórica práctica sindical de oposición. En ese contexto, el interés empresario por negociar un nuevo sistema de trabajo ya es anticipado en el año 92, frente a un sindicato debilitado, y un accionar empresario fortalecido.

A comienzos del año 92 la empresa comunica al sindicato una propuesta anticipatoria de las modificaciones que se propone implementar en la gestión del trabajo. La puntualización de las materias a negociar da cuenta de la necesidad empresaria de reestructurar el espacio sociotécnico y construir la nueva organización, sobre la base de la flexibilización máxima del trabajo humano.

Se trata de una propuesta que involucra un cambio radical de las formas de trabajo preexistentes, asimismo es anticipatoria del proyecto futuro.

La propuesta de la empresa contenía una serie de puntos que involucraban una modificación del anexo del convenio colectivo del año 75, implicando la antesala de un convenio en el nivel de empresa. El común denominador de la estrategia empresaria era negociar una nueva normativa para el tratamiento de los conflictos, la organización continua del tiempo de trabajo y la operación continua de las máquinas:

*"frente al conflicto colectivo(...)se abrirá una instancia de conciliación voluntaria(...) proceso que no podrá prolongarse más de diez días hábiles(...) el sindicato deberá comunicar a la empresa con antelación mínima 72 horas las medidas que va a tomar(...)cualquier medida de acción inconsulta por parte del sindicato se considera violación del convenio" ( propuesta empresaria).*

El trabajo continuado se sustenta en el nivel del puesto de trabajo a través de la operación continua de las máquinas y la coordinación "del conjunto" en una nueva organización del tiempo de trabajo:

*"que las máquinas no se detengan con el cambio de turno: las máquinas se entregarán en marcha haciendo relevo del operario entrante con el saliente. Este mecanismo regirá tanto en máquinas continuas como discontinuas".*

*"que las máquinas trabajen durante todos los tiempos disponibles, incluyendo merienda, descanso, etc(...)en el caso de personal de turno de ingeniería y principales puestos de producción,(...)no se abandonará puesto de trabajo mientras no se presente reemplazo(...)tanto en los cambios de turno como en los horarios de merienda y cafetería(...)el trabajador (...)reducirá al máximo la presencia en los "fumaderos", y evitará la concurrencia masiva ante el servicio de cafetería" (propuesta empresarial).*

La "colaboración" sindical es requerida en la estrategia racionalizadora, que aquí también se impone, como búsqueda de eficiencia económica sobre la máxima precarización del trabajo.

Para el sindicato también se opera una disputa en el orden salarial, ya que al igual que en la empresa localizada en Hurlingham, el trabajo continuo eliminaba el pago de horas extras al 200 % en sábados y domingo.

En el año 1996 la empresa propone trabajar por un lapso de tres meses los días sábado, cobrando al 100 %. Ante el rechazo de los trabajadores, decide encarar un accionar estratégico encauzando la implementación del nuevo sistema de trabajo continuo, ejerciendo presión sobre el sindicato y desplazando la negociación directa con la seccional. En ese marco la empresa realiza una presentación ante la subsecretaría de trabajo provincial argumentando la necesidad de incorporar personal ( 450), a tiempo parcial ( 32 horas).

Las nuevos trabajadores ingresaron bajo las siguientes condiciones:

1. Contrato a tiempo determinado
2. Contrato por 32 horas de trabajo semanales
3. Trabajar los días sábados a jornal simple
4. Ingresan con el compromiso de trabajar a tiempo continuo si la empresa lo requería

La intervención del Estado otorga legalidad al accionar empresario, al aceptar la propuesta de incorporar personal y, de este modo, habilita la vía del trabajo continuo.

Dado el nuevo escenario creado por el accionar empresario, el estado, y la implementación del trabajo continuo en las restantes empresas del sector, la seccional acepta comenzar las

negociaciones del trabajo continuo.

**La propuesta empresarial: bosquejos de un acuerdo**

Según surge de una comunicación sindical, la empresa reitera la propuesta del año 92 privilegiando en el año 1997 los siguientes puntos:

1. El sistema de trabajo por equipo
2. Distribución y fraccionamiento de las vacaciones a lo largo del año
3. Operación continua de las máquinas
4. Período a prueba para el personal ingresante, ampliándolo a 6 meses
5. Prevención del conflicto.

Las disputas entre líneas internas sindicales produce la paralización de las negociaciones. La empresa despide a 30 trabajadores y busca firmar acuerdos individuales. Esta situación lleva a la seccional a reanudar las negociaciones, firmándose, en el año 1997, como corolario, el acta de acuerdo que regula la nueva organización del tiempo de trabajo.

De esta manera, y vía la negociación - de actas de acuerdo-, se impone el trabajo por turnos continuo en cada una de las empresas del sector del neumático.

Imponer un nuevo orden laboral, sobre la base de regular el tiempo de trabajo, se convierte en el instrumento de gestión y negociación fundamental desde la estrategia empresarial. La negociación del nuevo sistema de trabajo, se constituye en la vía elegida para vehicular el dispositivo de control empresarial. Negociar el tiempo de trabajo supone aportar una nueva arquitectura sociotécnica que excede al tiempo de trabajo. Su potencialidad radica en la centralidad que adquiere para maximizar la economía de tiempo, operando directamente sobre el tiempo de trabajo.

La organización del tiempo de trabajo, como categoría fundamental, tendrá la potencialidad disciplinadora para regular los comportamientos de acuerdo a los parámetros de continuidad ( en los turnos, en las máquinas, en definitiva, en el funcionamiento de la planta), y la negociación será la vía elegida para instrumentarlo.



La negociación en las dos seccionales pone en evidencia también cómo este proceso es acompañado, por parte de las empresas, de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo: a los trabajadores se los presiona, en forma individual para que acepten la nueva organización del tiempo de trabajo. Es a partir de las presiones, ( y despidos) que se da inicio al proceso de negociación.

Por otra parte, junto a la centralidad que adquiere la negociación durante la década de los 90, también se producen transformaciones sustanciales que se orientan a establecer un conjunto de “distinciones simbólicas” entre las categorías operarias. De esta forma, los “operarios clave”, la existencia de los grupos “kaizen” ( trabajadores seleccionados para proponer mejoras en los equipos), así como la incorporación de técnicos a tiempo parcial en la conformación del 4to turno ( a partir de la modificación de la organización del tiempo de trabajo) exponen distintas facetas acerca de cómo se dinamizan estrategias dirigidas a descolectivizar, individualizando las relaciones de trabajo.

En el plano de la negociación colectiva, la firma de actas de acuerdo descentralizadas, e incluso multiplicadas en el nivel de los sectores de trabajo ( por ejemplo en el caso de los acuerdos de productividad), abren una distancia cada vez mayor respecto del convenio del año 75, formalmente aún vigente. Asimismo, las relaciones establecidas entre la empresa y los trabajadores ( evitando la intervención sindical), se constituyen en un enclave fundamental desde el cual presionar directamente para imponer las transformaciones. De esta forma, la iniciativa empresaria, legalizada vía la negociación colectiva y a través de la gestión individualizada, se constituyen en canales potentes para configurar, y dar sostenimiento ( legalizando) al nuevo escenario laboral, sustentado en el trabajo por turnos continuo.

## **1.2 Negociación colectiva y la nueva gestión del trabajo**

En el marco del proceso privatizador de la ex-empresa de servicios eléctricos, las políticas empresarias se orientan a desestructurar y dar emergencia a un nuevo mercado interno de trabajo flexibilizado. El dispositivo normativo se constituirá también en un fértil vehículo para regular las nuevas condiciones de empleo y de trabajo.

Cabe destacar que se trata de un sector en que la negociación<sup>103</sup> fue instrumento para regular cláusulas en mejora de las condiciones de trabajo. Con la privatización, ese mismo instrumento se constituye en una vía para desregular los niveles de protección que se habían alcanzado, y “legalizar” los sentidos más emblemáticos de la flexibilidad laboral ( que, a su vez, son habilitados por la norma estatal en el marco de la reforma laboral neoliberal).

En este sentido, las políticas gubernamentales, que impulsan la flexibilidad laboral, ofrecen un instrumental de importancia para dar base legal de sustento a las nuevas orientaciones empresarias que buscan producir un profundo recambio de la fuerza laboral. A las exclusiones, vía los “retiros voluntarios”, y el fomento de las jubilaciones anticipadas, se le suma la incorporación de personal contratado en condición de “eventuales”<sup>104</sup>, para realizar tareas no ocasionales, haciendo uso, también, de las modalidades promovidas por la ley de empleo ( ley 24013/91).

En los cuadros expuestos a continuación se reflejan las tendencias en la evolución del empleo antes y después de la privatización. Asimismo, resulta contundente la evolución del personal efectivo respecto del contratado, una vez que se privatiza la empresa estatal de servicios eléctricos.

---

<sup>103</sup>La derogación de viejos convenios colectivos vigentes y la firma de nuevos convenios - muchos de ellos llevados en el nivel de empresas- ha sido una tendencia recurrente en las empresas privatizadas: Figari, C.; Battistini, O.; Jabbaz, M.; Wischnevsky, J.; La negociación colectiva: un vehículo para la flexibilidad laboral, ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: el mundo del Trabajo en el contexto de la globalización: desafíos y perspectivas, Organizado por Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, San Pablo, Brasil, del 1 al 5 de diciembre de 1997.

<sup>104</sup>Esta cuestión será analizada en profundidad en el capítulo IX, al considerar la situación socioprofesional de los operarios.

**Cuadro N° 12: Personal empleado antes y después de la privatización en las áreas de distribución y generación.**

<b>Personal empleado Areas</b>	<b>Segba</b>	<b>Empresas privatizadas</b>	<b>% reducción del personal</b>
<b>Distribuidoras</b>	14649	9822	33
<b>Generadoras</b>	2329	1509	35
<b>TOTAL</b>	16978	11331	33

Fuente: Elaboración propia en base a información procedente del Sindicato Luz y Fuerza, año 1992.

**Cuadro N° 13: Evolución del personal ocupado<sup>105</sup> (personal efectivo)**

<b>Año</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>% reducción</b>
<b>1993 (año base)</b>	4288	.....
<b>1994</b>	3207	25
<b>1995</b>	2947	31
<b>1996</b>	2918	32

Fuente: Elaboración propia en base a información procedente del Sindicato Luz y Fuerza, año 1992

**Cuadro N°14: Evolución del crecimiento del personal contratado**

<b>Año</b>	<b>Contratados</b>	<b>% crecimiento</b>
<b>1993 ( año base)</b>	360	-----
<b>1994</b>	667	85
<b>1995</b>	498	38
<b>1996</b>	491	36

Fuente: Elaboración propia en base a información procedente del Sindicato Luz y Fuerza, año 1992

<sup>105</sup>La información relevada incluye sólo el personal representado por el Sindicato de Luz y Fuerza.

Si se discrimina entre efectivos y contratados, vemos que la reducción, para los primeros, registra una tendencia sostenida de aumento. En cambio, la tendencia se invierte al considerar a los contratados, que registran un importante crecimiento en el año 1994 - 85 %- . Si bien en los años siguientes se incorporan contratados en menor proporción, la tendencia sigue manifestándose positiva, respecto del año considerado como base.

La tendencia general registra una disminución sostenida del personal efectivo representado por Luz y Fuerza, junto a las incorporaciones continuadas de personal contratado, en muchos casos, en carácter de eventuales. Debemos tener en cuenta, a su vez, que el costo mensual de un trabajador contratado es en un 45% más barato para la empresa que un trabajador efectivo.

De esta forma, las reducciones en los niveles de empleo se combinan con la precarización del vínculo laboral para aquellos que son contratados bajo el régimen privatizador.

### **El contenido de la negociación: “flexibilidad y colaboración ”**

La privatización en el sector eléctrico significará ( como en otros sectores privatizados) la multiplicación de los actores empresarios y de la negociación colectiva llevada en el nivel de las empresas, en forma separada, por parte de los dos gremios actuantes en el sector ( en el caso estudiado), configurando un nuevo escenario con consecuencias relevantes en la gestión de la fuerza de trabajo y en las relaciones de trabajo. Se constata el resquebrajamiento del poder sindical en decisiones estratégicas respecto a la gestión de la fuerza de trabajo, y en las que históricamente interviniera activamente<sup>106</sup>. La *flexibilidad* y la *colaboración* expresan los sentidos más paradigmáticos de las cláusulas negociadas, y definen la impronta racionalizadora en el sector.

<sup>106</sup>En capítulos anteriores analizamos el rol que jugaron el sindicato y la gerencia de recursos humanos, a finales de los años 80, en el impulso conjunto de un proyecto que suponía quebrar sustancialmente los principios que históricamente habían sustentado el mercado interno de trabajo. Se priorizaban así los criterios calificantes por sobre la antigüedad en el empleo, y se articulaba el plan de formación con el desarrollo de las carreras profesionales. Con la privatización el proyecto queda sin efecto, impulsando un proceso racionalizador sobre el trabajo y sustituyendo trabajadores en todos los niveles jerárquicos, pero afectando especialmente a los operarios, que además ven resentidas sus ya precarias condiciones de trabajo.

Se opera sobre las condiciones de empleo y de trabajo, produciendo una ruptura con el modelo sociolaboral y profesional preexistente. Y en este escenario, se constata el papel del dispositivo normativo que opera imponiendo los nuevos sentidos sobre el trabajo y el trabajador. Este caso expresa la cara oculta de la modernización ( que vela la concepción manegerial del “management participativo”), poniendo en evidencia, en los contenidos negociados, una articulación solvente entre *colaboración y flexibilidad*.

### **La impronta flexibilizadora**

En los primeros convenios firmados, con posterioridad a la privatización<sup>107</sup> se pone en evidencia la necesidad empresaria de producir una ruptura con el anterior modelo:

*“ Se deja constancia que el presente instrumento será la única fuente de derechos y obligaciones convencionales para las partes y que, en consecuencia, a partir de su vigencia se derogan y quedan sin efecto no sólo las disposiciones del convenio colectivo anterior (...) sino además todos y cada uno de los acuerdos y actas (...) así como las prácticas y modalidades provenientes de los usos y costumbres que se encontraban en aplicación al 28 de febrero de 1993”* (convenio firmado entre APSS y Central eléctrica privatizada - CCT 118/94-, Art. 3)

Asimismo, el acta de acuerdo firmado entre el sindicato capital y la central eléctrica privatizada es contundente en sus enunciados al ponderar las materias que específicamente quedarían derogadas:

*“ Desde la fecha en que entre en vigencia el presente acuerdo quedarán sin efecto las normas y disposiciones que tengan relación con jornadas de trabajo, procedencia y pago de las horas extraordinarias, polifuncionalidad o multiprofesionalidad, facultad de organización y dirección que la ley reconoce al empleador, capacitación, higiene y seguridad industrial, uso de corriente eléctrica, cuotas sindicales, pago de aportes tanto al sindicato como a la Obra Social, incluidas en el Convenio Colectivo N° 78/75, así como en las actas complementarias, acuerdos, y modalidades pertinentes a estos mismos temas”* (Art. 15).

<sup>107</sup>Má allá de la multiplicación de convenios en cada una de las empresas, se han constatado textos similares, en cuanto a las cláusulas que se desregulan y regulan en otro sentido.

Asimismo, la extensión de la jornada, la distribución de las vacaciones a lo largo del año, o la movilidad geográfica, expresan el sentido flexibilizador de lo negociado. Al respecto, el acta de acuerdo firmada entre el Sindicato y la Central eléctrica privatizada ( abril, 1993) establece:

*“ las partes acuerdan flexibilizar las tareas, funciones y ubicación del personal en las distintas unidades o áreas funcionales de la Empresa para lograr una óptima utilización de los conocimientos, habilidades y experiencia de los trabajadores y obtener así, como lógica consecuencia, una mayor productividad” (Art. 5).*

*“(...) los trabajadores cumplirán su labor (...) con una jornada de 8 horas 12 minutos. No obstante el personal de operación de la central que por sus funciones debe necesariamente trabajar en equipos que cubran las 24 horas del día estará sujeto a un régimen de turnos de 8 horas diarias, con un promedio que no sea inferior a 42,5 horas semanales. Para compensar el aumento de la jornada que resulta como consecuencia de lo pactado en el inciso precedente, los trabajadores comprendidos en este convenio recibirán (...) una asignación equivalente al 25 % de los valores fijos sujetos a aporte que se encuentren vigentes al día inmediatamente anterior a la fecha en que entre en vigencia este acuerdo (...) Se deja constancia que estas asignaciones se ajustan estrictamente a lo establecido en la ley N° 23928 y en el Decreto 1334/91, puesto que han sido definidas en un contexto de reducción de la dotación y de un aumento efectivo de las jornadas de trabajo” (Art 1).*

La lucha por las condiciones de trabajo en las Guardias Rotativas de Turnos Continuas ( materia sobre la que se concentra el conflicto en el sector del neumático, analizado en el apartado anterior), sufrirá un retroceso fundamental con la extensión de la Jornada, que abarca a todo el personal, incluyendo a quienes se desempeñan bajo estas condiciones altamente precarias. Cabe destacar, a su vez, cómo la contrapartida se juega en el orden de la obtención de un plus salarial. Es esta misma contrapartida la que se puede constatar en la negociación por el tiempo de trabajo en el sector del neumático, si bien resulta relevante plantear que la misma se encuentra, en ambos sectores, en la propia historia de negociación: frente a la precarización de las condiciones, los ajustes salariales se han constituido, muchas veces, en compensatorios del embate empresario hacia las condiciones de trabajo.

Por otra parte, surge de la cita anterior el resguardo apuntado en la cláusula, que deja claramente expuesta la vigilancia de la autoridad administrativa ( con la homologación del convenio colectivo de trabajo) sobre lo regulado (el aumento del valor normal de la hora trabajada). Se invoca, en este sentido, el emblemático decreto 1334/91 de aumento salarial por productividad que habilita explícitamente el aumento salarial, sólo si se logra flexibilizar la fuerza laboral ( a través de la “polivalencia funcional” y el aumento de la productividad).

Así, el convenio colectivo de empresa, firmado en el año 1992 entre la Central eléctrica privatizada y la Asociación de Personal Superior, expresa claros correlatos en el artículo 14 entre el requerimiento de “polifuncionalidad” ( asociada con la flexibilidad interna) y la búsqueda de “colaboración” para aumentar la productividad:

*“ con el objeto de prestar una efectiva colaboración en la búsqueda de una mayor eficiencia y aumentar la productividad, los trabajadores prestarán sus servicios bajo un régimen de polifuncionalidad o multiprofesionalidad, entendido en la más amplia expresión de dichos conceptos, ésto es, haciendo uso de las capacidades para desarrollar una o más tareas o ejercer distintos roles en el desempeño de sus actividades, de forma tal que mediante el cumplimiento tanto de las labores accesorias, complementarias o afines -sean éstas de carácter técnico o administrativo - puedan concluir por sí mismos el trabajo que se les haya asignado”.*

También, los acuerdos en materia remunerativa están estrechamente vinculados a los parámetros flexibilizadores. Las retribuciones se hacen "flexibles" en función de diversas variables tales como generación -en el caso de las centrales-, rentabilidad, comportamiento laboral, etc. La variabilidad salarial pasa a vincularse estrechamente con una productividad, que debe superar los cánones históricos, sólo que casi con un 40% de reducción en los planteles y con nuevos reclutamientos en condiciones de alta precarización. El convenio firmado por APSS y la Central eléctrica privatizada ( CCT 118/94) establece en materia remunerativa lo siguiente:

*" con el objeto de incentivar el cumplimiento de las metas de generación fijadas por la Dirección de la Empresa, se pagará al personal (...) un premio por productividad cuyo monto, expresado en salarios base mensuales, se determinará en función de la generación neta ponderada anual que se debería alcanzar en los años 1993 y 1994"( ART 27)*

Se prevee también una bonificación que:

*" tiene por objeto premiar el comportamiento laboral del personal, su monto se disminuirá en los porcentajes que se indican en cada una de las situaciones que se señalan, sin perjuicio de las demás sanciones que eventualmente fueren procedentes de acuerdo con la normativa legal vigente:*

*a. Cinco llegadas tarde en un mismo mes: 3%, más 0.5% por cada atraso adicional en dicho período.*

*b. Trece llegadas tarde en el año calendario : 3%, más 0.5 por cada atraso adicional en dicho lapso.*

*c. Ausentismo por enfermedades o accidentes del trabajo imputables a negligencia o imprudencia personal : 6% por cada día*

*d. Ausentismo sin causa justificada : 10% por cada día*

*e. Amonestación que no tenga su origen en las causales antes indicadas: 20% si en un mismo año calendario el trabajador fuere objeto de nuevas amonestaciones, el descuento por cada una de éstas será el equivalente al 40%.*

*f. Suspensión no originada en las causales a que se refieren las letras a., b., c. y d.: 30% por cada día de suspensión y 60% por cada día, en caso de reincidencia en el año calendario". ( Art. 29).*

Si bien estas cláusulas ( asociadas a las penalidades por incumplimiento en los horarios) ya estaban presentes en el art. 45 del CCT del año 75, éstas no resultaban asociadas con efectos directos en los salarios. Otra diferencia no menor se deriva del procedimiento de apelación que se le reconocía al trabajador en dicho convenio, y que ya no aparece en las nuevas regulaciones sancionadas a partir del proceso privatizador:

*" El trabajador que considera injustificada una penalidad aplicada por la empresa, tendrá derecho a reclamar de acuerdo a lo estipulado en el presente convenio" ( Convenio N° 78/75 art.45, punto A)*

Las penalidades del CCT del 75 se transforman en bonificaciones por comportamiento laboral, y quedan vinculadas con la "incentivación" a través del salario flexible.



## La colaboración

El convenio de empresa firmado entre la Central eléctrica privatizada y la Asociación del personal Superior ( 118/94 E) expresa:

*“ la empresa y los trabajadores están obligados, activa y pasivamente, no sólo a lo que resulte expresamente de los términos de este convenio colectivo de trabajo, sino a todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo apreciados con criterio de colaboración y solidaridad”.*

La colaboración y la solidaridad nuevamente resultan invocadas como los comportamientos funcionales al nuevo orden laboral. Dichos comportamientos suponen máxima disponibilidad: la obligación para los trabajadores a colaborar, más que un contrasentido expresa de qué forma los trabajadores se encuentran a merced de lo que disponga la empresa. La obligación para la empresa alcanza a lo regulado y más allá de lo regulado en el convenio. La amplia disponibilidad requerida al trabajador encuentra su co-relato en la discrecionalidad de la empresa, que, además, es negociada colectivamente.

La “colaboración de todos”, no obstante, convive con las crecientes diferenciaciones que se establecen sobre la base de la nueva gestión del trabajo.

Las nuevas regulaciones firmadas resultan contundentes al poner de manifiesto las exclusiones establecidas en la sección: *ámbito de aplicación del convenio*, configurando un grupo no sindicalizado por ser “personal de confianza”.

Los nuevos convenios colectivos de trabajo marcan un común denominador: desestructurar los principios que estructuraban el mercado interno de trabajo del anterior modelo, impulsando nuevas regulaciones. Esta situación es concurrente para la primer y segunda ronda<sup>108</sup> de negociación a partir del proceso privatizador en las centrales y distribuidoras.

---

<sup>108</sup>Un análisis en profundidad sobre las dos primeras rondas de negociación fue desarrollado en un trabajo nuestro: Figari, C.; Negociación colectiva y flexibilidad laboral. El caso de una empresa privatizada de servicios eléctricos; ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo: el

El criterio de antigüedad, especialmente valorado para las promociones, y en materia remunerativa, queda derogado, redefiniéndose los parámetros históricos que cimentaran la movilidad ocupacional ascendente. Es decir, las pautas para la movilidad profesional comienzan a regularse en base a criterios tales como la *responsabilidad*, la *capacidad*, y el *comportamiento* de la fuerza laboral. También se modifican los parámetros establecidos para el reclutamiento, ponderando especialmente el nivel de educación formal alcanzado, incluso, para los niveles inferiores del escalafón. Entre los nuevos criterios ( que juegan en los reclutamientos y las movilidades), la determinación ( a lo largo de la estructura de mandos) de “personal de confianza”, introduce nuevas selectividades, asociadas al peso que tiene la “colaboración” (disponibilidad) en los trabajadores.

La “nueva organización” demanda disciplinarse en los nuevos objetivos de eficiencia y productividad. Se busca así que las personas colaboren como condición fundamental para ser recompensadas y evitar la penalidad. A diferencia del “modelo calificante” ( en el que se busca “convencimiento” y, consistente con ésto, cobran centralidad las lógicas de formación y desarrollo - tal lo constatado en la empresa de productos electrónicos y cervecera, como hemos argumentado en capítulos anteriores-) se busca dar legalidad, vía la regulación sancionada por negociación colectiva: la colaboración queda sujeta a lo que requiere la empresa y lo que avala el sindicato en la norma.

De esta forma, la tendencia se orienta a desestabilizar el mercado interno de trabajo preexistente a la privatización, y a sentar bases nuevas, donde la incertidumbre, la precarización de la relación laboral, y la segmentación de la fuerza laboral son los nuevos pilares de la organización.

La negociación colectiva en el sector eléctrico se constituye en un vehículo sustancial para instalar las nuevas regulaciones sobre el trabajo. Es desde la negociación, y el aval sindical que se instalan las nuevas bases del orden laboral y profesional. A diferencia del caso del neumático, que firma actas de acuerdo en el nivel de cada empresa, en el sector eléctrico privatizado la fuerza normativa cobra particular relevancia al firmar nuevos convenios colectivos de trabajo, si bien, tal como antes planteamos, y desde una lectura sociológica, ambos instrumentos ofrecen elementos sustanciales

---

mundo del trabajo en el contexto de la globalización: desafíos y perspectivas; organizado por la Asociación Latinoamericana de Sociología de Trabajo, San Pablo, Brasil, del 1 al 5 de diciembre de 1997.

para interpretar lo que se regula en materia laboral y profesional. De todas formas, la historia de negociación en el sector eléctrico, con un convenio colectivo que era “vigilado” recurrentemente por el sindicato para su cumplimiento y emblemático del orden empresarial anterior, debe ser tomada en cuenta para comprender la estrategia empresarial de derogar y dar fundación a un nuevo orden laboral, que se plasme en los nuevos convenios colectivos de trabajo.

El hecho de que la negociación colectiva tenga un peso crucial en la estrategia racionalizadora, no significa que no conviva con una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Resulta de interés considerar, por ejemplo, en el caso de la central eléctrica privatizada, la existencia de *personal de confianza*; y en el sector del neumático la presión empresarial ejercida en forma individualizada para inducir la negociación entre los trabajadores.

La potencialidad del dispositivo normativo radica en su capacidad codificadora ( al igual que el dispositivo pedagógico ), y en su fuerza de síntesis. Es decir, las operaciones de normalización ( de los nuevos sentidos), de transmisión y comunicación se encuentran de alguna forma “fusionadas ( y reificadas) en la norma.

Más allá de la potencialidad del dispositivo normativo, éste encuentra una limitación respecto del dispositivo pedagógico, fértil en la posibilidad de deslocalizar los sentidos normatizados a través de la división de trabajo de control simbólico. No obstante y ésta es nuestra tesis, esta aparente desventaja es compensada al impulsar, junto a la estrategia negociadora ( descentralizada), una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. A través de convenios colectivos de trabajo y/o actas de acuerdo se pretende legalizar el nuevo orden que se regula y lograr legitimidad a través de las diversas modalidades en que se instrumenta la gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Y en este sentido, lo que también queremos poner de manifiesto es la reapropiación de las relaciones colectivas por el actor empresarial. Es éste quien impulsa la negociación, quien despide si los trabajadores no la aceptan, quienes transponen a través de la misma los sentidos racionalizadores de la nueva gestión del trabajo. Desde esta perspectiva también la tendencia marcada a descentralizar la negociación opera reforzando la gestión individualizada de las relaciones de trabajo, y la posibilidad de dar fuerza normativa a las variadas modalidades de flexibilización laboral y profesional.

Las regulaciones impuestas de hecho necesitan fortalecerse para lograr legitimidad a través de la individualización de las relaciones de trabajo, constituyéndose en una vía potente para vehicular la nueva normatividad. En un contexto de gran debilidad para el sector del trabajo, los canales para imponer las transformaciones se multiplican, ya sea a través de dispositivos que operan en el nivel simbólico, o bien bajo la regulación de hecho o de derecho.

## **2. La gestión individualizada de las relaciones de trabajo: la “impronta del sistema de mejora continua”**

Mientras que en los casos analizados, correspondientes a la empresa privatizada de energía eléctrica y a los del sector del neumático, la negociación descentralizada se constituye en un motor fundamental para dar nueva fisonomía al orden empresario, en otros de los casos estudiados, prescindir de la negociación no significa un escollo para imponer de hecho un nuevo orden.

En la empresa de productos electrónicos, la lógica de la calidad, y el dispositivo modernizante sustentado en la lógica de formación y desarrollo ( tendiente a buscar convencimiento) configuran un escenario potente para instrumentar una gestión individualizada de las relaciones de trabajo.

Asimismo, en el caso de la empresa farmacéutica estudiada, la automatización de los procesos asociada a la lógica de la calidad, pone al descubierto el quehacer cotidiano de los sujetos, conectándolos entre sí a través de la “tracción” que define en forma cambiante, pero omnipresente, la lógica del mercado. La potencialidad de las nuevas tecnologías para captar zonas de incertidumbre, abreva tanto en el nivel del grupo, sector de la producción, como en el nivel del individuo. Se dice: “todos son parte” y deben colaborar en pos del funcionamiento óptimo de la empresa. La colaboración impuesta, bajo restricción técnica, también se refuerza en la invocación al “cambio cultural” y en las nuevas clasificaciones definidas de hecho para los operarios.

En los casos que presentamos a continuación, la prescindencia de la negociación no resulta inhibitoria para imponer nuevas reglas de juego en el orden sociolaboral y profesional. En estos

casos la individualización de las relaciones de trabajo cobra fuerza, y se inscribe como arista fundamental en la nueva gestión del trabajo. En la empresa de productos electrónicos, la calidad como norma omnipresente, se articula sensiblemente con la formación y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo en la búsqueda de legitimidad; en la empresa farmacéutica, la modernización, sustentada en la “confianza al sistema técnico” ( con la impronta de las tecnologías de la información) y en la gestión de la calidad, se asocia a una gestión individualizada de las relaciones de trabajo, que se constituirá en un potente dispositivo para codificar y transmitir los sentidos de la “colaboración” y el “autocontrol”. Se codifican, de esta forma, las nuevas “distinciones simbólicas” que cobran expresión, como analizaremos en el capítulo IX, en las nuevas categorías profesionales de los operarios.

### **2.1. Calidad, formación y gestión individualizada de las relaciones de trabajo.**

La empresa de productos electrónicos coloca a los dispositivos de formación y calidad como dinamizadores de las transformaciones que se operan en la filial argentina durante el primer lustro de los años 90. Tal como lo venimos analizando, dichos dispositivos se constituyen en eficaces codificadores de los nuevos sentidos que se proponen instituir y que operan como patrones de disciplinamiento a imponer desde las políticas empresarias que hegemonizan.

En la organización estudiada la configuración de un orden laboral, calificante y selectivo, juega desprovisto de toda negociación. Las formas de legitimidad se buscan en el efecto convencimiento, que se apoya firmemente en la potencialidad de los dispositivos pedagógicos y comunicacionales. El espacio de trabajo “pedagogizado” se configura desde un accionar que incluye tanto a los responsables y transmisores del área de capacitación, como al responsable y a los mediadores de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. En ese contexto, la estrategia empresaria encauza las transformaciones vía las reacomodaciones en la transmisión y distribución de los saberes, que transparentan las nuevas bases de sustentación de la distribución del poder. En ese marco las relaciones de trabajo y la política de formación se constituyen en pilares centrales de las transformaciones y principales medios para encauzar los cambios.

La evocación permanente a la "colaboración" tiende a vincular a cada uno con el conjunto, siendo la estructura de organización que se utiliza para ello el trabajo en grupos. El nuevo funcionamiento

interno ( Linhart, 1997), exige entramarlo en el nivel de la organización del trabajo. Para ésto, los nuevos sentidos ( guiados por el énfasis en la eficiencia, la reducción de costos, el aumento de la productividad) deben, en principio, encarnar en los grupos de trabajo, y, en particular, en cada sujeto. El “efecto convencimiento” ( a través de potentes codificadores como el dispositivo pedagógico y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo), tiende a evitar las confrontaciones colectivas, instalando una resolución de los conflictos en el espacio de trabajo, entre jefes y colaboradores.

En ese escenario, la gestión de recursos humanos impulsa una política “integracionista” en el terreno de las relaciones de trabajo, orientada a descolectivizar la conflictividad a través de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Esta política será también sostenida a través de una gestión de fuertes beneficios sociales, que ya era importante antes de la estrategia modernizadora. La importancia histórica que ha tenido en la organización esta política ha estado vinculada a la búsqueda empresaria de “contener” los conflictos sociales, encontrando soluciones personalizadas, tendientes a resolverlos directamente desde los sectores de trabajo. En el presente, esta política aparece fortalecida a partir de su funcionalidad con los cambios en la organización. Por un lado, permite una gestión previsional de los conflictos, y por otro, tiende a uniformar la diversidad entre grupos profesionales, y a compensar la creciente segmentación del mercado interno de trabajo. De esta forma, contribuye también a personalizar y descolectivizar la conflictividad inherente a la relación capital-trabajo.

Desde nuestra tesis, la empresa busca neutralizar el conflicto sobre la base del “aunamiento de intereses” individuales con los de la empresa. “Involucrarse y colaborar” serán actitudes esperadas de la empresa hacia los trabajadores. La acción estratégica desplegada por la empresa, de “involucramiento” hacia la fuerza laboral, se sustenta en la necesidad de sujetar cada trabajador a toda la organización. De esta forma, sumarse a los objetivos empresarios, asumir responsabilidades y autonomía requiere, a su vez, de una estrategia acorde en el terreno de las relaciones de trabajo, que se apoya en un desplazamiento de las relaciones colectivas por las individuales.

Se personaliza la relación de trabajo llevando el tratamiento de los conflictos a las situaciones de trabajo específicas, a partir de una negociación individual entre jefe y “colaborador”. No es el trabajador, sino el sujeto “asociado” con la empresa, y el jefe, en tanto colaborador, quienes

dirimen los conflictos. En definitiva, para la empresa, se trata de dos “colaboradores” quienes deberán resolver la conflictividad. De esta forma, la empresa desarrolla una estrategia orientada a descolectivizar los conflictos, y derimir en un plano individual aquello que acontece o es parte de un conflicto colectivo, y que podría dar lugar a una acción colectiva.

La política “integracionista” se constituye en una vía eficaz para disciplinar en los nuevos objetivos empresarios. Se trata de personalizar para descolectivizar y lograr adhesión.

El manejo empresario de las relaciones de trabajo se constituye en una herramienta fundamental para la búsqueda de legitimidad. Su gestión queda, en la empresa de productos electrónicos, subsumida en la gerencia de Recursos Humanos.

De esta forma, la gestión individualizada de las relaciones de trabajo se asocia sensiblemente con la gestión pedagógica, que busca generar nuevas representaciones vinculadas al sentido de la *colaboración* y *el autocontrol*. Ambas operan como instrumento de legitimidad en la estrategia de racionalización.

Según hemos constatado tampoco la configuración de un nuevo orden clasificatorio supone, necesariamente, negociar colectivamente. Esta posibilidad es habilitada, a su vez, por las regulaciones de hecho que se establecen, y que se apoyan en una gestión que posiciona las individualidades, creando elementos de ruptura con los colectivos preexistentes. Las “nuevas distinciones simbólicas” quedan vinculadas estrechamente al impulso de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo.

## **2.2 Más allá de la negociación: las nuevas clasificaciones profesionales en la estrategia de racionalización**

La emergencia de un nuevo sistema de clasificación profesional rige en algunos de los casos analizados como derivación directa de la estrategia de racionalización. En el caso de la empresa farmacéutica estudiada la nueva legalidad empresaria sustentada, sobre todo, en la gestión de la calidad total, y en el sistema técnico basado en la informatización de los procesos, sienta condiciones para instrumentar las transformaciones en los perfiles profesionales y en el

nuevo mapa de clasificaciones. No obstante, ésto se impondrá en los hechos, sin operar un proceso de negociación colectiva.

La invocación empresaria sobre la necesidad de un “cambio cultural” se juega junto al papel relevante que se le asigna a la transformación del “viejo supervisor”, que, de ahora en más, se dice: “tendrá una función más pedagógica”. La transformación en los perfiles profesionales, excede a esta categoría profesional, abarcando los distintos niveles jerárquicos y funcionales. Se estructura un nuevo orden clasificatorio, redefiniendo los criterios que se juegan en la selección y movilidades.

En los niveles inferiores de la estructura jerárquica se genera una nueva clasificación profesional que transparenta el peso que adquiere el requerimiento de “responsabilidad” y “autocontrol”. Las categorías se distinguen en: calificados, integrales, y la más alta, que lleva el nombre de la compañía<sup>109</sup>. Las nuevas categorías se sustentan tanto en la polivalencia funcional como en las nuevas distinciones simbólicas expresadas en la categoría superior del nivel inferior jerárquico. Mientras que el *operario integral* debe realizar tareas de mantenimiento, y debe ser más polivalente, aquel que cuenta con la categoría superior deberá: “mantener y reparar, realizar tareas administrativas, gestionar materiales con los que va a trabajar, actualizar el stock, a través de una terminal o papelería, y dar por cerrada la orden de producción”. Los testimonios de jefes y gerentes plantean que este operario no necesitaría de un supervisor, ya que tiene “una importante autonomía”. Esta categoría expresa, en definitiva, la tendencia más paradigmática en cuanto a los nuevos requisitos de perfiles profesionales que “demanda la empresa”.

La transformación de los sistemas de clasificación profesional, para las categorías operarias, produce una segmentación al interior de este grupo profesional, y estas modificaciones encuentran co-relato en la definición de lugares diferenciados en la división de trabajo de control simbólico. Aquí se puede visualizar el peso que adquieren las atribuciones individuales de los sujetos. Las categorías superiores para los operarios explicitan el requerimiento de nuevas competencias, noción involucrada en el universo de significación que articula las nuevas concepciones manageriales (sustentadas en la gestión de la calidad) y la descolectivización de las relaciones de trabajo.

---

<sup>109</sup> Este aspecto será analizado extensamente en el capítulo IX.



