



Tipo de documento: Tesis de Doctorado

Título del documento: La hegemonía del capital : estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo

Autores (en el caso de tesis y directores):

Diego Alvarez Newman

Claudia Figari, dir.

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2015

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



DIEGO ALVAREZ NEWMAN

La hegemonía del capital

*Estudio sobre el dispositivo de implicación
en el trabajo*

LA HEGEMONÍA DEL CAPITAL

LA HEGEMONÍA DEL CAPITAL

Estudio sobre el dispositivo de
implicación en el trabajo

Diego Alvarez Newman



Diego, Álvarez Newman

La hegemonía del capital : estudio sobre el dispositivo de implicación en el trabajo / Álvarez Newman Diego. – 1a ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales, 2018.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-29-1678-1

1. Hegemonía . 2. Capital. I. Título.

CDD 331

ISBN: 9789502916781

Compaginado desde TeseoPress (www.teseopress.com)

teseopress.com

Índice

Agradecimientos.....	9
Introducción	13
Perspectiva teórica: el abordaje al poder y el trabajo	45
1. Las condiciones de emergencia del management posfordista.....	73
2. La conformación del orden managerial	107
3. La matriz epistémica del orden hegemónico managerial.....	147
4. El orden hegemónico managerial en Argentina.....	189
5. El toyotismo, la gestión de la implicación en el nivel de la empresa	225
6. Las competencias laborales, la formación de la implicación en el nivel del Estado	273
Reflexiones finales.....	311
Bibliografía.....	325
Anexos	343

Agradecimientos

En primer lugar a quien fue mi Directora de Tesis, Claudia Figari, por su dedicación y compromiso en este largo camino que inicie junto a ella hace ya muchos años. El aprendizaje ha sido enorme. De todo, quiero mencionar en este breve apartado su inmensa vocación para el trabajo colectivo.

A mis compañeros del CEIL CONICET, Hernán Palermo, Nuria Giniger, Julia Soul, Dana Hirsh, Marcelo Hernández, Cecilia Rossi, Cynthia Rivero, Matías Frisco y Sara Cufre. Sin sus aportes y el arduo trabajo colectivo que hemos emprendido, esta tesis no hubiera sido posible.

A mis compañeros de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA, Diego Bacigalupi, Cristian Busto, Natalia Suarez, Sebastián Carrano, Alejandro Mastellone, Moira López Mccloughlin, Johanna Maldovan y Nicolás Dzembrowski.

Al compañero Claudio Hontakly con quien compartimos la pasión por la Historia Argentina. Agradezco su confianza en un campo de estudio que lo pienso más con el corazón que con la razón.

A Maximiliano Lagarrigue por su sincera amistad. La inmensa cantidad de horas dialogadas sobre Foucault y el neoliberalismo seguramente están plasmadas en esta tesis. Asimismo, a Mariana Dovio y a Gina Paola Rodriguez con quienes hemos compartido también eternos diálogos además de una gran amistad.

A Nora Goren por su confianza. A Susana Murillo, Juan Montes Cató, Diego Szlechter y a Damián Pierbattisti por sus comentarios.

A Matías Perla y Leonardo Kordon con quienes he transitado el sentido crítico de la vida. Como así también a Fernando Carlés. Y a Romina Berger por su atenta escucha.

A mi familia. Mi madre Olga, mi padre Carlos y mi hermana María Mónica por sus enseñanzas, y por su apoyo permanente e incondicional. A Evo Alvarez por su compañía. A Fernando Weinschenk. A Eva, Olaf, Álvaro, Ángela y Violeta. Y a la memoria de Elsa Dolores Newman.

A mi gran amor, Luciana. Por su paciencia y por bancarse los momentos de “alienación”. Nos hemos demostrado que “la vida es un gran baile y el mundo es un salón”. Con ella soy yo.

Por último a Salvador, mi hijo, que es lo más hermoso que me pasó en esta vida.

La burguesía vive en lucha permanente: al principio, contra la aristocracia; después, contra aquellas fracciones de la misma burguesía, cuyos intereses entran en contradicción con los progresos de la industria, y siempre, en fin, contra la burguesía de los demás países. En todas estas luchas se ve forzada a apelar al proletariado, a reclamar su ayuda y a arrastrarle así al movimiento político. De tal manera, la burguesía proporciona a los proletarios los elementos de su propia educación, es decir, armas contra ella misma. (Karl Marx)

La hegemonía nace en la fábrica. (Antonio Gramsci)

La disciplina de taller, sin dejar de ser una manera de hacer respetar los reglamentos y las autoridades, de impedir los robos o la disipación, tiende a que aumenten las aptitudes, las velocidades, los rendimientos, y por ende las ganancias; moraliza siempre las conductas pero cada vez mas finaliza los comportamientos, y hace que entren los cuerpos en una maquinaria y las fuerzas en una economía. (Michel Foucault)

Introducción

1. La problemática a estudiar

Esta tesis de doctorado se llevó a cabo en el marco de una investigación realizada entre los años 2009-2014 producto de una beca otorgada por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Asimismo, se inscribe y retoma aspectos trabajados en el Proyecto UBACyT de grupos consolidados “Estrategias de disciplinamiento laboral y resistencia en el trabajo: disputas político-cultural fuera y dentro de la fábrica”, dirigido por la Doctora Claudia Figari.

La Tesis se ubica en el campo problemático de las Ciencias Sociales del Trabajo, específicamente en los estudios acerca del disciplinamiento y del control laboral. En este sentido, se pretende producir conocimiento acerca de las formas de disciplinamiento y control laboral que se ponen en juego en los procesos de gestión empresarial sustentados en la mejora continua de la calidad en el marco de la recomposición hegemónica del capital concentrado. Recomposición hegemónica que, luego de las profundas transformaciones que sufrió el mundo del trabajo desde mediados de la década de 1970 se consolidó en los años '90 a nivel internacional.

Estas transformaciones dieron lugar a numerosos e intensos debates acerca de la naturaleza y alcance de las mismas (Boltanski y Chiapello, 2010; Coriat, 2008; Antunes, 2005; Neffa, 1999; Gorz, 1998; Lipietz, 1994; Holloway, 1988). Retomando aspectos trabajados principalmente por Boltanski y Chiapello (2010) y Holloway (1988) analizo a estas transformaciones como una crisis de disciplina en

la que el capital concentrado había perdido su autoridad durante los años '70 tanto dentro como más allá de las fábricas como para poder imponer su proyecto de sociedad. En este contexto, el taylorismo-fordismo habría dejado de ser un esquema de gestión de la fuerza de trabajo capaz de generar los niveles de productividad necesarios para el capital concentrado en ese periodo.

De esta manera, el “disciplinamiento laboral” se estudia en función de la noción de “hegemonía”. Noción que es central en esta tesis porque se investigan las formas de gestión del trabajo que utiliza el capital transnacional concentrado en esta fase del capitalismo donde lo global y lo local son espacios cuyas fronteras se vuelven cada vez más borrosas. En este contexto, hay centros de poder que producen complejas mediaciones que requieren ser identificadas y desnaturalizadas acerca de la gestión de la fuerza de trabajo.

Particularmente en Argentina, las transformaciones cobraron sentido político a partir de la dictadura militar de 1976, momento en el que se inició un proceso de fragmentación de los sectores populares, más específicamente, de la clase obrera, y de fortalecimiento de las bases de la dominación de los grandes sectores propietarios y del capital transnacional. Este proceso se caracterizó por la desindustrialización, la desintegración sindical, el avance de la terciarización (sector de los servicios) y el crecimiento del trabajo no asalariado (Villarreal, 1985; Canitrot, 1980).

El proceso de recomposición hegemónica del capital concentrado se consolidó con las reformas estructurales de la década de 1990. Durante esta década comenzó a configurarse un nuevo orden sociolaboral tendiente a la exclusión sistemática de trabajadores, a la segmentación de los mercados internos de trabajo, a la precarización de las condiciones de empleo y a la flexibilización laboral (Figari, 2006).

En este sentido, prosperaron importantes estudios sobre mundo del trabajo en relación al proyecto político neoliberal desde diversas perspectivas. Entre los principales que se retoman en esta tesis cabe mencionar los análisis de

las leyes y las normas laborales (Boyer y Neffa, 2004), el análisis de las nuevas modalidades de gestión del trabajo (Novick, 1991; Yoguel y Erbes, 2007), de los sistemas corporativos de producción (Figari, 2009); de los modelos productivos (Neffa, 1999), de la flexibilización laboral (Neffa et al, 2014), de las nuevas técnicas de disciplinamiento laboral (Pierbattisti, 2008; Montes Cató, 2006; Figari, 2001), de la construcción de identidades laborales (Batisttini y Wilkis, 2005), y de la subjetividad de los trabajadores (Bialakowsky et al, 2003; Zangaro, 2011). Estos estudios, y muchos otros, han conformado aun en la diversidad de perspectivas una tradición en las Ciencias Sociales del Trabajo en Argentina con respecto a la relación entre el neoliberalismo y el trabajo.