En la cita que transcribimos a continuación se ponen en evidencia dos vías fértiles para vehicular las transformaciones en el orden sociolaboral y profesional:

*“ hoy por hoy está el camino formal e informal; el formal es el que dice el convenio, es decir: operario no calificado, semicalificado, calificado con especialización y se acabó(...) en la práctica existe otra organización, donde tenemos este operario múltiple. El va estar seguramente diferenciado por salario, pero no puede desde el punto de vista del convenio, hasta que no lo modifiquemos, incorporarse esta figura; hoy no se puede hacer nada, hay un camino legal y formal”* ( director técnico, empresa farmacéutica).

Queda claro aquí el interés empresario en traducir, lo que ya es un hecho, en un marco legal, que cuente con el aval del sindicato. Mientras tanto, las formas de ganar legitimidad se buscan a través de otros mecanismos. La ausencia de negociación, no impide a la empresa modificar el orden clasificatorio preexistente.

La individualización de las relaciones de trabajo, como aspecto sustancial de la nueva gestión del trabajo, contribuye a codificar y transmitir los sentidos de la “colaboración” y el autocontrol”, en tanto pautas de comportamiento emblemáticas de las tendencias constatadas en el análisis de casos múltiples. Las selectividades y “nuevas distinciones simbólicas” son también vehiculizadas a través de la gestión de las Relaciones de Trabajo ( función subsumida en la gerencia de Recursos Humanos). Estos sentidos también gobiernan en los modelos de profesionalización, ajustando los ingresos y las movilidades a esos patrones de significación.

La emergencia de nuevos sistemas de clasificación profesional y la individualización de las relaciones de trabajo se constituyen en ejes centrales de las transformaciones en el uso y valorización de la fuerza laboral. Estas tendencias, observadas como predominantes en los casos analizados, son un eslabón fundamental de la estrategia de modernización.

Si la individualización de las relaciones de trabajo y la operatoria sobre el orden profesional resultan elementos recurrentes en los casos investigados, no se opera la misma tendencia en el orden de la negociación colectiva, que sí fuera claramente constatada en el caso del sector del neumático y de la central eléctrica privatizada, constituyéndose en un vehículo para dar sustento

normativo a las nuevas orientaciones empresarias. De hecho, o de derecho, la estrategia racionalizadora se impone en un contexto de amplia debilidad para el sector del trabajo.

Mientras que el orden pedagógico opera en la edificación de una nueva división de trabajo de control simbólico, las relaciones individuales refuerzan el enmascaramiento de la conflictividad, detrás de la idea de que ya “no hay trabajadores y empresarios”, sino “colaboradores”. De esta forma, las relaciones pedagógicas, comunicacionales y de trabajo se constituyen en potentes dispositivos codificadores de los nuevos sentidos y posiciones que instituye la estrategia de racionalización.

Al orden pedagógico/laboral debe sumarse, en nuestro análisis, la impronta de la estrategia modernizante en las configuraciones profesionales. En los próximos capítulos (tercera parte) nos proponemos abordar los nuevos lugares asignados a los idóneos, técnicos e ingenieros. Esta mirada se enriquece al considerar los movimientos en la estructura jerárquica. Al respecto serán tenidos en cuenta los niveles inferiores (operarios/supervisores) y superiores (jefes y gerentes) de la estructura de mando.

### **Tercera parte:**

## **Configuraciones profesionales emergentes: perfiles y categorías profesionales en el nuevo orden empresario**

La denominada “modernización empresaria” da fisonomía a una nueva gestión laboral y profesional. En este sentido, ponemos en evidencia en esta tercer parte de nuestra Tesis, las tendencias predominantes, surgidas del análisis de casos múltiples, con relación a los modelos de profesionalización que se configuran, como derivación de las estrategias de racionalización impulsadas en el nivel de las empresas analizadas. Dos capítulos integran esta tercer parte: 1. *Operarios y supervisores en el nuevo orden empresario (Cap. IX)*, y 2. *Los perfiles ingenieriles y la formación del mando en la estrategia racionalizadora (Cap. X)*. El análisis recupera los efectos de los procesos de racionalización en distintos grupos profesionales que revisten en los niveles inferiores y superiores de la estructura jerárquica de mandos.

En capítulos anteriores hemos analizado el papel fundamental que asume la generación de “nuevas distinciones simbólicas”, encarnadas a lo largo de toda la estructura de clasificación profesional. También hemos estudiado cómo esas “distinciones” expresan la división de trabajo de control simbólico, y tienen un anclaje específico en ciertos territorios y agentes, cuyo accionar se orienta a la búsqueda y sostenimiento de la legitimidad. Este análisis se ve fortalecido, en esta tercer parte, con el estudio de las nuevas configuraciones profesionales, asociadas a la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización que expresan la renovación, a través de la formación, de los cuadros administrativos burocráticos. La formación del mando se constituye en una problemática central, siendo la misma indisociable del control de la agencia de control simbólico. El análisis de los modelos de profesionalización (y del entramado que los sustenta: los itinerarios profesionales), se constituye en una vía potente para evaluar los reposicionamientos en la estructura del mando por parte de distintos grupos profesionales. Se ponen en evidencia de qué forma son desplazados, mantenidos, o bien, sustituidos por otros, los recorridos de profesionalización definidos por las empresas, lo que traduce el grado de valorización de los perfiles profesionales, así como el horizonte de profesionalización para diferentes grupos, es decir, estableciendo los alcances y límites de la movilidad ocupacional. Se trata de senderos que articulan espacios de formación ( más o menos institucionalizados) y una movilidad ocupacional

calificante. Estos recorridos pueden estar impuestos unilateralmente o bien, ser fruto de la negociación colectiva ( Bonnafos, Hillau,1994; Figari,1999). De esta forma, poner de relieve la noción de itinerarios profesionales supone una lectura dinámica de la organización que pretende captar las nuevas configuraciones profesionales ( Rozemblatt,1999).

Los modelos de profesionalización, objetivan, en cierto sentido, la dialéctica o “articularidad” que se define entre itinerarios definidos institucionalmente ( derivados de las políticas empresarias de uso y valorización de la fuerza laboral) y trayectorias educacionales y profesionales que actualizan los sujetos en situaciones de trabajo ( éstas a su vez, son tributarias de un interjuego preexistente entre recorridos / circuitos educacionales y profesionales y los saberes, actitudes, expectativas y en definitiva las propias identidades de los sujetos). Esta perspectiva abre una vía potente para aprehender, a través de las transformaciones en los itinerarios preexistentes, y la emergencia de nuevos recorridos, la impronta del movimiento en que se sustenta la configuración, y que se expresará también en trabajadores excluidos, vulnerables, limitados en su posibilidad de profesionalización /movilidad, y también en aquéllos que se constituyen en estratégicos.

Aprehender los modelos de profesionalización (recuperando la dinámica que expresa la configuración) se constituye en un terreno potente también para analizar las transformaciones que se juegan en el campo de saber/poder con relación a la estrategia modernizante. Esta mirada reconoce como lugar central de análisis las mutuas referencias entre calificaciones requeridas y clasificaciones profesionales (Jobert; 1989, 1992; L. Tanguy; 1994). La lectura hacia las configuraciones ( y los modelos de profesionalización Rozemblatt; 1999) permite aprehender los criterios que sustentan al propio orden clasificatorio. Las categorías profesionales y las distancias relativas entre las mismas en el sistema de clasificación profesional, también expresan la dinámica de la propia configuración profesional.

El análisis crítico de la modernización empresaria requiere encarar el problema del orden laboral y profesional, poniendo en conexión el problema de los saberes requeridos/ los criterios de normatividad imperantes, y las nuevas clasificaciones profesionales.

En esta tercer parte iluminamos dos niveles de análisis, que consideramos, permiten enriquecer la comprensión de la problemática expuesta. Asimismo, razones de orden conceptual, según antes referimos, hacen pertinente este tratamiento. Por un lado, se trata de considerar los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales, asociados íntimamente a la estrategia de racionalización, a los dispositivos que se ponen en juego, y, en definitiva, a las políticas de uso y valorización del trabajo, que se constituyen en una arista fundamental de dicha estrategia. El análisis de las lógicas de profesionalización, y específicamente del “desarme” y emergencia de nuevos senderos de profesionalización, permiten transitar el andamiaje institucional que expresa la política empresaria para el trabajo. Por otro lado, ( aunque derivado de lo anterior), el desarrollo que hacemos a continuación toma en consideración, en forma particular, a grupos profesionales diferentes. Si bien ambos niveles se encuentran apoyados mutuamente, a lo largo del desarrollo de los capítulos que integran esta parte, hemos querido fortalecer la focalización temática en categorías de actores que contrastan tanto por corresponder a los niveles inferiores o superiores ( por un lado, operarios y supervisores; por otro jefes y gerentes) de la estructura de mandos, como por diferenciarse en cuanto al nivel de educación formal alcanzado ( nos referimos a los idóneos, los técnicos y los ingenieros). Esta consideración se basa en el peso que adquiere la credencial de nivel superior universitario para puestos estratégicos, criterio que resulta fuertemente asociado con la experiencia y sobre todo al grado de involucramiento con los objetivos de la firma ( Figari, 1999).

La tesis fundamental que se sostiene pone en evidencia cómo las configuraciones profesionales emergentes se sustentan en las distinciones simbólicas y en la estructuración de nuevos itinerarios de profesionalización. A través de las primeras, se promueve la selectividad al interior de cada grupo profesional y nivel jerárquico; y por medio de los nuevos senderos de profesionalización que se institucionalizan, se mantienen y maximizan las distancias relativas entre niveles jerárquicos, fortaleciendo las distancias entre las funciones de concepción, control y ejecución sobre el proceso de trabajo. En este sentido, las nuevas “distinciones simbólicas” ( ya analizadas en capítulos anteriores) y los nuevos itinerarios de profesionalización se traducen, según constatamos, en un incremento de la polarización y selectividad.

Es también desde el análisis de las configuraciones profesionales que se ponen al descubierto los nuevos sentidos que se codifican sobre el trabajo y el trabajador. Como dos caras de la misma-

moneda, las “normalizaciones” operan junto a profundas selectividades. Es decir, si en la voz del alto management “todos deben colaborar” ( con el proyecto de la firma), sólo algunos pocos podrán transitar un itinerario profesional calificante, que se traduzca en movilidad ascendente. Sobre la base de un discurso normativo/regulador para configurar nuevos comportamientos, el espacio profesional se hace mucho más selectivo y excluyente. Las distancias relativas entre concepción y ejecución se mantienen, y se incrementa la selectividad al interior de cada grupo, escenario que es también alcanzado a partir del requerimiento de colaboración y alta competencia entre los trabajadores.

A lo largo de esta tercer parte de nuestra Tesis se ponen de manifiesto las tendencias predominantes halladas en el análisis de casos múltiples. Asimismo, se recurre a los modelos señalados en capítulos anteriores ( cuadros N° 1 y 7 ) que expresan diferencias, también, en las características que asumen las configuraciones profesionales. Nos referimos al modelo calificante (donde el dispositivo de modernización/racionalización se apoya en las lógicas de formación y desarrollo profesional afectando las condiciones de profesionalización: empresa de productos electrónicos y cerevecera), al modelo precarizante y de exclusión ( donde el dispositivo de modernización se apoya en la negociación, afectando la regulación de las condiciones de empleo: empresas del sector del neumático y central eléctrica privatizada); y al modelo de intensificación ( donde el dispositivo de modernización se apoya en la automatización de los procesos: empresa de hilatura y farmacéutica -procesos continuos-).

De esta forma, se recurre a estos modelos cuando asumen un valor explicativo para poner de manifiesto ciertas diferencias sustanciales en los modelos de profesionalización. En este sentido, cobran fuerza en nuestros análisis los efectos significativos derivados, para los niveles inferiores de la estructura de mandos, de la automatización de los procesos y de los contenidos negociados colectivamente. Tendrán especial presencia en nuestras argumentaciones, en el primer capítulo de esta tercer parte, los modelos “precarizante y de exclusión”; y el modelo de “intensificación”, que permite objetivar las implicaciones de las estrategias de racionalización en los operarios, afectando las condiciones de empleo y las lógicas de profesionalización preexistentes. Asimismo, en el capítulo X, en el cual se centra la atención en los niveles superiores ( jefes y gerentes), se enfatiza en el modelo calificante, que permite aprehender los itinerarios emergentes que se disponen para la formación del mando.

## **IX. Operarios y supervisores en el nuevo orden empresario**

En este capítulo abordamos la situación y perspectiva de profesionalización de los niveles inferiores de la jerarquía de mandos. Los operarios y los supervisores resultan especialmente afectados por las nuevas políticas de gestión para el trabajo. Nuestros análisis, en grandes empresas, recogen el papel de los dispositivos racionalizadores sobre este grupo profesional, y los nuevos lugares asignados en el nuevo orden empresarial. Resaltamos, en forma especial, lo que hemos denominado como “fuentes de exclusión”, y los particulares anclajes que se juegan, para esta categoría de actores, que no permanecen al margen de la impronta empresarial orientada a búsqueda de colaboración y autocontrol.

En el nuevo mapa de exclusiones, intensificaciones y disciplinamiento industrial, también se expresa el sentido del recambio de la fuerza laboral, que, por ejemplo, sustituye a trabajadores idóneos por técnicos y desplaza los trabajadores de mayor antigüedad por los más jóvenes. Es en este sentido que tienen lugar también las modificaciones en las lógicas de profesionalización preexistentes, transformándose sustancialmente los horizontes de profesionalización. Si antes la *carrera interna* se constituía en un recorrido posible para acceder a puestos de conducción, en el presente, esos recorridos se definen en una franja que comienza y termina en el mismo nivel jerárquico. El tensionamiento entre idóneos y técnicos por un lado, y por otro, los sesgos crecientes en las posibilidades de profesionalización y acceso al mando serán los núcleos de sentido centrales que desarrollamos en la segunda sección de este capítulo.

### **1. Fuentes de exclusión y distinciones simbólicas**

Si las fuentes de exclusión y precarización se hacen especialmente importantes para los operarios, no es menos relevante la apuesta empresarial por lograr el control cultural de los niveles inferiores. Este doble aspecto aporta una característica específica al embate empresarial que se expresa, a la vez, en la precarización de las condiciones de empleo, y en la “sujeción” de los trabajadores a un nuevo universo discursivo que los sitúa, antes que nada, como “colaboradores”. Para ésto, se opera produciendo un fuerte recambio en la composición de la fuerza laboral, que

desplaza trabajadores, y, a la vez, se modifican los criterios para el reclutamiento de trabajadores en las categorías inferiores.

No obstante, un desafío no menor, desde la política empresarial, es desarrollar una operatoria que desarme los viejos colectivos de trabajo, y los recomponga bajo los nuevos parámetros disciplinarios. Es en este sentido que la mirada hacia los grupos de trabajo resulta crucial, como lugar que exacerba las contradicciones, a la vez que las reifica, bajo el gobierno de las nuevas distinciones simbólicas y la compulsión por la productividad y la polivalencia funcional, ambos elementos recurrentemente negociados colectivamente.

### **1.1. Racionalización técnica, normativa y sociocultural ( el cambio tecnológico, negociación colectiva y el nuevo orden cultural)**

Una tendencia recurrente, constatada en nuestros análisis, ha sido la reducción sistemática de los planteles verificada en el nivel de las grandes empresas estudiadas. Esta tendencia incluso se mantenía una vez puesta en marcha la estrategia “modernizante/racionalizadora” ( con sus diversas variantes ). La sustancial incidencia en los volúmenes de empleo afecta, en forma particular, a las categorías operarias. Los dispositivos racionalizadores, encauzados vía la negociación, el cambio tecnológico, y el redisciplinamiento industrial encuentran, en estas categorías de actores, limitantes basados, sobre todo, en las nuevas pautas de comportamiento exigidas que requieren: “involucrarse, ser autónomos, y demostrar una rápida adaptación al proyecto de la firma”.

En el caso de la central eléctrica privatizada, la reducción de los planteles ( como ya expusimos en el capítulo VIII) cobra protagonismo al iniciarse el proceso de privatización. Los “retiros voluntarios” ( en tanto renuncias negociadas: Meik, 1994) se traducen en un literal vaciamiento de un “savoir faire” acumulado tras una larga experiencia en el manejo de las centrales. Asimismo, el dispositivo normativo, a través de la derogación y firma de convenios colectivos en el nivel de las empresas, impulsan las jubilaciones anticipadas, e incorporan nuevos criterios para la incorporación de operarios, que, de ahora más, deberán contar con la credencial de nivel medio técnico.

Aquello que se negocia es la desestructuración del mercado interno de trabajo, produciendo un fuerte recambio en la composición de la fuerza laboral. En este caso, la incorporación de nuevas



tecnologías no fue un factor detonante de los desplazamientos<sup>110</sup>, asumiendo un papel central el recambio de trabajadores que, en particular, se desempeñaban en las centrales eléctricas, y donde los colectivos de trabajo tenían una histórica impronta de lucha por mejores condiciones de trabajo frente a las ya precarizadas situaciones de trabajo expresadas en las “guardias rotativas de turnos continuados”. Cabe destacar, tal como lo hemos consignado en el capítulo VIII, que las reducciones en los planteles irán acompañadas por la incorporación creciente de personal contratado por medio de agencias, profundizando la precarización de las ya deterioradas condiciones de trabajo.

En los cuadros que exponemos a continuación se ponen de manifiesto los niveles de reducción de los planteles considerando, en forma desagregada, lo acontecido en las áreas de distribución y de generación.

**Cuadro N° 15: Personal empleado antes y después de la privatización en las áreas de distribución.**

<b>PERSONAL EMPLEADO EMPRESA</b>	<b>SEGBA</b>	<b>EMPRES. PRIVATIZ</b>	<b>% REDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>
<b>EDESUR</b>	7441	5056	32
<b>EDENOR</b>	6467	4206	35
<b>EDELAP</b>	741	560	24
<b>TOTAL</b>	14649	9822	33

Fuente: Sindicato Luz y Fuerza, año 1992.

<sup>110</sup>La central eléctrica estudiada contaba, al momento de la privatización, con siete máquinas generadoras, tecnología que data de la década de los años 60, época en que se crea la central. Las últimas incorporaciones se efectuaron en los años 70. Hasta el año 1993, de las 7 máquinas se habían repotenciado la N°1, 4 y 5 a partir de los créditos italianos adjudicados durante el gobierno radical -1983-1989-, interviniendo en esta labor técnicos procedentes de ese país.

**Cuadro N° 16: Personal empleado antes y después de la privatización en las áreas de generación.<sup>111</sup>**

PERSONAL EMPLEADO EMPRESA	SEGBA	EMPRES. PRIVATIZ.	% REDUCCIÓN DEL PERSONAL
C. COSTANERA	1034	639	38
C. PUERTO	1161	797	31
C. DOC SUD	75	48	36
C.P. MENDOZA	59	25	58
<b>TOTAL</b>	2329	1509	35

Fuente: Sindicato Luz y Fuerza, año 1992

Si bien las tendencias se aproximan, al considerar en forma conjunta las áreas de generación y de distribución, se pueden observar algunas diferencias significativas en los datos desagregados por cada empresa. La central eléctrica, tomada en consideración por nosotros ( que cuenta con la mayor potencia instalada) alcanza casi un 40 % de reducción, y la central Pedro de Mendoza ( central que no firma convenio colectivo al privatizarse) ronda el 60%.

Asimismo se ha verificado la reducción sostenida del personal empleado con posterioridad al proceso de privatización. En el cuadro que presentamos a continuación se pueden observar las tendencias.

<sup>111</sup>Las dos Centrales eléctricas con presencia de capitales chilenos ( Central Costanera y Central Puerto) representan un 95% del total del personal empleado en las usinas. En el caso de las distribuidoras la administración chilena concentra el 51% de los trabajadores.

Cuadro N° 17: Evolución del personal ocupado<sup>112</sup> (personal efectivo)

AÑO	PERSO- NAL OCUPADO	% REDUCCIÓN
1993 ( año base)	4288	.....
1994	3207	25
1995	2947	31
1996	2918	32

Fuente: Sindicato Luz y Fuerza, año 1992

En la empresa de neumáticos, localizada en Hurlingham, la impronta racionalizadora ya se había hecho sentir desde finales de los años 80 afectando en forma especial a los supervisores. La estrategia empresaria combinaba una suerte de discurso modernizante, ligado al cambio cultural (tendiente al recambio de la fuerza laboral), y la promoción generalizada ( si bien en los hechos se instrumenta gradualmente), de una organización del tiempo de trabajo basada en el trabajo por turnos continuo.

Al igual que en la central eléctrica privatizada, la apuesta por el “nuevo control cultural”, se conjuga a una estrategia que opera intensificando el trabajo, incidiendo en las condiciones de empleo y de trabajo de los operarios.

En ese escenario debemos tener en cuenta que el proceso de racionalización expresa, también, la nueva división del trabajo entre filiales, establecida en el nivel del holding. En la nueva regionalización, una tendencia recurrentemente observada es el cierre de plantas y el desplazamiento de ciertas áreas de producción a Brasil.

Resulta contundente el testimonio de un delegado sindical del sindicato de empleados y jerárquicos de la actividad del neumático:

*“ Desde finales de los años 80 ha habido la supresión de departamentos. Por ejemplo desaparece productos industriales ( correas, mangueras, cámaras) y producción de telas, antes*

<sup>112</sup>La información relevada incluye sólo el personal representado por el Sindicato de Luz y Fuerza.

*se fabricaba la propia tela, y se compraban los insumos a Dupont(...) las decisiones operativas regionales definen que Brasil asuma productos industriales, si bien la calidad no está en Brasil”.*

En ese contexto, la reducción de los planteles afectará a las categorías operarias y a las de supervisión (muchos de ellos idóneos que por carrera interna habían alcanzado esa primera categoría de mando). Esta situación se expresa en la pérdida de afiliados por parte del sindicato. Es en este marco que se constituye el Sindicato de Empleados y Jerárquicos de la Actividad del Neumático, que nucleará ya no solo a los supervisores:

*“ el proceso de reestructuración afectó primero a los niveles bajos, luego a los medios y actualmente a los altos. Los cambios fueron progresivos, acompañados por la introducción de tecnología que ya había sido usada en otros países. (...) no se trataba de tecnología de punta. A finales de los 80 eran 2500 personas empleadas, ahora somos aprox. 650 (...) con excepción de algunos sectores no existió informatización de algún proceso o introducción de microelectrónica; y teniendo en cuenta que con una producción de 7200 cubiertas se pasa a una de 8200 con menor cantidad de operarios, queda de manifiesto que se produce un fuerte aumento en la carga de trabajo (...) también entre los signos de la reestructuración subyace la idea de homogeneizar a todos los trabajadores en torno de lo que puede ser “una gran familia”, y la empresa intenta negociaciones de manera individual con los empleados: si no entrás en el perfil, no entrás en la reestructuración (...) como corolario, la empresa logró un cambio muy importante en el sistema de trabajo al pasar de un sistema rotativo con descansos sábados y domingos a formas continuas de trabajo (...)*

*(...) En el año 1962 se forma el sindicato de supervisores, que era de empresa. A partir de las reestructuraciones, y la consiguiente desaparición de los puestos de supervisores el sindicato inicia el camino hacia su desaparición (...) se trató de alcanzar un panorama más amplio, y para eso no sólo involucrar a supervisores y superar los límites de una empresa y tener un encuadre nacional, con lo cual se crea en el año 1992 el sindicato de empleados y jerárquicos de la actividad del neumático” (delegado sindical del sindicato de empleados y jerárquicos de la actividad del neumático- desempeña funciones en la empresa localizada en Hurlingham-)*

Desde mediados de los años 90, la tendencia se orienta a contratar trabajadores por agencias, e incluso se utiliza el “proyecto joven”<sup>113</sup> para incorporar personal al que se entrena en tareas poco

<sup>113</sup>A mediados de los años 90, se implementó un programa de capacitación y empleo orientado a jóvenes con bajas calificaciones. La capacitación es provista por instituciones que se presentan a licitación para

calificadas. El departamento de capacitación ( creado a mediados de los años 80), tendrá un rol importante en la organización de los "entrenamientos".

A su vez, el fuerte proceso de negociación llevado a cabo en el 2do lustro de los años 90 en las empresas del sector del neumático, -impulsado por el sector empresario para imponer una nueva organización del tiempo de trabajo-, traduce la impronta del recambio que se promueve, sobre la base de la intensificación del trabajo que se suma a las ya precarizadas condiciones laborales, sustentadas en los turnos rotativos y el trabajo nocturno. Lo que está en juego es la necesidad empresaria por lograr una fábrica que funcione en forma interrumpida, con el fin de alcanzar la máxima rentabilidad de la capacidad tecnológica instalada. La instrumentación del nuevo sistema de trabajo se traducirá también en la incorporación de un cuarto turno, con trabajadores jóvenes, con estudios medios técnicos, que se desempeñarán a tiempo parcial. Esta situación pudo ser constatada en las dos empresas del neumático que fueron estudiadas, configurándose, a su vez, una situación similar respecto a la presión ejercida, por parte de las empresas, hacia las seccionales, para negociar el nuevo sistema. En el marco del conflicto los correlatos también se verifican en los despidos de trabajadores que se producen, en primera instancia, cuando las seccionales rechazan la negociación.

Tanto en la central eléctrica privatizada, como en las empresas estudiadas del sector del neumático, la reducción del personal empleado y la intensificación del trabajo se vehiculizan desde el dispositivo normativo. Es también desde aquí y, en concomitancia con los mecanismos operantes desde el propio proceso de trabajo, que la dinámica del control cultural exacerba las contradicciones para estos trabajadores, que ven precarizadas sus condiciones de empleo, de trabajo y profesionalización.

En otros de los casos analizados pudimos constatar cómo los efectos del cambio tecnológico ( asociado con la informatización de los procesos) afectan también en forma particular a los niveles inferiores de las estructuras jerárquicas. Asimismo, las posibilidades de reinserción para las

---

configurarse en agencias de capacitación. La implementación del programa estuvo a cargo de los Ministerios de Economía y de Trabajo, con financiamiento de organismos internacionales. Para un estudio en profundidad sobre el programa: Jacinto, C. ( 1993), *Formación profesional e inserción laboral de jóvenes de bajos niveles educativos. Estudio de casos en el Conurbano Bonaerense*, Buenos Aires, CEIL-CONICET.

categorías profesionales operarias se encuentran ampliamente sesgadas, si consideramos, a su vez, otros atributos como la edad ( por lo general trabajadores con niveles de antigüedad importantes), y el nivel de educación formal alcanzado. Se trata de trabajadores que han desarrollado una importante experiencia y que tienen la expertez, en muchos casos, del oficio, ( necesaria en procesos por ejemplo electromecánicos que requerían conocimiento de mecánica fina), pero que carecen de la credencial educativa, cada vez más reclamada, como veremos, incluso, para las categorías inferiores de la estructura de mandos.

En las industrias de proceso continuo ( empresas farmacéutica, de hilatura y cervecera), los procesos de automatización asumen un lugar protagónico, y anteceden a la incorporación del sistema de control sustentado en la gestión de la calidad ( esta idea la hemos desarrollado en profundidad en los capítulos V y VI). Aquí interesa poner de manifiesto los efectos fundamentales de los procesos de automatización en las categorías operarias. No obstante, y tal como se expone a continuación, en el testimonio del jefe del área de calidad de la fábrica de hilatura estudiada, el cierre de plantas se conjuga con la automatización en los sistemas de control, como fuentes de exclusión. Ambos factores inciden especialmente en la disminución del personal empleado, afectando, en forma particular, a las categorías operarias, a la vez que cobran importancia las funciones técnicas de los instrumentistas ( que son técnicos):

*“Hoy las personas empleadas son del orden de las setecientas. En los últimos años hubo importantes reducciones de personal. Acá hubo trabajando dos mil personas, pero se han cerrado operaciones, cuando estaban “celofán y rayón” se requería mucha mano de obra. En la nueva tecnología ( sistema central de control, con una única unidad de fusión que alimenta a través de distintas conexiones las unidades de hilatura) se ha requerido que se reestructuren los equipos de trabajo porque, obviamente, hay partes que ha dejado de hacer el hombre, como mano de obra directa”.*

En la empresa farmacéutica analizada también la tendencia verificada encuentra un claro co-relato con lo referido para el caso de la empresa de hilatura. El cierre de plantas, la automatización de los procesos y finalmente el “necesario cambio cultural” definen una clara impronta para los niveles de empleo que encuentran una reducción fundamental a inicios de la década de los 90:

*“Tuvimos un caos en el año 89-90, tuvimos que reducir 200 personas en toda la compañía sobre un total de 800, esto en dos años. Esto coincidió con la hiperinflación, y bueno, un desastre, pero hoy por hoy, vamos a hacer 50 millones, y el año pasado hicimos treinta millones en unidades fabricadas. Esto es consecuencia de todo un acuerdo regional que está haciendo la empresa, en las plantas de Latinoamérica (...) a partir de el año 92 tuvimos un crecimiento, por la situación económica del país y el acompañamiento de la industria, esto permitió invertir, tuvimos un orden de inversión entre uno y dos por ciento de la venta (...) se invirtió fundamentalmente en equipos, no tanto en edificios (...) lo central fue la tecnología, y entonces entre el aumento de volumen, entre las mejoras de proceso, entre el cambio tecnológico, nos permitió crecer promedio sesenta, setenta por ciento de productividad con respecto al 90, 91 y 92.(...) en el año 90 hacíamos 1.3 kilos por hora, ahora estamos haciendo 2,5 kilos por hora. Esto es productividad”.*

El aumento de la productividad, a expensas del empleo, y con apoyo en la incorporación de tecnología se asocia también con los nuevos requerimientos en los perfiles profesionales. Tal como referimos en capítulos anteriores, uno de los cambios sustanciales se expresan en el nuevo perfil del supervisor, quien, de ahora en más, “facilita o asesora”. Como analizamos en los siguientes apartados, la tendencia también verifica un creciente reemplazo de idóneos por técnicos ( y de profesionales en categorías de supervisores).

Asimismo, y siguiendo la tendencia señalada en otros casos, las reestructuraciones actuales, con fuerte incidencia de las macrodecisiones de la casa matriz sobre la división del trabajo entre filiales, según zonas de influencia, plantean una tendencia de cambios importantes en lo que se refiere a cierres y aperturas de sectores de producción, algunos de los cuales migran hacia Brasil:

*“acá nos vamos a especializar en todas las formas farmacéuticas polivitamínicas, es decir, venta libre, o venta sin receta (...) Brasil, en todas las formas bajo receta, con lo cual ellos concentran la parte de inyectables”*

En la empresa de productos electrónicos, el desplazamiento de tecnología de base electromecánica por electrónica en los procesos, produjo, incluso antes de la crisis de la empresa, a comienzos de los años 90, un fuerte desplazamiento del personal empleado. Asimismo, y según podemos constatar en los cuadros que presentamos a continuación, la estrategia modernizante, sustentada en las lógicas de formación y desarrollo profesional, abrevia en la firma incidiendo en los volúmenes de empleo, que siguen decreciendo, una vez que se pone en marcha la estrategia racionalizadora,

traduciendo en materia laboral y profesional un modelo calificante y selectivo ( tal como lo hemos consignado en capítulos anteriores).

Esta empresa, filial de un holding transnacional, cuya casa matriz está localizada en Alemania, sigue también la tendencia planteada en los casos anteriores al producirse el cierre de la planta localizada en San Martín ( localidad del Gran Buenos Aires).

**Cuadro N° 18: Evolución del personal empleado según funciones (1993-1995)**

Procesos de cambio Funciones	1992/93	1993/94		1994/95	
	V.A	V.A	V.R	V.A	V.R
Fabricación	605 ( año base)	560	- 7,5	556	- 8
Servicios técnicos y montaje	1445	959	- 34	1102	- 24
Ingeniería	145	154	+ 6	133	- 8
Ventas	412	400	- 3	417	+ 1
Administración	576	514	- 11	473	-18
<b>Totales</b>	<b>3183</b>	<b>2587</b>	<b>- 19</b>	<b>2681</b>	<b>- 16</b>

Fuente: Siemens Argentina S.A. Informe de los ejercicios 1994 y 1995.

No se han podido reconstruir las series desde finales de los años 80. Se verifica, no obstante, una persistente tendencia a la reducción del personal una vez producidas las reestructuraciones. Debemos también considerar que las cifras corresponden al período posterior a la crisis, pues las disminuciones de personal ya venían efectuándose desde los años 80. Salvo en el caso del área comercial (cuya dotación se incrementa un 1% entre 1993 y 1995) el resto de los sectores pierde personal. En orden de gravedad se encuentra primero el montaje (operarios especializados de montaje y de mantenimiento de centrales) y la administración (empleados). Ingeniería y fabricación son, en cambio, los sectores menos afectados.

Como tendencia general, el pasaje de la electromecánica a la electrónica ha significado para los operarios la desaparición de muchos puestos de trabajo, ocupados por personas que contaban con un saber artesanal para realizar ciertas tareas, que hoy son realizadas por máquinas automáticas. La



base mecánica requería también de otras estructuras organizacionales para desarrollar piezas y dispositivos. Así por ejemplo las áreas de prefabricación se caracterizaban por contar con una mano de obra intensiva. A su vez, por las características del producto, se necesitaba todo un trabajo de mecánica fina. En este caso se requerían de competencias claves para los procesos de ajuste, que sólo la experiencia a partir de años de trabajo promovía.

Así se refiere sobre esta cuestión un informante clave del área de ingeniería:

*"antes los equipos eran complejos en lo que respecta a la cantidad de dispositivos mecánicos(...)eso requería la presencia de los oficios tradicionales donde evidentemente la mecánica era lo predominante y requería también de una estructura complementaria de construcción de los dispositivos(...)así había una gran área de prefabricación donde se podían encontrar grandes líneas de balancines, procesos mecánicos, hasta tratamiento superficial, y estanterías llenas de dispositivos mecánicos(...)se requería también de mecánica fina, es decir, de una gran cantidad de ajustadores, de matriceros, obreros. Los matriceros eran la élite, y hoy prácticamente han desaparecido. Los relees requerían todos de un ajuste muy especial: en función de donde operaban, con qué corriente, con qué elasticidad, toda una serie de parámetros(...)y esos ajustes eran artesanales(...)las personas requerían una formación especial, y yo creo que llegó a haber 300 puestos de ajustes(...)entonces si nos situáramos en los comienzos de los 80' uno podía pensar que lo que hoy veo es otra planta, totalmente distinta. Esa fábrica de los 80' eran grandes prefabricaciones mecánicas(...)*

*(...)Ahora esos procesos están hechos generalmente por muchas máquinas automáticas, así por ejemplo el proceso de soldadura ya no se hace más a mano, todo el trabajo artesanal fue reemplazado por trabajos de procesos. Esto origina que aquellas personas que estaban en puestos individuales y haciendo una pieza específica, ahora se ven involucradas en algunos procesos continuos, en algo donde intervienen menos, ese es el cambio fundamental".*

En este apartado nos hemos propuesto considerar las variadas y potentes fuentes de exclusión y precarización que, generadas en el marco de la estrategia de racionalización, tienen efectos fundamentales en los niveles inferiores de la estructura de mandos, con una especial incidencia en las categorías operarias y en los supervisores. Esas fuentes no siempre se encuentran vinculadas directamente con las tecnificaciones derivadas de la automatización de los procesos, si bien no es

despreciable la incidencia de este factor en los volúmenes de empleo para esas categorías profesionales.

La reducción de plantas, en el marco de las nuevas regionalizaciones que definen los holdings, trae aparejada consecuencias en el empleo. No obstante, resulta de interés ponderar el peso sustancial que adquieren, aún cuando no se expulsan directamente trabajadores, las formas de intensificación del trabajo, que, en el caso de las categorías operarias asumen un lugar sustancial. Es en este sentido que la impronta de la extensión de la jornada, con modalidades de trabajo por turnos continuo, expresa el grado de precarización de las condiciones de trabajo, ya deterioradas. Las condiciones de empleo, ( considerando las formas de contratación) también se precarizan al impulsar, en el marco de las transformaciones, la contratación de personal por agencias, o bien, haciendo uso de sistemas de empleo/ formación, que ha habilitado la propia legislación laboral, promoviendo la desestabilización del vínculo laboral típico ( contratos por tiempo indeterminado).

También hemos puesto de manifiesto cómo las fuentes de exclusión y de intensificación, expresan, en definitiva, el requerimiento empresario de promover un profundo recambio en la composición de la fuerza laboral. Esta situación, debe comprenderse también, a la luz de la importancia que adquiere la apuesta por la configuración de un nuevo “orden social/cultural”. Las exclusiones, para estas categorías profesionales, también encuentran en los “desajustes de perfil”, y en la “inadecuación de sus competencias” un elemento explicativo del grado de vulnerabilidad, en la que se encuentran sumidos. Todas las variantes antes mencionadas concurren hacia este sentido, es decir, hacia la promoción de un “cambio cultural” (en lenguaje empresario) que encarne en cada uno. Tal como antes ya lo analizamos, la “colaboración y la competencia” se constituyen en sentidos fundamentales que deben hacer carne en cada trabajador. No obstante, y para las categorías inferiores de las estructuras, el análisis orientado hacia los grupos de trabajo resulta sustancial, ya que es allí donde cala el sentido más emblemático del nuevo disciplinamiento industrial.

Queremos destacar, que, más allá del dispositivo que activa la “modernización” en las empresas estudiadas, ( y que ha permitido establecer en capítulos anteriores una tipología asociando dicho dispositivo y los efectos en el mercado interno de trabajo preexistente), se puede constatar un común denominador en cómo se ve afectado el empleo en las categorías operarias, que disminuye

sensiblemente, fruto de los procesos de racionalización empresarial. De esta forma, lo que se afectan son las condiciones de empleo ( contractuales), de trabajo ( intensificándolo), y de profesionalización ( desestructurando las lógicas de profesionalización preexistentes).

### **1.2 Normalizar y diferenciar: la instrumentalización de los grupos de trabajo**

La paradójica situación sociolaboral y profesional para los niveles inferiores se expresa en una ecuación que conjuga la intensificación del trabajo con la instrumentación de distinciones simbólicas al interior de este grupo profesional.