Esta tesis retoma esta tradición de estudios, problematizando en las técnicas de gestión empresarial que se establecieron como “mejores prácticas empresariales” desde el punto de vista del management, en los últimos veinte años en Argentina. Específicamente, analicé la denominada “Gestión de la Calidad” como práctica managerial históricamente constituida.

La gestión de la calidad es una práctica del management empresarial que se presenta a sí misma como la sucesora legítima del taylorismo-fordismo dado que sus técnicas y herramientas han demostrado poder revolucionar la productividad y mejorar la competitividad.

Se sostiene en esta tesis que la gestión de la calidad puede ser estudiada tanto en los procesos de trabajo como en otros ámbitos.

- La gestión de la calidad es una práctica managerial de conformación histórica que tiene un origen, un desarrollo y una consolidación.

- Posee una sólida filosofía gerencial que la sustenta de manera teórica como práctica empresarial

- Uno de sus ámbitos de concreción como tecnología de disciplinamiento es la fábrica.

- Tiene un fuerte anclaje en la política pública en el nivel de los Estados.

- Se localiza también en otros ámbitos como en organismos internacionales.

- Circula por canales de divulgación a través de organismos de la sociedad civil.

La hipótesis principal es que la “Gestión de la Calidad” expresa una práctica de gestión de época del capital transnacional concentrado que retoma y resignifica las técnicas japonesas de gestión cuyo modelo es el Sistema Toyota de Producción. Este modelo se consolidó en la década de 1990 a nivel global como la “mejor práctica de gestión empresarial” al establecerse como norma internacional en la serie ISO 9000.

Sostengo además que la Gestión de la Calidad es una práctica empresarial hegemónica porque se impone desde la gran empresa concentrada y desde organismos internacionales tanto a los Estados como a las pequeñas y a las medianas empresas locales. Este conglomerado de organizaciones públicas y privadas conforma un ordenamiento global al que denomino managerial porque se sustenta en la adopción e implicación con la gestión de la calidad por parte de todos los actores. El sustento legítimo del ordenamiento managerial es la garantía de competitividad y eficiencia que supone la adopción de la gestión de la calidad para todo tipo de organización.

Como estrategia analítica y de fundamentación de la hipótesis, en un primer momento se identifican los principales autores reconocidos por el mundo del management como los referentes de la gestión de la calidad. Me he encontrado en el relevamiento con obras muy complejas de físicos, ingenieros y matemáticos, quienes sobre su experiencia de trabajo en grandes empresas transnacionales han logrado constituir un sentido de unidad a la gestión empresarial “de avanzada”. Es importante remarcar que esta nueva

modalidad de gestión se presenta desde la perspectiva del management como superación histórica de la Administración Científica del Trabajo.

He logrado identificar que estos intelectuales del management, sobre sus investigaciones en el cotidiano de trabajo, han logrado de cierta manera legitimar en distintos ámbitos a las prácticas empresariales de flexibilización laboral.

Sostengo que el nuevo orden sociolaboral que se consolida en los años '90 legitima la flexibilización laboral mediante la construcción de un sentido de “misión histórica empresarial” a la que denominan como “Mejora Continua de la Calidad”. Mediante determinadas herramientas y técnicas que en su conjunto conforman un dispositivo que se expresa tanto dentro como más allá de los espacios de trabajo, el capital concentrado busca implicar a los trabajadores en su “misión histórica”. Esta “misión” supone que si los individuos están en competencia permanente la productividad y la reducción de los costos pueden mejorarse de manera continua.

Cobra relevancia, entonces, el estudio de lo que denomino *dispositivo de la implicación*. Porque este dispositivo moviliza el sentido de “misión histórica empresarial” pero también hace efectivas las conductas concretizando la implicación de los trabajadores para con la lógica competitiva del capital.

La concreción de la implicación la identifiqué en los sistemas de gestión de las grandes empresas concentradas sustentados en la noción de “calidad”, en la política pública de formación profesional basada en competencias laborales y en Programas de organismos internacionales a nivel global y de la sociedad civil en el nivel local que financian y difunden lo que denomino “política de calidad”.

A nivel global, los sistemas de gestión de la calidad de las empresas se normalizan y certifican por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en la serie de normas ISO 9000. Esta serie de normas internacionales vinculada a la gestión de la calidad, releva las *buenas*

prácticas empresariales y procede a su estandarización para volverlas prácticas de aplicación universal en la actividad económica. En este ámbito, las grandes empresas transnacionales representativas de los “países desarrollados” son las que logran imponer las *buenas prácticas empresariales* a las empresas y los Estados de los “países en desarrollo”.

Planteo en esta tesis que las buenas prácticas empresariales sustentadas en la “gestión de la calidad” que se imponen a nivel global mediante normas y certificaciones de los sistemas de gestión de las empresas, motorizan la flexibilización laboral. Las prácticas empresariales que normaliza y certifica la serie ISO 9000 fomentan tanto las políticas de tercerización para la externalización de costos y de riesgos, como políticas de racionalización de los trabajadores por la vía de la implicación.

La flexibilización laboral vehiculizada por la política de calidad encuentra otros organismos internacionales que la financian, difunden y regulan. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lleva adelante, específicamente en América Latina, programas con importante financiamiento para la formación por competencias laborales centrada en el paradigma de la calidad. Este organismo financia también a otras organizaciones no gubernamentales (ONGs) para que difundan la política de calidad en el nivel de la sociedad civil, particularmente en sindicatos y cámaras empresariales que nuclean a pequeños y medianos empresarios (PyMEs).

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), establece regulaciones internacionales acerca de las prácticas de subcontratación entre empresas. Específicamente, regula la relación entre empresas contratistas y subcontratistas. En este sentido, fomenta que la “red global” de empresas adopte la gestión de la calidad para establecer criterios comunes en la adaptación que deben hacer las empresas subcontratistas con respecto a los requerimientos de las grandes empresas contratistas.

Para el análisis de la gestión de la implicación en el ámbito de la empresa he tomado como caso de estudio el Sistema Toyota de Producción y su funcionamiento como “tecnología de gestión”. Este caso es relevante porque el origen de la política de calidad se remonta a la implementación de este sistema en el Japón de posguerra.

Sostengo que el toyotismo configura un nuevo compromiso social que dispone a la aceptación de la política de calidad, como política de flexibilización laboral, tanto a los trabajadores como al sindicato y a la red de las empresas subcontratistas que se nuclean en torno al sistema. Hacemos hincapié en esta tesis únicamente en la implicación de los trabajadores “propios” de Toyota Argentina SA.

El compromiso toyotista dispone a los trabajadores a pensar para y como el capital. La implicación en el nivel de la empresa tiene un sentido político fundamental en el proyecto empresarial de sociedad porque es lo que permite anudar, desde la perspectiva managerial, los intereses empresariales con los de los trabajadores.

La implicación de los trabajadores con el sistema de gestión de la calidad de la empresa se hace efectiva mediante herramientas de control tales como los Círculos de Control de Calidad, los Sistemas de Sugerencias, y la Formación Continua, entre otras. A todo el conjunto de herramientas que funcionan en el seno del Sistema Toyota de Producción lo denominó “tecnología de gestión” dado que son procedimientos específicos de intervención sobre el cuerpo y las poblaciones más allá de lo jurídico (Foucault, 1994:229). Estas intervenciones dan lugar a un tipo de disciplina particular al compromiso que se pretende conformar desde el ámbito de la empresa.

Llamo disciplina toyotista al proceso de flexibilización laboral que tiene lugar en el nivel del sujeto a través de las herramientas de gestión empresarial, que, junto con otras tecnologías que intervienen por fuera de la empresa, conforman un dispositivo de la implicación. Este dispositivo tiene la capacidad de capturar la fuerza muscular-corporal y

de disponer el compromiso de los trabajadores con la política de calidad. Esta disposición de la implicación conduce a los sujetos trabajadores a participar y a responsabilizarse con la productividad y con la política de reducción de los costos de la empresa.