Ya hemos analizado en capítulos anteriores algunas cuestiones que nos parecen necesario destacar, por la incidencia específica que asumen para esta categoría de actores:

- a. La desestructuración de los colectivos de trabajo preexistentes y la constitución de nuevos grupos de trabajo bajo una nueva legalidad empresarial
- b. La participación de todos ( incluso de las categorías inferiores) en la división de trabajo de control simbólico.
- c. La resemantización de las categorías de operarios y supervisores que pasan a denominarse “operadores” y “facilitadores o asesores”
- d. La instrumentación de distinciones simbólicas sustentadas en la división de trabajo de control simbólico que introduce diferenciaciones al interior de cada nivel jerárquico ( se establecen, líderes, operadores claves, etc)
- e. La vinculación entre agencia pedagógica y división del trabajo de control simbólico que: crea, transmite, distribuye y evalúa los sentidos de la colaboración y la competencia; y contribuye a configurar un orden laboral y profesional sustentado en la dialéctica normalización/diferenciación. El interrogante que se plantea es la impronta que asume dicha tendencia en el grupo profesional de los operarios.

Según hemos constatado en el análisis de casos múltiples, para los operarios, el anclaje del nuevo “conocimiento oficial” es el escenario del grupo de trabajo, que cobra fuerza, también, a partir de la recurrente tendencia a exigir la marca flexibilizadora de la polivalencia funcional, en tanto expresión de los movimientos en el nivel de la organización del trabajo, y, en definitiva, en el funcionamiento interno de las firmas.

Cabe acotar que en los esquemas taylorianos-fordianos, el grupo, se constituía paradójicamente en una suerte de región que resguardaba ciertas zonas de libertad, y resistencia. Al respecto debemos considerar cómo los estudios pioneros de Naville y Touraine ( 1963) veían en el Taller el lugar fundamental para el análisis de la encarnadura tanto de la dominación como de la resistencia. Esta situación también pudo ser cotejada en las variadas entrevistas realizadas a operarios con una importante antigüedad en las empresas del sector del neumático y en la central eléctrica privatizada. La conformación de grupos de trabajo en las guardias - de turnos continuados- significaba un lugar desde donde se luchaba por mejores condiciones de trabajo, asimismo, la “ayuda mutua” era consignada como una actitud que operaba entre los trabajadores en el cotidiano de trabajo. Esta situación, constatada en la empresa del neumático localizada en Hurlingham, será en los años 90 capitalizada por el sector empresario, que define a la polivalencia funcional ( flexibilidad de las condiciones de trabajo) como una instancia relevante en la estrategia de racionalización.

De esta forma, era también el grupo que tejía la urdimbre en el cotidiano, enfrentando la rutina, y haciendo relativamente soportable las condiciones de trabajo. Con “el otro igual” se construía consenso para enfrentar “al otro con poder de mando”. El grupo definía un territorio y allí era “soberano”.

La desterritorialización operante, de la mano de la estrategia racionalizadora, desestructura los viejos colectivos de trabajo y los recompone en nuevas regiones estratégicas que operan en tanto “células” asociadas al macrosistema de control, y, en definitiva, a la empresa como “grupo operativo”. No son casuales las analogías empleadas desde el discurso empresario para denominar a los grupos de trabajo: la metáfora expresa las sinonimias con los sistemas orgánicos, asociados y necesitados para su funcionamiento eficaz, pero también fundamentales para lograr el “equilibrio y estabilidad del sistema”. Si la sociedad es un organismo vivo ( como planteaba Durkheim ( 1976),

y emblemáticamente critica Giddens (1987) en su libro “las nuevas reglas del método sociológico”, la empresa asume el mismo carácter. Detrás se expresa la fortaleza de los modelos funcionalistas /positivistas implicados, más allá que se presenten, en ciertos casos, como “la gran novedad” de fin de siglo, en materia de modelos productivos, que miran a oriente.

Siguiendo con las analogías, el mutuo sustento de las partes sostiene al conjunto, y habilita el buen funcionamiento del cuerpo ( empresa), que requiere legitimarse ( y sostenerse) con la impronta del pensamiento único. El montaje requiere licuar las zonas con potencialidad de resistencia. Son justamente estas zonas aquellas que tenían una reserva ( por cierto escasa) en el colectivo de trabajo/grupo conformado informalmente ( incluso a partir de la sujeción que provocaba el aislamiento en un puesto de trabajo).

Así, la imagen de un sistema autorregulado requiere, entre otras cosas, adaptarse “orgánicamente”, por necesidad, a los mandatos que ciernen sobre la empresa, en pos de la competencia entre firmas.

De esta forma, la autonomía requerida a los grupos ( para manejar “el negocio”) expresa una “articularidad solvente” con la recentración del poder en manos de las gerencias. Son justamente estas conexiones, las que requieren ser explicitadas, haciendo visible la funcionalidad de los grupos de trabajo para hacer factible la transferencia del riesgo empresario hacia los trabajadores. Esta posibilidad también se hace viable a partir de generar un fuerte dispositivo capaz de incorporar las “nuevas distinciones simbólicas”, que promueven la competencia al interior de los grupos y, en este sentido, la selectividad.

Las nuevas normalizaciones requieren fusiones individuales con la empresa, y para ésto el grupo se constituye en una mediación fundamental, en tanto usina de “competencia y colaboración”.

En la empresa de hilatura y de productos electrónicos la impronta de los grupos de trabajo se constata como un eslabón central de la política empresaria, diseñada y controlada por quienes llevan a cabo las reingenierías:

*“ Estamos mucho más en equipo de trabajo, juntos gente de mantenimiento y de producción y de proceso. El grupo de operaciones integradas tiene un concepto de que, compra, elabora y vende. Esa es la concepción de negocio (...) el operador interactúa con operadores de otros sectores, en*

*función de las necesidades que aparecen. Ése es un mecanismo formal (...) digamos que esos equipos están intercomunicados, porque esto mantiene el flujo (...) aquí es importante el tema de la cooperación y la integración, hay como una transformación, usted deja de ser un sujeto pasivo y se compromete a realizar al máximo las tareas (...) yo creo que en las estructuras anteriores, habían lugares medios estancos, donde yo no podía penetrar en su sector. En cambio, en esta estructura tenemos que trabajar en el mismo proyecto. Se acabaron los lugares estancos, somos todos parte del proyecto. Se acabó el hecho de que yo era responsable hasta acá, y si pasaba algo allá no me importaba. Hoy todos formamos un equipo (en este momento, el concepto es que todos tomemos los riesgos necesarios y nos sintamos con autoridad para hacer las cosas que faltan (...) con la responsabilidad de responder por lo que hacemos obviamente” ( Empresa de hilatura: jefe del área de calidad).*

La cita anterior es contundente, ya que expresa muy bien la “articularidad” entre autonomía (llevar adelante el negocio) y sujeción a la firma. La integración, las intercomunicaciones entre los grupos operativos, van marcando la pauta de que “todos somos parte”, y son justamente estas “externalidades” las que tejen certeramente la fusión de cada uno al conjunto. Es aquí donde también se expresa cómo las nuevas estructuras son penetradas, a diferencia de lo acontecido con las anteriores, que, como antes referimos, también operaban en tanto lugares de resistencia.

La cooperación y el compromiso son también con el máximo de tareas, y con la responsabilidad de asumir riesgos, es decir, aceptar voluntariamente hacerse cargo del riesgo empresario, y ser monitoreado para evaluar si “se cumplen con los objetivos”.

En la empresa de productos electrónicos, el sentido de la colaboración no es un implícito. Tal como ya lo hemos anticipado, los trabajadores son nombrados en forma permanente como “colaboradores”. Y tal como se expone a continuación, los grupos se establecen como la estructura apropiada para vehicular ( y monitorear) la “actitud de servicio permanente”:

*“ se trata de concientizar a la gente, que ellos son los responsables del trabajo que están haciendo, y que no pueden esperar que haya una persona detrás de ellos que los controle ( empresa de productos electrónicos: gerente de fabricación)*

*(...) Nuestra gestión está orientada a la identificación con el negocio (...) se recurre a una actitud de servicio permanente, una optimización de los costos (...) una estructura horizontal y sencilla, muy ágil, con fuerte espíritu de equipo y flexibilidad” (empresa de productos electrónicos: management, recursos Humanos)*

La celda ( así denominado el trabajo en grupo) y el trabajo por turnos ( continuo) constituyen eslabones fundamentales del nuevo orden laboral y profesional para los operarios. Esta conjugación ha sido observada como tendencia en casi todos los casos analizados, si bien, una referencia especial la constituye el caso de la empresa cervecera y de hilatura. Es desde allí que se reestructura temporoespacialmente la empresa, sobre la base de una economía de tiempo que se sustenta en transformar los elementos de discontinuidad en continuos. Evitar la porosidad del proceso ( el tiempo muerto), se constituye en un lema central del nuevo orden. Este propósito, resulta renovado al diseminar estratégicamente las fuentes de productividad en múltiples territorios de la empresa. Como antes ya analizamos, no es el puesto, ni el taller, sino el funcionamiento interno, y la coordinación estratégica entre unidades de negocio donde debe buscarse la extracción de productividad. Lo que interesa considerar, con relación a los operarios, es la asociación virtuosa entre la “celda y el turno” como soportes que habilitan, por múltiples caminos, el incremento de la productividad. Si la celda requiere un funcionamiento orgánico sobre la base de la polivalencia funcional, el turno deslocaliza esta contribución logrando el funcionamiento continuo de la fábrica.

Tal como lo hemos podido constatar, la “celda y el turno” se constituyen en materia de gestión específica, ya que aportan estructuras claves, tanto para desestructurar los colectivos de trabajo históricamente constituidos, como para configurarlos a las nuevas metas empresarias.

Vía la negociación también se desestructuran los grupos de trabajo. En el sector del neumático, la polémica negociación por el trabajo por turnos reconfigura un nuevo esquema, desarmando los turnos pre-definidos, y haciendo coexistente el trabajo a tiempo parcial -con el 4to turno que se crea- con la organización continua del tiempo de trabajo. Esta misma tendencia fue relevada en la central privatizada que incorpora, en forma creciente, personal contratado, en un sector altamente crítico como el de operaciones de la central generadora de energía eléctrica ( veremos como los jóvenes sustituyen a los “viejos” idóneos, ya sea en tareas de menor o mayor calificación).

Los grupos también se fragilizan al instalarse elementos de fragmentación, como, por ejemplo, la multiplicación de acuerdos por productividad en el nivel de cada sector de trabajo en las empresas del neumático, o bien, como en el caso de la central privatizada, la multiplicación de marcos de

convenio, el establecimiento de “personal de confianza”, y el impulso de una gestión individualizada de las relaciones de trabajo ( como hemos analizamos en el capítulo VIII).

La normalización, a través la colaboración, se sustenta en la selectividad / fragmentación/ diferenciación/ que habilita la competencia. O, dicho en otros términos, la colaboración es a la intensificación, como la competencia a las nuevas distinciones simbólicas que se establecen en el nuevo mapa de sentidos y posiciones. Al respecto, los líderes u operarios clave ( sector del neumático, y empresa cervecera), las “puntas de estrella” ( empresa de hilatura); los operadores y facilitadores ( empresa de hilatura); o bien, el personal de confianza normalizado vía la fuente convencional ( central eléctrica privatizada), laboran en el sentido antes señalado, introduciendo la selectividad en el propio grupo profesional. No obstante, y, tal como analizamos en próximos apartados, las nuevas distinciones no se traducirán, sobre todo para esta categoría de actores, en posibilidades para la movilidad ocupacional. Más bien, lo que se juega es un escenario de grandes limitantes en este sentido.

Ya sea operando sobre las condiciones de empleo, de trabajo o de profesionalización, la tendencia para los niveles inferiores conjuga paradójicamente vulnerabilidad y distinciones simbólicas.

En algunos casos, las “resemantizaciones” se traducen en un nuevo orden clasificatorio, que se instala de hecho. Y en ese escenario, se definen, también, los nuevos criterios que jugarán para las movilidades, siempre dentro de los límites del mismo nivel jerárquico ( operadores), y bajo la impronta del nuevo patrón discursivo. Las pautas de comportamiento, asociadas a la colaboración y la competencia, serán cruciales para definir los ascensos.

## **2. Los horizontes de profesionalización**

Los efectos de la estrategia racionalizadora en el sector de los operarios se expresa también sensiblemente en las condiciones de profesionalización. Como parte de las nuevas políticas de uso y valorización del trabajo se modifican sustancialmente los criterios para el reclutamiento y las movilidades profesionales. En el caso de los operarios, a los efectos de exclusión y precarización ( considerando en particular las condiciones de empleo y de trabajo), se le suman las crecientes limitaciones para acceder a puestos de conducción ( incluso en los niveles inferiores de la



estructura de mandos). Esto significa, desde nuestra tesis, la desestructuración de las lógicas de profesionalización preexistentes, que sí habilitaban, a partir de la trayectoria laboral realizada en base a la experiencia, el acceso a niveles de mando. Es también desde nuestros hallazgos que se desprende la no emergencia de nuevos recorridos de profesionalización que supongan una movilidad ocupacional a través de la carrera interna.

En las siguientes secciones los análisis se centran en los nuevos criterios que rigen los reclutamientos y movilidades, señalando, en forma particular, la disputa que se establece entre idóneos y técnicos.

Es en este sentido que la cuestión relativa al saber hacer asume especial importancia, así como el tensionamiento que se juega respecto del valor asignado a las credenciales educativas. Asimismo, se analiza el papel que asume la dualidad entre “carrera interna e itinerarios profesionales emergentes”, y su implicancia en los horizontes de profesionalización para las categorías operarias, considerando en forma específica el caso de los trabajadores idóneos.

## **2.1 Idóneos o técnicos? Comportamiento laboral, credenciales y experiencia**

### **El trabajo indirecto y la pérdida de control sobre el proceso: las tecnificaciones**

La naturaleza de los saberes y el alcance de las intervenciones requeridas a los operarios se modifican sustancialmente por efecto del cambio tecnológico, asociado con la creciente automatización con base en la microelectrónica e informática. No obstante, esta cuestión resulta también controversial si reparamos en la bibliografía procedente del campo de la Sociología del Trabajo de los años 60, donde ya se ponía en evidencia la importancia que cobraba el trabajo indirecto, y con ésto, la simplificación de los saberes requeridos a los obreros especializados. Los tempranos trabajos de Naville y Touraine eran contundentes en estos análisis, refiriéndose ya a procesos de automatización crecientes con base en la mecánica. Y aún situándonos en las entrañas del capitalismo que estudia Marx, los análisis exponen claramente la ecuación que conjuga certeramente la extracción de plus valor absoluto y relativo, y la creciente descalificación obrera, a medida que se transfieren funciones humanas a las máquinas.

La lógica técnica de la automatización se juega, en realidad, en la propia historia del capitalismo con base, en primer lugar, en el soporte de la mecánica. No obstante, y tal como ya anticipamos en capítulos anteriores, las NTI, habilitan un escenario potente para producir eficaces integraciones (Coriat, 1987), deslocalizaciones, y modelar adaptativamente ( Le Bas; Mercier; Troussier, 1985) la estructura sociotécnica.

Si desde una perspectiva técnica las formas contemporáneas de la automatización con base electrónica poco suman a las bases de la automatización con base mecánica, la lógica social sí define las diferencias. Y en este sentido, los procesos de miniaturización y recomposición espacial y temporal inciden ( aunque en forma variable, heterogénea) en la naturaleza de los saberes requeridos y en las fronteras del campo de las intervenciones.

De esta forma, las tendencias observadas en el análisis de casos múltiples ponen al descubierto la incidencia de lo anterior en la transformación de las categorías operarias, que se traduce, para los idóneos con más antigüedad, en sostenidas exclusiones, pero también, en un proceso de descalificación creciente. Por otra parte, y tal como analizamos más adelante, las nuevas posiciones que se definen en los niveles inferiores se sustentarán en las distinciones simbólicas que pone en marcha el proceso de racionalización. Asimismo, la credencial de nivel medio técnico será un requisito que cobra cada vez mayor fuerza para ocupar las categorías operarias.

Tal como antes señalamos en este capítulo, las empresas de proceso continuo analizadas exponen emblemáticamente el sentido de lo que venimos planteando. Las citas que transcribimos a continuación objetivan la pérdida del control sobre el proceso por parte de los trabajadores operarios, a la que hacíamos referencia; situación que resulta asociada íntimamente con la creciente prescripción y normalización ( sustentada en los sistemas de gestión de la calidad), y a la naturaleza de la tarea asignada, que demanda intervenciones cada vez más indirectas. Esta situación se emparenta sensiblemente con otros de los núcleos de sentido analizados, relacionados con la valoración /desvalorización del saber hacer, cuestión sensiblemente relevante en el caso del personal idóneo.

### ***Sobre el control y la prescripción***

*En el sector de pesada: " Al incorporar la informática en la planta, viene un choque muy*

*grande. La gente que habitualmente trabajaba en forma manual, donde todas las decisiones eran tomadas por ellos, de golpe se vio gobernado por una PC”.*

*“ La persona que hacía el trabajo manual por ahí desarrollaba algunos instintos de control, que otro no los necesitaba, también tenía un arma que hoy no tiene: haber desarrollado un arte que sólo el lo ponía en juego. Hoy ya no es así, puede venir Juan o Pedro y mientras sepa manejar el sistema de computadora, los dos pesan igual(...) más que un arte, acá lo que hay es una automatización”(…) en tareas de producción, antes la persona que realizaba el confitado, la grajea o el granulado, ponía la mano y decía: el granulado está listo. Hoy hay un instrumento que le dice que el granulado está listo cuando marca 25. No importa si lo hace uno u otro, siempre tiene que llegar a 25. Antes el obrero tenía un arma, que en algún momento fue muy fuerte”( Empresa farmacéutica, Director técnico)*

El gobierno de la informática queda vinculado con la disminución de las posibilidades decisionales de los operarios, pero también, con la pérdida de las “mañas / o del arte” que supone autonomía y un conocimiento complejo. La situación actual permite aprehender cómo las tecnologías de la información contribuyen a definir un escenario que es abonado por las intercambiabilidades, las interdependencias y las nuevas normalizaciones. En realidad, lo que queremos significar es el sentido más pleno que permite lo anterior, en íntima asociación con las metas que se persiguen en la organización. Distante de una tesis determinista, la lectura debe operar recogiendo el nuevo sentido omnipresente de la organización, a partir de las formas normalizadas que habilitan dichas tecnologías, en plena asimilación a lo que el sistema de gestión de la calidad establece. La conjugación opera entre control técnico ( de procesos) y control burocrático que deslocaliza del taller ( y del puesto) la fuente de productividad para diseminarla estratégicamente en las funciones y en los procesos<sup>114</sup>.

<sup>114</sup>Y es en este sentido que los estudios más recientes ponen la atención en la empresa como totalidad, y sobre todo en el nivel del funcionamiento interno, y en el de las relaciones sociales ( Linhart, 1997). La recomposición hegemónica opera a este nivel, y para ésto configura nuevas zonificaciones temporoespaciales ( Giddens, 1991). Con la redefinición de las fronteras del control, cobran fuerza las formas modeladoras del “panóptico”, y la propia idea marxiana del “trabajo alienado”.

### **Sobre el trabajo indirecto**

*"(...) Antes, teníamos hombres que cada vez que se llenaba una bobina, tenía que hacer toda una operación para sacar esa bobina, después enhebrar la próxima(...) mientras tanto había hilado que iba a desperdicio, porque el hombre mientras hacía una cosa no podía hacer la otra y dos hombres no pueden trabajar, hoy no se corta la hilatura para pasar de una bobina a otra(...) hoy se ha bajado desperdicio, el hombre ya no tiene que hacer la operación para enhebrar la próxima bobina, tiene enhebrado automático, o sea que, lo único que el hombre hace es retirar la bobina(...) es más, la máquina lo desplaza sola, tiene un dispositivo que permite esta operación y la pone a la altura de la cintura, para evitar todo el esfuerzo de agacharse y levantar peso(...) lo que el hombre hace es una inspección visual, la identifica y estamos haciendo el empaque al pie de la máquina, lo que es primer grado la pone en la caja si no lo separa(...)*

*"(...) En la etapa anterior, toda la parte de control era electromecánica, neumática, mientras que hoy, todo eso lo controla la electrónica, o la mayor parte(...) muchas válvulas han sido reemplazadas por sensores, algunas son inevitables, lo que sucede es que la neumática todavía resulta indispensable, pero el control es electrónico(...)*

*"(...) en la nueva tecnología se ha requerido reestructurar los equipos de trabajo, porque hay partes donde el hombre ha dejado de ser la mano de obra activa"( empresa de hilatura, jefe del área calidad)*

Tal como podemos constatar, el proceso se hace continuo, lo que se traduce en "economía de tiempo". El proceso no se detiene, e incluso se evitan desperdicios. Pero también, y especialmente, lo que acontece es una transformación fundamental en la tarea que realizaba la persona. Antes, su intervención estaba directamente involucrada en la marcha del proceso, en realidad lo hacía posible, era el propio operario que controlaba que el proceso continuara. La automatización del bobinado, transfiere operaciones claves a la máquina. Lo que antes debían realizar dos personas, ahora lo realiza la máquina, eliminando la tarea que antes ejecutaban las personas. Lo que se opera es un cambio sustancial en la naturaleza de las intervenciones. El operario ya no labora directamente sobre el material. La mediación artefactual controla automáticamente el proceso, que ya no está, como queda expuesto, en la intervención obrera.

### ***Sobre el proceso de descalificación***

En la empresa de productos electrónicos el análisis por sectores de trabajo permitió identificar situaciones heterogéneas al incorporar tecnología automatizada en los procesos. Por un lado, produce simplificación de tareas ( como en el caso del sector pintura), y por otro, como en el sector de metalizado de chapas, confiere importancia a las tareas de programación de las máquinas, estableciendo la incorporación de técnicos en las categorías operarias. Asimismo, la innovación tecnológica en el sector de pintura ha tenido alcance tanto en los materiales utilizados como en el propio sistema automatizado. Se trata del desplazamiento del sistema que empleaba pintura líquida a soplete al uso de la pintura en polvo. Desde la argumentación empresaria el nuevo sistema ha permitido optimizar costos, resolver el problema de residuos, así como la reducción de los índices de insalubridad.<sup>115</sup>

El cambio de sistema implicó para los oficiales pintores un proceso de descalificación. Con la pintura en húmedo debían tener un completo dominio de la máquina ( el soplete) y cierta destreza en la dispersión del material sobre las superficies, que debían pintar de forma homogénea y sin desperdicio de material. En la actualidad, el sistema automatizado de pintura en polvo atrae, a través de determinados dispositivos, las piezas y dispersa el material en forma automática. De esta forma, las intervenciones se limitan a la carga y descarga de las piezas, así como al reciclado del material sobrante para su recuperación. El “control de la herramienta” se desplaza al “control del proceso”, redefiniéndose la naturaleza de las tareas que deben realizar. Hay intervenciones que ya no se realizan y que implicaban el desarrollo de ciertas habilidades, dependiendo, en gran parte, la calidad del trabajo del control operario sobre materiales y herramientas. Ahora, los saberes que deben movilizar son de menor complejidad, dependientes de la base técnica. El cambio de sistema también ha permitido extender el puesto de trabajo, implicando para el personal afectado al sector ( aprox. seis oficiales pintores) la realización de tareas simplificadas y comunes.

---

<sup>115</sup> El sistema de pintura a solvente generaba una importante cantidad de residuos en vapor de solvente. Con el nuevo sistema se puede reciclar el polvillo a menor costo, su proceso de tratamiento es más limpio y se puede recuperar en un 90 %.

*" Son puestos sencillos, no hay una necesidad muy importante de capacitación, de conocimientos para disponer polvo en la pieza, porque la pieza es la que llama al polvo desde el punto de vista eléctrico." (informante clave del área de prefabricaciones)*

La incorporación de tecnología en los procesos (sector pintura) ha permitido una mayor disponibilidad de la fuerza laboral. De esta forma, la flexibilidad interna involucra un "puesto extendido" donde todos pueden hacer "de todo" a partir de la simplificación del trabajo.

No obstante, cabe destacar que en la empresa de productos electrónicos se ha reconocido una tendencia no homogénea para los operarios. Si bien en el sector de pintura la simplificación de las tareas cobra protagonismo, en otros, como en el sector de plásticos, la empresa decide "conservar el saber hacer" de quien ocupaba funciones de supervisión, y cuya formación se había construido en base a la experiencia de trabajo. Las exclusiones, simplificaciones y revalorizaciones se conjugan junto a una tendencia que verifica, por ejemplo en el sector de metalizado de chapas, la preferencia por trabajadores que, aún en categorías operarias, cuentan con el nivel medio técnico.

### **Entre la credencial y el saber hacer**

En las categorías operarias el tensionamiento entre la credencial y la experiencia cobra cuerpo, y se expresa en la disputa entre "idóneos versus técnicos", y también entre "trabajadores jóvenes y mayores".

Si bien las tendencias relevadas en nuestra investigación arrojan la preferencia de los técnicos por sobre los idóneos, también se plantean situaciones duales, heterogéneas con respecto al valor asignado a la experiencia. En el centro de la polémica está el grado de valorización del "saber hacer" o los "saberes tácitos" (no transmisibles vía la educación formal, y forjados tras una larga trayectoria de intervenciones sobre el propio proceso productivo), que, en el caso de los operarios, tenía peso en las movilidades profesionales, y en el acceso a los puestos de mando. En la polémica actual, lo que aparece como tendencia en los discursos empresarios es la recurrente ponderación de las "capacidades" por sobre la antigüedad, o bien, de la credencial respecto del "saber hacer". No obstante lo anterior, lo que queremos también remarcar es que los profundos movimientos en los modelos de profesionalización, para los niveles inferiores de las estructuras profesionales y de mandos, no se encuentran ajenos, finalmente (o en primera instancia), a las competencias

sociales/reguladoras, es decir, a las actitudes y nuevas pautas de comportamiento exigidas en el marco de la organización racionalizada.

Surge de nuestros hallazgos, derivados del análisis de casos múltiples, una cuestión controversial que, en ocasiones, opera como discurso justificador de la preferencia de técnicos en vez de idóneos. Nos referimos al requerimiento de saberes analíticos que los técnicos estarían en mejores condiciones de movilizar en tareas que involucran el manejo de instrumentos, los que cobrarán especial importancia con los sistemas electrónicos<sup>116</sup>.

Estas controversias se manifiestan en los siguientes aspectos:

a. En sectores diferentes, en una misma empresa, se presentan situaciones heterogéneas: por un lado, y aún con presencia de tecnología electrónica incorporada a los equipos, la priorización del saber hacer de los idóneos se traduce en una decisión de conservarlos, ( caso empresa de productos electrónicos), o bien establecer mecanismos de capacitación específicos ( caso empresa farmacéutica). Por otro lado, y considerando las mismas empresas, se prefiere la presencia de técnicos, cuando se realizan tareas asociadas con cierta participación en la programación de los equipos, y en la lectura de variables de proceso en los instrumentos con base digital. Esta última tendencia también fue constatada en la empresa de hilatura y cervecera.

---

<sup>116</sup>Esta tendencia pudo ser constatada en un estudio que realizamos en una planta siderúrgica a comienzos de los años 90, donde fue posible identificar la creciente valorización que adquirirían los instrumentistas ( con formación media técnica, en particular electrónica) con las NTI. Más allá de la presencia aún importante de un modelo de profesionalización sustentado en el oficio, las tendencias verificaban una especial valorización de lo saberes técnicos asociados a las acreditaciones formales. De esta forma, el viejo modelo de profesionalización adquiriría características particulares sustentadas en las mayores exigencias de formalización de los saberes: Figari, C. Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones. Un estudio de caso en el sector siderúrgico: La incorporación de equipos de colada continua. Informe Beca Perfeccionamiento CEIL-CONICET, 1996. Págs. 1- 55; Testa, J.; Figari, C.; Dasso Suffern, A. "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógico-organizacionales para la construcción de nuevos saberes. El caso de una empresa siderúrgica". En Revista Dialógica Número especial, CEIL, vol.1 N° 1, 1996. P. 171-194.

- c. Concurrente con la tendencia observada en estudios nuestros anteriores, se destaca una diferencia entre los operarios que están en el área operativa, y los operarios que son instrumentistas. En este caso se trata de técnicos ( caso empresa de hilatura)
- d. Las funciones de mantenimiento ( llevadas al área operativa), así como los comandos centralizados ( que involucra una lectura a tiempo real de las variables de proceso), son desarrollados por técnicos ( en categorías operarias), conviviendo con otros técnicos que se desempeñan en las áreas operativas ( caso empresa de hilatura y cervecera).
- e. La empresa cervecera marca el sentido más emblemático de las tendencias verificadas ( implementadas aún en forma relativa en las otras firmas analizadas). Nos referimos a la presencia homogénea de técnicos en categorías operarias. En esta empresa, sin idóneos, los jóvenes técnicos se desempeñan en variadas funciones, incluso en aquellas que son ocupadas por idóneos en otras empresas. Nos referimos concretamente a las áreas de producción directa, donde las intervenciones resultan simplificadas a partir de la incorporación de NTI.

Las siguientes transcripciones, correspondientes a las empresas farmacéutica y de hilatura, exponen lo que venimos planteando con relación a la situación controversial generada entre idóneos y técnicos:



**En el sector de mezclado:** *"el operario seca, es decir, controla la humedad, cuando termina el ciclo, que está semiautomatizado, tiene un registro con un control. Cuando llegue el momento final del secado va a parar el aparato, pero no va a decidir que ahí se terminó el secado(...) tiene que tomar una muestra, hacerle un control de proceso de humedad y él decide si tiene que darle un poco más de secado o ya terminó. Es un operario calificado. Pero para este tipo de operación el perfil sería un técnico: acá hay manejo de instrumentos de laboratorio, de maquinarias. El secado requiere el manejo de instrumentos de mucha precisión, son termómetros digitales. Al terminar el proceso él toma una muestra, la pone en un instrumento para medirlo(.) en la técnica de secado para poder bajar tres puntos la humedad tengo que secar 10 minutos(...) Ante la pregunta de si el operario al ser técnico tendría un plus por título, responde: por más que sea técnico, si se lo recluta para un puesto como éste se le paga como operario, es decir, se paga por lo general el puesto."* ( Empresa farmacéutica, Director técnico)

*"(...) Hay operadores en la sala de control, y luego los que operan directamente las máquinas y controlan además el enfriado final y el transporte del polímero(...) Las funciones de los que hacen mantenimiento y de los instrumentistas hacen de soporte de toda la tecnología de control, ahí está mucho más el esfuerzo(...) los instrumentistas existieron siempre, lo que pasa es que han ido evolucionando junto con los requerimientos de los elementos de control. Dentro de la estructura está la rama operativa y la rama de servicios de mantenimiento. Ambos tienen un procedimiento similar de categorización, pero, en la parte de mantenimiento, cuando se llega a niveles de instrumentación, hay otra. Hay un requisito para avanzar, que está dado en los conocimientos de la persona; mientras que en la carrera operativa, parte es requisito y parte es habilidad"* ( empresa de hilatura. jefe del área calidad).

### **Los técnicos como operadores en el área de fabricación**

Dos cuestiones se han podido constatar en la empresa cervecera, por un lado, ( y concurrente con lo hallado en otras empresas farmacéuticas que desarrollan procesos de base físico químico o biológico), el importante grado de automatización en los procesos y la presencia de técnicos que realizan intervenciones indirectas mediadas por la tecnología informática. Asimismo, las tareas de control de calidad y de mantenimiento son llevadas al espacio de fabricación. Así por ejemplo, la recepción de materias primas exige la toma de muestras por un técnico que tiene una categoría de operador, quien sigue una rutina prescripta. No obstante, frente a cualquier inconveniente, (el

técnico debe poder identificarlo, es decir darse cuenta, y gestionarlo), la asistencia será provista por el área de laboratorio y control de calidad. En el área de fabricación, se distingue un grupo de técnicos, con categoría de operadores, que desarrollan su labor desde la sala de control que comanda automáticamente el proceso. No obstante, y tal como queda reflejado en algunas de las transcripciones que realizamos a continuación, deben cada tanto vigilar la línea. Esta vigilancia también supone operar al encontrar inconvenientes y repararlos si son menores, o bien, buscar la asistencia del área especializada de mantenimiento.

En las áreas de fabricación conviven técnicos de distintas especialidades ( químicos, mecánicos y electrónicos<sup>117</sup>), lo que supone una suerte de “fusión de saberes” que resultan indistintos en un proceso que, vía la automatización, está en cierta forma codificado. La hipótesis es que la posible interprofesionalidad debe aportar para canalizar los inconvenientes que deben identificar apropiadamente y a tiempo real:

*“Llega la materia prima principal que es la malta en camiones que se almacenan en silos, que se descargan en forma automática: hay una plataforma que hace la descarga de los camiones, hay un sistema que tiene una plataforma elevadora para levantar el camión, para que pueda descargar, después la materia prima va por cintas elevadoras hasta los silos(...) en esta etapa hay intervención manual, una persona toma una muestra de cada camión que entra, esto lo hace un técnico operador, que es técnico químico (...) el depende de procesos, pero el análisis y la aprobación de los análisis lo hace el laboratorio, toman la muestra y hacen la primer preparación(...) el tiene procedimientos escritos, sobre los tipos de rutina de lo que tiene que hacer (...) en realidad las actividades son muchísimas, una es el recibimiento del camión, tomar la muestra de una forma determinada, no de cualquier forma, tiene un instrumento para muestrear, tiene que respetar una forma de muestreo, para tener una muestra representativa (...) si el operador ve alguna discrepancia en los valores debe avisar al supervisor de área ( que es*

<sup>117</sup>Desde el área de Educación y Trabajo del CEIL del CONICET se vienen desarrollando líneas de investigación sobre la naturaleza de las intervenciones y de los saberes exigidos a técnicos en distintas especialidades. Se destacan los estudios desarrollados por Julio Testa, con relación a la especialidad electrónica y química: *Proceso y dinámica de desarrollo de los desempeños profesionales. El caso de los técnicos electrónicos*, Convenio CEIL-CONET, 1992; *Cambio tecnológico y dinámica de transformación de los perfiles profesionales en la industria química*, Proyecto Agencia Nacional de Promoción Científica Tecnológica, PICT 98-2000.

*un ingeniero - en general de alimentos-, el va a determinar si efectivamente va a volver a chequear la materia prima, si detecta problemas que superan la decisión de el tiene que recurrir a una persona de más autoridad” ( empresa cervecera, analista área calidad).*

*“Los operadores van a cargar la primer información, el programa entiende esa información que ellos ingresan y empiezan a funcionar, si yo voy a fabricar determinada cantidad de mosto lo único que hago es poner en la receta cuanto mosto quiero fabricar, lo que hace el operador, y empieza a funcionar solo el sistema (...) hay una sala de comando, desde una computadora se dirige el proceso, por supuesto cada tanto verifican los valores a lo largo de la línea, no es que el proceso corre y nunca hay problema, eso no pasa en ningún lado(...) un ingeniero coordina a todos los técnicos en el área de proceso ( que incluye las etapas de fabricación, fermentación y maduración y filtración)”( empresa cervecera, analista área calidad)*

Las intervenciones de los técnicos<sup>118</sup> se orientan a tomar muestras o vigilar el buen funcionamiento de las máquinas, se dice: “deben ser polivalentes”. Más allá de las especificidades que pudieran operarse, parece revelarse una tendencia: la preferencia de técnicos por sobre los idóneos en las áreas de fabricación.

Podríamos aportar algunas interpretaciones sobre esta cuestión:

1. Los sistemas informatizados requieren poner en relación el plano de lo real con el de la representación. Y los técnicos aportarían capacidades en este sentido, las que no obstante requieren ser testeadas/evaluadas en el marco de intervenciones concretas que realizan. Esta suerte de “intangibilidad”, no se sostiene si se pierde la referencia al proceso real. Los idóneos con experiencia, aún teniendo un conocimiento del proceso, requerirían de ese anclaje para operar ( poder pasar de lo real a lo real representado, lo que estaría exigiendo saberes analíticos). Las zonas

---

<sup>118</sup>Con respecto a la formación de los técnicos, esta situación resulta por demás controversial en la Argentina, sobre la base de una Reforma Educativa que operó desestructurando el subsistema de educación técnica, y generó acciones distantes en la posibilidad de recomponerlo. En este sentido, las políticas de los organismos internacionales, en el contexto de la hegemonía neoliberal, dieron base de sustento a lo anterior, situación que resultaba íntimamente correlacionada con el papel asignado a la Argentina en la división internacional del trabajo. En la Argentina, se destacan en forma especial, los estudios e investigaciones desarrollados por Julio Testa, María Antonia Gallart, Graciela Riquelme y David Viñar.

de abstracción son expuestas al contar con instrumentos de simulación que aportan a tiempo real los requerimientos de intervención, y ajuste sobre el proceso.

2. No obstante, esta explicación resultaría insuficiente si liberáramos la naturaleza de saberes demandados de las condiciones de formación y constitución de los mismos. La escuela aporta al respecto un herramental cognitivo que es capitalizado por los empresarios.

Esta explicación resulta de todas formas limitada cuando observamos la presencia de técnicos en funciones operarias para realizar las mismas tareas que en otras empresas ( empresa de productos electrónicos, farmacéutica, hilatura) son realizadas por idóneos, si bien, la tendencia en esas empresas es también ir reemplazando a los idóneos por los técnicos.

Consideramos que las interpretaciones ( acerca de porqué se prefieren a los jóvenes técnicos, aún cuando no se verifiquen requerimientos de calificaciones más complejas), también deben ser buscadas en relación a las “competencias sociales”, y al grado de “ductilidad” supuesto ( por el management) para aceptar las reglas de juego de la racionalización.

Las demandas ( recurrentes) a la escuela son en relación a los saberes analíticos, procedimentales ( asociados íntimamente con el peso de las tecnologías de información), si bien, los saberes específicos serán desarrollados en los sectores de trabajo ( y en este terreno los más experimentados asumen en muchos casos, el rol de capacitadores). No obstante, aquéllo evaluado y medido es la medida en que el “perfil de empresa” es movilizado en espacios concretos de trabajo. Los procesos de selección se apoyan especialmente en la evaluación del “potencial” de los trabajadores, que mide, en definitiva, las disposiciones a aceptar las reglas de juego y responder a tiempo real a los requerimientos de “flexibilidad/adaptación” continuos. Estas disposiciones son aquellas que encuentran en el perfil de empresa el patrón de medida, y que marcará, incluso en el mediano plazo, la movilidad ocupacional entre categorías operarias, y donde la superior de dichas categorías, expresa significativamente ese perfil, asociado a la pauta organizacional.

En la empresa cervecera existe un porcentaje de técnicos que revisten en calidad de contratados por agencia de personal eventual, y que se desempeñan en las áreas de fabricación directa. El jefe de calidad plantea: *“los estamos probando, midiendo, hay que ver si dan el perfil y entran en el cuadro”*.

Parte de la política de reclutamiento opera en un sentido flexibilizador. Los técnicos ingresan en carácter de eventuales. Se instala un período probatorio, que define la continuidad en el empleo. Es aquí donde el “potencial” ( en lenguaje empresario) es medido en términos del “perfil” que reclama la empresa, sustentado principalmente en las competencias sociales, es decir, un perfil adaptativo en relación con las formas de cooperación que se definen.

### **Cuando el saber hacer se impone...**

La preferencia por los técnicos ( credencial y “potencial de adaptación”), encuentra límites frente a la experiencia de los idóneos, que no son fácilmente reemplazables en el mercado externo ( caso central eléctrica privatizada y empresa del sector del neumático).

De esta forma, la tensión entre la tendencia “conservacionista” y expulsora de mano de obra ( en el caso de las categorías operarias, y considerando en forma particular a los idóneos) se hace sentir en las empresas del sector neumático investigadas y en la central eléctrica privatizada. En el primer caso, se ha podido constatar cómo el savoir faire acumulado ponía claros límites para expandir, en forma homogénea, la nueva organización del tiempo de trabajo, basada en el trabajo por turnos continuo. Esta situación fue verificada, por ejemplo, en el sector Duplex que requería movilizar calificaciones complejas, y la puesta en juego del “saber hacer” fruto de la experiencia. La incorporación de personal contratado para cubrir un 4to turno no se resolvía tan fácilmente en la práctica, ya que el nuevo personal no podía ser formado en tiempos breves. No obstante, esta situación será compensada por la labor desarrollada por los propios trabajadores en algunos sectores. Es decir, la incorporación de personal más joven para cubrir el 4to turno, que demanda la nueva organización, moviliza una estrategia empresaria destinada a que los más experimentados enseñen a los recién incorporados.

Así se expresa un delegado sindical sobre la cuestión planteada:

*“ el 6 X 2 se firmó para toda la planta, pero en algunos sectores, como en Dúplex, no está implementado. Duplex es el corazón de la planta donde se procesan los costados y las bandas de las cubiertas, donde salen los rodados, si no hay rodados no se puede construir. A ellos les falta un turno, se necesitarían 14 o 16 muchachos más para que se pueda hacer el 6 X 2, sino, cuando*

*se toman franco, tenés un día todo parado (...) no se puede preparar un trabajador para Duplex de un día para otro, por eso es que van tomando, y van practicando hasta tener un plantel (...) es un departamento atípico, porque la gente tiene que tener condiciones especiales, donde se construye, hay que tener en cuenta el calibre, el peso, la calidad de la goma. Es el sector que requiere más calificación” (delegado sindical, Sindicato Único de Trabajadores de la Actividad del Neumático)*

En la central eléctrica privatizada, la lógica expulsora y precarizante generó también situaciones de complejidad para el manejo de las centrales. En el caso de los operadores de calderas y turbinas no era fácil su sustitución, tampoco era posible suplir con cursos de capacitación de duración limitada.

Es de interés destacar cómo la empresa debe afrontar, a partir de la sistemática reducción de personal y de nuevas contrataciones ( en general por medio de agencias), una difícil situación a resolver en lo referente a la formación del personal<sup>119</sup> que se incorporaba en condiciones de alta precariedad.

Asimismo, se desarrollará, por parte de la empresa, una estrategia orientada al desplazamiento de técnicos de las áreas de mantenimiento al sector de operaciones de la central. Esta situación, resistida por los técnicos, resulta también compatible con la presión empresaria por legitimar, vía la negociación colectiva, el requisito de estudios medios técnicos para los operarios que se desempeñan en el sector de operaciones.

El saber hacer también se encuentra en el centro de la atención cuando analizamos los itinerarios de profesionalización que habilitaban históricamente una movilidad con acceso al mando vía la carrera interna.

---

<sup>119</sup>En este escenario, se ha convocado a personal retirado de la usina, con una amplia trayectoria profesional, como instructores de las acciones de capacitación que se organizan. Esta cuestión es decididamente significativa y no puede desvincularse del vaciamiento que la usina ha sufrido en su acervo califcacional y del saber hacer construído por la experiencia en el trabajo.

## **2.2 La desestructuración de las lógicas de profesionalización: límites de la “nueva” carrera interna**

Así como se desestructuran los viejos colectivos de trabajo y se configuran los nuevos grupos, como mediadores de la nueva legalidad empresarial, también se desestructuran las lógicas de profesionalización preexistentes, aunque, según pudimos constatar, sin definir nuevos itinerarios profesionales para los niveles inferiores de la estructura de mandos. No solo se trata de inmovilidad, sino también de imposibilidad para acceder a los primeros niveles del mando en las categorías de supervisión, que también sufren severas transformaciones como ya anticipamos en capítulos anteriores.

En los casos investigados hemos observado, tal como antes referimos, una tendencia a reemplazar idóneos por técnicos, y a generar instancias de movilidad profesional sobre la base de un nuevo modelo de profesionalización. La formación externa, que provee credenciales educativas, se constituye en una instancia, cada vez más necesaria, para alcanzar una movilidad profesional entre niveles jerárquicos.

También hemos constatado situaciones diferenciadas: como casos polarizados en las matrices elaboradas, con relación a las condiciones para la movilidad profesional, la empresa cervecera, expone, la tendencia antes señalada ( presente en todos los casos) con un anclaje en el plano de lo real, es decir, expone las nuevas orientaciones en forma emblemática. En el otro extremo ( de la matriz), encontramos en la empresa de productos electrónicos una nueva configuración profesional que hace coexistir la lógica de la carrera interna, sustentada en la valorización en el saber hacer, con la lógica de profesionalización con peso en las credenciales, si bien esta coexistencia supone también la secundarización de la modalidad mencionada en primer lugar. Si bien, en ambas empresas, las lógicas de formación y desarrollo tienen un lugar protagónico en la estrategia de racionalización ( tal como hemos analizado en capítulos anteriores), respecto de las condiciones de profesionalización se presentan diferencias sustanciales.

En la empresa cervecera no hay idóneos en funciones operarias, y los técnicos que no realizan estudios superiores tienen limitado el acceso al mando en las funciones de supervisión. La credencial, la juventud y la plena consustanciación con las metas empresarias son atributos que pesan sensiblemente en los reclutamientos y en las movilizaciones. Los técnicos en categorías

operarias se constatan, tanto en las áreas de fabricación como en el laboratorio. No obstante, quedan ampliamente sesgadas sus posibilidades de movilidad a categorías de supervisión y jefaturas. Tal como analizamos en el próximo capítulo, se trata de posiciones reservadas para los ingenieros que tienen una mayor presencia en las áreas de fabricación.

Como antes fuera planteado, los técnicos revisten como operadores en el área de fabricación. No obstante resulta de interés analizar las categorías definidas para este grupo profesional. Estas son seis: operador mantenedor 1-3; técnico operador mantenedor, 1-3. Varias cuestiones podemos analizar aquí:

1. Todos son técnicos en cuanto a la formación de base, y todos son operadores en el sistema clasificatorio.
2. En todas las categorías quedan traducidos los niveles de ejecución y mantenimiento como funciones asociadas a todas las categorías.
3. El reconocimiento del perfil profesional técnico recién se transparenta en la 4ta categoría: técnico operador mantenedor, antes son operadores, aún cuando tengan la credencial de técnico.

El abanico de categorías excluye la posibilidad de acceso a categorías de supervisión y jefaturas. Estas son ocupadas en términos generales por los ingenieros.

El achatamiento de las estructuras resiente particularmente las posibilidades de movilidad para los técnicos, máxime si no realizan estudios universitarios. Asimismo, opera como fuerte herramienta de control empresario, que nuclea en estas categorías a jóvenes con escasa cultura sindical. Esta tendencia, de sesgo en la movilidad a puestos de conducción para los técnicos, ha sido especialmente señalada en dos entrevistas realizadas al jefe de calidad y de capacitación, como exponemos a continuación. A su vez, cabe destacar que existe cierta preocupación empresaria al acortar sensiblemente el acceso de técnicos a cargos de conducción, esta visión es así referida por el jefe de calidad:

*“ vamos a tener un problema dentro de un par de años si no hacemos algo, si no reaccionamos, ya que nuestros técnicos son en líneas generales personas que quieren crecer y la empresa no les va a dar esa posibilidad, van a llegar a un techo, el de técnico operador mantenedor 3 (...) que*



*serán 1000 S, 2000 S, lo que sea, pero mueren ahí, porque nunca van a poder ser ingenieros, si no empiezan a formar (...) lo veo sin salida, si no podemos armar otro esquema” ( jefe de calidad).*

Resulta interesante señalar lo referido ahora por el jefe de capacitación en una entrevista realizada con posterioridad, sobre esta cuestión:

*“ Hoy en día se ha abierto bastante lo que es la parte de movimiento o de desarrollo dentro de la empresa. Hay muchos técnicos que han pasado hasta el nivel de supervisión, cosa que antes no era posible (...), sólo ingenieros. Hoy los técnicos que están estudiando pueden pasar a supervisión. Esta decisión ha arrojado bastante desahogo(...) el compromiso es tener universitarios a nivel supervisión, los que están estudiando y tienen capacidades pueden acceder”*

Las resistencias provocadas por las claras limitaciones para los técnicos para acceder al mando, significó para la empresa flexibilizar ciertas condiciones para la movilidad a las categorías de supervisión. La promoción del trabajo en grupos ( en las denominadas células de trabajo) y las exigencias realizadas a los técnicos en funciones operarias ( polivalencia funcional) no se traducían en un horizonte profesional sustentado en la movilidad con acceso al mando. Esta situación, resultaba incluso difícil de sostener para los niveles de jefatura ( quienes evalúan los desempeños de sus subordinados), que veían una clara restricción para lograr el involucramiento que esperaban con las metas de la firma. Los arreglos, sostienen el requerimiento de la credencial, si bien, se acepta finalmente promover a los técnicos que demuestren tener potencial para el mando, y además prosigan estudios superiores.

En el caso de la empresa de productos electrónicos la presencia de idóneos en algunos sectores de trabajo puede comprenderse a la luz de la estrategia empresaria de no producir un literal vaciamiento del savoir faire acumulado ( a diferencia de lo acontecido en la central privatizada y el sector del neumático). La sustitución de idóneos, con mucha experiencia, por técnicos, a veces es considerada inconveniente, sobre todo, por el papel asignado al conocimiento pleno de la concepción tecno-productiva, sólo posible tras una importante experiencia en el proceso de trabajo.

En esta empresa siguen operando las categorías de convenio ( UOM y ASIMRA), si bien, conviven junto a la necesidad de imprimir en cada operario el sentido de “colaboración” con los nuevos objetivos empresarios. Esta conjugación estaría definiendo una suerte de equilibrio entre los nuevos sentidos a instalar, y la necesidad de estabilizar el mercado interno de trabajo, aún, con importantes transformaciones en el modelo de profesionalización.

En el marco de las transformaciones que se operaron en el primer lustro de los años 90 en esta empresa, se puede constatar una suerte de conjugación estratégica entre “continuidades y discontinuidades” con respecto a las condiciones y lógicas de profesionalización entre la organización tradicional y la racionalizada. Así, parte de la estrategia empresaria se sustenta en conservar el *savoir faire* acumulado, cuando éste resulte significativo y pasible de ser funcionalizado en el nuevo esquema empresarial. Para la empresa de productos electrónicos la conservación del saber hacer sustenta, en cierta medida, la coexistencia observada de diferentes lógicas de profesionalización -aquella basada en la experiencia y en las credenciales-, aún cuando la tendencia es poner en el corazón de las condiciones de profesionalización la credencial y el “saber ser”. Es en este sentido que las continuidades, en el orden de las calificaciones necesarias, se constituye en una cuestión especialmente tenida en cuenta.

En cambio, en la empresa cervecera, su carácter fundacional ( de filial argentina instalada a mitad de la década de los 90) define un modelo de profesionalización sustentado en el credencialismo, el involucramiento y la juventud, en forma uniforme.

La coexistencia entre lógicas de profesionalización se ha verificado en todos los casos analizados, salvo en la empresa cervecera. También, la tendencia a credencializar, y sustituir idóneos por técnicos, que es expresada en los hechos, y homogéneamente en la empresa cervecera.

Si bien la coexistencia entre lógicas de profesionalización se encuentra en los otros casos investigados, no se registra de igual manera. Lo que se resalta en la empresa de productos electrónicos es la decisión empresaria de conservar el saber hacer cuando éste resulte conveniente, y no fácilmente sustituible. Lo observado en el sector del neumático, y en la central privatizada señala esa mixtura, pero con una clara desvalorización por la lógica del oficio, si bien, como antes fuera analizado, a veces, se impone la experiencia acumulada como un factor limitante para las

nuevas racionalizaciones. En el caso de la actividad del neumático, el peso que adquieren las seccionales y la negociación colectiva ( como hemos analizado en el capítulo VIII), opera aún, ( aunque sensiblemente debilitado) como defensa de las viejas categorías de convenio que coexisten con las variadas distinciones simbólicas que se multiplican en el marco de la estrategia de racionalización empresaria.

A su vez, y aún sin registrar una tendencia homogénea, en las empresas de hilatura y farmacéutica, las modificaciones en las categorías operarias expresan, ya en los hechos, un nuevo modelo de profesionalización, donde los idóneos se encuentran cada vez más debilitados. Asimismo, las transformaciones en el orden clasificatorio expresan el sentido de las racionalizaciones. Tal como analizamos en capítulos anteriores, las nuevas categorías se asocian íntimamente al conjunto de resemantizaciones, que, en el orden del trabajo, definen la valorización de las conversiones del operario al operador ( y del capataz al facilitador). La actividad requerida al sujeto, es, en definitiva, un accionar que requiere fusionarse, en el cotidiano, con las metas de la organización. Es interesante observar, en la empresa de hilatura, cómo la potencial movilidad entre categorías se sustenta en la valorización de una experiencia que exprese la fusión con el “perfil de empresa”, objetivada, en forma particular, en la categoría superior de ese primer nivel de la jerarquía. Incluso las denominaciones de esa categoría superior lleva el nombre de la empresa ( por ejemplo en el caso de la empresa farmacéutica). En la empresa de hilatura las categorías que se definen son: a. aspirante a operador, b. operador y c. operador principal. La movilidad quedará definida al interior del nivel, siempre y cuando el trabajador demuestre la fusión con el interés empresario, y éste sea un observable, a través de su “aptitud y actitud”. El acceso a los puestos de facilitador ( el viejo supervisor) sólo será posible si se procede de la máxima categoría de la carrera de operador. El operario no es considerado parte de la carrera de operador, no obstante su labor resulta indispensable para demostrar el grado de potencial para transitarla.

Las bandas salariales también se diferencian para cada categoría:

*“ El operario tiene una retribución salarial en una banda que tiene un mínimo y un máximo. Si es aspirante a operador, arranca en la parte superior del operario y llega hasta la base del operador, ahí tiene el crecimiento. El operador tiene otra banda salarial, y el operador principal, una banda más alta” ( empresa de hilatura, jefe área calidad)*

La empresa farmacéutica abona también la tesis que venimos formulando: el ascenso a la máxima categoría del nivel jerárquico expresa en forma emblemática el nombre de la empresa

A continuación exponemos un cuadro donde se pueden observar las nuevas categorías establecidas en las empresas de proceso continuo, firmas en las que se han constatado modificaciones sustanciales en el orden clasificatorio asociado íntimamente con el requerimiento de autonomía, colaboración, y en definitiva la consustanciación con los objetivos de la firma. Las movi- lidades se sujetan a esto.

**Cuadro N°19: Categorías profesionales de operarios**

<b>Orden clasificatorio</b>	<b>Inicial</b>	<b>Superior</b>
<b>Empresa</b>		
<b>Cervecera</b>	Operador mantenedor ( nivel 1)	Técnico mantenedor ( nivel 3)
<b>Farmacéutica</b>	Operario* calificado	Operario "XX"***
<b>Hilatura</b>	Aspirante a operador	Operador principal

\* Cabe destacar que, en forma indistinta, el entrevistado se refiere a operario u operador

\*\* Aquí debe interpretarse el nombre de la empresa.

Quedan reflejadas en el cuadro algunas cuestiones que venimos refiriendo y que exponen la fisonomía que cobran los modelos de profesionalización:

a. La empresa cervecera refleja en las categorías la importancia asignada a la credencial, definiendo la tendencia general observada en todos los casos ( si bien aún la situación resulta ambivalente en los otros casos expuestos en el cuadro, las categorías superiores estarían requiriendo cada vez más el nivel medio técnico)

b. Las categorías superiores reflejan la actualización, en la figura del operador, del perfil de empresa, identificado en su quehacer cotidiano con el proyecto de la firma.

c. Las tareas de mantenimiento también son objetivadas en las categorías, con fuerza en la empresa cervecera, pero también en el caso de la empresa farmacéutica que define en la figura del operario integral -el 2do nivel- el ser polivalente y sobre todo, asumir tareas de mantenimiento.

Los cuadros que presentamos a continuación ponen de manifiesto las tendencias fundamentales observadas sobre los efectos de los modelos de racionalización en las condiciones de empleo, de trabajo y de profesionalización de los operarios. Respecto de los modelos de racionalización, ya hemos analizado en la primer y segunda parte de nuestra Tesis, los dispositivos fundamentales que detonaron procesos de racionalización en los casos investigados. Así hemos considerado el modelo calificante (empresas de productos electrónicos y cervecera), de intensificación (empresas de hilatura y farmacéutica) y de exclusión/precarización (empresas del sector del neumático y central eléctrica privatizada), donde las lógicas de formación y desarrollo, las tecnificaciones (por cambio tecnológico y organizacional) y la negociación colectiva se constituían en los motores de las transformaciones. Cabe señalar que la empresa cervecera, por las razones que viene argumentándose, se distingue, para este análisis, como un caso particular no subsumible con la empresa de productos electrónicos.

Las condiciones laborales de los operarios son analizadas a la luz de tres dimensiones: a. condiciones de empleo (focalizando en los vínculos contractuales); b. condiciones de trabajo (focalizando en el grado de valorización del saber hacer, y las competencias exigidas, c. condiciones de profesionalización (centrándonos en las lógicas de profesionalización -con peso en la carrera interna, o bien en las credenciales- y las categorías profesionales).

Cuadro N° 20: Modelos de racionalización y condiciones laborales de los operarios

Orden laboral y profesional Modelos de racionalización	Condiciones de empleo	Condiciones de trabajo	Condiciones de profesionalización
<b>Modelo calificante A</b> ( empresa cervecera)	Ruta de acceso precario de jóvenes técnicos ( pasantías, personal eventual) Se evalúa potencial	Polivalencia funcional Actitud y aptitud <b>saber ser, credencial,</b> saber hacer	Peso de <b>carrera externa</b> para movilidades entre niveles jerárquicos
<b>Modelo calificante B</b> ( empresa de productos electrónicos)	Se tiende a la <b>estabilización</b> del personal/políticas de beneficios sociales Ruta de acceso: becas, pasantías- articula con itinerarios de profesionalización ( para estudiantes universitarios o universitarios)	Relativa valorización <b>saber hacer</b> ( según sectores)  Colaboración	<b>Coexistencia</b> carrera interna ( secundarizada) y credencialismo
<b>Modelo intensificación/tecnificación</b> ( empresas farmacéutica y de hilatura)	<b>Ruta de acceso precaria</b> ( pasantías, personal eventual) Se evalúa <b>potencial</b>	Polivalencia funcional <b>Actitud y aptitud</b> saber ser, saber hacer	<b>Transformación</b> categorías según nuevo "perfil de empresa"
<b>Modelo precarizante/de exclusión</b> ( empresas del neumático y central eléctrica privatizada)	Vínculos <b>heterogéneos</b> : coexisten personal contratado por agencias, con personal efectivo experimentado	Polivalencia funcional y <b>trabajo continuo</b> : <b>productividad</b> El saber hacer impone límites, relativa desvalorización	Carrera interna y distinciones simbólicas ( operarios claves, líderes) Peso <b>categorías de convenio</b>

La empresa cervecera y de productos electrónicos exponen, como antes lo anticipamos, tendencias contrastantes, aún cuando las lógicas de formación y desarrollo cobran fuerza en los modelos de racionalización. En el primer caso, la red de significaciones asocia un fuerte credencialismo y el requerimiento de la carrera externa para las movilidades. La asociación también se presenta con las condiciones de precariedad en las contrataciones de jóvenes que deberán demostrar si tienen el “potencial necesario” para “formar parte”. En el 2do caso, las asociaciones eslabonan un modelo que estabiliza las condiciones de empleo, y valoriza en forma estratégica el saber hacer, cuando lo considera valioso. Es comprensible entonces, más allá del grado de selectividad que se exprese en este modelo, la asociación con un modelo de profesionalización que aún hace coexistir la lógica de profesionalización basada en la carrera interna con la que valoriza el credencialismo.

Estas mismas coexistencia asumen otro carácter en el modelo de precarización/exclusión que conjuga desestabilización de la fuerza laboral, precarización de las condiciones de trabajo, y un peso aún gravitatorio de las categorías de convenio negociadas en el año 1975 ( en las empresas del sector del neumático), o bien, una transformación relativa de las mismas, que se envisten de los nuevos sentidos racionalizadores ( en el caso de la central eléctrica).

Reconociendo las tendencias predominantes, y el sentido de las transformaciones, que aún en algunos casos investigados suponen elementos coexistentes con los anteriores modelos de profesionalización, el siguiente cuadro expone los rasgos más salientes de los movimientos generados en las lógicas de profesionalización del personal que se desempeña en el nivel inferior de la estructura de mando.

**Cuadro N° 21: Situación socioprofesional de operarios antes y después de la racionalización**

Lógicas de profesionalización	Antes	Ahora
<b>Reclutamiento</b>	Escaso peso de la credencial Idóneos	Credencialismo Técnicos
<b>Movilidad</b>	Carrera interna: antigüedad más experiencia	Carrera interna más formación externa: potencial: involucramiento y credencial
<b>Horizonte de profesionalización</b>	Supervisores y jefaturas ( en particular si eran técnicos) Acceso al mando	De operarios a operadores ( "perfil de empresa") Sin acceso al mando

La desestructuración de las lógicas de profesionalización preexistentes afectan en forma particular a las categorías inferiores del sistema jerárquico. Al igual que en los esquemas taylorianos ( pero aplicando tecnologías diferentes, tal como analizamos en el capítulo V), el saber hacer adquirido en la experiencia por muchos idóneos ( en categorías operarias), es subsumido desde las "nuevas oficinas de racionalización", que normalizan los procedimientos como base de sustento del sistema controlador de la calidad total, si bien, tal como lo hemos analizado, a veces, el saber hacer se constituye en un límite para instalar las nuevas racionalizaciones.

Para las categorías inferiores, el desmonte de la lógica de profesionalización preexistente ( basada sobre todo en la experiencia) resulta sustituido por una transformación de las categorías operarias sustentada en la polivalencia funcional, en las nuevas distinciones simbólicas y en una movilidad potencial (la nueva carrera interna), que ya no permite el acceso al mando, ( en los niveles de supervisión). De esta forma, aún estando más próximos los niveles funcionales y jerárquicos (considerando el achatamiento de las estructuras jerárquicas/funcionales), las distancias se mantienen y exacerban, al introducir la selectividad en cada nivel y una ruptura en las movilidades entre niveles ( tal como analizamos, esta posibilidad se juega cuando se articula una carrera interna y externa, que resulta capitalizada por la empresa, y, en este sentido, la formación universitaria asume un peso decisivo - aunque no exclusivo- en las movilidades entre niveles jerárquicos).



Involucramiento, credencialismo y la referencia a una carrera externa universitaria para el acceso al mando, serán los criterios centrales que se ponderan en los niveles superiores de la estructura jerárquica. Es también en este nivel que se profundizan las selectividades, definiendo circuitos de profesionalización diferenciados para los “elegidos”. En el próximo capítulo desarrollamos esta tesis tomando como material de análisis específico los niveles superiores de la estructura de mando.

## **X. Los perfiles ingenieriles y la formación del mando en la estrategia racionalizadora**

En este capítulo ponemos en evidencia las principales intervenciones exigidas a los profesionales y la impronta que asume en ellas la estrategia de racionalización. Es en este sentido que nos ocupamos, en la primera sección del capítulo, de la presencia fundamental que tienen los perfiles ingenieriles tanto en el pilotaje de las reestructuraciones, asociadas con las reingenierías y la gestión de la calidad, como en las áreas de fabricación directa. Más que interpretar una suerte de contrasentido, deben considerarse, ambos espacios de intervención, consistentes con el rol central que asume el control técnico de los procesos, y las “articularidades” entre la zonas superestructurales y estructurales ( ésta idea la hemos desarrollado en profundidad en los capítulos V y VI). Es decir, la “macrogestión” empresaria encuentra una dialéctica fundamental con el proceso de trabajo desarrollado en el día y día y renueva las conexiones con las habilitaciones que proveen tanto el sistema de control sustentado en la calidad como las tecnologías de la información.

Si bien los perfiles ingenieriles, que pilotan las reestructuraciones, pertenecen a la alta conducción, cabe destacar, que, cada vez en mayor medida, se hará presente una suerte de sesgo en el acceso al mando para los jóvenes profesionales que no participan ( al no “ser elegidos”) de programas especiales de profesionalización.

En la segunda sección del capítulo, el interés está centrado en las lógicas de profesionalización y movilidad para los profesionales, centrandó el análisis en las modalidades institucionalizadas de acceso a la empresa y en los senderos de profesionalización que conducirían ( aunque sea potencialmente) a la alta conducción. Los itinerarios de profesionalización emergentes, ponen de manifiesto las selectividades que también se evidencian para los universitarios. De esta forma, se profundiza en el análisis de los niveles superiores del mando. Esta aproximación aporta para el estudio de las transformaciones de los horizontes de profesionalidad y de las expectativas de movilidad para los profesionales universitarios.

## **1. Los ingenieros en el nuevo orden empresario: la actividad de diseño y control**

De los sectores profesionales con estudios universitarios, los ingenieros han tenido especial protagonismo en el sector industrial. Si las especialidades en mecánica, electromecánica asumían una presencia clave hasta hace dos décadas aproximadamente, las transformaciones sustentadas en el control técnico de los procesos, con base en las tecnologías microelectrónicas e informáticas, promueven la incursión de otras especialidades en las empresas, o bien la “reconversión” de profesionales con amplia experiencia en la concepción técnico-productiva de las firmas.

Nuestra tesis destaca la impronta del macrosistema de control, sustentado en el paradigma de la calidad total, en el tipo de intervenciones requeridas a los ingenieros, y en la naturaleza de los saberes que se demanda movilicen. Desde esta perspectiva, en la primer sección de esta capítulo, analizamos el papel que tienen estos profesionales en el pilotaje de las racionalizaciones, y su lugar en la agencia de control simbólico, donde la función pedagógica asume especial protagonismo ( cuestión que hemos analizado en profundidad en el capítulo VII).

A su vez, nuestros hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples, han permitido poner en evidencia la mayor presencia de estos profesionales en las áreas de producción directa, lo que define nuevas proximidades con idóneos y técnicos que se desempeñan en categorías operarias.

En las intervenciones superestructurales los profesionales universitarios sintetizan los niveles superiores del mando, con funciones de jefatura y gerenciales; y también serán ( y en esto sí radica la novedad) quienes, cada vez con mayor presencia, se integran a las funciones de supervisión en las áreas de producción directa ( como ya anticipamos en el capítulo IX).

Como gerentes, o bien, como supervisores, el control del mando se sustenta en los profesionales universitarios, a quienes se les adjudica, cada vez con mayor fuerza, una función pedagógica y comunicacional, que expresa en definitiva, la configuración y sostenimiento de legitimidad de la impronta racionalizadora.

En el primer apartado de la primer sección del capítulo nuestros análisis focalizan, en forma particular, en las empresas de productos electrónicos y cervecera, que permiten objetivar mejor el papel de los profesionales en el diseño y control de las reestructuraciones. Tal como lo pusimos en evidencia en el capítulo V, es en estas dos empresas donde el macrosistema de control sustentado en la calidad se impulsa desde las estructuras de Recursos Humanos, en tanto agencias que cobran cuerpo y protagonismo, por su papel como agencia de control simbólico.

En el segundo apartado, las industrias de proceso continuo (en particular las empresas farmacéutica y de hilatura) se constituyen en potentes referentes para analizar la incursiones de los ingenieros en los talleres.

### **1.1 Calidad, control sociocultural y agencia pedagógica**

Los ingenieros asumen un papel fundamental en las racionalizaciones sustentadas en los sistemas de mejora continua. No obstante, esta presencia demandará ajustes también fundamentales en el tipo intervenciones que realizan, y en los saberes que la función requiere movilizar. Uno de los aspectos centrales que ponemos en evidencia es la importancia que asume en ellos la función pedagógica y comunicacional, cuestión que queda íntimamente ligada al lugar que tienen en la nueva división de trabajo de control simbólico. A lo largo de nuestra tesis hemos señalado la importancia de abordar esta cuestión, que define territorios y agentes especializados a lo largo de la estructura jerárquica de mandos. A los ingenieros se les asigna la función de concepción/adaptación de las tecnologías simbólicas, poniendo en juego, en forma eficiente, complejos procesos de documentación, transmisión y distribución diferencial, al resto de la estructura profesional.

La ingeniería, con funciones de alto mando, participa así en la “nueva burocracia empresaria”<sup>120</sup>, que, de ahora en más, deberá articular, en forma solvente, los saberes gestionales con los tecnológicos sustentados en la electrónica industrial.

---

<sup>120</sup>Resulta aquí un aporte de interés el sentido que adjudica Max Weber, en *Economía Sociedad* (1996) a la burocracia como la estructura más pura en la dominación legal. Encarnada en cuadros administrativos confiables, éstos se constituyen en agentes donde “sus facultades de mando son también competencias legales” ( Págs 175/76). Sus intervenciones se asocian íntimamente al “fomento de la legitimidad” ( Pág.

### **Los ingenieros en las áreas de calidad: diseñar, capacitar y evaluar**

Las nuevas prescripciones, derivadas de los sistemas de mejora continua, requieren, como en tiempos de la hegemonía de la concepción tayloriana-fordiana, una función codificadora. Es allí donde los ingenieros asumirán un papel clave, no sin antes, informarse y formarse sobre la base de las recomendaciones derivadas de las casas matrices. La calidad abreva entonces en una nueva textualidad que deberá ser producida ( sobre la base de la reproducción de lo diseñado en las casas matrices) por los grupos profesionales.

La producción de documentación específica y la necesidad de ajustar lo que se hace a lo escrito traducen las nuevas normalizaciones. Se dinamiza una estrategia que conjuga capacitación, y evaluación permanente. Los manuales sientan los procedimientos a seguir, y éstos se constituyen en textos centrales en la instrumentación pedagógica de la calidad.

El proceso de certificación de la calidad implicará la afectación de grupos de profesionales a esa tarea y la creación de estructuras, como lugares codificadores de los nuevos sentidos sobre el trabajo, con basamento en los "parámetros internacionales de calidad". Esto implicó, en la empresa de productos electrónicos, la selección de los profesionales, su capacitación en Alemania y llevar adelante las adaptaciones necesarias en la filial argentina.

El relevamiento de información sobre lo que se hace será objetivado en los manuales de procedimientos que, de ahora en más, prescribirán el trabajo a realizar. La "gestión por negocios" y las formas automatizadas, así como el fomento del trabajo en grupos, definen una nueva fisonomía de la organización que requiere relevar las formas de trabajo y producir las transformaciones necesarias ( rediseño de puestos, configuración de grupos, reasignación de tareas y funciones). Y es, en este sentido, que las intervenciones ingenieriles, desde las nuevas estructuras de calidad ( tal lo constatamos en las empresas de productos electrónicos y cervecera, como hemos

---

170). La administración burocrática también significa dominación por el saber experto ( Giddens, 1991). La ingeniería, con funciones específicas en el diseño e implementación de los sistemas de mejora continua, asumen esta impronta, que será especialmente expresada en los jóvenes profesionales que se preparan para la sucesión del alto mando.

analizado en el capítulo V), se encuentran íntimamente articuladas con aquéllas que se dinamizan desde las áreas de procesos y métodos, e incluso con aquellas que se impulsan desde recursos humanos.

De esta forma, se les exigirá la capacidad técnica-gestional para el dominio de las herramientas pedagógicas y comunicacionales. Estas se constituyen en los medios de intervención técnica que exige la implementación y el sostenimiento de las racionalizaciones. Es en este sentido que gobierna una suerte de desterritorialización de las capacitaciones y evaluaciones. Tal como analizamos en capítulos anteriores, los auditores constituyen una figura clave en el sostenimiento de la legitimidad del sistema. Auditores y grupos ingenieriles que conducen las áreas de calidad, o bien, con altas funciones de mando ( por ejemplo en gerencias de producción, o a cargo de sectores de métodos y procesos) producen el entramado que habilita la difusión y aceptación del “nuevo conocimiento oficial”.

Así se ha expresado el gerente de producción del área de fabricaciones:

*“ para entender la ISO 9000 se mandó gente a Alemania. Ellos iban a ser los futuros responsables de introducir la norma internacional(...) tuvimos también capacitación de consultores externos (...) Tanto desde la casa matriz, desde los consultores externos y los propios objetivos de la ISO se indicaba qué había que hacer para certificar, cómo tiene que ser la estructura de la empresa, pero fundamentalmente tiene que estar convencido el alto management”* ( Empresa de productos electrónicos).

En la empresa de productos electrónicos la profesionalización del management formará parte esencial de las reestructuraciones. La misma supondrá la plena aceptación de las nuevas reglas de juego. Esta situación cobra fuerza, máxime si consideramos que parte importante de la función del alto management será el diseño y transmisión del “nuevo curriculum empresario”. La formación en Alemania ( para consustanciarse con el mandato de la casa matriz), y su papel en la filial argentina requerirá, antes que nada, que el alto mando “esté convencido”.

En la empresa de hilatura también queda reflejada, en el testimonio del jefe del área de calidad, la índole de las intervenciones, basada en una operatoria compleja capaz de conjugar el diseño y la

implementación del sistema. Los beneficios, a juicio del informante, fortalecen una “economía de tiempo”, que incluye tanto a los procesos como a los trabajadores:

*“el perfil del especialista de calidad es complejo (...) hasta el año pasado, el líder de calidad era una ingeniera química, quien a su vez, era licenciada en estadística (...) yo estoy en calidad hace tres años, de los cuales medio año lo pasé en la preparación de sistemas de calidad en la planta (...) la implementación del sistema reviste beneficios, ya que hay menos desperdicios de materia prima, de energía, de tiempo de máquina, de producción, y de tiempo de la gente que está haciendo operaciones innecesarias”*

### **Las intervenciones de los ingenieros: exhaustividad en los saberes gestionales y tecnológicos**

Las percepciones planteadas por una ingeniera en alimentos, que desarrolla funciones como analista de calidad en la empresa cervecera estudiada, resultan significativas a la hora de considerar qué se espera de estos profesionales, quienes deben conjugar la especialización técnica y el nuevo saber burocrático. El saber experto se constituye en una agencia indispensable, ya que opera como lugar de transmisión para el sostén de la estructura empresarial. A los ingenieros, con funciones de supervisión, se les exige el dominio de ambas funciones ( lugar que es definido como distante de las concepciones taylorianas y fordianas tributarias de un control simple ejercido por los “capataces”).

*“ Mi caso es muy particular porque estoy trabajando en el área humanística, siendo formada en una carrera de ingeniería, no lo puedo relacionar directamente con la formación académica(...) cuando era estudiante (representante en la comisión curricular) uno de los temas reclamados era la cuestión organizacional. Se sabía que el ingeniero salía y terminaba como líder de un equipo, de un grupo, y no tenía ni la más mínima idea de que significaba eso, o con que elementos había que contar para hacer un trabajo semejante, era un tema de discusión muy acalorada(...)*

*“ uno ahora necesita estar permeable, tener capacidad de no cerrarse a lo que está pasando en su entorno, ser muy permeable a los nuevos conceptos que maneja la organización (...) la organización va día a día eligiendo determinados programas de trabajo, o definiendo estrategias*

*diferentes para sobrevivir como compañía, y uno tiene que tener capacidad de apertura para ver eso y para saber responder a esa necesidad. no puedo quedarme en el mismo lugar, siempre con lo mismo, yo esto lo hago bien” ( empresa cervecera).*

Las citas antes transcritas son contundentes con relación a lo exigido a los profesionales ingenieros. Los saberes de la “nueva burocracia” cobran cuerpo en las expresiones de la ingeniera en alimentos. También cobra importancia, en la visión que expone sobre su trabajo, una suerte de paralelismo entre la impronta adaptativa que asume la empresa “*para sobrevivir*”, y la propia perspectiva asumida, que exige “*estar a la altura de las circunstancias*” y “*responder a esa necesidad, y no quedarme (...) en el mismo lugar*”. Aceptar las reglas de juego supone fusionarse con el interés empresario, y ésto encierra, para los profesionales, el tener que transponer los nuevos principios que dan sostén a las racionalizaciones.

Las percepciones, sobre lo que le es exigido actualmente en el rol de analista, expresan la importancia asignada a asociarse con los objetivos organizacionales para permanecer en la organización: “*si la empresa va variando sus programas, yo tengo que también tener capacidad de apertura, y responder a esa necesidad. Y tener capacidad de organización en ese mismo sentido*”.

El cuestionamiento hacia la formación universitaria señala la carencia de formación en el terreno organizacional, no obstante no se refleja un sentido problematizador de las exigencias empresarias. Esta cuestión centra el debate en una temática recurrente desde la literatura especializada en la última década relacionada con las llamadas nuevas competencias. Más allá del tipo de intervenciones reclamadas, se presenta un real desafío para la formación ingenieril universitaria, en el sentido de ser capaz de llevar adelante la problematización sobre los viejos y nuevos lugares asignados a los ingenieros en el esquema de dominación sobre el trabajo.

### **Los ingenieros en el sostenimiento de la legitimidad**

El siguiente testimonio del jefe de calidad de la empresa cervecera es clave, y apoya nuestra tesis sobre la necesidad empresaria de buscar legitimidad y consenso, y fortalecer a sus agentes transmisores/reproductores.