Para el análisis de la formación/implicación en el ámbito de la política pública tomaré el caso del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales. Este Programa propone un tipo de formación profesional a la población trabajadora en vínculo con los requerimientos empresariales de la gestión de la calidad. Ya en el nivel del Estado, a través del Ministerio de Trabajo de la Nación, se forma, normaliza y certifica la capacidad de los sujetos trabajadores de adaptarse a la flexibilización laboral. La distinción de un saber ser competente es movilizar actitudes y aptitudes de polivalencia, y atributos de gestión de la responsabilización con la competitividad de la organización para la que se trabaja.

De esta manera, sostengo que la formación por competencias laborales es una tecnología que conforma también el dispositivo de la implicación pero en el nivel del Estado, particularmente, en la política de formación profesional. Cada tecnología de calidad funciona en diferentes ámbitos y va disponiendo a los sujetos trabajadores a movilizar saberes y conductas tendientes al incremento de la flexibilización.

En definitiva, describo y analizo en esta tesis dos niveles en los que funciona el ordenamiento managerial que sustenta la política de calidad. En el nivel global analizamos principalmente la producción teórica de los intelectuales de la gestión de la calidad, y el rol de los organismos internacionales en su financiamiento, divulgación y regulación. En el nivel local, analizaremos el funcionamiento de la gestión de la calidad en los dos ámbitos mencionados: la empresa y la política pública de formación profesional.

La tesis consta de seis capítulos. En el primero analizo las condiciones de emergencia del management posfordista partiendo de las transformaciones en el mundo del trabajo, fundamentalmente la desintegración del “pacto fordista” y la centralidad que asume la noción de “calidad” como vehiculizadora de la flexibilización laboral en el nuevo orden managerial que comienza a constituirse con la recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado. En el capítulo II, particularizo en la conformación del orden managerial. Describo, retomando a otros autores, el surgimiento de la política de calidad en Japón, y analizo, a partir de las investigaciones realizadas por los intelectuales de la política de calidad, el desplazamiento y la extensión de la noción de “calidad” del paradigma de la inspección de los productos al paradigma del control de la implicación del “factor humano” y su desarrollo. Asimismo, investigué el proceso de universalización de la gestión de la calidad como “mejor práctica empresarial” que vehiculiza la flexibilización laboral a partir del estudio de la serie de normas ISO 9000. En el capítulo III analizo la “matriz epistémica” del orden hegemónico managerial. Es decir, la producción teórica de los intelectuales de la gestión de la calidad, específicamente, la importancia que asume el control de la implicación de los trabajadores. Asimismo, muestro la inscripción que tiene la episteme managerial en la matriz discursiva del proyecto neoliberal. En el capítulo IV analizo la conformación del orden hegemónico managerial en nuestro país. He particularizado en el proceso de fragmentación que sufrieron los sectores populares desde la dictadura militar de 1976 y su consolidación en los años ‘90. Asimismo, especifiqué el proceso de concreción hegemónica y el vínculo orgánico de la política de calidad entre el Estado y otros organismos de la sociedad civil con los organismos internacionales que estandarizan, certifican, divulgan y regulan la política de calidad a escala global. En el capítulo V analizo la gestión de la implicación, específicamente, desde el caso del Sistema Toyota de Producción. Mostré como se

pone en funcionamiento mediante diversas herramientas la política de calidad por dentro de un espacio de trabajo. En el capítulo VI, analizo el proceso de formación de la implicación en el nivel del Estado. Tomando como caso de estudio el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales en tanto política pública de formación profesional, se analiza el proceso de normalización de sujetos trabajadores. En este sentido, he mostrado los mecanismos mediante los que se forma la implicación de los trabajadores con los requerimientos empresariales de la flexibilización laboral. Por último, elaboraremos algunas conclusiones acerca del problema de estudio focalizando en lo que he llamado “ordenamiento hegemónico managerial” y su capacidad de disponer las conductas de los actores del mundo del trabajo hacia la flexibilización laboral.

2. El abordaje metodológico

El problema de investigación que se desarrolla en esta tesis tiene un abordaje fundamentalmente cualitativo. La metodología cualitativa pone el interés en las formas en las que el mundo social es interpretado, comprendido, experimentado y producido desde el significado que las personas le otorgan (Vasilachis de Gialdino, 2009). En este sentido, nuestro problema de investigación pone el foco en la forma en que la gestión del trabajo es interpretada y fundamentalmente producida por el management desde el paradigma de la calidad.