*“ hoy por hoy tener objetivos comunes es vital, todo nuestro trabajo se arma a través de esa red, es decir, tener en cuenta cuales son los objetivos de la empresa en este año, las metas que tiene la compañía en la Argentina, entonces decimos: chicos pónganse a laburar para llegar a eso(...) las metas son logros posibles de ser objetivados(...) si vos confías en la racionalidad empresaria, por la cual la empresa ha establecido metas que son factibles, entonces tu función es potenciar y optimizar los recursos de la organización para alcanzar los objetivos, si vos no creyeras que esos objetivos no son posibles, estarías medio perdido” ( Empresa cervecera).*

Objetivos comunes, redes y confianza plantean el meollo en base al cual la empresa alcanza legitimidad, lo que dinamiza el mandato disciplinador. Potenciar y optimizar los recursos organizacionales, supone capacidad de influencia y convencimiento, es promover, en definitiva, el alineamiento de todos a los objetivos empresarios, que, a su vez, son “dinámicos y cambiantes”. La función pedagógica se encuentra asociada a una tecnocracia que opera produciendo productos funcionales al esquema empresario. El tan referido achatamiento de estructuras dista de significar un desdibujamiento de la distinción entre el trabajo de ejecución y concepción. Más bien, define la búsqueda de nuevos agentes de disciplinamiento, y expresa también un control mediado técnica y administrativamente que opera en una organización mucho más visible. Dicho achatamiento aproxima los agentes transmisores y a aquéllos que deben responder eficazmente y eficientemente. Esta aproximación no supone una alteración de las posiciones, más bien las resguarda y las relocaliza.

Una tesis fundamental que sostenemos es la relación existente entre grupos profesionales ingenieriles y fuentes de legitimidad en torno de las estrategias racionalizadoras. Los saberes que deben movilizar y el campo de intervenciones exigido, los ubica como un sector estratégico por varias razones:

a. La naturaleza de sus intervenciones de carácter exhaustivas, es decir sistémicas, y con ejercicio del control técnico y social operando en el orden simbólico/cultural y material. Aclaremos la cuestión. En la empresa cervecera los supervisores ejercen, a la vez, funciones administrativas, pedagógicas y de control técnico. Ya no se trata de operar dinamizando un control simple, la fuente de productividad, radicada en la organización, requiere movilizar el saber disponible y la disposición a hacerlo circular convenientemente. La “mejora continua” supone esta dinámica distante de la “one best way” tayloriana con una fuente de productividad radicada en el puesto.

b. Grupos con potencialidad en el ejercicio de una función pedagógica, con un claro anclaje en el corazón del proceso de trabajo.

c. Concierno a estos grupos el ejercicio de una clara función de concepción, donde el diseño y el control del sistema asume una importancia radical. Aquello que se juega es el sostenimiento /legitimidad del orden empresario.

El manejo de la calidad, que supone, en definitiva, el manejo de la agencia simbólica, se articula en forma sustancial con la agencia técnica. Veremos cómo desde este territorio, las intervenciones requieren ser exhaustivas, operando directamente en el riñón del proceso de trabajo. La “renovada” economía de tiempo es potenciada por las reingenierías, que desterritorializan la línea de producción histórica bajo el imperio de la lógica de procesos. En la producción, en los procesos, y en los proyectos, la ingeniería se hace presente.

## **1.2 Los ingenieros y “reingenierías”: control técnico de procesos y agencia pedagógica**

Los procesos de incorporación tecnológica que más implicancia han tenido en la transformación de los perfiles profesionales ingenieriles son aquellos referidos a la incorporación de tecnologías de base microelectrónica e informática. La denominada automatización flexible ha significado importantes transformaciones en los procesos como en el diseño de productos<sup>121</sup>. Asimismo, en los propios sistemas de gestión de stock, y administrativos-contables. No obstante, cabe destacar que estas incorporaciones preceden, por lo general, a la implementación de los sistemas de mejora continua. Una vez conjugadas ( y potenciadas: tecnología microelectrónica y

<sup>121</sup> Entre las nuevas tecnologías informatizadas-NTI- más difundidas se encuentran las siguientes: las máquinas de control numérico computarizado - en particular en la industria automotriz-, los sistemas de diseño asistidos por computadora: CAD/CAM - en sectores ingenieriles, en la arquitectura-, los sistemas de control de la producción y de las operaciones de la planta -logística de materiales, control estadístico de calidad-. Ver Neffa, J. (1997). *Tecnología y trabajo*, Ed. Humanitas; Korinfeld, S., (1994). “Informática y sistemas aplicados a la automatización industrial” en *La demanda de calificaciones para profesiones universitarias*, Centro de Estudios Avanzados, UBA.

calidad), los ajustes sobre el trabajo son sensiblemente renovados en la década de los 90. Si en el sector operario esta situación se traduce en exclusiones y descalificaciones ( tal como analizamos en el capítulo IX), para el sector ingenieril y especialmente para el alto mando, se transparenta en nuevos posicionamientos que los ubica en un lugar estratégico.

Los estudios realizados en industrias dinámicas permiten formular algunas tendencias predominantes respecto al lugar asignado a los ingenieros, en el contexto de estas incorporaciones, y en referencia a la naturaleza de los saberes requeridos. En este sentido se han podido observar intervenciones que pueden orientarse a las áreas de producción directa, al pilotaje de los procesos, o bien a la investigación y desarrollo ( por ejemplo en el área de proyectos). Esto permite también constatar, respectivamente, una presencia ingenieril sustentada en las funciones de control y supervisión de procesos (intervenciones más próximas a los sectores de producción directa), y en funciones de concepción, en tanto lugar que los vincula al manejo superestructural de la firma ( en particular nos referimos a los grupos ingenieriles que se desempeñan en las “aggiornadas” oficinas de métodos, que laboran directamente en el sentido del nuevo imperativo sustentado en una lógica de procesos, y a aquéllos que lo hacen desde, por ejemplo, las áreas de proyectos). Aquí se deben tener en cuenta las estrechas vinculaciones que se establecen entre la conducción de las reingenierías y las áreas de Recursos Humanos, interviniendo directamente sobre la gestión del trabajo.

### **Los ingenieros como supervisores: “bajar al taller”**

Con la informatización de los procesos productivos la organización de la producción se orienta a la construcción de un sistema global, relacionando distintos niveles de informatización que integra progresivamente ( Kern y Shuman, 1991). Es clave aquí el rol de los ingenieros en el desarrollo de sistemas de control de procesos. También estos grupos actuarán en interrelación directa con operadores e instrumentistas. Si los “ingenieros bajan al taller”, también se debe decir que su presencia, como supervisores, sostiene una división social del trabajo que diferencia claramente el campo de intervenciones ( y de poder de mando) de técnicos e ingenieros: el diseño y control técnico de los procesos queda a su cargo, también el mando directo sobre los “operadores”, que, con mayor frecuencia, son técnicos ( tal como lo analizamos en el capítulo IX).

En las empresas de procesos continuos, con una fuerte automatización de los procesos, los perfiles ingenieriles asumen, cada vez en mayor medida, las funciones de supervisión, teniendo una presencia importante en las áreas de producción directa.

Las siguientes expresiones corresponden a un informante calificado de la empresa de hilatura estudiada:

*“ si supuestamente soy un operador que estoy en la planta de sal, y mi orientación es electrónica, y tengo un problema de esa índole, en principio trato de solucionarlo(...) el operador debe solucionar todo lo que esté a su alcance(...), cuando él no es capaz de solucionarlo, busca al mecánico, al instrumentista, o llama a procesos(...) se deberá comunicar con el ingeniero de procesos a cualquier hora de que se trate, planteándole la situación y allí debe aparecer la solución” (Ingeniero responsable área calidad).*

Las funciones de optimización y contralor de los sistemas informatizados acerca a los ingenieros a las áreas de fabricación directa. En este contexto, se requiere de estos profesionales una visión global de la organización, que mire “los procesos”, y movilice saberes tecnológicos y de gestión. Desde una perspectiva técnica, y, al igual que con los sistemas de calidad, las exigencias operan hacia los saberes exhaustivos, y las intervenciones cotidianas deberán articular virtuosamente la gestión técnica y organizacional. Asimismo, y a partir de la importancia que cobra la descentralización ( y desterritorialización) de la capacitación ( esta cuestión fue analizada en el capítulo VII), la agencia pedagógica cuenta con un enclave fundamental en los ingenieros con poder de mando ( ya sea en funciones de supervisión, jefatura y gerenciales).

Tal como se puede apreciar en las citas que exponemos a continuación, en la empresa farmacéutica estudiada, el alto mando enfatiza la “exhaustividad” de las intervenciones, que resultarán indispensables bajo una lógica que pondera los procesos por sobre la línea de producción tradicional.

*“ Ahora el ingeniero interviene desde que se recibe la materia prima, hasta que se entrega el producto terminado, o sea, fabrica y acondiciona, es responsable de todo(...) antes el fabricaba y otro acondicionaba, dijimos vamos a tratar que la persona que hace sea responsable de toda la operación y tenga la visión global de toda su actividad: recibe la materia prima, la analiza, la pesa, empieza la producción, la envasa y la entrega”.*

En los ingenieros no opera la denominada “polivalencia funcional”, se valora la especialización de cada uno ( en el sentido de la profesionalidad), cuestión que es exigida por la propia labor en el control y optimización de equipos y procesos. Existen tiempos diferentes de intervención respecto de aquéllas requeridas a operarios y a técnicos.

Las siguientes expresiones del ingeniero responsable del área de calidad de la empresa de hilatura dan cuenta de las intervenciones diferenciales de los ingenieros, según estén orientadas más a los procesos, o a la ingeniería de Proyecto:

*“Hay un grupo técnico que forma parte del grupo operativo, que está en la parte técnica en el día a día, y hay un grupo técnico estratégico, que está mucho más allá del día a día. Está para ver si la tecnología que hoy tenemos, la debemos mejorar y conservar. Es, más o menos, una ingeniería de proceso. Es un grupo estratégico, que no está en el operativo, está en otra esfera. Son ingenieros, y el grupo técnico operativo, también son ingenieros”.*

La labor ingenieril en producción se encuentra sujeta al control técnico de los procesos, y dinamiza funciones de gestión y control ( operando sobre equipos y personas). Las intervenciones ingenieriles en las estructuras racionalizadoras sobre el proceso de trabajo los remite específicamente al diseño de los procesos, y a definir reasignaciones de tareas. Con las reingenierías, la operatoria se orienta claramente hacia de gestión del trabajo.

### **El control técnico de procesos, y el control social sobre el trabajo**

En la empresa farmacéutica estudiada el papel de los ingenieros en el rediseño de la organización resulta fundamental, y queda asociado con los mismos procesos de reestructuración. En ese proceso, la ingeniería industrial asume un papel protagónico, tal lo expone el director técnico:

*“ hay un ingeniero industrial que está en todo aquello que es mejora de proceso y procesos informáticos, el paquete informático lo cambiamos ahora, a partir del 1 de enero de 2000, toda esta migración del paquete viejo al paquete nuevo, la capacitación del personal, la necesidad de adaptación, aquí tiene injerencia el ingeniero industrial (...) capacitan, preparan y tienen estrategias y políticas que los demás tenemos que seguir, son bases”*

La ingeniería de procesos opera directamente sobre la organización de la producción, del trabajo y los procesos informatizados. Existe una dialéctica que debemos considerar entre tecnología y organización que reviste un papel central en los requerimientos de nuevos saberes, y en el cambio de las estructuras. Es desde el trabajo ingenieril que se lleva adelante el rediseño del espacio sociotécnico, movilizand o tecnologías materiales e inmateriales. Es también desde allí que se movilizan los medios de control del sistema, con implicancias directas sobre la cantidad exigida de personal empleado, la naturaleza del trabajo a ser realizado, y la forma de llevarlo a cabo.

El control del sistema direcciona la estrategia reguladora (y autorreguladora) hacia el propio control de procesos. Esta lógica supone el ajuste de la organización del trabajo, y un ejercicio cotidiano de evaluación. Detrás se define la promoción del trabajo en equipo gobernada por la racionalidad instrumental puesta en forma a través de la reestructuración temporoespacial,( Giddens, 1991) en interacción con la recomposición informacional ( Castels, M., 1997).

El sector procesos, métodos, y tiempos ( depende funcionalmente del área de fabricaciones) de la empresa de productos electrónicos estudiada se constituye en un claro ejemplo del rol que asumen los ingenieros en las racionalizaciones, jugando un papel estratégico en el marco de las metas que fija la organización en el mediano y largo plazo. La tarea del sector consiste en el planeamiento y evaluación de las inversiones en materia de tecnología; en la optimización del lay out ( que es definido por la gerencia de producción). Esta tarea se enmarca en la estrategia de reestructuración de la empresa ligada a incorporar nuevas formas de organizar la producción ( o defecto, just in time, Kan ban) y a incidir en la gestión del trabajo. La tarea específica es la de rediseñar los puestos a partir de los parámetros fijados por el sector que innova y optimiza en la forma de organizar la producción. Asimismo, es también un sector clave en las nuevas líneas rectoras en materia de calidad, participando ( junto con las propias estructuras de calidad, como fue analizado en el apartado anterior) en la confección de los manuales de la división de comunicaciones públicas, de la gerencia de fabricación y para cada área operativa.

Los ajustes condicionan la labor posterior de conformación de los puestos, y las asignaciones funcionales. Según han planteado informantes calificados del sector: *"esto requiere llegar al concepto de autocontrol"*. La innovación en los procesos queda fuertemente asociada con la

necesidad de promover un cambio cultural en la organización, que exige, como fuera analizado en el capítulo VII), “colaboración y autocontrol”.

### **Los saberes exigidos**

Los saberes exigidos a los ingenieros que se desempeñan en las áreas de procesos son complejos: deben conocer en profundidad el tipo de tecnología empleada, y poder traducir en los procesos de producción y de trabajo los requerimientos de los clientes, asimismo saber innovar en tecnologías de gestión que permitan optimizar los procesos.

Las citas que transcribimos a continuación, correspondientes a distintos informantes calificados de la empresa de productos electrónicos, expresan nítidamente lo que venimos formulando:

*“ hoy se requiere un perfil ingenieril que esté capacitado para el trato con los clientes, ya sea interno o externo, en la conducción del personal, es decir, un agente con un campo de acción que va más allá que las competencias técnicas”* (Empresa de productos electrónicos Gerente de producción)

*“ el tema de la organización, del manejo de los grupos humanos, antes eran funciones de otros sectores, hoy es una función integrada, y el ingeniero debe ejercerla”* (Ingeniero jefe del sector Procesos, Métodos y Tiempos).

Aún requiriendo de nuevas competencias para el comando de las reingenierías y de la calidad, la decisión empresaria será reconvertir a aquellos ingenieros que por su experiencia ( formados en la electromecánica) conocen plenamente el proceso. Deberán intervenir eficazmente en las tecnificaciones y reasignación de tecnologías:

*“Existe la convergencia de dos fenómenos: el cambio tecnológico y las comunicaciones. Bajo el punto de vista del cambio tecnológico, hemos pasado de sistemas de conmutación totalmente electromecánicos, a una tecnología totalmente distinta, que requiere mucho menos mano de obra, basada fundamentalmente en la microelectrónica. Se requirió un cambio de perfil y reentrenamiento de todas las personas involucradas en el proceso, un ajuste de la organización y la necesidad creciente de la actividad de ingeniería para adecuar ese producto a los*

*requerimientos específicos de nuestro mercado” ( Empresa de productos electrónicos, Gerencia de Recursos Humanos)*

La información de los procesos, la lógica de procesos, y los sistemas de mejora continua, según pudimos constatar en las empresas estudiadas, impulsan la necesidad de reconversión de las competencias ingenieriles. El know how acumulado por estos trabajadores, con la tecnología electromecánica, es realmente significativo para encauzar las transformaciones hacia los sistemas computarizados. No obstante, la nueva formación pondera, en forma especial, los saberes en gestión.

Si bien las empresas desarrollan una estrategia de “reconversión” para los ingenieros, en mayor grado que para los idóneos y técnicos, con las racionalizaciones, la ingeniería no permanece ajena al incremento de la vulnerabilidad. En la empresa farmacéutica, por ejemplo, los profesionales ingenieros asumen esta visión, que, con el cierre de plantas, y las reestructuraciones, los deja más prescindibles. No obstante, para estos profesionales, la ecuación tecnologías/ exclusión no tiene lugar, ya que se trata de puestos clave para la organización. Por el contrario se trata de promover una capacitación de excelencia en las casas matrices, y hacerlos depositarios de la responsabilidad de la reconversión tecnológica y organizacional de la empresa.

Ya sea como supervisores en los talleres, o bien participando en la dirección de las reingenierías, operando sobre la organización de la producción y del trabajo, los ingenieros asumen un papel estratégico, articulando el diseño y control técnico de los procesos, con el control simbólico que exige su intervención en los sistemas de mejora continua. Ya sea vía la calidad, o bien con las reingenierías, la expertez técnica deberá asociarse al ejercicio de una agencia pedagógica y comunicacional.

### **La investigación y el desarrollo**

Los crecientes procesos de desindustrialización en la Argentina, acontecidos con la hegemonía de los procesos de liberalización de la economía ( desde mediados de los años 70), y su profundización con el modelo neoliberal, en la última década, han resentido en forma sensible los departamentos de investigación y desarrollo, y han significado, incluso, la discontinuidad de líneas



de desarrollo que eran pioneras en materia, por ejemplo, de microelectrónica e informática en el país, e incluso en Latinoamérica.

De los casos investigados, el caso de la empresa de neumáticos, de capitales nacionales, y de la empresa de productos electrónicos resultan de interés, por la relevancia que han tenido los perfiles ingenieriles en las áreas de investigación y desarrollo<sup>122</sup>.

En la empresa de neumáticos, la ingeniería, con presencia en la investigación y desarrollo, ubicó a comienzos de los años 70 a la firma en un lugar pionero en desarrollos tecnológicos de base electrónica, con implicancias no sólo en los productos sino también en el control de procesos (Azpiazu; Basualdo, Notcheff, 1988). No obstante, también resulta fundamental señalar, que estas innovaciones significaron importantes reducciones del personal empleado, que se profundiza en los años 90, al incorporar los sistemas de mejora continua, y el trabajo por turnos continuo, afectando, como hemos analizado en el capítulo IX, al sector de los operarios. Las referencias que

---

<sup>122</sup> En nuestros estudios en el sector siderúrgico, el área de proyectos tenía una importante presencia, y los ingenieros que allí se desempeñaban eran considerados como un sector estratégico. En particular, fue analizado el tipo de intervenciones exigidas a los ingenieros en el área de proyectos de una empresa siderúrgica, localizada en el Gran Buenos Aires ( al momento del estudio, la empresa era estatal, a comienzos de los 90 se privatiza). El desafío, para el grupo ingenieril, era buscar alternativas tecnológicas que permitieran aumentar la vida útil de los altos hornos, por los altos costos de las operaciones de reemplazo y el tiempo de parada del equipo. Algunas de las tareas que debían resolver eran, por ejemplo, el desarrollo de los sistemas de control de los hornos -de temperatura, presión, que monitorean los combustibles empleados-. Si bien actuaban en forma conjunta con los técnicos, las tareas de diseño eran exclusivas de los ingenieros: Figari, C. ( 1994), Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones. Un estudio de caso en el sector siderúrgico: La incorporación de equipos de colada continua. Informe final beca perfeccionamiento, CEIL-CONICET. Págs. 1- 55; Testa, J.; Figari, C.; Dasso Suffern, A. (1996), "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógico-organizacionales para la construcción de nuevos saberes. El caso de una empresa siderúrgica", en Revista Dialógica Número especial, CEIL, vol.1 N° 1, 1996, Págs. 171-194.

transcribimos corresponden a un estudio desarrollado por los autores antes citados con respecto al impacto de las tecnologías electrónicas sobre el proceso de trabajo y el empleo. Uno de los casos analizados corresponden a la empresa de neumáticos que ha sido también objeto de nuestro estudio:

*“ La interacción entre la Gerencia de investigación y Desarrollo (...) y la división electrónica potenció a la primera y le permitió introducir y dominar rápidamente las NT de CE ( Complejo electrónico) así como desarrollar una alta capacidad de búsqueda, selección y aplicación de tecnologías y equipos electrónicos (...) las ganancias de productividad obtenidas mediante el cambio de equipos electromecánicos a electrónicos permitió que cada módulo de dicha área arme actualmente con tres personas la misma producción que con tecnología electromecánica requería seis personas “ ( P. 27 y 31)*

Cabe aquí destacar un efecto dual: por un lado, la alta performance de la labor ingenieril, y la capacidad técnica para generar desarrollos propios, por otra parte, las consecuencias directas en los sectores inferiores de la estructura jerárquica, al necesitar menos personal empleado. Lejos de desarrollar una política de reubicación del personal, la tendencia a disminuir personal y la precarización de las condiciones de trabajo se agudiza y sostiene hacia los años 90, como lo hemos analizado en capítulos anteriores.

En la empresa de productos electrónicos, los desarrollos tecnológicos han precedido a la implementación de los sistemas de mejora continua. La labor ingenieril ya se encontraba consolidada en las áreas de proyectos. Cabe destacar que, con las racionalizaciones, fue el sector que vio disminuido en menor medida el volumen de personal empleado ( Ver cuadro N° 16). El cuadro que exponemos a continuación pone de manifiesto el volumen de inversiones en investigación y desarrollo y capacitación, que se incrementa sensiblemente durante el primer lustro de los años 90, cuando se impulsan las racionalizaciones.

Cuadro N° 22: Evolución histórica de inversiones en formación e investigación y desarrollo

Fases Inversiones	Crisis (1990)	Reposicionamiento (1993)		Empresa Reestructurada (1995)	
	V.A	V.A	V.R	V.A	V.R
<b>I&amp;D</b>	3,8 (año base)	12,8	+ 237	13,2	+ 247
<b>Capacitación</b>	2,4	3,5	+ 46	4,6	+ 92
<b>Totales</b>	6,2	16,3	+ 163	17,8	+187

Fuente: Procesamiento propio a partir de datos suministrados por la empresa

Los ingenieros que se desempeñan en las áreas de proyectos constituyen un núcleo calificaciónal estratégico de la firma, si bien, cabe destacar que su labor se orienta a producir tecnologías de adaptación, lo que implica, no obstante, la movilización de saberes de alta complejidad. La misma involucra una “puesta en forma” que se sustenta en una importante labor de diseño, y en un trabajo conjunto con los otros grupos ingenieriles que se desempeñan en procesos y en áreas de producción directa<sup>123</sup>. De todas formas, resulta importante destacar que, aún cuando las áreas de investigación y desarrollo no tengan presencia, en el trabajo cotidiano de operarios y técnicos también se movilizan saberes de complejidad que, a veces, lograron poner en marcha ciertos equipos sobre la base de proponer una mejora fundamental para su normal funcionamiento<sup>124</sup>.

<sup>123</sup> Los estudios de Jorge Katz, indican, ya desde los años 70, la importancia de este tipo de desarrollos, pero también enfatiza en los procesos de aprendizaje y en la actividad compleja que involucran los procesos de recreación tecnológica. Sobre la puesta en juego del saber hacer innovativo en los procesos de incorporación tecnológica, se destacan a fines de los 80 las líneas de investigación desarrolladas en el CEIL del CONICET, en el marco de un convenio internacional con el Grupo Lyonnais a cargo del Dr. Jean Ruffier, y del Lic. Julio Testa: Testa, J. ; Ruffier, J. ; Walter, J., (1987), *Los saberes de la información en la industria argentina*. CEIL/ Groupe Lyonnais de Sociologie industrielle, Buenos Aires; Testa, J. (1987), *La incorporación de las máquinas herramientas computarizadas en un contexto de transición tecnológica. Procesos de aprendizaje y constitución del "saber hacer"*, CONICET/CEIL, Buenos Aires, Doc. de trabajo N°19.

<sup>124</sup> En un estudio nuestro llevado a cabo en una planta siderúrgica localizada en el Gran Buenos Aires, pudimos constatar cómo los operarios cumplieron una labor fundamental en la adaptación de una máquina de colada continua. Su puesta en marcha fue posibilitada por esta importante labor en el trabajo cotidiano

Asimismo, hemos podido constatar cómo el área de proyectos ( en la empresa de productos electrónicos) se constituía en un lugar de formación privilegiado para los jóvenes ingenieros, que se incorporaban en calidad de pasantes. Los ingenieros operan tanto en la labor de diseño y adaptación de tecnología de última generación, como en una relación sistemática con los clientes, en la función de asistencia técnica (Figari,1999). El desarrollo de soft ware concentra mayoritariamente el trabajo ingenieril, definiéndose también otras áreas de inserción como la ingeniería de productos, la capacitación técnica y el servicio post-venta.

Al igual que en la empresa de neumáticos, la conservación y potenciación de este núcleo calificaciónal se conjuga con la reducción sistemática de los planteles, sobre todo, donde las reingenierías han tenido mayor protagonismo, con la incorporación de tecnologías de base informática. Nos referimos al área de servicios técnicos y montaje y de administración. La inclusión de ingenieros en las áreas de ventas, resulta cada vez más importante, y en la empresa de productos electrónicos la evolución del personal empleado por sectores, en el primer lustro de los años 90, lo pone en evidencia. Se trata de la única área que registra un incremento del personal empleado.

La expertez técnica que movilizan los perfiles ingenieriles en las áreas de proyectos reenvía a una lectura "sistémica"/crítica de la organización, capaz de comprender cómo las propias líneas de desarrollo se retraducen en el sector del trabajo en disminuciones de personal, y, en este sentido, deberá tenerse en cuenta que las invocadas reconversiones, para los niveles inferiores de la estructura, por lo general, no son aquéllas que se operan con más frecuencia.

Recuperando lo analizado en este apartado, constatamos que el campo de intervención de los grupos ingenieriles nutre la recomposición sistémica de las firmas ( en un sentido técnico y gestional), y, en lenguaje de los empresarios, sus incursiones conjugan una estrategia que se orienta, a la vez, hacia el "cliente externo", es decir, hacia la competencia con otras empresas, y

---

sobre el proceso de trabajo: Figari, C. ( 1994), Op. Cit.

Asimismo, y, como tendencia general en las grandes firmas estudiadas, se puede observar la configuración de grupos especiales (denominados Kaizen) que tienen la función de proponer mejoras en equipos y procesos. Estos equipos son integrados por los niveles inferiores de la estructura jerárquica.

hacia el “cliente interno”, es decir, hacia la gestión del trabajo. Se interviene en los niveles micro-meso y macroestructurales, todos con su especificidad, hacen posible, y actualizan las desterritorializaciones, y vehiculizan también las articularidades entre la agencia técnica y simbólica ( esta tesis fue anticipada y desarrollada al analizar a la calidad como sistema de control omnipresente: capítulo V).

Con las racionalizaciones impulsadas en la década de los años 90, se transforma la naturaleza de los saberes requeridos y el alcance de las intervenciones exigidas a los perfiles ingenieriles. El cuadro que exponemos a continuación recupera aspectos sensibles relacionados con la transformación de los perfiles ingenieriles.

**Cuadro N° 23: Naturaleza de las intervenciones y orientación de la formación: los ingenieros antes y después de la “modernización/racionalización”**

<b>Perfiles profesional</b>	<b>Áreas de inserción</b>	<b>Naturaleza de los saberes</b>	<b>Orientación de la formación</b>
<b>Orden empresario</b>			
<b>Modelo tradicional</b>	Áreas: métodos y tiempos; investigación y desarrollo  “ Vieja burocracia”	Electromecánicos Analíticos y parciales	Formación tecnológica: interna y externa
<b>Organización Racionalizada</b>	Áreas: Producción; Procesos; proyectos “nueva burocracia”	Electrónicos y de gestión Analíticos y exhaustivos	Formación gestional y técnica: interna y externa “ Formar formadores”

En las concepciones tayloriana y fordiana la ingeniería tuvo también un papel central en las racionalizaciones desde la formulación de prescripciones, normalizaciones de tareas y contralores: la figura del ingeniero “toma tiempo” era emblemática en su “bajada al taller”, si bien, su tarea estaba completada por los capataces a cargo de las funciones administrativas en el día a día. Tal como antes lo analizamos, el ejercicio del control simple, personalizado en la figura del capataz, se asociaba también con una medida del tiempo que se “objetivaba en el artefacto, que era visible”, y

no cuestionable. Las nuevas racionalizaciones se encarnan en múltiples contralores diseminados y sustentados en la lógica de procesos y en los sistemas de mejora continua. La estrategia empresaria encuentra en la función pedagógica-comunicacional y en las “renovadas relaciones humanas” el ejercicio naturalizado del control permanente. La presencia ingenieril se hace presente en áreas de fabricación directa, donde asume un carácter de expertise técnica y sofisticación administrativa; también, en el diseño e implementación de las sofisticadas racionalizaciones vehiculizadas con los sistemas de calidad, que requieren de la agencia simbólica para sustentarlas. De esta forma, los perfiles ingenieriles, con funciones de mando, asumen un lugar estratégico en la recomposición de la estrategia de dominación. No obstante, para los más jóvenes, los horizontes de profesionalización se encontrarán limitados a partir de la instrumentación de programas específicos de formación del mando. No todos accederán a estos programas, que se asocian en forma específica a la formación de los cuadros administrativos de la “nueva burocracia empresaria”.

En la segunda sección de este capítulo abordamos, en particular, los itinerarios de profesionalización emergentes asociados al disciplinamiento en la “cultura empresaria” y a la formación del mando.

## **2. Una pedagogía para los mandos: distinciones simbólicas e itinerarios de profesionalización emergentes**

Comprender los movimientos que se establecen en el nivel de las configuraciones profesionales, requiere analizar la desestructuración y emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización. Tal como hemos anticipado en la introducción de esta tercer parte de nuestra Tesis, dichos itinerarios expresan la valorización de ciertos grupos profesionales, (y la secundarización de otros), y definen horizontes de profesionalización que marcan el alcance de la movilidad.

Desde nuestra tesis, con la racionalización, se desestructuran las lógicas de profesionalización asociadas con la carrera interna, generando nuevos recorridos de formación y desarrollo profesional, para grupos profesionales que se consideran estratégicos. Los jóvenes profesionales, con cierto perfil en su desempeño individual (cuestión vinculada a los sentidos de la alta

competencia y colaboración, que fueran analizados en profundidad en el capítulo VII), serán un grupo meta al cual orientar la estrategia de disciplinamiento industrial y formación del mando.

Ya sea en el inicio de la relación laboral, o bien, para acceder al mando, se configuran ( y/o se potencian) itinerarios de profesionalización sustentados en una formación específica, y en un proceso de selección que, antes que nada, mide el “potencial” ( compromiso con la empresa y gestión de la innovación a su servicio). Aquello que debe demostrarse es el convencimiento de “servir” y “colaborar” con la firma. Este indicador opera en los reclutamientos y en los planes de “sucesión” vinculados al mando. Para el acceso a la empresa, a través de pasantías, por ejemplo, se requiere no solo la credencial universitaria, sino también, demostrar involucramiento e identificación con el proyecto de la firma. Estos indicadores serán elementos centrales para decidir la permanencia del joven en la empresa. Para el mando, a lo anterior se le suma la selectividad entre los “mejores jóvenes profesionales”, quienes, tras ser elegidos por sus jefes inmediatos, son sometidos a un proceso de formación y medición de su “potencial” para las distintas jerarquías del mando.

La formación del alto mando se constituye en un pilar fundamental para constituir la “nueva burocracia empresarial”, que debe movilizar, en cada una de sus intervenciones, un “saber ser” que opere por convencimiento. Se requiere de ella intervenciones exhaustivas que tomen en cuenta a la organización antes que a un sector específico: la labor de diseño y control del sistema estará a su cargo. Estas intervenciones se entran con una función pedagógica y comunicacional, que opera directamente en el control simbólico de la fuerza laboral. De esta forma, el perfil del mando será materia de modelaje, y para ésto su formación se constituirá en parte de la estrategia de racionalización.

### **2.1 La inducción y el potencial: los jóvenes pasantes**

Un común denominador puede constatarse en la lógica del reclutamiento en las grandes empresas estudiadas: un fuerte proceso de inducción que especifica la formación inicial y a la vez se propone consustanciar con la concepción técnica, productivo y cultural de la empresa. Nos referiremos a los mecanismos empleados y a los agentes y estructuras que operan en este sentido.

La credencial no bastará para ingresar, y mucho menos para permanecer en el programa, y eventualmente pasar a ser personal efectivo en la empresa. Las *pasantías* constituyen un territorio de gran sensibilidad para evaluar el “potencial” (empleando un recurrente término invocado por el management).

En la empresa cervecera, la incorporación de técnicos y de profesionales se efectúa a través de un programa de pasantías que asume, en cuanto a las condiciones contractuales, una alta precariedad: todos son eventuales. Se incorporan jóvenes recién graduados, o prontos a estarlo, en un programa (de 1 año aproximado de duración), que los integra a un sector de producción específico. Los procesos de inducción se juegan en esta instancia, y resultan claves para la detección de potenciales trabajadores que se ajusten al perfil de empresa. No todos los que ingresan a través de las pasantías permanecen, ésto requerirá un atento proceso de evaluación, medición y monitoreo permanente con el fin de identificar los “más aptos”:

*“Tenemos un sistema de pasantías bastante grande, aproximadamente 30 pasantes, que son licenciados, contadores, en todas las áreas(.) ellos no rotan por los sectores, la incorporación es a un área, y si hay un puesto vacante, lo primero que se revisa son los pasantes que tenemos, si alguno da con ese perfil, no importa que sea en el área donde está el pasante, si da el perfil se puede utilizar en otra área, o si no se busca en el mercado(...) el pasante tiene una autonomía impresionante, aprende a decidir, a comunicarse, a relacionarse” (Jefe del área calidad)*

Queda claramente expuesto que se aprende no sólo un quehacer específico, que requiere movilizar ciertos saberes técnicos, se aprende un modo de operar en el marco de una estructura jerárquica determinada. De esta forma, se aprende una posición profesional en el marco de cierta configuración que define responsabilidades y un lugar en la estructura sociotécnica.

Autonomía, decisión, comunicación y cooperación son cuestiones, que, según se plantea, aprende un pasante, lo que expone en realidad la importancia que adquiere formar en actitudes, y comportamientos que operen en relación con el “perfil de empresa”.

En este proceso, el sector de trabajo se constituye en un espacio fundamental de disciplinamiento.



En la empresa farmacéutica también se emplean pasantías como lógica de reclutamiento, y estos programas tampoco resultan definitorios del ingreso:

*“Nosotros también los evaluamos, y vemos como responde y eventualmente surgen posibilidades, pero es una puertita de entrada, y por otro lado la persona tiene conocimiento de la industria”*  
(Director técnico).

Los jefes refieren las ventajas que aportarían las pasantías ( al igual que la preferencia de los técnicos por sobre los idóneos), ya que *“aportan la posibilidad de sentir la presión en el trabajo”*. También aquí resulta crucial la detección del “potencial adaptativo” que se pueda captar en su perfil., que no obstante debe conjugarse con las capacidades específicas, y el conocimiento especializado.

*“ es el manejo de equipos para un entorno determinado(...) donde hay una presión, de comercio, de venta(...) debe saber cuales son sus relaciones, con quien se tiene que manejar, a quien le tiene que preguntar, a quien tiene que recordar, toda una cultura organizacional, y eso no lo aprenden en ningún lado, tampoco está en la facultad”* (Director técnico).

El papel de la cultura organizacional es referida junto al plano técnico productivo, donde el manejo de instrumentos y de técnicas se hace relevante. La estrategia de adaptación ( de los perfiles de base) queda situada en el entorno más próximo ( en palabras del entrevistado), donde se pone en juego la especificación de la formación inicial en la concepción tecnológica, productiva y cultural de la firma. La formación se juega en el día a día, y tal como hemos analizado en el capítulo VII, opera deslocalizada en el nivel de cada sector de trabajo. Esta impronta de la capacitación “en terreno” se encuentra también asociada, en el discurso de los jefes, a los saberes que no se constituyen vía la educación formal universitaria, y que la empresa se encargará de “moldear” según sus propios requerimientos. No obstante, al sistema educativo en general, y a la universidad en particular se seguirá reclamando, y, con especial fuerza, desde los nuevos cuadros administrativos, la contribución a mejorar lo que consideran un “déficit en las competencias de base”.

### **Las pasantías en el sector de ingeniería: la empresa de productos electrónicos**

El sector de ingeniería de esta empresa se constituye en un área clave como vía de entrada a la empresa. Los programas de becas y pasantías cobran fuerza en este sector, que ha sido definido por su jefe como “un semillero” que provee jóvenes ingenieros hacia distintos sectores de la empresa. La incorporación, al igual que en las empresas farmacéutica y cervecera, se hará en un sector específico, para luego proveer a otros sectores, en función del desempeño individual del pasante.

Los programas de becas y pasantías se instrumentan sobre la base de convenios con organismos de gestión educativa. En el caso de las pasantías o prácticas rentadas, la empresa selecciona, por lo general, a jóvenes que realizan carreras ingenieriles para participar de esos programas. El contenido de los programas también traduce la valorización de ciertas competencias ligadas con el campo de lo comercial y de lo técnico vinculado a la electrónica.

El sector de ingeniería aparece como sintetizando las tendencias más generales en cuanto a la preferencia por las formaciones de base en función de los posibles desarrollos en la organización. De esta forma, los programas de pasantías en este sector actúan a la vez como inductores y desarrollando una estrategia de anticipación. En el primer caso, “modelan” la formación ingenieril de base, y en el segundo, permiten contar con un conjunto de jóvenes profesionales que podrán reemplazar a otros ingenieros ya formados y que pueden ser desplazados a otros sectores.

Así se expresa el responsable de este sector sobre esta cuestión:

*“ el personal de ingeniería se hace cargo de determinadas funciones técnicas en las áreas de ventas, de control de calidad en la producción, es decir, ingeniería normalmente provee personal con un cierto adiestramiento y conocimiento de organización, y conocimiento técnico para después ir complementando su formación en otro tipo de actividades ”.*

La alta concentración de ingenieros también define una estructura diferencial en términos de la experiencia acumulada en el sector. Así podemos distinguir los siguientes niveles:

1. Junior ( el estudiante avanzado o el joven ingeniero recién reclutado en el sector),

2. El ingeniero Semi- Senior ( con una experiencia media),

3. El ingeniero Senior quien ha desarrollado una trayectoria importante de trabajo.

Estos niveles traducen la valorización de la experiencia acumulada y el proceso de especificación de las competencias adquiridas en el Sistema Formal de Educación. No obstante, cabe destacar que este sendero de profesionalización se hará posible para quienes demuestren, con su “potencial”, una cabal comprensión e involucramiento con la firma. También la acción estratégica en capacitación se orienta a estos niveles en forma diferenciada, nos referimos por un lado, a la capacitación de inducción y anticipación y por otro a la formación continua, y la capacitación por ciertos períodos en la casa matriz. En particular se trata, en esta última instancia, de conocer los nuevos desarrollos, y luego poder ser transmisores en los grupos de trabajo, y lograr las especificaciones requeridas para el contexto local. Los ingenieros senior pueden ser líderes de proyecto o jefes de grupo, y tienen una labor formadora en el grupo que coordinan a la vez que son transmisores ( muchos de ellos con períodos de capacitación intensos en Alemania), de los desarrollos concebidos en Alemania. Para estos profesionales, los itinerarios de profesionalización, que operan en el reclutamiento y en el acceso al mando, se encuentran asociados con la formación y la movilidad calificante.

El estudio de este sector permite ponderar cómo aparecen especificadas las políticas más generales de reestructuración del mercado interno de trabajo en un espacio microsocioal. Aquí se hace nítida la valorización de los perfiles profesionales ingenieriles, muchos de ellos aún en formación. Esto se apoya en una instrumentación permanente de la formación continua en el sector, en forma articulada con los programas de formación básica que coordina la gerencia de recursos humanos ligados estrechamente con el diseño de nuevos itinerarios de profesionalización.

Las racionalizaciones promoverán también un nuevo escenario expresado en la formación del mando.

## 2.2 Los Jóvenes profesionales y el potencial: “los elegidos”

Si el inicio de la relación laboral ( por cierto cada vez más precario) encuentra en las pasantías un lugar de inducción y disciplinamiento en la cultura empresaria, el acceso al mando, será también materia de regulación específica a través de la formación. Las credenciales y el saber hacer no bastan para ocupar los cargos de mayor jerarquía, la determinación acerca de qué profesionales son “elegibles” supone poner en marcha un complejo proceso de selección y evaluación permanente.

Entre los profesionales, el acceso al mando introduce nuevas selectividades que operan asociadas íntimamente al invocado “potencial” y a los desempeños individuales.

### **El imaginario roto: los profesionales de más antigüedad y el acceso al mando**

Las expectativas de desarrollar una carrera interna que conduzca al alto mando era una posibilidad bastante cierta para los profesionales. Esta visión comenzará a quebrarse con las racionalizaciones, cobrando predominancia programas especiales que definen un itinerario de profesionalización específico que conduce al mando. Sólo a los “elegidos” se les determinará el “potencial de mando”, y se los formará para esa potencial función específica a ocupar en las jerarquías del mando.

La cita que transcribimos a continuación expone sintéticamente la trayectoria profesional del director técnico de la empresa farmacéutica estudiada, con una antigüedad de aproximadamente 20 años en la empresa, y para quien la formación interna y externa ( provista por la firma) ha sido un pilar fundamental en sus posibilidades de desarrollo. Frente a las reconversiones ( que incluyen en esta empresa el cierre de plantas), las expresiones del entrevistado dejan entrever una creciente inestabilidad en su situación laboral. En este escenario, ser un “joven profesional incorporado a un programa de formación del alto mando” definirá un escenario diferente en su horizonte de profesionalización.

*“ Hay falencias en nuestra formación de base ( se refiere a la formación superior), yo empecé acá, yo me hice acá. A mi me formó ( la empresa). Yo sabía hacer análisis clínicos, esa era mi*

*especialidad, yo de fabricación no sabía nada, para eso la empresa hizo una inversión, primero de formación interna, después una formación externa muy grande(...)*

*“Parte de la formación fue capacitarnos en el exterior. Yo tuve dos oportunidades, una a Brasil, que es una planta más grande y por lo tanto tiene un centro de capacitación. En el año 1996 estuve 3 semanas, dos en Suiza y una en Francia, porque en ese momento, yo estaba en inyectables y el centro de injerencia en el mundo es Francia, fui a ver esa planta una semana(...)*

*“ hoy se necesita formación complementaria en finanzas, conducción de personal, de administración de una empresa (...)*

*“Hoy uno se encuentra que lo que hizo durante los últimos 5 o 10 años no se hace más. Alguna reconversión va a haber. Uno aspira a una reconversión interna, entonces tengo que ver donde me reubico, sino está la reconversión externa, salir a buscar, pero lo que pasa es que son mercados muy chicos, nos conocemos todos, y hoy uno puede saber si en las demás empresas se está necesitando gente o no”( bioquímico, a cargo de la dirección técnica).*

Es fuerte la imagen de una empresa que conforma la profesionalidad: la formación interna y externa es connotada favorablemente en ese sentido. La empresa es percibida como un ámbito que lo ha integrado vía la formación, y la formación externa queda asociada a una hipótesis de inclusión como dadora de oportunidades, para la movilidad profesional y el acceso al mando.

Esta imagen positiva hoy resulta contrastada con la incertidumbre que genera la posibilidad de reconversión externa. Podemos constatar que la “incertidumbre sobre el futuro” alcanza también a los profesionales con una importante trayectoria en la firma.

En la empresa de productos electrónicos la perspectiva de desarrollo profesional para los ingenieros también era muy promisorio, alcanzando, niveles superiores del mando. Así, por ejemplo, el ingeniero a cargo del sector de ingeniería de Proyectos tenía una antigüedad en la empresa de 25 años. Se había iniciado como becario, ingresando como técnico electrónico en el sector de ingeniería. Al término de su formación universitaria, como ingeniero electrónico, la empresa lo envía a capacitarse a Alemania. En el año 1981 se hace cargo del sector de Ingeniería. Hoy se tendrá que competir, para el acceso a estos cargos, con jóvenes profesionales que son especialmente seleccionados para participar de programas especiales de formación del mando (programa: “jóvenes con potencial”), que buscan la profesionalización del management, y la configuración de los nuevos cuadros administrativos de la

“nueva burocracia empresaria”.

De la misma forma, en la ex-empresa de servicios eléctricos estudiada, los técnicos que ingresaban, muchos de ellos procedentes de la escuela privada de fábrica<sup>125</sup> que dependía de la empresa, eran quienes llegaron a ocupar puestos de mando, y, para quienes proseguían estudios universitarios, su horizonte de profesionalización podía alcanzar a los niveles gerenciales. Con la privatización, se desestructurarán estos recorridos, promoviendo un profundo recambio de la fuerza laboral ( por prejubilaciones y retiros voluntarios) y donde los niveles gerenciales no proceden de la carrera interna.

Antes, la formación (con ponderación particular de las credenciales universitarias) y la experiencia habilitaban una trayectoria profesional con acceso a las funciones del alto mando ( el caso del bioquímico entrevistado en la empresa farmacéutica es clave, ya que logra ascender a la dirección técnica de la división farmacia, y del ingeniero a cargo del sector de proyectos en la empresa de productos electrónicos también). Con las nuevas racionalizaciones, además de las crecientes incertezas ( donde las racionalizaciones, sujetas a las decisiones de las casas matrices pueden suponer, también para la alta conducción, la pérdida del empleo), aquéllo que se transforma son las vías de acceso a la alta conducción. Lo que podemos observar en las grandes empresas estudiadas es la emergencia de itinerarios de profesionalización específicos que articulan la formación y la potencial movilidad, definiendo, en el proceso de selección y evaluación permanente del potencial, la determinación de una carrera local o internacional, así como los niveles del mando a los cuales pueden acceder.

---

<sup>125</sup>De la ex-empresa estatal de servicios eléctricos dependía la escuela técnica ( privada de fábrica), que se constituía en un espacio claramente articulado a las políticas de recursos humanos y capacitación. Los estudiantes eran hijos o familiares de los trabajadores de la empresa. Con la privatización, la escuela pasa a ser conducida por el gremio: Figari, C. (1993), “La acción educativa del sector empresario en el ámbito de la educación técnica. Un estudio de casos en las escuelas privadas de fábrica de SEGBA y de FORD”, en *Boletín CEIL*, año XVI, N° XXI, Mayo; Págs. 27-38; Figari, C. (1995), La acción educativa del sector empresario en el subsistema de educación técnica. El caso de las escuelas privadas de fábrica, CEIL, Documento de Trabajo, Mimeo.

En consecuencia, para la conducción, y, especialmente, para el alto mando, no bastará con la trayectoria profesional, sustentada en la formación y en la experiencia. Además de la credencial se requerirá transitar un itinerario de profesionalización que lo habilite. El acceso a la conducción hoy significará ingresar a programas especiales de formación del alto mando.

### **La formación del alto mando**

Los programas de "profesionalización del management" forman a los distintos niveles de la jerarquía del mando. Su propósito es articular una trayectoria profesional considerada como "exitosa" con la propia trayectoria empresaria y su perfil actual. Orientados a los jóvenes profesionales, una vez que éstos son seleccionados, se lleva a cabo un proceso de evaluación que tiene por objetivo determinar su potencial de movilidad en los distintos niveles de conducción. Estos programas definen las bases de recambio y traducen claramente el patrón que sustenta la nueva configuración profesional.

Se trata fundamentalmente de especificar las trayectorias educacionales de inicio con potenciales trayectorias profesionales que requieren saberes exhaustivos ( en estos programas se contempla el recorrido por distintos sectores de producción), que habiliten un conocimiento en profundidad del proceso de trabajo, pero también, que construyan una comprensión cabal de las interdependencias entre los sectores.

Resulta emblemática la implementación de dicho programa en la empresa de productos electrónicos. El programa de formación en management se inicia a comienzos de la década de los años 90, y se inscribe en la estrategia empresaria de profesionalización del mando.

Dos criterios aparecen especialmente valorados para el ingreso en este programa: 1- la juventud, 2- el nivel superior universitario, 3. un desempeño exitoso reconocido por los jefes. Se los denomina "jóvenes con potencial", y existe previsibilidad en su desarrollo, que se vincula a la posibilidad de ocupar cargos en las distintas jerarquías del mando.

Asimismo, existe un riguroso proceso de selección al momento de la incorporación al programa, por el cual se tipifica el potencial del personal que estaría afectado al mismo. Esta tipificación se vincula

fundamentalmente con la posibilidad de proseguir un itinerario de profesionalización con alcance nacional o internacional.

Tal vez sea este programa el que mejor asocia, con más nitidez, un programa de formación con la definición de un recorrido profesional futuro. Dos conceptos son claves a lo largo del proceso de formación: 1. el recorrido por distintos sectores estratégicos de la empresa, 2. la capacitación en Alemania. Esto requiere, a su vez, de un cambio de actitud en las jefaturas quienes deberán considerar a estos jóvenes como pertenecientes a la organización más que a un sector en particular.

Así se expresa un informante clave de la División de Recursos Humanos sobre este aspecto:

*“ el jefe no debe tener en sus manos el destino de sus subordinados(...) antes el jefe ascendía y decía “mi ingeniero”, “mi comercial”(…)hasta que vino una persona que le dijo: “no es tu ingeniero, no es tu comercial, es de la empresa(…)si hay un talento en la empresa tiene que servir para la empresa(…) entonces hace no más de cinco años empezó a surgir en nosotros la necesidad de formar cuadros de sucesión(…)antes el área de personal estaba para los jornales, la política salarial. Pero no para el desarrollo, no tenía el poder de quitarle un colaborador a un sector para desarrollarlo en otro sector(…)hoy el plan de desarrollo consiste en que, usted que es jefe, me da una lista de diez, yo los evaluó con el sistema nuestro y esa persona es desarrollada para ocupar las posiciones claves, que la empresa necesita para sobrevivir”*

Las cita expone en forma emblemática la transversalidad requerida para los cuadros de conducción. Es decir, la lógica del sector cerrado debe ceder a una apertura que habilite, a través de los cuadros del alto mando, las conexiones de todos con todos, y, en definitiva, de cada uno con la empresa. Los “mejores” ( se dice) son de la empresa y no de los jefes inmediatos. Este señalamiento, desde la alta conducción de recursos humanos, no es menor, ya que expresa la estrategia empresaria de formar y desarrollar la nueva burocracia empresaria. Para ésto se exige la colaboración de los jefes, quienes deberán aceptar las nuevas reglas de juego. Incluso, y, de ahora en más, la ocupación de esos cargos demandará de una formación específica que detecte “potenciales” para los distintos niveles del mando.

Podemos constatar, de esta forma, el lugar estratégico de recursos humanos en las definiciones del nuevo mercado interno de trabajo, cimentado en nuevos itinerarios profesionales para los niveles



de la alta conducción. La definición de estos recorridos profesionales ha implicado el quiebre de senderos profesionales que, basados en los criterios de la experiencia acumulada y la formación superior, permitían una movilidad hacia puestos de conducción. Hoy aparecen regulados los planes de sucesión, a cargo de la División de Recursos Humanos, identificando a quienes potencialmente serán los gerencióadores de la empresa. Esta acción también se funda en la necesidad empresarial de modelar a los “elegidos” según el nuevo modelo de empresa.

Los principios que sustentan las políticas de planeamiento y desarrollo expresan el sentido meritocrático y de alta competencia que se instala entre “los elegidos” para participar en los programas de formación del mando. Aspectos vinculados al rendimiento individual, ( asociado en forma específica al desempeño), la competencia y la colaboración son factores centrales para transitar un itinerario de profesionalización que permita el acceso al mando. Las siguientes transcripciones corresponden al material producido por la división recursos humanos de la empresa de productos electrónicos:

### ***Políticas***

- *Es imprescindible asegurar la formación de niveles de conducción y cuadros tecnológicos, para dar respuesta a los requerimientos futuros del negocio y asegurar también procesos de sucesión ordenados, a fin de cubrir los niveles de conducción superiores*
- *El aprovechamiento de las oportunidades que brinda la empresa está basado en la capacidad individual del colaborador.*
- *Es prioridad estimular y favorecer la promoción interna. La empresa se caracteriza por cubrir posiciones superiores con personal desarrollado internamente*
- *Cada gerente tiene una responsabilidad irrenunciable en la detección y estimulación del potencial del colaborador para beneficio de la organización, aún cuando afecte intereses personales*
- *Es absolutamente necesario asegurar la objetividad y la sistematicidad en la medición de los desempeños y del potencial de cada colaborador*

La formación del mando, tendrá la impronta de la racionalización, y se sustentará en la capacidad individual sujeta al desempeño y el potencial. Este supone, en definitiva, la disposición para fusionarse con el interés empresario, y transponerla para sostener su legitimidad. La formación anticipada del mando ( para su recambio) se apoya, en esta empresa, en el desarrollo interno. Esta tendencia se aparta de otras empresas estudiadas donde los nuevos cuadros administrativos sufren recambios permanentes, y son más propensos a los desplazamientos entre filiales de un mismo holding, o incluso entre empresas diferentes. Esta situación la hemos verificado en la central eléctrica privatizada, que se propone forjar las nuevas bases de confianza en las superestructuras empresarias, discontinuando la importancia histórica que tenía, en la ex-empresa de servicios eléctricos, el acceso al alto mando vía la profesionalización interna. Lo anterior también se manifiesta en la ejecución de planes de formación de corto plazo, y puntuales.

El “potencial” se constituye en el elemento clave en las inducciones ( reclutamientos por pasantías) y en el acceso al mando. La renovación de los cuadros administrativos burocráticos define una estrategia que articula formación y potencial movilidad, como lugar desde el cual se garantiza la confianza en la operatoria empresaria:

### ***El potencial jerarquizado y las jerarquías del potencial***

*“ en una empresa, el potencial de sus colaboradores está distribuido en: muchos colaboradores con potencial normal para las responsabilidades que asumen, otros con potencial medio alto y un grupo relativamente más pequeño con elevado potencial, que dan forma piramidal a la estructura de potencial. Los colaboradores pertenecientes al último grupo serán los que conduzcan a la Empresa en el futuro más o menos cercano y por ello es responsabilidad ineludible de la Gerencia detectarlos, brindar las oportunidades para su formación y reforzar la rotación dentro de la organización. Los otros colaboradores con un potencial menor también hacen al éxito de la organización ya que sin ellos no podría subsistir. Sin embargo, el no poseer todas las aptitudes y características requeridas para el manejo del negocio impiden la promoción a los primeros puestos de la organización, dado que generaríamos una enorme frustración para el colaborador y un fracaso para la empresa (...) se procura detectar aquellos colaboradores que en el futuro ocuparán las posiciones de más alto nivel en la organización”*

### **La metodología**

*“ cada sesión dura un día ( aprox. 10 horas). Participan un responsable de recursos humanos, en el rol de coordinador, tres evaluadores/observadores que son gerentes responsables de negocios, un psicólogo y seis colaboradores a evaluar, que durante la jornada se abocan al estudio y solución de tres casos. Los tres observadores analizan y observan los aportes de cada uno de los integrantes del grupo que trabaja, clasificándolos en los diferentes roles establecidos. Después del primer y tercer caso, el coordinador y el psicólogo y los observadores se reúnen para discutir y consensuar los registros obtenidos y, por medio de éstos, determinar el potencial de cada uno de los evaluados. Por último, cada evaluador se reúne individualmente con dos de los evaluados para hacer la devolución de la actuación y recibir el feed back por parte de ellos. En éstas se remarcan los puntos fuertes del potencial y cómo superar aspectos más débiles. Una vez finalizada la jornada, el psicólogo prepara un informe de cada evaluado. Los superiores de estos jóvenes serán informados sobre los resultados de las evaluaciones”*

*“ Consensuada la evaluación, los evaluadores clasifican a los evaluados dentro de las siguientes categorías: colaborador con potencial A: tiene muy buen potencial y una marcada actitud de liderazgo (...) tiene posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la estructura global de la Empresa para alcanzar puestos de la alta conducción (...) y fuera del ámbito local; colaborador con potencial B: tiene un buen potencial, pero debe desarrollar aún más su actitud de liderazgo(...) tiene posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la estructura local de la empresa para ocupar puestos gerenciales; colaborador con potencial C: tiene un buen potencial (...) tiene posibilidades de desarrollo de carrera dentro de la estructura local para ocupar puestos de supervisión o jefatura”*

Observar, registrar, medir , evaluar y finalmente, clasificar son las operaciones principales que llevan a cabo los agentes del mando constituidos en evaluadores. Esta operatoria asume correlatos fundamentales con el proceso técnico de la calidad analizada en el capítulo V. Las nuevas racionalizaciones exigen conformar bajo sus mismos principios a los modelos de profesionalización, con especial incidencia en el alto mando. Asimismo, éste se encuentra claramente jerarquizado, según lo que marque el potencial de cada uno de los “elegidos”. Para la agencia simbólica, las clasificaciones del mando configuran los soportes necesarios para legitimar las posiciones diferentes en la nueva división de trabajo de control simbólico.

La importancia de la formación del mando ha sido una cuestión encontrada en otros casos, donde la impronta de la formación y el desarrollo cobraba fuerza como dispositivo racionalizador. En la empresa cervecera y en los documentos relevados en la ex-empresa de servicios eléctricos se encuentra esa impronta, si bien en el 2do caso se especifica ala luz de un modelo que opera bajo el principio estabilizador, y de homogeneidad de la fuerza laboral, que sustentaba esa organización antes de la privatización.

*“Entre las tareas de capacitación, por ejemplo podemos ver que dentro de dos años hay personas que nosotros determinamos como elegibles, como sucesores. Son aquellos que están para dar el salto al puesto que viene en el momento en que se presentan necesidades comunes(...) entonces hicimos un seminario(...) la necesidad básica era conocer la compañía, más allá de esta oficina, más allá de mi día a día; entonces nosotros planteamos este seminario de cinco módulos donde gastamos aproximadamente un 20 o un 30 por ciento del presupuesto, pero enfocamos a gente sucesora, a gente con potencial”* ( Empresa cervecera, Jefe del área de capacitación)

La gestión anticipada de la sucesión ( para el mando) se encuentra dinamizada por Recursos Humanos, asociándola también a la formación. Los “seminarios” se orientan a quienes tienen el potencial para participar de itinerarios de profesionalización que conduzcan al mando.

Mientras en las empresas de productos electrónicos y cervecera el hecho de ser elegidos, por “capacidad individual demostrada en el desempeño”, es un factor preponderante, el proyecto de desarrollo gerencial que se promueve en la ex- empresa de servicios privatizada a fines de los años 80, se define bajo otro carácter, más allá de que el discurso “modernizante/racionalizador” impregne sus fundamentos. La innovación, en materia de política de recursos humanos, radicaba en forma especial en redefinir los criterios históricos que cimentaron el mercado interno de trabajo, basados en la antigüedad y la experiencia . El desarrollo gerencial a través de la formación era uno de sus puntos claves. El documento “El planeamiento de carrera como método de desarrollo de los recursos humanos” ha sido elaborado por la gerencia de Recursos Humanos, con la participación de la organización gremial. Con la privatización el proyecto queda sin efecto, discontinuando el peso histórico que tuviera la formación y el desarrollo en la ex-empresa estatal.

### *Definición del proyecto*

*“Consiste en el desarrollo e implementación de un plan de formación gerencial que permita mejorar la capacidad de gestión (...) el término gerencial es entendido en un sentido amplio (...) quedaría incluida la franja comprendida entre los niveles de gerente de Departamento hasta listados 14 inclusive.*

### *objetivos*

- *Optimizar la “capacidad de gestión” del nivel gerencial de la Empresa*
- *Reorientar la “cultura de la “organización” hacia la productividad y la calidad total empresaria*
- *Aumentar la “motivación” de los agentes afectados al desempeño del “rol gerencial”*
- *Mejorar las “comunicaciones” en la organización*
- *Aumentar la “calidad de vida” laboral en toda la empresa*

### *Desarrollo*

- *Plan de capacitación gerencial*
- *Plan de Experiencias. Se prevén, entre posibles actividades: a. la rotación, b. el intercambio de experiencias con otras empresas*

*El desarrollo del proyecto y su implementación serán piloteados desde un grupo de proyecto que integre todas las disciplinas necesarias, (...) y con participación de las organizaciones gremiales”*

La formación para el mando se asocia a la “reorientación cultural”, cuestión que incluye aspectos emblemáticos de las racionalizaciones impulsadas en los años 90 en las firmas. La calidad total y la productividad, son esgrimidos, si bien aparecen junto a la mejora de la calidad de vida laboral, y la participación de las organizaciones gremiales en el diseño e implementación del proyecto. No es sólo el territorio de los Recursos Humanos, sino también aquel de las Relaciones Laborales el que se expresa en el proyecto. Con la privatización, las relaciones laborales vehiculizan la nueva impronta racionalizadora ( esta cuestión fue abordada en profundidad en el capítulo VIII), si bien, la participación sindical dista de intervenir en los diseños de las capacitaciones y en el planeamiento de carrera, que será una prerrogativa absoluta de la empresa. La actuación sindical contribuye a legalizar los efectos privatizadores en la gestión del trabajo a través de la firma de los nuevos convenios colectivos de trabajo en el nivel de las empresas.

Si en el citado proyecto, el lenguaje racionalizador de los años 90 deja entreverse: “la colaboración, el desempeño individual y el potencial clasificado y clasificador”, aún se encuentran distantes de los fundamentos del programa. No obstante, su impronta se hará cada vez más importante con el proceso privatizador en la central eléctrica estudiada.

Los programas de profesionalización del alto mando resultan buenos indicadores de los principios que sustentan los modelos de profesionalización con las racionalizaciones impulsadas en la década de los años 90. De esta forma, las bases de la nueva racionalización se deben rastrear también en los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales. Es desde la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización para el mando que se promueve la creación y consolidación de la “nueva burocracia” empresaria.

La formación se constituye en una herramienta fundamental para modelar los nuevos cuadros administrativos, que deben traducir, en su perfil, los sentidos más nodales del fundamentalismo empresario, y, en definitiva, aquéllos del imperio de mercado tributado por la hegemonía neoliberal.

### **3. Modelos de profesionalización: a modo de síntesis**

Si bien los ingenieros (tal como hemos analizado en la primer sección de este capítulo) intervienen claramente en el rediseño de la organización, bajo las nuevas reglas encontrarán más escollos para acceder a puestos gerenciales. Esto requiere tener en cuenta el papel fundamental que van cobrando los programas de profesionalización del management, que institucionalizan nuevos itinerarios para el formación del mando. En la organización tradicional los ingenieros tenían mayores posibilidades de acceder a estos puestos, horizonte de profesionalización que se encuentra mucho más limitado en el marco de las “modernizaciones/ racionalizaciones.

La nueva gestión de las calificaciones y el rediseño del modelo de profesionalización expresan, en la creación de estos programas, la relevancia que asume desarrollar un nuevo perfil gerencial que haga posible el invocado “cambio cultural” desde el discurso empresario. Las pautas de comportamiento, acordes con las nuevas reglas de la organización racionalizada, resultan un factor por demás relevante en las posibilidades de transitar un sendero profesional que articule espacios de formación y una expectativa de movilidad.

La reestructuración del mercado interno de trabajo traduce profundas selectividades, y un costo de oportunidad creciente para el conjunto de la fuerza laboral. Asimismo, las posibilidades de sobrevivencia en la organización y de ser "elegidos" ( por ejemplo para integrar un programa que articule formación y desarrollo profesional) dependerán en gran medida del involucramiento que demuestre el trabajador a las nuevas metas empresarias, y de su creciente disponibilidad y sujeción al nuevo proyecto empresario.

La emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización, en tanto expresión de las racionalizaciones en las configuraciones profesionales, establecen una vigilancia estratégica en el acceso a la empresa y en las postulaciones para el mando.

**Cuadro N° 24: Senderos de profesionalización y modelo de gestión**

<b>Gestión</b>  <b>Senderos de profesionalización</b>	<b>Grupo profesional meta</b>	<b>Modalidad de gestión</b>
<b>Pasantías</b>	Técnicos que realizan estudios Superiores Ingenieros jóvenes	De reclutamiento/inducción Centralizada/descentralizada
<b>Jóvenes con potencial</b>	Jóvenes seleccionados con Estudios superiores	De acceso a puestos gerenciales Centralizada/descentralizada

Las pasantías se constituyen en un pasaporte para el acceso al empleo. Esta "puerta de entrada" aportaría potencialmente -en el caso de los universitarios-, al inicio de la relación laboral, un horizonte de profesionalización, aunque aún incierto. La evaluación del "potencial" asume un papel crucial en los "elegidos" para transitar un itinerario orientado a la formación del mando. Aquí el horizonte de profesionalización se encontrará predeterminado, desde el comienzo del proceso de formación, que se

especificará a la luz de las mediciones sistemáticas realizadas por la superestructura empresarial, abocada a “planificar las sucesiones”. La institucionalización de estos itinerarios no medra la radical importancia que adquiere una suerte de “pedagogización” de los sectores de trabajo, en un escenario que asigna funciones pedagógicas y comunicacionales al mando que moviliza la agencia simbólica, sobre la base de un control cada vez más agregado y mediado, pero omnipresente.

De esta forma, consideramos que el análisis de estos programas traduce claramente las nuevas orientaciones en la gestión del trabajo y permite ponderar las tendencias fundamentales en el nivel de las configuraciones profesionales, identificando los criterios que definen perfiles estratégicos, vulnerables y/o limitados en su condición de empleo y profesionalización.

Si la nueva agencia simbólica requiere para todos los grupos profesionales demostrar identificación con la empresa, rigen para cada grupo ciertos condicionantes que definen un nuevo escenario sociolaboral y profesional. Reclutamientos y movilidades sufrirán ese atravesamiento, estableciendo asimismo expectativas de desarrollo profesional diferenciales.

En el siguiente cuadro se exponen los rasgos más salientes del contexto antes señalado:

**Cuadro 25: Exigencias para la profesionalización según grupos profesionales**

Movilidad profesional	Criterio de oportunidad	Expectativa
Grupo profesional		
<b>Idóneos</b>	Credencial nivel medio técnico	Previsible Limitado
<b>Técnicos</b>	Seguir estudiando: credencial universitaria	Incierto Relativamente elástico
<b>Ingenieros</b>	Saber ser: cultura organizacional “Ser elegidos: potencial para el mando”	Incierto Elástico



Las nuevas exigencias se dirimen, para idóneos y técnicos, en la articulación necesaria de una carrera interna y un itinerario externo asociado con el sistema formal de educación. Para los idóneos, esta situación define su creciente vulnerabilidad y limitación para la movilidad ocupacional, que implique acceso al mando -en las categorías, por ejemplo, de supervisión-. Para los técnicos, significará ampliar su horizonte de profesionalización, y la posibilidad por ejemplo, de acceder a niveles de supervisión. No obstante, y en relación con la expectativa de movilidad profesional, más allá de las exigencias de la credencial, el acceso al mando resulta obstaculizado. Las posibilidades de desarrollo para los técnicos se limitan a un recorrido que empieza y termina en las categorías operarias. La prosecución de estudios ingenieriles los ubica en una mejor posición, y su expectativa de movilidad dependerá de un conjunto de atributos que, sobre todo, conjugan edad, y potencial y desempeño.

Para el caso de los ingenieros, el acceso al mando, y, en particular, a los niveles gerenciales, dependerá de su integración a un programa específico de formación del mando. Ya no bastará con la credencial, la formación interna y externa, y el “saber hacer”. Cabe destacar que la juventud de los profesionales marca también, cada vez más, el rumbo de las postulaciones para los cargos de mayor jerarquía.

Desde nuestra tesis, los nuevos canales de acceso al mando - donde la formación asume un papel preponderante- y las lógicas de profesionalización reguladas superestructuralmente, definen la impronta fundamental de los nuevos modelos de profesionalización, sustentados en los esquemas de dominación empresarios.

El cuadro N° 26 refleja esta situación, exponiendo las principales tendencias en las modalidades de profesionalización de los niveles inferiores y superiores de la estructura jerárquica.

Cabe destacar que hemos considerado la referencia a idóneos y técnicos en los niveles inferiores; y a los ingenieros en los niveles superiores. En este último caso, estos perfiles expresan un papel emblemático de los profesionales universitarios en las industrias, y sobre todo, en el pilotaje de las racionalizaciones. Más allá de que alcancen en forma efectiva las categorías superiores del mando, son quienes tienen mayores chances para lograrlo.

Cuadro N° 26: Niveles jerárquicos y modelos de profesionalización

Niveles jerárquicos	Inferiores: idóneos y técnicos	Superiores: Ingenieros
<b>Lógicas de profesionalización</b>		
<b>Itinerario de profesionalización</b>	Carrera interna ( sin acceso al mando)	Programas específicos: pasantías y Jóvenes profesionales ( con acceso al mando)
<b>Horizonte de profesionalización</b>	“ Operadores” ( perfil de empresa)	Supervisores, Jefes y gerentes ( Jerarquías del mando, y carrera local o internacional según potencial)

Los itinerarios de profesionalización emergentes se orientan hacia grupos estratégicos y operan hacia el reclutamiento y sucesión de la alta conducción, lo que requiere a su vez poner en evidencia el recambio en la composición de la fuerza laboral, que valoriza en forma particular los comportamientos adecuados ( al proceso racionalizador), y las credenciales educativas. Si el control simbólico busca identificar a todos, ( aunque sobre la base de distinciones simbólicas que expresan una jerarquía en la división de trabajo de control simbólico) las lógicas profesionales emergentes potencian la selectividad. Nuestra tesis expone como tendencia predominante un incremento de la misma y la dualización en los mercados internos de trabajo: sólo para los niveles superiores se constata la emergencia de itinerarios de profesionalización, que se proponen, fundamentalmente, profesionalizar el management, y renovar los cuadros de conducción con jóvenes profesionales “elegidos”. No obstante, esta situación produce también nuevas selectividades entre los grupos con mayor calificación. Sólo algunos profesionales, con ciertas características que los hacen elegibles, tendrán la chance de formar parte de la “nueva burocracia empresaria”.

Para los niveles inferiores de la estructura, el acceso al mando se encuentra sesgado. La carrera interna ( sustentada en la experiencia) ya no se constituye en un vehículo potencial de movilidad en este sentido. Las redefiniciones en las categorías profesionales ( sustentadas en las nuevas distinciones simbólicas ) definen ciertos movimientos, sólo al interior del nivel inferior de la jerarquía.

Las barreras en las moviidades entre niveles jerárquicos se encuentran entonces vinculadas a la credencial, pero también al tránsito por nuevos itinerarios de profesionalización que expresan la arquitectura profesional que sostiene a las racionalizaciones. Es aquí donde la dualización y segmentación del mercado interno de trabajo encuentra fundamento.

## XI. Conclusiones

Los hallazgos surgidos del estudio de casos múltiples ha permitido formular un conjunto de tesis que abonan, desde una perspectiva educacional, el análisis en profundidad del campo de saber/poder en las organizaciones productivas estudiadas, exponiendo, desde esas unidades contextuales, los soportes y sentidos que transponen la nueva dirección político-cultural que da base de fundamento al nuevo orden empresarial.

Abordar las formas de dominación empresarial se ha constituido en uno de nuestros propósitos, el cual se ha hecho posible a partir de múltiples aproximaciones a nuestro objeto de estudio, sustentadas en una importante base empírica. Esta mirada requirió movilizar marcos teóricos con potencialidad para aprehender la complejidad y sofisticación del proceso de codificación de sentidos para crear y sostener la legitimidad de la nueva legalidad empresarial, que es vehiculizada a través de los denominados procesos de “modernización”. Es desde esta perspectiva que se aporta al reconocimiento de los nuevos sentidos que se instituyen, sobre el empleo, el trabajo y el trabajador. La contribución, en este sentido, desde la Pedagogía crítica, ha sido crucial para dinamizar una lectura desnaturalizadora del sistema social de representaciones que se instrumenta como base de sustento de la recomposición de la estrategia de dominación empresarial.

De esta forma, encarar una perspectiva educacional en el análisis de la dominación, en contextos socioprofesionales, supone poner en relación las redes tejidas ( aunque veladas) entre recomposición hegemónica, codificaciones y legitimidad. Las principales preguntas, aquéllas que han inducido con más fuerza nuestras interpretaciones, se han basado por un lado, en la lectura de los soportes codificadores y los sentidos codificados; y por otro, ( pero en una articulación solvente con lo anterior), en el estudio de las agencias y agentes que se constituyen en los mandatarios técnicos y administrativos, con un papel protagónico en la “puesta en forma” del sistema de control social/ cultural que abona la posibilidad legitimadora.

Soportes y sentidos, agencias y agentes tienden un puente conceptual para poner en evidencia la nueva división de trabajo de control simbólico que labora en las organizaciones estudiadas. Es a partir de este núcleo de sentido, en tanto derivación directa del andamiaje técnico y simbólico destinado a codificar y transponer los nuevos sentidos ( ya sea por convencimiento y/o por

imposición), que pueden comprenderse los principales hallazgos realizados al considerar los movimientos en las configuraciones profesionales. Los lugares asignados a distintas categorías de actores en la división de trabajo de control simbólico tienen una implicación directa en la adjudicación de posibilidades diferenciales en el acceso al mando.

Esta perspectiva de análisis también se ha propuesto recomponer ciertas líneas de investigación, que, desde la Sociología del Trabajo - y sobre todo en la década de los años 90-, han tenido un tratamiento disociado. Nos referimos, en forma particular, al estudio de la denominada "modernización empresaria" respecto de los estudios orientados al abordaje de las calificaciones /competencias profesionales. En gran medida, un cierto distanciamiento del viejo problema estudiado por Braverman en los años 70 ( y también de los trabajos pioneros de Naville, Friedman y Touraine desde los años 50) sobre las variadas formas de control empresario han contribuido en este sentido. No obstante, la disociación también opera al interior de cada campo de análisis al desvincular los soportes técnicos y simbólicos en el análisis de la denominada modernización; y al considerar el problema de las calificaciones no asociado al de las clasificaciones/ jerarquizaciones profesionales.

La impronta modernizante ( en el plano sociolaboral/profesional) requiere ser considerada en el marco de la formación discursiva que ha sustentado la hegemonía neoliberal, cuestión que hemos abordado en nuestra Tesis, poniendo en evidencia su raigambre asociada a la transposición de los sentidos de la "colaboración y la competencia".

De esta forma, los nuevos sentidos sobre el trabajo expresan las formas individualistas y meritocráticas traducidas, asimismo, en las reiteradas exclusiones de trabajadores y en la profundización de la selectividad y dualización de los mercados internos de trabajo.

De esta forma, la semántica de la modernización abreva en las formas ideológicas del neoconservadurismo y el neoliberalismo, que, conjugados estratégicamente, se apoyan, en principio, en las concepciones manageriales del "management participativo" y en la doctrina de la flexibilidad ( laboral, tecnológica, productiva, organizacional); y luego, se instituyen como principios normativos, en mancomunidad, con el paradigma de la calidad total ( "sistema de mejora continua"). La calidad definirá entonces el enclave estratégico desde el cual generar las instancias

apropiadas para codificar y transponer los nuevos sentidos del "conocimiento oficial". Es desde su impronta ( potente por proveer una faz técnica y simbólica), que se transponen los mandatos mercantilistas derivados del nuevo régimen de acumulación, y sobre la base de las nuevas reglas de la competitividad / eficiencia.

La "calidad", como nueva formación discursiva, se objetivada ( en forma recurrente en todos los casos investigados) en el requerimiento empresario de propiciar "un cambio cultural", lugar desde el cual se sustentan los movimientos en la gestión del trabajo, y en las configuraciones profesionales. Es desde esta insistente recurrencia que se ha hecho indispensable reiterar, en muchas de nuestras interpretaciones, sobre la importancia de fortalecer en la lectura de los saberes requeridos, el papel central que asume el discurso moral regulador, cuestión que se referencia directamente en el disciplinamiento laboral y profesional. En el lenguaje de las denominadas competencias funcionales abrevia este sentido, tributando en la dirección de la creación y sostenimiento de la legitimidad.

Las temáticas abordadas en nuestra Tesis han encontrado en la metodología del estudio de casos múltiples un camino fértil para poner en evidencia recurrencias y especificidades en los casos analizados. Sobre un tratamiento detenido de la base empírica, el análisis requirió, en forma permanente, movilizar un universo teórico-conceptual con potencialidad para construir una interpretación, a través de los casos. Asimismo, esta aproximación habilitó la construcción de tipologías que aportaron sobre las variadas manifestaciones que asume el patrón racionalizador sobre el trabajo, y acerca de los dispositivos codificadores de los sentidos a configurar.

Fue fundamental para nuestro trabajo de análisis la fase exploratoria inicial que se orientó a identificar la naturaleza del factor detonante de las racionalizaciones en cada una de las empresas seleccionadas, que operan como unidades contextuales. Al respecto, las líneas de investigación que desarrollamos en nuestra Tesis de maestría, desde el CEIL del CONICET y desde la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, dieron base de sustento a nuestra Tesis doctoral, fundada en el análisis de casos múltiples.