Como estrategia metodológica dentro del abordaje cualitativo se utilizará el estudio de casos múltiples. Esta estrategia se distingue por sus posibilidades para la construcción y el desarrollo de teoría. Así, al establecer distintas instancias de comparación y de relación entre los casos

es posible extender los resultados empíricos hacia niveles más generales de teoría (Neiman y Quaranta, 2009; Maxwell, 2004).

Tomando ciertas tendencias recurrentes, pretendo en esta tesis establecer generalizaciones acerca de la “Gestión de la Calidad” como modalidad de gestión de la fuerza de trabajo. No es mi intención investigar el funcionamiento de la gestión de la calidad solo en un caso único, sino que se pretende mostrar sus diferentes instancias de actuación, especificando en el problema de la implicación de los trabajadores con la flexibilización laboral.

Establecí dos niveles de análisis para estudiar a la Gestión de la Calidad: el nivel global y el nivel local.

1) Para el estudio de la Gestión de la Calidad en el nivel global establecí dos subniveles de análisis:

1.a) La matriz epistémica managerial, que se compone de la producción bibliográfica de los referentes del paradigma de la calidad a nivel internacional.

Las fuentes de datos seleccionadas fueron los principales textos sobre la calidad de:

- Walter Shewhart (1931)
- Edwards Deming (1986)
- Joseph Juran (1990)
- Karou Ishikawa (1997)
- y Masaaki Imai (1986).

El criterio de selección de estas fuentes bibliográficas tiene que ver con el trabajo de exploración previamente realizado sobre la literatura del management de divulgación y la casi exclusiva y permanente referencia a estos autores como los principales “gurús” de la calidad¹.

1.b) La regulaciones internacionales de la Gestión de la Calidad. En este subnivel identifiqué los procesos de estandarización, certificación y normación de las prácticas empresariales de la Gestión de la Calidad por parte de

¹ Las especificaciones acerca de las fuentes de datos de este subnivel de análisis se encuentran en el Anexo nº 1 de la tesis.

organismos internacionales. La principal fuente de datos fue la serie de normas ISO 9000 de “Sistemas de Gestión de la Calidad” de la Organización Internacional de Normalización (1994; 2000; 2005; 2008)². Específicamente:

- la Norma ISO 9000
- la Norma ISO 9001
- la Norma ISO 9004
- la Norma ISO 19011
- y la Norma ISO 10015.

De estas normas de Sistemas de Gestión de la Calidad se relevó toda la serie desde 1994 hasta las rectificaciones del año 2008 inclusive.

Complementariamente, se apeló a otras fuentes de divulgación de la Gestión de la Calidad para América Latina como:

- Los documentos de divulgación acerca de los procesos de certificación de la serie ISO 9000 publicados por la Organización Internacional de Normalización.

- Los manuales del “Programa Japón” del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2003).

- Y las recomendaciones del Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) (2002) que regulan la relación entre empresas contratistas y subcontratistas en el plano internacional.

2) Para el estudio de la Gestión de la Calidad en el nivel nacional establecí tres subniveles de análisis.

2.a) La política de calidad implementada por el Estado. Específicamente, la estandarización y la certificación de la serie ISO por parte del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) que es el Organismo Nacional Normalizador encargado de la elaboración, la emisión,

² Las especificaciones acerca de las fuentes de datos complementarias utilizadas para analizar la Serie de Normas ISO 9000 se encuentran en el Anexo n° 2 de la tesis.

el registro, la certificación y la difusión unificada de las normas ISO 9000 de los Sistemas de Gestión de la calidad en Argentina.

Utilicé como fuente de datos³:

- La ley 24.127 sancionada en 1992 que instauro el Premio Nacional a la Calidad, Público y Privado.

- El decreto 1474/94 que establece la creación de un Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

- El Decreto 73/2003 que reafirma al Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

- Los documentos del Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) acerca del proceso de certificación de los sistemas de gestión de las empresas.

- Los informes producidos por el Observatorio de Políticas Públicas de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

- Las estadísticas publicadas en la “ISO survey 2012” acerca de la cantidad de certificaciones otorgadas a las empresas en Argentina.

2.b) El subnivel de la empresa transnacional concentrada. Concretamente, el Sistema Toyota de Producción (STP) de Toyota Argentina SA (TASA) en la fábrica localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires.

Las fuentes de datos utilizadas fueron⁴:

- Los Reportes anuales de sustentabilidad elaborados por TASA entre los años 2003 y 2012. Estos reportes incluyen estadísticas que nos permitieron relevar también cuantitativamente la “participación del personal” en la política de productividad y en la reducción de costos.