En los apartados que desarrollamos a continuación enfatizamos en las principales tesis que han sido fundamentadas a lo largo de nuestro trabajo. Recuperamos, de esta forma, los principales

núcleos de sentido que expresan los hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples a la luz de la perspectiva teórica- conceptual que guió la labor interpretativa de los datos.

### **1. La calidad como sistema de control social: las codificaciones en el patrón de dominación empresario**

Una tesis central que desarrollamos en la primera parte de nuestro trabajo se ha propuesto fundamentar al sistema de la calidad total como dispositivo de control, cuestión que, observada en forma recurrente en los distintos casos analizados, se definía, en voz de los entrevistados, como íntimamente emparentada al “cambio cultural”.

La “calidad”, instituida como nueva formación discursiva en las organizaciones, cobra fortaleza, asociada con otros dispositivos, en el denominado proceso de modernización empresario. Desde nuestros hallazgos, la calidad se constituye en el “brazo simbólico” que habilita múltiples canales para la creación y sostenimiento de la nueva legalidad empresaria.

El papel de los sistemas de mejora continua resulta emblemático en esta apuesta por impulsar los “cambios apropiados”, lo que requiere actuar, a la vez, en el plano técnico-productivo y simbólico. Los sistemas de mejora continua proveen esta posibilidad, promoviendo una nueva agencia simbólica que involucre a todos, aunque desde posiciones marcadamente diferentes. Asimismo, y a partir de las “articularidades” entre la infraestructura técnica-organizacional, y la simbólica, se habilitan las condiciones para recomponer sistémicamente el control empresario sobre el trabajo, que, a partir de las nuevas racionalizaciones, se impulsan sobre la base de medios de encauzamiento diferentes a aquéllos que eran emblemáticos en las concepciones taylorianas-fordianas. Esta recomposición se hace posible a partir de una nueva regionalización del campo de saber/poder, y, sobre esta base, es impulsada por un movimiento que conjuga estrategias descentralizadas de dominio y una importante centralización en los enclaves que producen (recrean) las nuevas codificaciones. Al respecto, en la primera parte de nuestra tesis, nos hemos referido, en forma específica, a la acción mancomunada de las gerencias de recursos humanos, de calidad y aquellas encargadas de las reingenierías ( a veces conservando la vieja denominación como áreas de tiempos y métodos). Es desde estos espacios que se configuran los enclaves de dominio.

La modernización abreva en dos facetas: aquella que expresa a la vez las concepciones manageriales del denominado management participativo, y la que establece la doctrina de la flexibilidad laboral. La primera, comulga con la vieja escuela de Relaciones Humanas, que oficiaba como respuesta ( funcional) a las duras críticas al taylorismo. Su renovada fisonomía, en el escenario de la hegemonía neoliberal, abreva con la teoría del capital humano, y la tecnocracia pedagógica. Bajo esta concepción, la participación de los trabajadores, el lenguaje del enriquecimiento de tareas, y las resemantizaciones generadas, como derivación directa de la nueva agencia de control simbólico, son las que operan. Es desde esta cara de la modernización que la calidad se asocia con fuerza a la gestión pedagógica y de desarrollo profesional como detonante de las transformaciones. Esta perspectiva fue hallada, sobre todo, en la empresa de productos electrónicos y la empresa cervecera, tal lo hemos argumentado. No obstante, la otra cara de la modernización, define una suerte de asociación de sentidos entre la nueva agencia simbólica ( aquella que erige líderes, operarios clave, personal confiable, facilitadores, y jóvenes con potencial, y que, más que hablar de trabajadores, impregna con el lenguaje de la colaboración) y la doctrina flexibilizadora. En otros de los casos analizados, el lenguaje de la calidad, aún abonando el día a día, opera en forma mancomunada negociando ( bajo imposición empresaria) los contenidos flexibilizadores sobre el trabajo. Es aquí donde el lenguaje de la productividad, la disponibilidad, el trabajo por turnos continuo, la polivalencia funcional, los premios por comportamiento laboral y por productividad; los contratos eventuales, las pasantías, son legitimados en convenios colectivos de trabajo y actas de acuerdo. Esta situación fue expuesta en el caso de la central eléctrica privatizada y de las empresas del sector del neumático.

La faceta ideológica del “management participativo” se entrama también con la noción de “organizaciones calificantes” ( Zarifian, 1994). Y en este último terreno, en algunos estudios, se ha definido una concepción que positiviza a la formación y al desarrollo, haciendo abstracción de la producción de sentidos, y de las codificaciones que se edifican. Respecto al valor de lo calificante, la lectura hacia el desarrollo profesional, también resulta ajenizada de las jerarquizaciones/clasificaciones. Desde esta concepción, se define la puesta en juego de una “racionalidad comunicativa”, que sería tributaria del nuevo esquema productivo que se sustenta en un “orden distinto”, donde la “empatía” y la “co-participación” en la gestión del negocio aseguran el aprendizaje, en pos de la “mejora continua”.



Según hemos documentado a lo largo de nuestra Tesis, sostenemos el fortalecimiento de una racionalidad instrumental, sólo que sustentada en tecnologías de orden simbólico. Tal como hemos fundamentado, las operaciones de control se continúan con aquellas que tributaban en los esquemas taylorianos y fordianos. Aquello que se discontinúa es justamente el andamiaje ( con sus agencias y sus agentes) simbólico que se destina a la creación y sostenimiento de la legitimidad.

La mirada hacia los soportes ( codificadores) y la producción de nuevos sentidos esclarece acerca de la doble faceta de la calidad: la “participativa y la flexibilidora”. Y en la desnaturalización de los sentidos codificados se deja al descubierto las posiciones extremadas del individualismo, y la competencia entre trabajadores, no sin sustentarse lo anterior en la máxima disponibilidad de cada trabajador con la firma.

La faceta flexibilizadora se ha expresado en forma contundente en los convenios colectivos negociados: es desde la impronta normativa que se instituyen los viejos y nuevos sentidos, más por imposición que por convencimiento.

No obstante, ambas facetas, entramadas en el dispositivo de control de la calidad, operan en forma mancomunada. Aquello que expusimos en los casos traduce énfasis específicos, que contribuyeron a su vez para reconocer el papel definitorio que asume la lectura hacia el campo de saber/poder en el estudio de la dominación empresaria. Esta perspectiva ha permitido reconocer la operatoria de la agencia simbólico-normativa, y de los mecanismos reguladores ( o reglas de encauzamiento), en la búsqueda de legitimidad.

El proceso racionalizador ( impulsado por el paradigma de la calidad) es dinamizado sobre la base de la opción estratégica elegida por la empresa para “modernizarse”. Asociado a este proceso, hemos detectado modelos diferenciados en cuanto a la opción elegida. Así, el modelo calificante, erige a las lógicas de formación y desarrollo; el modelo de intensificación, a las tecnificaciones; y el modelo de precarización/exclusión a la negociación colectiva. En todos los casos, se juegan modalidades particulares de articulación entre el dispositivo que detona la modernización y la formación discursiva sustentada en la calidad total. Asimismo, cada uno de ellos habilita potentes

mecanismos para encauzar las operaciones de normalización y evaluación continua que sustentan al sistema de control social instrumentado desde el paradigma de la mejora continua de la calidad.

**Las principales tesis:**

- La gestión empresarial de la “mejora continua de la calidad” se constituye en un sistema de control cuya fertilidad radica en su potencialidad para prescribir, codificar y evaluar los nuevos sentidos sobre el trabajo y el sujeto que trabaja y en su operatoria multidimensional y sistémica. Esta característica se vincula con la fertilidad del dispositivo para operar a la vez en el plano material /técnico y simbólico, que labora tras una compleja red de estructuras y agentes involucrados.
- El sistema de calidad, como dispositivo de control, se encuentra asociado íntimamente con el esquema racionalizador que se configura dando sustento al nuevo orden empresarial. El análisis de las operaciones de normalización y evaluación del sistema permite sostener las continuidades con los esquemas de control de las concepciones taylorianas y fordianas, así como la puesta en evidencia de las discontinuidades sustentadas en la naturaleza de los medios empleados (pedagógicas, comunicacionales/informacionales), y en las características que asume la división de trabajo de control simbólico, que define nuevos agentes y espacios para el sostenimiento del sistema de control.
- Las lógicas de formación, de comunicación y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo se constituyen en mecanismos de regulación que “ponen en forma” el sistema de control ( y por tanto las operaciones que lo hacen posible); y se configuran en medios potentes desde los cuales sentar condiciones para la búsqueda de legitimidad de la nueva legalidad empresarial.
- El sistema de control sustentado en la gestión de la calidad configura una división de trabajo de control simbólico que se disemina a lo largo de toda la estructura de mando. La resemantización impulsada por el sector empresarial sobre las categorías operarias ( “operadores” y “líderes”), las de supervisión ( “facilitadores” o “asesores”); sobre las correspondientes a la alta conducción (“ jóvenes con potencial” como sucesores del alto mando); y con relación a los

trabajadores en general ( “colaboradores”), expresan posiciones diferentes en la creación, transposición y difusión de los nuevos sentidos sobre el trabajo.

- Los agentes y territorios que “ponen en forma” el sistema de control (a partir de su co-participación en la división de trabajo de control simbólico), habilita una articulación sustancial entre el orden superestructural y técnico-organizacional. Estas conexiones tienden a garantizar el efecto difusor/sistémico y la posibilidad de generar efectos de conciencia distribuyendo diferencialmente los sentidos que sustenta la nueva legalidad empresaria.
- La operatoria de la calidad se dinamiza desde las Reingenierías y desde las gerencias de Recursos Humanos, constatándose una solvente articulación entre esos espacios estratégicos. Si las Reingenierías actúan sobre el proceso técnico/ organizacional, Recursos Humanos lo hace hacia el proceso de control sociocultural y profesional. La nueva dialéctica que se impulsa entre el plano superestructural y el técnico-organizacional encuentra en las estructuras de recursos humanos, y en aquéllas encargadas de las reingenierías un canal continuo de procesamiento de información evitando el desvío del “recto camino” que marca el macro sistema de control.
- La racionalización empresaria opera bajo múltiples rúbricas, detonada por la nueva gestión de las relaciones de trabajo ( descentralización de la negociación y manejo individual de las relaciones de trabajo), las tecnificaciones ( vía las NTI y las nuevas formas de organización de la producción y el trabajo), o bien, las lógicas de formación y desarrollo profesional. Estos dispositivos para la “modernización/racionalización” encuentran una articulación solvente con la formación discursiva de la calidad como “mejora continua”. Según sea el dispositivo se especializan las condiciones en base a las cuales se ponen en forma las operaciones de normalización y evaluación permanente, y la codificación y transposición de los sentidos de “*colaboración y el autocontrol*”.

El sistema de control de la calidad exige su puesta en forma sobre la base de medios apropiados que operen asimismo en la producción y sostenimiento de legitimidad. La relevancia que asumen los soportes simbólicos para dicho encauzamiento demandó el análisis en profundidad de la gestión pedagógica y del nuevo manejo empresarial de las relaciones de trabajo. Ambos se

constituyen, desde nuestra tesis, en dispositivos potentes de encauzamiento de la agencia simbólica que sostiene el sistema de control.

## **2. El campo saber/poder en la puesta en forma del sistema de control: esencialismo pedagógico e individualización de las relaciones de trabajo.**

El dispositivo pedagógico y la gestión de las relaciones de trabajo, expresada en forma particular en la descentralización de la negociación colectiva, y la individualización de las relaciones de trabajo, tienen un rol clave en la instrumentación de la agencia simbólica. Estas dos vías de encauzamiento cobran fertilidad para codificar, recontextualizar y distribuir los nuevos sentidos sobre el trabajo. El problema que hemos enfatizado, a lo largo de la segunda parte de nuestra Tesis, se centra en la relación establecida entre estos medios de encauzamiento y la producción de legitimidad. Con este propósito la perspectiva que encaramos ha puesto de manifiesto los soportes y sentidos que son transpuestos, así como las agencias y agentes que lo hacen posible.

Así como la calidad se constituye en una nueva formación discursiva que excede al dispositivo de modernización empleado, la nueva gestión de la formación ( en el sentido más amplio) y de las relaciones de trabajo, resultan en una derivación de lo anterior, y por tanto también, se encuentran presentes en los distintos casos analizados como dispositivos codificadores y legitimadores ( cabe destacar que, en algunos de los casos analizados, la negociación colectiva -en los casos del sector del neumático y en la central eléctrica privatizada- y la gestión de la formación y el desarrollo - en forma particular, la empresa de productos electrónicos y cervecera- se constituyen también en los dispositivos que detonan la estrategia de racionalización).

Lo que está en juego en las interpretaciones es la recomposición del campo saber/poder: por un lado, el conocimiento oficial ( que instala un nuevo criterio de verdad) requiere ser transpuesto y difundido; por el otro, se redefinen las relaciones empresa-trabajadores; empresa-sindicatos; trabajadores-sindicatos, y trabajadores-trabajadores, en un escenario que garantiza, desde la nueva legislación laboral, las variadas formas de precarización/intensificación de las condiciones laborales a través de las políticas gubernamentales neoliberales de flexibilización.

Como lugar indisociable para el análisis, los hallazgos han puesto en evidencia la recurrencia, en los distintos casos analizados, de la íntima asociación de sentidos entre “cambio cultural”, importancia asignada a la capacitación descentralizada, y manejo individualizado de las relaciones de trabajo. Lo que está en juego es la descolectivización y el enmascaramiento de la conflictividad que requiere formar un nuevo sentido común sobre la base de la identificación ( “management participativo”). No obstante, lo que también está en juego es el temor a perder la fuente de empleo, cuestión que se expresa en forma reiterada en la dinámica que asumen las negociaciones obrero-patronales cuando se producen, por lo general, bajo presión empresaria, y en un contexto de desempleo estructural.

Un indicador de importancia ha sido la función estratégica conferida a las estructuras de recursos humanos, y en particular, a las áreas ( “células”) de capacitación. También, la subsunción de las viejas gerencias de relaciones laborales ( o industriales) bajo la órbita de recursos humanos, haya o no negociación, y se defina o no un manejo institucionalizado de la formación. Se observa, en todos los casos sin excepción, una operatoria descentralizada de la formación, conjugada con el manejo individual de las relaciones de trabajo.

Nos hemos propuesto iluminar cómo las políticas de racionalización generan estructuras especializadas, en particular, aquéllas que tienen jurisdicción específica sobre el empleo, el trabajo y las condiciones de profesionalización. La impronta de recursos humanos se hace sentir en este sentido. Al respecto, una articulación fundamental que hemos puesto en evidencia -menos analizada en la bibliografía especializada- es la imbricación de la capacitación, tanto corporativa como especializada/técnica en la operatoria racionalizadora, y en este mismo sentido el lugar de la negociación y del manejo individualizado de las relaciones de trabajo. La recomposición de la dominación empresaria instituye un nuevo orden pedagógico-normativo, que es deslocalizado sobre la base de la existencia de agencias y agentes que tributan en una particular división de trabajo de control simbólico.

El estudio de los sentidos codificados y de los soportes codificadores requiere distanciarse de la perspectiva esencialista que obtura la problematización sobre las concepciones ideológicas que dan sustento al orden establecido. Nuestra mirada ha puesto de manifiesto las relaciones existentes entre los sentidos a transponer ( la colaboración y la competencia), las modalidades de gestión (

articulando centralización y descentralización) y los efectos sobre las condiciones de empleo, trabajo y profesionalización (que operan en el sentido de las exclusiones, normalizaciones y selectividades).

La comunidad de sentidos transpuestos por la capacitación y la individualización de las relaciones de trabajo se expresa al interrogar con quiénes se colabora y con quiénes se compite. En el primer caso se trata del requerimiento de identificación que se transparenta en el alineamiento del proyecto individual con el de la firma. En el segundo caso, el esfuerzo personal, el mérito y el autocontrol se traducen en la extrema competencia entre trabajadores /colaboradores.

El sentido de colaboración, transpuesto desde diferentes soportes ( ya sea vía la gestión pedagógica, las cláusulas negociadas, o bien, por imperio de la restricción técnica/organizacional) cimienta, junto a su contraparte: la competencia, las profundas selectividades y dualizaciones en las condiciones de profesionalización de la fuerza laboral. Al respecto, hemos destacado la radical importancia que asume el movimiento de normalización/diferenciación, como expresión de una gestión para el trabajo que codifica la nueva matriz disciplinadora y reconfigura los modelos de profesionalización. Es en este sentido que resultó indisociable para el análisis el andamiaje técnico-discursivo que vehiculiza tanto las nuevas pautas de comportamiento laboral, como los criterios que definen los reclutamientos y las movilidades profesionales. Parafraseando a Bernstein, el “discurso moral regulador gobierna el instruccional-técnico”, adecuándolo a las pautas del nuevo disciplinamiento industrial.

Desde la perspectiva normativa-legal, el análisis de los procesos de negociación, como de los resultados objetivados en actas de acuerdo y convenios colectivos de trabajo, expresan por un lado, la impronta empresaria para impulsar las negociaciones, y por otro, el sentido flexibilizador y precarizante de los contenidos negociados. Pero también exponen el sentido de fragmentación que se opera, descentralizando la negociación en el nivel de las firmas, e incluso en el nivel de los sectores de trabajo, multiplicando los marcos de convenio. Haya o no negociación, la individualización de las relaciones de trabajo gana terreno, en el corazón del proceso de trabajo y en el ámbito de la negociación.

La apuesta por configurar un nuevo orden cultural, y profesional pone al descubierto la necesidad de redefinir las relaciones de saber/ poder en las organizaciones estudiadas: con este fin, la

capacitación y el nuevo manejo de las relaciones de trabajo se constituyen en potentes dispositivos codificadores de los nuevos sentidos, que buscan efectos de conciencia. Ya sea vía el convencimiento, o bien, imponiéndolos, empleando el mecanismo normativo-legal, el problema de la legitimidad se hace presente, no sólo en el sentido de su producción, sino como búsqueda para su sostenimiento. Los dispositivos analizados asumen un particular protagonismo en esta labor.

### **Las principales tesis:**

#### **La codificación y transposición del nuevo “conocimiento oficial”**

##### **a. Un nuevo orden pedagógico**

- El nuevo orden pedagógico se configura a través de nuevas o viejas estructuras constituidas en estratégicas ( Recursos Humanos, Reingenierías, oficinas de calidad) y de agentes que co-participan en la nueva división de trabajo simbólico, asignándoles una función pedagógica/comunicacional y evaluativa.
- Las gerencias de recursos humanos asumen un papel clave en la edificación de la matriz disciplinadora y en el diseño de los nuevos modelos de profesionalización. Las “nuevas modalidades de gestión del trabajo” se expresan en la normalización del nuevo conocimiento oficial ( codificando y evaluando) y en la operatoria sobre la composición de la fuerza de trabajo, impulsando importantes movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales.
- La agencia pedagógica codifica y transpone un nuevo sistema de representaciones sustentado en los sentidos de la “colaboración” y el “autocontrol”. La conjugación de una modalidad de gestión de la capacitación a la vez institucionalizada y deslocalizada en el nivel de los sectores de trabajo tiende a sentar condiciones favorables para formar nuevas representaciones, lo que requiere la multiplicación de agentes transmisores a lo largo de toda la estructura de mandos. Este doble anclaje se configura en una vía eficaz para producir, recontextualizar y evaluar el nuevo conocimiento oficial ( cuyo sentido emblemático se expresa en la “mejora continua” y en la “colaboración y autocontrol” como representaciones a construir). La conexión entre estructuras y trabajadores se hace posible a partir de un conjunto especializado de agentes que lo vehiculizan.

- La operatoria de la agencia pedagógica tiende velar las distancias posicionales existentes, fundadas en la división social y técnica del trabajo. Junto al discurso de la colaboración (exigida a todos) se multiplican las distinciones simbólicas a lo largo de toda la estructura socioprofesional y al interior de cada nivel jerárquico y/o grupo profesional, definiendo asimismo itinerarios de profesionalización orientados a ciertos grupos que habilitan la movilidad ocupacional ascendente, con acceso al mando.

**b. El dispositivo normativo/legal: la descentralización de la negociación colectiva y la individualización de las relaciones de trabajo**

- La negociación colectiva llevada en el nivel de las empresas ( e incluso de los sectores de trabajo), y la gestión individualizada de las relaciones de trabajo se erigen en potentes mecanismos reguladores del sistema de control sustentado en la “mejora continua”. Ambos operan en forma mancomunada y encauzan los nuevos sentidos tributarios de la estrategia de racionalización empresaria.
- Mientras que la negociación colectiva impuesta ( por el sector empresario, según lo constatado en el análisis de casos múltiples) opera en la construcción de legalidad, la individualización de las relaciones de trabajo se constituye en el espacio habilitado para ( junto al dispositivo pedagógico/comunicacional) alcanzar legitimidad en los trabajadores.
- De los casos analizados surgen dos tendencias: por un lado, la que encuentra en la negociación colectiva ( impuesta) un dispositivo potente para encauzar la estrategia racionalizadora; y por otro, la que prescinde de la misma. No obstante, en ambas tendencias, se observa la individualización de las relaciones de trabajo como vehículo que transpone los sentidos de “colaboración” y “competencia/autocontrol”.
- El tratamiento fragmentado de las relaciones de trabajo del campo de saber/poder vela la funcionalidad y correlatos entre los mecanismos reguladores ( simbólicos y normativos) del sistema de control basado en la calidad. Ambos son empleados como vehículos para legitimar



la nueva legalidad empresaria, y canalizan los mismos sentidos: “colaborar y autocontrolarse”: “el lenguaje de lo negociado es el lenguaje del contenido disciplinador de la calidad”.

- La fuerza codificadora se encuentra presente tanto en el dispositivo normativo como pedagógico, si bien se constatan diferencias entre ambos. En el primer caso, la fuerza normativa sintetiza las operaciones de normalización ( de los nuevos sentidos), de transmisión y comunicación, exponiendo limitaciones para la deslocalización de los sentidos codificados. En el segundo caso, esa limitación se convierte en potencialidad a través de la división de trabajo de control simbólico. No obstante, las aparentes desventajas son compensadas al impulsar, junto a la estrategia negociadora ( descentralizada), una gestión individualizada de las relaciones de trabajo, que también es impulsada con la pedagogización del espacio laboral/profesional, sustentada en la nueva dinámica del control simbólico.

### **3. Las configuraciones profesionales emergentes**

La labor interpretativa realizada, sobre la base de la metodología del análisis de casos múltiples, y guiada por las principales polémicas en el campo de la Sociología del trabajo y de las calificaciones, se propuso poner de manifiesto, desde una perspectiva crítica, las transformaciones en el nivel de las configuraciones profesionales en el marco de la nueva hegemonía empresaria.

La mirada hacia los movimientos en las configuraciones profesionales ha priorizado el estudio en profundidad de los niveles inferiores y superiores de la estructura de mando. En particular, los análisis focalizaron en las categorías operarias y en las de jefatura y gerenciales. Se encaró una perspectiva capaz de interpretar las transformaciones que se juegan en las lógicas de profesionalización sustentándolas en las orientaciones de sentido que son codificadas con las nuevas racionalizaciones. Esto significó tejer los lazos, muchas veces escindidos, entre modernización y dualización e incremento de las selectividades en los modelos de profesionalización que van ganando una fisonomía en las organizaciones racionalizadas.

Asimismo, la nueva agencia simbólica, que deriva en un conjunto de distinciones a lo largo de la cadena de mando, requiere ser considerada en forma conjunta con el análisis de los itinerarios de profesionalización emergentes, así como respecto de aquéllos que son desestructurados. La matriz

disciplinadora, que se codifica y transpone, encarna en la instalación de un nuevo orden clasificatorio que expresa las selectividades para los distintos grupos profesionales, con una incidencia diferencial para los niveles inferiores y superiores de la estructura de mando.

La perspectiva de análisis que hemos encarado ha aportado elementos de significación para identificar los grupos profesionales más vulnerables a la exclusión, aquéllos limitados en su posibilidad de profesionalización, y los que son considerados como estratégicos en el nuevo escenario que se estructura sobre la base de un renovado impulso, desde las políticas empresarias, por recomponer los mecanismos regulatorios para la competitividad y en este sentido, cimentar las nuevas bases del patrón de dominación sobre el Trabajo.

La “modernización empresarial”, a través del sistema de control sustentado en la gestión de la calidad, da fisonomía a una nueva gestión laboral y profesional. Los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales expresan por un lado, la estructuración de una agencia simbólica y por otro, la desestructuración de las lógicas de profesionalización preexistentes, estableciendo nuevos modelos de profesionalización. Nuestros hallazgos indican la íntima asociación existente entre la emergencia de nuevos itinerarios de profesionalización y la formación del mando. Es aquí que se hace visible el problema de la legitimidad, situación que, en el orden de los nuevos modelos de profesionalización, articula la formación especializada con la potencial movilidad a las distintas líneas del mando. De ésto se deriva la necesidad de dar bases sólidas de fundamento a la “nueva burocracia empresarial”, que asumirá una función pedagógica/comunicacional en su labor cotidiana.

El estudio de los itinerarios de profesionalización emergentes aporta elementos de interés para comprender los movimientos tendientes a transformar la composición de la fuerza laboral, operando en el nivel del reclutamiento y en la sucesión del mando. Es desde allí que se van poniendo en juego ( en algunos casos como tendencia aún no plasmada en forma absoluta, aunque sí omnipresente en los discursos) los criterios que valorizan en forma particular los comportamientos adecuados ( al proceso racionalizador), y las credenciales educativas. Al respecto las pasantías y el programa “jóvenes con potencial” operan en la selección y en el acceso al mando respectivamente. En ambos programas las credenciales universitarias, la juventud de los

integrantes de los programas y los desempeños individuales son factores fundamentales para el acceso y permanencia en los mismos.

La desestructuración de las lógicas de profesionalización preexistentes afectan en forma particular a las categorías inferiores del sistema jerárquico, al subalternizar la carrera interna para el acceso al mando. Con relación a la tendencia que valoriza las credenciales educativas, se opera una sustitución de idóneos por técnicos que son reclutados para desempeñarse en categorías operarias. No obstante, el acceso al mando también se encontrará sesgado para ellos.

Las fuentes de exclusión y precarización se multiplican para los niveles inferiores de la estructura profesional, habiéndose constatado una situación paradójica: junto a su creciente vulnerabilidad y precarización de las condiciones de trabajo, se exige a todos colaboración y autocontrol.

Los perfiles ingenieriles fueron estudiados en forma particular por su doble adscripción: en el pilotaje de las reingenierías y en las áreas de fabricación directa, en las cuales asumen funciones de supervisión. Ya sea interviniendo en un orden más estructural o superestructural, los ingenieros deben conjugar la especialización técnica y el nuevo saber burocrático, lugar desde el cual ejercen una función organizacional; y pedagógica-comunicacional. Para los universitarios en general, y, en particular, para los grupos ingenieriles, las barreras para acceder a la alta conducción se harán más importantes: esta posibilidad exigirá participar en programas específicos de formación del mando. No basta, de esta manera, con portar la credencial universitaria; a los jóvenes profesionales se les exigirá demostrar en el día a día su pleno compromiso con el proyecto de la firma. Esto los hará "elegibles".

Se registran desplazamientos de unos grupos profesionales sobre otros ( y en esto la credencial asume un papel preponderante), y la existencia de crecientes "barreras" para las movilidades que impliquen un salto cualitativo entre niveles jerárquicos. Es decir, los idóneos son reemplazados por los técnicos, y los ingenieros ocupan funciones de supervisión que antes podían estar desempeñadas por técnicos e incluso por idóneos. El acceso a los niveles medios y superiores del mando se regula a través de programas especiales ( "jóvenes con potencial" ).

Las barreras expresan una suerte de vigilancia continua de acceso al mando, ya que es desde este lugar que se apuesta por el sostenimiento de la legitimidad.

Si el control simbólico busca identificar a todos ( aunque sobre la base de distinciones simbólicas que expresan una jerarquía en la división de trabajo de control simbólico), las lógicas profesionales emergentes potencian la selectividad y la polarización entre los niveles inferiores y superiores de la estructura jerárquica-funcional.

Como tendencia general en los casos investigados se reproducen las fuentes de exclusión a la vez que se profundizan las segmentaciones en los modelos de profesionalización emergentes. No obstante la agencia simbólica involucra a todos en pos de “colaboración y mejora continua”.

#### **Las principales tesis:**

- Las configuraciones profesionales emergentes se sustentan en la generación de distinciones simbólicas y en la estructuración de nuevos itinerarios de profesionalización. A través de las primeras se promueve la selectividad al interior de cada grupo profesional y nivel jerárquico; y por medio de los nuevos senderos de profesionalización que se institucionalizan se mantienen y maximizan las distancias relativas entre niveles jerárquicos, fijando las distancias entre las funciones de concepción, control y ejecución sobre el proceso de trabajo.
- La reducción de los niveles jerárquicos, derivados de las nuevas formas de organización de la producción y del trabajo, conducen a la multiplicación de “distinciones simbólicas” por fuera de las estructuras de clasificación profesional. Estas distinciones expresan los nuevos lugares asignados en la división de trabajo de control simbólico y reconocen efectos fundamentales, incrementando la selectividad al interior de cada nivel jerárquico y/o grupo profesional.
- A las históricas distancias relativas entre niveles jerárquicos, expresión de niveles de intervención diferentes: funciones de ejecución - afectadas sensiblemente por efecto del cambio tecnológico/organizacional-; de control y de concepción/diseño sobre el proceso; se le suman las distinciones simbólicas que operan al interior de cada nivel jerárquico y/o grupo profesional.

Esta situación sienta condiciones favorables para la desestructuración de los colectivos de trabajo y exagera la fragmentación de la fuerza laboral.

- El nuevo orden cultural y profesional se sustenta en una tensión que combina homogeneización y selectividad de la fuerza laboral. La colaboración, exigida a todos, se articula con la definición de nuevos senderos de profesionalización institucionalizados y selectivos que se constituyen en los canales legítimos para la movilidad ocupacional ascendente.
- Se desestructuran las lógicas de profesionalización preexistentes (sustentadas en una carrera interna que valoraba el saber hacer adquirido en la experiencia de trabajo), configurando nuevos itinerarios de profesionalización fundados en los parámetros fijados por el proceso racionalizador. Los itinerarios profesionales emergentes introducen la selectividad operando en el reclutamiento de la fuerza laboral y en la “sucesión del alto mando” ( profesionalización del management). En el primer caso, se afecta a los idóneos, y en el segundo a los profesionales en puestos de jefatura con cierta antigüedad, que ven sesgada su posibilidad de acceder a la alta conducción. Si el control simbólico busca identificar a todos, las lógicas profesionales emergentes potencian la selectividad en el campo socioprofesional.
- Los itinerarios de profesionalización emergentes valorizan la puesta en juego de saberes exhaustivos y analíticos y un comportamiento laboral demostrable asociado a las nuevas pautas del disciplinamiento laboral/profesional emanadas de la estrategia racionalizadora.
- Las organizaciones estudiadas sustentadas en condiciones de empleo altamente inestables introducen las selectividades a través de las distinciones simbólicas más que por medio de nuevos itinerarios de profesionalización. La estructuración de nuevas configuraciones profesionales puede emplear como estrategia la regulación sobre las condiciones de empleo, de profesionalización o actuar sobre ambas.
- La descentralización de la capacitación (corporativa y técnica) en el nivel de los sectores de trabajo sienta condiciones de posibilidad para introducir discontinuidades en los modelos de profesionalización preexistentes, aún cuando la configuración profesional emergente se sustente en condiciones de empleo inestables, y en condiciones de profesionalización no calificantes.

- Aún manteniendo las distancias relativas entre posiciones en la estructura profesional y de mandos, los idóneos, los técnicos y los ingenieros se ven afectados por el costo de oportunidad para la movilidad profesional ascendente. Más bien se verifica un movimiento que, a la vez que valoriza las credenciales educativas; asigna categorías profesionales inferiores con relación a las que se asignaban en los modelos profesionales preexistentes. Así, la tendencia constatada expresa la creciente asignación de categorías operarias a los técnicos, mientras que los ingenieros son requeridos en funciones de supervisión ( categoría resemantizada en la idea de “facilitador” o “asesor”).
- Los nuevos lugares asignados a los ingenieros expresa la nueva dialéctica que se juega entre el espacio superestructural y estructural en las empresas. Por un lado, son reasignados a las áreas de fabricación directa, en posiciones de supervisión, y por otro, son quienes ( junto a otros profesionales) “ponen en forma” el sistema de control sustentado en la gestión de la calidad total, vía las reingenierías. Esta doble adscripción se sustenta en el movimiento racionalizador, e introduce la selectividad/diferenciación al interior de este grupo profesional.

## **4. Reflexiones finales**

### **4.1 Los principales aportes**

El trabajo investigativo desarrollado en el marco de nuestra Tesis doctoral ha puesto en evidencia un conjunto de núcleos de sentido que, consideramos, contribuyen a la producción de conocimiento, aportando al campo de la Sociología de la educación y del trabajo.

Una perspectiva educacional ha iluminado la mirada hacia la realidad social y técnica del trabajo en grandes empresas monopólicas. La problematización encarada se ha sustentado, en forma particular, en el estudio de las transformaciones del campo de saber/poder en esos espacios. Desde esta perspectiva, el aporte de nuestro trabajo hacia el campo de la educación y del trabajo se sustenta en el análisis en profundidad desarrollado sobre las variadas formas en que la dominación empresaria se expresa sobre el empleo y el trabajo.

Más allá del reconocimiento a los estudios que encaran las relaciones controvertidas entre el sistema educativo y el sistema productivo, nuestros aportes requieren ser ponderados en torno de las articulaciones (veladas) entre la educación y el trabajo desde el propio proceso de trabajo y valorización. Aquí se expresa un problema educacional, que, según consideramos requiere ser encarado dinamizando un análisis que desnaturalice las denominadas “competencias laborales demandadas” desde las grandes empresas. En este sentido, nuestra Tesis contribuye a echar luz sobre la producción de sentido codificada como soporte de legitimidad de los procesos de racionalización empresaria sobre el empleo, el trabajo y las condiciones de profesionalización. Desde esta mirada la relación entre la educación y el trabajo es concebida desde el propio espacio productivo, lugar que es problematizado desde el campo educacional.

Esta perspectiva, en el contexto de la hegemonía neoliberal, nutre la posibilidad desnaturalizadora sobre los sentidos esencializados, con relación a la educación y al trabajo. Por una parte, se positiviza la impronta formadora en el espacio de trabajo, y por otra, el contexto de desempleo estructural parece desplazar el análisis de las condiciones de trabajo y de profesionalización. Nuestras contribuciones se sustentan en el estudio de la producción de sentido derivada de las lógicas de capacitación, como así también en la puesta de manifiesto de las fuentes de exclusión, precarización y selectividad para diferentes grupos profesionales (idóneos, técnicos, ingenieros), considerando, a su vez, los niveles inferiores y superiores en la estructura de mando.

El estudio de la dialéctica entre la educación y el trabajo ha sido encarada desde una perspectiva que aporta a la comprensión de la fisonomía que adquiere el campo de saber/poder como enclave de manipulación para crear y dar sostenimiento a la legitimidad de la nueva legalidad empresaria. Esta aproximación contribuye al estudio de la dominación empresaria sobre el trabajo, iluminando las formas que asumen los medios para su encauzamiento.

En el contexto de la reforma educativa y laboral de los años 90, las relaciones entre la educación y el trabajo cobran presencia, y este énfasis, con la hegemonía neoliberal, abreva en un positivismo esencializante, y en la teoría del capital humano, que se expresa en las funcionalidades supuestas entre lo que exige el mercado y lo que debe proveer el sistema educativo, como formación necesaria. No obstante, aquéllo que resulta velado es la generación de políticas orientadas a excluir

sistemáticamente trabajadores y a profundizar las selectividades y dualizaciones en los mercados internos de trabajo. La presencia que ha ganado el problema del trabajo en los espacios educativos dista de ser configurada como materia de problematización específica. Y en el sentido que estamos planteando, la formación de profesionales críticos requiere construir herramientas de análisis capaces de alcanzar una plena comprensión de la realidad social, técnica y profesional del trabajo en un contexto donde prima la exclusión y precarización de las condiciones de trabajo.

Problematizar la relación entre la educación y el trabajo supone entonces configurar una distancia reflexiva capaz de poner en crisis las denominadas “competencias funcionales” derivadas de las nuevas modalidades de uso y valorización de la fuerza laboral, y de los lugares asignados en la división de trabajo de control simbólico. Esto supone, no un desconocimiento de lo exigido, más bien de lo que se trata es de propiciar un análisis en profundidad que aporte sentido al reinscribir lo anterior en el campo de saber/poder que se configura.

Los hallazgos surgidos del análisis de casos múltiples han permitido iluminar problemáticas centrales, cuyo tratamiento a veces se encuentra disociado. Nos referimos por una parte, a las vinculaciones existentes entre los procesos de modernización empresaria y los modelos de profesionalización emergentes, con efectos significativos tanto en el disciplinamiento sociolaboral/profesional, como con relación a los posicionamientos relativos de los idóneos, técnicos e ingenieros en la estructura profesional. Por otra parte, se ha enfatizado a lo largo de nuestro trabajo, acerca de la importancia de dar un tratamiento no disociado al problema de los saberes requeridos y a aquel vinculado con las clasificaciones profesionales. Desde esta perspectiva, el estudio de la modernización señala un camino fértil para comprender los soportes y sentidos que abonan la recomposición del patrón de dominación empresario. Y en este sentido, su análisis se requiere indisociable tanto del estado actual de las relaciones de trabajo, como de los movimientos que se establecen en el nivel de las configuraciones profesionales.

Las relaciones existentes entre racionalización y modelos de profesionalización se fundaron en un estudio pormenorizado de los nuevos lugares asignados a distintas categorías de actores que se desempeñan en los niveles inferiores y superiores de la estructura de mandos. Esta mirada contribuyó a tejer un puente sólido entre la operatoria del control social y los efectos derivados en el sistema de mando. El análisis de la movilidad profesional queda así íntimamente asociado a la



impronta racionalizadora, y a la posibilidad empresaria de capitalizar la formación para el mando como medio para constituir la nueva burocracia empresaria.

La metodología empleada, basada en el análisis de casos múltiples, ha sido de gran utilidad con el fin de objetivar los múltiples atravesamientos capaces de ser leídos en el nivel de cada caso. En la década de los 90 la trayectoria investigativa sustentada en la metodología del estudio de caso ha sido fecunda para aprehender en profundidad procesos de gran complejidad. Esta acumulación, requería, desde nuestra perspectiva, fortalecer la reflexión teórica conceptual desde una mirada crítica. La metodología investigativa que hemos empleado ha sido fructífera para avanzar en este sentido, poniendo de manifiesto a su vez, las tendencias más significativas y las especificidades que, con relación a algunas de las problemáticas abordadas, habilitaron la posibilidad de configurar tipologías.

Es desde esta consideración metodológica, que la Teoría crítica ha abonado nuestras interpretaciones derivadas de la importante base empírica recogida, lugar que, a su vez, aportó las principales problemáticas que fueron iluminadas en nuestro análisis. De esta forma, se abría un camino potente para hacer visible las conexiones y atravesamientos, muchas veces disociados en las investigaciones desarrolladas a partir de la indagación de estudios de caso.

El estudio de las relaciones existentes entre modernización y modelos de profesionalización se ha desarrollado poderando a su vez la base empírica procedente de cada caso, y los múltiples atravesamientos interpretados desde el análisis de la dominación, y del campo de saber/poder que se configura para su sostenimiento. Esta mirada ha suministrado un material valioso para fortalecer la reflexión teórica-conceptual en un campo de análisis escasamente explorado desde una perspectiva educacional.

Además, la labor investigativa desarrollada, consideramos, provee aspectos de interés para repensar el posicionamiento sindical en un contexto de gran debilidad para el sector del trabajo. En este sentido, nos planteamos la importancia radical que asume una actitud crítica problematizadora sobre las variadas formas de codificación que se instrumentan para transponer los nuevos sentidos sobre el trabajo, y el sujeto trabajador. Poner en evidencia por un lado, los soportes empleados y los sentidos transpuestos; y por otro, los lugares asignados a los trabajadores en la división de

trabajo de control simbólico, aporta elementos sustanciales para la negociación colectiva, que es, en muchos casos, empleada como elemento de presión para imponer las racionalizaciones. Esta problematización requeriría incorporar entonces un análisis en profundidad sobre las transformaciones en los mercados internos de trabajo, y en la conformación de nuevos modelos de profesionalización. Y desde esta perspectiva hacer visible las redes simbólicas establecidas que se orientan a generar relaciones de instrumentalidad entre los trabajadores. La formación política sindical se constituiría en una vía legítima para movilizar un análisis en profundidad en el sentido antes planteado, y sobre esta base orientar el trabajo cotidiano de delegados y dirigentes sindicales. No escapa a nuestro análisis la crisis de representación sindical que reconoce como fuentes también el divorcio entre la dirigencia y las bases.

#### **4.2 Líneas de investigación futuras**

Nuestra tesis doctoral ha permitido formular un conjunto de interrogantes que aportan elementos de interés para líneas de investigación futuras:

a. El lugar asignado a los jóvenes se constituye en un espacio neurálgico de disciplinamiento industrial. Nos referimos tanto a aquéllos que se incorporan en calidad de operarios, y que tienen formación media técnica, como respecto de quienes son elegidos para formar parte de programas especializados de formación del mando. En ambos casos, los jóvenes se constituyen en un grupo meta hacia el cual se orientan los planes de socialización laboral y profesional, como cuestión íntimamente vinculada a la búsqueda de legitimidad. En este escenario, se abre una línea de investigación potente para encarar el análisis acerca de las representaciones que tienen los jóvenes sobre el empleo y el trabajo. Asimismo, en qué medida se logra el “efecto convencimiento” buscado a partir de las lógicas de formación que se encaran. Al respecto una de las problemáticas identificadas en nuestro trabajo enfatiza en las relaciones que se construyen entre los jóvenes diplomados y los idóneos con experiencia, que se encuentran en condiciones de alta vulnerabilidad y para quienes el acceso al mando se encuentra especialmente limitado. Esta mirada resulta sustancial máxime si consideramos que estos perfiles coexisten en un escenario que establece relaciones de cooperación -instrumentalizadas- y alta competencia entre trabajadores.

b. La pregunta por los sentidos sobre el trabajo y el empleo requiere ser encarnada a su vez en el marco de las trayectorias educacionales y profesionales de distintos grupos profesionales.

Considerando los movimientos relevantes verificados en el nivel de las configuraciones profesionales, encontramos fructífera una línea de análisis capaz de aprehender, por ejemplo, a través del estudio de biografías profesionales, cómo son representados esos movimientos por parte de diferentes categorías de trabajadores. Asimismo, mirar las trayectorias abre una vía potente para analizar las relaciones existentes entre ciertos recorridos educacionales y profesionales y el “efecto convencimiento” en los trabajadores sobre las políticas de racionalización instrumentadas.

c. El nuevo orden de clasificaciones profesionales materializa los movimientos en el nivel de las configuraciones profesionales. Los modelos de profesionalización emergentes se estructuran en base a ciertas lógicas de profesionalización que definen itinerarios específicos. El itinerario es a la configuración como la clasificación al modelo de profesionalización. En el primer caso, se pone de manifiesto la dinámica de transformación que se establece y en el segundo las materializaciones de dichas transformaciones. Desde esta perspectiva una línea de análisis potente radica en el desarrollo de estudios que enfatizan a la vez en los procesos y los resultados. Tender un puente entre itinerario y clasificación permite entonces comprender las propias fuentes de donde emanan los nuevos ordenamientos.

Recuperando la misma perspectiva, se reconoce en el análisis de los procesos de negociación colectiva una línea potente de investigación. Esta focalización, abre un territorio de estudio capaz de comprender las complejas relaciones que se están jugando entre trabajadores/empresa; trabajadores/ dirigencia sindical, sindicatos/empresa, y finalmente trabajadores/trabajadores. La dinámica de la conflictividad es recreada bajo esta rúbrica donde se legitiman los sentidos para el trabajo y las condiciones de precarización.

d. La puesta en relación entre la denominada modernización empresaria y los modelos de profesionalización emergentes expresa el problema de la legitimidad y de la formación de la nueva burocracia empresaria. Esta tesis ha cobrado fuerza al analizar en profundidad los itinerarios de profesionalización emergentes asociados con la formación del mando. Desde esta perspectiva señalamos la radical centralidad que asume en los estudios del trabajo la focalización temática en el problema del control social y en los agencias y agentes encargados de su puesta en forma en los espacios laborales. Esta línea de análisis encuentra en la sociología y la pedagogía crítica marcos

referenciales de gran potencialidad para profundizar, y avanzar en los análisis sobre los entramados sostenedores de la nueva legalidad empresaria.

e. Para la pedagogía del trabajo aún es un desafío el análisis en profundidad sobre las variadas formas de transposición del conocimiento oficial que se configura en el nivel de las firmas. Desde esta mirada, el proceso de selección, codificación, transposición y distribución del conocimiento, considerado "útil", requiere una mirada multidimensional capaz de sustentar las lógicas de formación en el patrón racionalizante. Asimismo, esta lectura demanda ser analizada en correlato con los movimientos en las configuraciones profesionales. El nuevo orden pedagógico se sustenta en la producción de un "nuevo currículum" que requiere ser decodificado, y esta focalización se hace visible al analizar los soportes y sentidos que le dan sustento. La pregunta por la "pedagogización del espacio de trabajo" renueva, hoy más que nunca, la necesidad de distanciarse de los esencialismos obstaculizantes para develar los múltiples recursos empleados en el afán de recomposición del patrón de dominación empresario. Y en este sentido el análisis de la formación discursiva configurada aporta un terreno de estudio fundamental para comprender el papel central que juegan las tecnologías simbólicas en una dialéctica permanente con la infraestructura técnica/organizacional.

Finalmente, la reescritura de la modernización empresaria supone, desde nuestra perspectiva, un esfuerzo analítico-interpretativo orientado a iluminar los sentidos velados tras las múltiples codificaciones. La Teoría crítica ha provisto, en este sentido, bases de interpretación potentes para desnaturalizar la positividad asignada a la estrategia racionalizadora sobre el trabajo.

## XII. Bibliografía completa

### 1. Bibliografía que aporta a la perspectiva teórica-conceptual

Antunez, R., (1999), *¿Adiós al trabajo?*, Colección Herramienta, Ed. Antídoto, Buenos Aires.

Apple, M. (1996), *El conocimiento oficial*, Paidós, España

Apple, M. (1997), "El neoliberalismo y la naturalización de las desigualdades: genética, moral y política educativa", en Gentile, P. (1997) (Comp.); Apple, M.; Tadeu da Silva, T., *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*, Buenos Aires, Losada

Apple, M. (1997), *Teoría crítica y educación*, Miño y Dávila editores, Buenos Aires.

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

Bourdieu, P. (1996), *Cosas Dichas*, Ed. Gedisa, Barcelona.

Bourdieu, P. (1998), *Capital cultural, escuela y espacio social*, Ediciones Siglo XXI, Madrid.

Bourdieu, P., Passeron, J.C.(1981), *La Reproducción. Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*, Barcelona, Editorial Laia.

Boyer, R.; Saillard, Y. (Comp.) (1994), *Théorie de la régulation: l'état des savoirs*, Ed. La Découverte, París.

Braverman, H. (1974), *Trabajo y capital monopolista*, Nuestro tiempo, México.

Broccoli A. (1977); Antonio Gramsci y la educación como hegemonía, México, Nueva Imagen

Buenfil Burgos, R (1993), *Análisis de Discurso y educación*, Documento DIE 26

- Buenfil Burgos, R. (1996), " Globalización: significativo nodal en la modernización educativa", en */ Congreso Latinoamericano de Análisis Crítico de Discurso*, Cdad. de México, Octubre.
- Campinos-Dubernet, M.; Marry, C. (1986), "De l'utilisation d'un concept empirique: la qualification. Quel rapport a la formation?", En Tanguy, L. ( sous la direction de), (1986), *L' introuvable relation formation- emploi, Un état de recherche en France*, Ministere de la recherche et de l' enseignement superieur.
- Coicaud, J. (2000), *Legitimidad y política*, Homo Sapiens Ediciones, Rosario.
- Durkheim, E. ( 1976), *Las reglas del método sociológico*, Buenos Aires, Schapire
- Elías, N. (1993), *El Proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*, Fondo de Cultura Económica, Argentina.
- Fernández Enguita, M. ( 1990), *La cara oculta de la escuela. Educación y trabajo en el capitalismo*, Siglo XXI editores, Madrid.
- Figari, C. (1999), *El problema del orden y la construcción del sujeto en el discurso civilizatorio moderno. Una lectura reflexiva retomando a Norbert Elías*, Mimeo, Buenos Aires.
- Figari,C.; Dellatorre, G, (2001), *Problematizar la modernidad, ordenes y discursos estructurante*, Oficina de publicaciones, Universidad Nacional de Luján.
- Finkel, L (1995), *La organización social del trabajo*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- Foucault, M (1968), *Las palabras y las cosas*, Ediciones Siglo XXI, Madrid.
- Foucault, M (1991), *Saber y verdad*, Ediciones de La Piqueta, Madrid.
- Friedmann, G.; Naville, P. (Comp.) (1963), *Tratado de Sociología del Trabajo*, Fondo de cultura económica, México, 2 tomos.

- Giddens, A. (1995), *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Amorrortu.
- Giddens, A. (1991), *Modernidad e identidad del yo*, Ed. Península, Barcelona.
- Giddens, A. (1987), *Nuevas reglas del método sociológico*, Amorrortu editores, Buenos Aires.
- Gorz, A. (1997), *Metamorfosis del trabajo*, Ed. Sistema, Madrid.
- Gramsci, A. (1984), "Americanismo y fordismo", *Cuadernos de la cárcel*, ( Cuaderno N° 22, 1934); Ed. Era, México.
- Habermas, J. (1989), *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, Cátedra, Madrid.
- Holloway, J.(1994), *Marxismo, Estado y Capital*, Buenos Aires, Editorial Tierra del Fuego.
- Luhmann, N., (1995), *Poder*, Antrophos, Barcelona.
- Max Weber, (1996); *Economía y sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica
- Melossi, D. (1992), *El estado del control social*, México, Siglo Veintiuno editores
- Naville, P. (1956), *Essai sur la qualification du travail*, Ed. Marcel Riviere, Paris.
- Naville,P. (1965), *El automatismo social*, Fondo de Cultura Económica.
- Portelli, H. (1974); *Gramsci y el bloque histórico*, Argentina, Siglo veintiuno
- Puiggrós, A, (1990), *Imaginación y crisis en la Educación latinoamericana*, México, Ed. Patria.

Tanguy, L. ( sous la direction de), (1986), *L' introuvable relation formation- emploi, Un état de recherche en France*, Ministère de la recherche et de l' enseignement supérieur.

Tanguy, L. (1994), "Rationalisation pédagogique et légitimité politique", en Ropé. F. et Tanguy, L., *Savoirs et compétences. de l'usage de ces notions dans l' école et l' entreprise*, éditions l'Harmatan, Paris.

Terrén, E. (1999), *Educación y modernidad. Entre la utopía y la burocracia*, Barcelona, Anthropos.

Torfing, J. (1994), " Un repaso al análisis del discurso" en Buenfil Burgos (Coord.) (1998), *Debates políticos contemporáneos. En los márgenes de la modernidad*, México, Plaza y valdés.

Wood, S. (1995), "El debate sobre la descualificación. Nuevas tecnologías y organización del trabajo", en Finkel, L. *La organización social del trabajo*, editorial Pirámide, Madrid.

Zemelman, H. y otros (1991), "Epistemología y educación", *Revista Mexicana de Sociología* nº 4, México.

## **2. Estudios e investigaciones**

### **2.1. Estudios locales y latinoamericanos**

Abarzúa, E., (1997), " Cambios en el trabajo: un nuevo desafío para el sindicalismo", en *Revista Economía y Trabajo*, año 1, Nº 2.

Angélico, H.; Hernández, D.; Moreno O.; Rojo H.; Testa J. (1992); *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert.

Angélico, H.; Figari, C. (1998), "Estrategias sindicales y flexibilidad laboral: la negociación del tiempo de trabajo. Un estudio de caso en una empresa del sector neumático". En *Revista*



*Relaciones Laborales*, Carrera Relaciones de Trabajo, Facultad Ciencias Sociales de la UBA. Año 1, N° 1

Azpiazu, D.; Basualdo, E.; Nochteff, H. (1988); *El impacto de las nuevas tecnologías electrónicas sobre el proceso de trabajo y el empleo. Análisis de casos*, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, Organización Internacional del Trabajo, ARG/87/003. Doc. de trabajo, N° 16

Azpiazu, D.; Basualdo, E.; Nochteff, H. (1990), *La revolución tecnológica y las políticas hegemónicas*, Editorial Legasa, Buenos Aires.

Beccaria, L.; Quintar, A. (1994), *Reconversión productiva y mercado de trabajo. Reflexiones a partir de la experiencia de SOMISA*, Mimeo, BS AS.

Berger S. (2000), “La flexibilidad en el sector público argentino en los 90”, Ponencia presentada al III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, Buenos Aires, 17-20 Mayo.

Bronstein, A. *La flexibilidad del trabajo*, Panorama general, OIT

Carrillo, J; Iranzo, C. (2000), “Calificación y competencias laborales en América Latina”, en *Tratado Latinoamericano de Sociología de Trabajo*, De la Garza Toledo, E. (Coord.), Fondo de Cultura económica, México.

Dombois, R; Pries, L.,(1993), “Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa”, En *Modernización empresarial: tendencias en América latina y Europa*. Fundación Ebert.

Figari, C. (1994), *Viejos y nuevos convenios colectivos en una empresa privatizada*, CEIL, Serie Debates N° 7.

Figari, C. (1995), “La problemática de las calificaciones y la flexibilidad laboral. El caso de una central eléctrica privatizada”. II Congreso Nacional de Ciencia Política “Globalización entre el conflicto y la integración”, organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político -SAAP-, y la

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 1 al 4 de noviembre

Figari, C. (1996), *Cambios tecnológicos y la construcción de las calificaciones. Un estudio de caso en el sector siderúrgico: la incorporación de equipos de colada continua*, CEIL/CONICET, Informe beca post-doctoral..

Figari, C.; Angélico, H. (1997), *Estrategias sindicales y flexibilidad laboral: la negociación del tiempo de trabajo. Un estudio de caso en una empresa del sector neumático*. Ponencia presentada al *III Simposio de análisis organizacional, Idel cono sur*, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Figari, C.; Angélico, H. (1999), “La organización del tiempo de trabajo en la estrategia de flexibilización laboral estudio de caso en la industria del neumático”, ponencia presentada al *IV Simposio Nacional de Análisis Organizacional, II del Cono Sur*, organizado por el Centro de Estudios Organizacionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, del 11 al 13 de agosto. Publicada en soporte CD;

Figari, C. (1998), “Lógicas de formación y gestión de calidad en la nueva socialización laboral”. El caso Siemens, Ponencia presentada en el *4to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, 4 al 6 de noviembre.

Figari, C. (1998), “Reestructuración de una empresa proveedora”. El caso Siemens. En *Privatizaciones y Relaciones Laborales en la telefonía Latinoamericana*. Comp. Walter, J.; Senén González, C. Eudeba.

Figari, C. (1999), *Políticas de formación y gestión de las carreras profesionales en un contexto de reestructuración productiva*, Tesis de Maestría, CEA de la UBA.

Figari, C. (2000), “Formas de disciplinamiento y nuevas selectividades en la modernización empresaria: modalidades de control técnico y social en los 90”, *3er Congreso Latinoamericano de Sociología del trabajo*, 17 al 20 de mayo.

- Figari, C. (2001), "Procesos de reestructuración productiva y demanda de nuevas calificaciones: la situación socioprofesional de los ingenieros", *Revista Paraguaya de Sociología*, N° 107.
- Figari, C. (2001), "Nuevas selectividades en el mercado interno de trabajo: políticas de formación y senderos de profesionalización", *Revista Estudios Sociológicos* N° 56, de El Colegio de México.
- Figari, C. (2001), "Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresarial", *Revista Estudios del trabajo*, ASET, Buenos Aires.
- Figari, C. (2002), "Negociación colectiva en empresas privatizadas del sector eléctrico: el nuevo orden laboral y profesional", *Revista Nueva Sociedad*, ( en proceso de evaluación).
- Finkel S. y otros, (1977), "Capital humano: concepto ideológico", En Labarca y otros, *La educación burguesa*, Nueva Imágen, México.
- Frigotto, G. (1988), *La productividad de la escuela improductiva*, Cortez.
- Gómez, M. (2000), *El mercado de trabajo para los egresados universitarios recientes*, Universidad Nacional de Tres de Febrero
- Gentile, P. (1987), *Poder económico, ideología y educación*, FLACSO/Miño y Dávila, Buenos Aires.
- Gentile, P. (1997) (Comp.); Apple, M.; Tadeu da Silva, T., *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*, Buenos Aires, Losada
- Gallart, M.A (1995), "Formación, educación y desempleo en la Argentina", en *Libro blanco del empleo en Argentina*, Buenos Aires, MTSS.
- Gallart, M.A; Moreno, M.; Cerrutti, M. *Educación y empleo en el Gran Buenos Aires 1980-1991* (1993), Situación y perspectivas de investigación, Cuadernos del CENEP N° 49, Buenos Aires.

Gomez Campo, V.; Tenti Fanfani, E.; ( 1988), *Universidad y profesiones. Crisis y alternativas*, Buenos Aires, Miño y Dávila

Graziano, R., (1989), *La gestión sindical en Segba*, Centro Editor de América Latina.

Iranzo, C. (1994), "Los actores sociales ante la reestructuración productiva en Venezuela. Consecuencias sobre el mercado de trabajo y el movimiento sindical", En *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Neffa, J. (comp.), Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.

Korinfeld, S. (1994), "Informática y sistemas aplicados a la automatización industrial" en *La demanda de calificaciones para profesiones universitarias*, Centro de estudios Avanzados.

Kuenzer, A. (1989), *Pedagogia da fabrica. As relacoes de producao do trabalhador*, Cortez Editora, 3era Ed, Sao Paulo, Brasil.

Leite, M. de Paula (1999), " Nuevos desafios en el mundo del trabajo", *Sociología del Trabajo, nueva época*, núm.36.

Llomovatte, S. (1994), " La biotecnología: una actividad productiva entre la promesa y la incertidumbre ", en *La demanda de calificaciones para profesiones universitarias*, Centro de Estudios Avanzados de la UBA y PAITE de la UBA.

Marshall, A. (2002), Transformaciones en el empleo y la intervención sindical en la industria: efectos sobre la desigualdad de salarios, En *Revista Desarrollo Económico*, N° 166.

Meik, M. (1994), Los retiros voluntarios o negociados: un arquetipo de fraude integrado a otras estrategias flexibilizadoras, Mimeo, Ponencia presentada al *Congreso de FAES*.

Monza, A. (1992), "Reestructuración productiva y nivel de empleo: algunas falacias difundidas en la interpretación del problema", *1er. Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Trabajo N°15, Bs.As.

- Moreno, O. (1994), "Los trabajadores todavía tienen necesidad de sindicalismo? ( hacia un nuevo enfoque de las relaciones de trabajo y el papel del sindicalismo), en *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*; Julio C. Neffa ( Comp.), Asociación Trabajo y Sociedad, Buenos Aires.
- Morgenstein, S. (2000), " La crisis de la relación salarial y las políticas de formación de la fuerza de trabajo", *Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires, 17-19 de mayo.
- Neffa, J. C. y otros (1988), *Tecnología y trabajo*, Ed. CEIL, SECYT, F. EBERT y OIT. Ed. Humanitas.
- Neffa, J.C. y otros, (1988), " El impacto de la informatización sobre el empleo. Las calificaciones y las Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en la Argentina". En *Contratos colectivos de trabajo*. INCASUR , Comp. R. Ermácora y A. Bialakowsky, Tomo II
- Neffa , J. C. (1990), *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx , F.W. Taylor y H. Ford*, Ed. Humanitas , Buenos Aires.
- Neffa, J.(1994), "Reflexiones acerca del nuevo paradigma productivo, la flexibilidad y las respuestas sindicales", En *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*, Neffa, J. (Comp.), Asociación Trabajo y Sociedad.
- Neffa, J.C., (1999), *Los paradigmas productivos taylorista y fordista y su crisis*, Asociación Trabajo y Sociedad.
- Neiburg, F. (1988), *Fábrica y villa obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento*, CEAL, Argentina, T. 1 y 2.
- Novick, M., (1988), *Nuevas tecnologías de gestión: alternativa hacia un nuevo modelo de empresa?* CEIL , Serie Doc. de trabajo, N° 20, Buenos Aires.

Orlansky, Dora, (2000), " Reforma del estado y Empleo público. Innovaciones en las condiciones laborales. Argentina 1989-1999", ponencia presentada al *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, Buenos Aires, 17-20 Mayo.

Oteiza, E. "Los estudios sociales de la tecnología en la región latinoamericana, diagnóstico y perspectivas (1991), *Revista Paraguaya de Sociología*, Año 28 , N° 81 ( Mayo- Ag.)

Panaia, M. ( 2000), Trayectorias profesionales y demandas empresariales de ingenieros en la Argentina, *III Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, mayo, Buenos Aires.

Pries, L., (2000), " Teoría sociológica del mercado de trabajo", en Coord. E. De la Garza Toledo, *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura económica, Págs. 511-539

Puiggrós, A.( 1995 ), *Volver a Educar, el desafío de la enseñanza argentina a finales del siglo XX*, Ed.Ariel.

Quintar, A. ( 1996), Las empresas públicas que no supimos conseguir, *Seminario Impactos territoriales de la reestructuración*, Bariloche, 27 al 30 de mayo.

Riquelme, G., ( 1991), "Trabajo de jóvenes universitarios. ¿ Búsqueda de experiencia o empleo precario? (un análisis para la ciudad de Buenos Aires), en *Revista de Estudios del Trabajo*, ASET, N° 2.

Riquelme, G.; Razquin, P. (1996), "Flexibilización del empleo de los universitarios: una evaluación a partir de la demanda de universitarios en diarios y de las mediaciones universitarias", *III Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires.

Riquelme, G.; Razquin, P. (1998), Mercado de trabajo y educación. El papel de la educación en el acceso al empleo, *IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, Buenos Aires.

Rojas, E. ( 1999), *El saber obrero y la innovación en la empresa*, Cinterfor, Montevideo.

- Segré, L. (1993), *Cambios tecnológicos y organizacionales y sus impactos sobre la calificación profesional*, Mimeo, Brasil.
- Schick, H. (1988), "La precarización del empleo y sus efectos en los regímenes de estabilidad", *XIV Jornadas de Derecho Laboral*, Córdoba.
- Stolovich, L., Lescano, G., (1996), " El desafío de la calidad total o cuando los sindicatos se sienten atacados", *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 2, N° 4.
- Tadeu da Silva, T., (1997), "El proyecto educativo de la nueva derecha y la retórica de la calidad total", En Gentili, P. (Comp.), *Cultura, política y currículo. Ensayos sobre la crisis de la escuela pública*, Losada, Bs. As.
- Testa, J. (1991), *Proceso y dinámica de desarrollo de los desempeños profesionales. El caso de los técnicos electrónicos*, Documento de Trabajo N° 1, Proyecto de investigación, convenio CEIL/CONICET
- Testa, J. (1993), "La incidencia del contexto organizacional en el análisis de los procesos de incorporación de las nuevas tecnologías informatizadas", en *Revista de Estudios del Trabajo*, ASET, N° 5.
- Testa, J.; Figari, C. (1996), "Procesos de incorporación tecnológica y perfiles profesionales en mutación. Condiciones pedagógico-organizacionales para la construcción de nuevos saberes", *Dialógica*, vol. 1, N° 1.
- Testa, J.; Figari, C. (1996), La problemática de las empresas calificantes, *serie Debates N° 1*, CEIL.
- Testa, J. (1998), *Acerca del Abordaje del imaginario Educativo laboral de los Adolescentes de la Cdad. de Buenos Aires*, Ceil/ CONICET y Secretaría de Educación, Gobierno de la Cdad. de Buenos Aires, Doc. de Trabajo

Testa J., Figari, C., (2001), *Cambio tecnológico y dinámica de la transformación de los perfiles profesionales en la industria química. Fundamentos teóricos-metodológicos y plan de trabajo*. Doc. de trabajo N° 1. ( Publicado en soporte CD)

Testa,J., Figari,C., Spinozza, M., (2001), “Cambio tecnológico y perfiles profesionales requeridos y valorizados. El caso de los técnicos químicos“. Ponencia presentada al *IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, organizado por la Asociación de especialistas en Estudios del trabajo, agosto. (Publicado en soporte electrónico)

Testa, J. ; Ruffier, J. ; Walter, J., (1987), *Los saberes de la información en la industria argentina*. CEIL/ Groupe Lyonnais de Sociologie industrielle, Buenos Aires.

Testa, J. (1987), *La incorporación de las máquinas herramientas computarizadas en un contexto de transición tecnológica. Procesos de aprendizaje y constitución del "saber hacer*, CONICET/CEIL, Buenos Aires, Doc. de trabajo N°19.

Tomada, C. (1999), “ Inversión extranjera y privatizaciones: ¿ otras relaciones laborales?”, en *Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina*; Fernández, A.; Bisio, R ( Comps), Asociación trabajo y Sociedad.

Vasilachis de Gialdino, I.; Novick, M; Forni, F. (1979), “La actuación de las asociaciones profesionales de trabajadores en la determinación de las condiciones de trabajo a través de las convenciones colectivas de trabajo. Un enfoque interdisciplinario”, CEIL, *Doc. de Trabajo N° 7*.

Vitelli, G. (1985); *Empresas industriales y empleo durante la industrialización sustitutiva ( Notas exploratorias)*, SECYT

Walter, J., y Senén González, C. (Comps) (1998), *La privatización de las telecomunicaciones en América Latina*, Buenos Aires, Eudeba.

Weiss, D. (1991), " La gestión individual de los Recursos Humanos, la innovación y la competitividad. *XXVI jornadas de estudio de AEDIPE*, Barcelona 16 - 17- 18 de oct.



## 2.2. Estudios internacionales

Barcet, A; Les Bas, C.; Mercier, C (1985), *Savoir faire et changement techniques*, Lyon, presses Universitaires de Lyon.

Bercot, R. (1989), "Transformation techniques et division du travail: le cas des opérateurs dans la siderurgie lourde", *Revue Formation/emploi*.

Bertrand, H. (1994), " Rapport salarial et systeme d'emploi", En *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Direction de R. Boyer et I. Saillard, Ed. Découverte.

Bessuco, N. (1995), *Transformation des marchés internes et gestion des compétences*, CEREQ, S. études N° 67.

Bonazzi, G. (1993), "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera. Algunas cuestiones abiertas", en *Sociología del Trabajo*, Nueva época, Núm.18.

Bonnafos, G. (1985), "Filières professionnelles et acquisition des compétences dans la siderurgie". *Formation/emploi. La documentation Française*, Paris, N° oct/dec.

Bonnafos, G. (1987), "Les techniciens vus par la hierarchie de l'entreprise", *Formation-emploi*, Nro 20.

Bonnafos, G. (1989), "Le comportement des techniciens au travail. L'interaction entre les projets individuels et les pratiques de gestion du personnel", *CEREQ BREF*, N° 43.

Bunel, J. (1982), "El acuerdo BSN sobre la reducción del tiempo de trabajo de los asalariados por turnos: condiciones y desafíos del progreso social", *Revista Droit social*, juillet- aout.

Campinos-Dubernet, M. (1991), *Formation et automation du travail ouvrier: Logique de profil ou logic de niveau*, CEREQ, Francia.

Campinos Dubernet, M. (1991), "Diversité des compétences ouvrières et standardisation de la formation professionnelle", *CEREQ.BREF*. N° 71, Francia.

Campinos-Dubernet, (1992), *Transformation des activités de travail de la production dans la chimie. Sous secteur de la chimie fine*, CEREQ.

Campinos-Dubernet, M; Hanchane, S; Marquette, CH. (1997), *Prospectiva del trabajo y las calificaciones en las industrias químicas. Calificaciones y Empleo*, Doc. de Trabajo N° 15, PIETTE del CONICET

Campinos-Dubernet, M., *Diversidad de competencias obreras y estandarización de la formación profesional. Calificaciones y Empleo*, Doc. de Trabajo N° 7, PIETTE del CONICET

Castells, M. (1997), "La economía informacional y el proceso de globalización", en *El surgimiento de la sociedad red*, Alianza Editorial.

Castillo Alonso, J.J. (1990), *La automatización y el futuro del trabajo: Tecnologías, organización y condiciones del trabajo*, Minin. de Trabajo, España.

*Contrat détudes prévisionnelle. Industries chimiques, (1991), Délégation a à la formation professionnelle*, CEREQ, Set.

Coriat, B. (1979), *Science, Technique et Capital*, Christian Bourgeois, Paris.

Coriat, B. (1996), *El taller y el robot*, Siglo XXI, México.

Coriat, B. (1997), *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI editores, México.

D' Iribarne, A., (1993), *La competitivité. Défi social, enjeu éducatif*, CNRS éditions,

D' Iribarne, A. (1989), Del contenido del trabajo a la "cognición", *Rev. De Economía y Sociología del Trabajo*, Nro 6.

Dadoy, M. (1986), "La Sociología de la calificación. La ciencia y el concepto", *El Coloquio de Nantes*.

Dubar, C. (1990), "Formation et transformation des identités professionnelles par et dans le entreprise", *LASTREE-CEREQ*, Francia.

Dugue, E. (1994), "La gestion des competences: les savoirs dévalués, le pouvoir occulté", *Sociologie du Travail*, Nro 3.

Durand, C; Durand, M. (1971), *De L' os a l'ingenieur. carriere ou classe sociale*, les Editions ouvrieres, París.

Freyssenet, M. (1990), "Dos formas sociales de automatización" en *Sociología del Trabajo* N° 10, Siglo XXI de España Editores, Madrid.

Hinrichs, K., Offe, C., Wiesenthal, H. (1983), "La discusión en torno al tiempo. El tiempo de trabajo en el conflicto politico-social e industrial", en *Formen und Folgen Einen*, Neunerteilung der Arbeitszeit, Frankfurt, A M, Campus.

Homs, O.; Celorrio, X. (1992), *Lógicas formativas de empresas medianas: el rol de la formación de los recursos humanos en el proceso de cambio*, CIREM- ICE, IREPD, Mimeo.

Howells, J. (1996), "Un modelo de innovación sociocognitivo", En *Revista Redes*.

Jobert,A; Eyraud,F.; Rozenblatt,P.; Tallard, M. (1989), *Les classifications dans l'entreprise, production des hiérarchies professionnelles et salariales*, La Documentation Francaise.

Jobert,A.; Rozenblatt,P. (1989), *Histoire de la construction d' un champ conventionnel: la chimie*, *Cahiers du GIP mutations industrielles*, N° 29,1989.

Jobert, A. (1992), "Las grillas de clasificación profesional: algunas referencias históricas", En *Formación Profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones del trabajo. La experiencia francesa*, PRONATTE-SECYT.

Kern y Shuman (1991), *El fin de la división social del trabajo*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Madrid.

Lange, W. (1986), "Control del tiempo de trabajo: forma de adaptar el tiempo de trabajo a las necesidades de la empresa o de las personas", en *Rev. Trabajo y Sociedad*, Vol 11 N 1, enero.

Leroy, C. (1994), "Les salaires en longue période", En *Théorie de la Régulation. L'état des savoirs*, Ed. Découverte, Cap 10.

Lichtenberger, I. (1992), "La calificación: apuesta social, desafío productivo". En *Formación Profesional: calificaciones y clasificaciones profesionales. Su influencia en las relaciones del trabajo, La experiencia francesa*, PRONATTE-SECYT.

Linhart, R. (1997), *De cadenas y de hombres*, Siglo XXI editores, México.

Linhart, D., (1997), *La modernización en las empresas*, Asociación Trabajo y Sociedad.

Maurice, M.; Sellier, F.; Silvestre, J. J. (1987), *Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania. Aproximación a un análisis societal*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.

Paoli, P. (1988), "La adaptación de los sistemas de trabajo por turnos: elementos para la negociación", en *Revista Sociología del trabajo*, N°16,

Reynaud, B. (1994), "Diversité et changement des regles salariales", En *Théorie de la Régulation. L'état des savoirs*, Ed. Découverte, Cap 12.

Rolle, P.; Tripier, P. (1986), " Quelques commentaires sur les relations entre éducation et travail incarnés dans la notion de qualification", En *L'introuvable relation formation/ emploi*, Tanguy, L. (comp.), Ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, un état de recherche en France.

Rolle, P.; Tripier, (1978), "Valeur d'usage de la force de travail", *colloque de Dourdan sur la division du travail*, Ed. Gallilé, 1978.

Rosanvallon, A.; Troussier, J. F. (1983), *Formation aux changements et qualification ouvriere*, Université de Sciences Sociales, Grenoble.

Rozemblatt, P., (1999), *El cuestionamiento del trabajo. Clasificaciones, jerarquía, poder*, PIETTE, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, Documento de Trabajo N° 11.

Stankiewicz, F. (1991), "Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones", en *Las estrategias frente a los recursos humanos. El post-taylorismo*, Stankiewicz, F (Comp.), Ed. Humanitas, Buenos Aires.

Stroobants, M. (1990), "Trabajo y competencias: recapitulación crítica de las aproximaciones de los saberes en el trabajo", *Rev. Formación y empleo*.

Verdier, Eric: "Cambios estructurales, calificaciones profesionales y clasificaciones de puestos de trabajo". (Seminario dictado en Bs.As., del 25 al 29 de noviembre de 1991).

Willis, P. (1988), *Aprendiendo a trabajar*, Akal, Barcelona.

Wood, S. (1995), "El debate sobre la descualificación. Nuevas tecnologías y organización del trabajo", en Finkel, L. *La organización social del trabajo*, editorial Pirámide, Madrid.

Zarifian, PH.; Bonnafos, G., (1984), *Calificación y formación en la siderurgia*, CEREQ, Paris.

Zarifian, Ph., "L' organization qualifiante", *Revue Education Permanente*, France, oct, N°112.

### 3. Bibliografía que aporta a la perspectiva metodológica

- Bertaux, D. (1980), "El enfoque biográfico: su validez metodológica, sus potencialidades", Centro de estudios de los movimientos sociales, En *Cahiers Internationaux de sociologie*, Vol LXIX, París, pp. 197-225.
- Conde. F. (1995), "Procesos e instancias de reducción/formalización de la multidimensionalidad de lo real: procesos de institucionalización/reificación social en la praxis de la investigación social", en Delgado, J. M.; Gutiérrez, J. (Coords.), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales*, Madrid, Ed. Síntesis.
- Denzin, N. (1978), *The Research act. A theoretical Introduction to sociological methods*, Mc-Graw Hill Book Company, New York, 2da Ed.
- Denzin, N.; Lincoln, I., (1994), *Handbook of qualitative research*, Sage Publications, London, 1994.
- Ferrarotti, F. "Biografía y ciencias sociales", en *Social Research*, Vol.50, N°1, Págs: 57-81. Traducción del inglés de J. Umaña, Escuela de Lenguas Modernas, Facultad de Letras, Universidad de Costa Rica.
- Fielding, N.G.y Fielding, J.L. (1986), *Linking data*, Sage publications
- Forni, F; Gallart, Ma.; Vasilachis de Gialdino, I. (1993), *Métodos cualitativos II.La práctica de la investigación*, Bs.As., Centro Editor de América Latina.
- Glaser, B.; Strauss, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Chicago.
- Hammersly, M.; Atkinson, P. (1994), *Etnografía. Métodos de investigación*, México, Paidós.
- Huberman, M.; Miles, M., (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles.

Huberman, M.; Miles, M. (1994), "Data Mangement and analysis methods", In *Handbook of qualitative Research*, en Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. ( Eds.), California, Sage Publications, Cap.27. Traducción al español de Ma. Fernanda Fernández Gómez y Cesar Moyano.

Jick, T.D.(1979), Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative science quarterly*, vol. 234.

Mckinney, J.C. (1968), *Tipología constructiva y teoría social*, Amorrortu, Buenos Aires.

Strauss, A; Corbin, J., (1991), *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and thechniques*, Sage Piblications, The International Publishers, Newbury Park London, New Delhi.

Vasilachis de Gialdino, I. (1992), *Métodos cualitativos I.Los problemas teóricos-metodológicos*, Bs. As, Centro Editor de América Latina.

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS  
Dirección de Bibliotecas