- Las publicaciones que realiza la empresa acerca de la formación del personal y del proceso de trabajo en la fábrica.

³ La especificación de las fuentes seleccionadas para el análisis de la política de calidad implementada por el Estado se encuentran en el Anexo n° 3 de la tesis.

⁴ La especificación de las fuentes utilizadas para analizar el STP se encuentran en el Anexo n° 4 de la tesis.

- Los Convenios Colectivos de Trabajo y Actas de Acuerdo firmados entre el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA) y TASA entre los años 1996 y 2010.

- Las revistas publicadas por el SMATA.

- Entrevistas en profundidad realizadas a trabajadores y a grupos de trabajadores afectados a la producción y que ocupan diferentes posiciones entre los años 2010 y 2011.

2.c) El subnivel de la política de formación profesional instrumentada por el Ministerio de Trabajo de la Nación. Particularmente, el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales (PFCCL)

Las fuentes relevadas fueron⁵:

- Los documentos elaborados en el marco del PFCCL del Ministerio de Trabajo de la Nación.

- Los documentos elaborados en el marco del PFCCL por organismos internacionales, específicamente, por el Fondo Multilateral de inversiones (FOMIN) del BID, por el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT/CINTERFOR), y por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI).

- La información suministrada por “informantes clave” del PFCCL tales como funcionarios, dirigentes sindicales, cuadros técnicos y evaluadores de las competencias laborales de los trabajadores.

- La observación de grupos de trabajo del PFCCL. Específicamente, hemos observado las reuniones de la preparación para el armado de los relevamientos para la certificación de competencias laborales en el sector automotriz durante los años 2008 y 2009.

- Las visitas a los Centros de Formación Profesional que se utilizan en el marco del PFCCL.

⁵ La especificación de las fuentes relevadas para el análisis del PFCCL se encuentran en el Anexo nº 5 de la tesis.

Para establecer los criterios de selección de los subniveles de análisis fue necesario en una etapa previa exploratoria recomponer la red global que se conforma en torno a la gestión de la calidad. Esta red, a la que denomino *infraestructura de la calidad* siguiendo a la CEPAL (2011), es muy compleja dado que involucra a cientos de instituciones públicas y privadas en todo el mundo. Entre estas se puede mencionar a: empresas, organismos internacionales, organismos públicos estatales, sindicatos, cámaras empresariales, fundaciones, ONGs, consultoras e instituciones educativas públicas y privadas. Cada institución cumple tareas específicas ya sea de estandarización y certificación de las normas de calidad, o de divulgación y/o financiamiento.

Así, la pregunta de investigación es acerca de las técnicas y herramientas que disponen la implicación de la fuerza de trabajo con los objetivos de productividad y de reducción de costos que persigue el capital concentrado. Estas técnicas y herramientas no están centralizadas únicamente en la empresa concentrada. Se localizan también en otros espacios como los organismos que describimos anteriormente.

Dado que el problema teórico está atravesado por la noción de hegemonía, el criterio utilizado fue intentar recomponer la articulación entre las empresas, el estado y los organismos internacionales acerca de la Gestión de la Calidad. Durante el relevamiento he podido identificar que todas las instituciones están comprometidas con las políticas de tercerización para la externalización de costos y de riesgos, y con las políticas de racionalización de los trabajadores por la vía de la implicación de estos con la productividad y la reducción de los costos. Esto me ha llevado a plantear una de las principales hipótesis acerca de que la política de calidad vehiculiza la flexibilización laboral.

Por lo tanto, he seleccionado como uno de los casos el Sistema Toyota de Producción que se utiliza en TASA para abordar la esfera de la empresa concentrada. Porque de acuerdo a la literatura del management, la gestión

empresarial de Toyota en Japón ha sido la “mejor práctica de gestión empresarial” que se ha constituido desde la implementación del Sistema Toyota de Producción entre mediados y fines de la década de 1950 hasta nuestros días. Toyota es señalada como la empresa que está a la vanguardia de la gestión de la calidad.

Para abordar la gestión de la Calidad en la esfera del Estado he seleccionado la política pública de formación profesional del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales. Este caso me permitió observar el proceso de formación y de normalización de la implicación de los trabajadores con la política de calidad.

También en la esfera del Estado he identificado que la política de calidad se instrumenta por la vía de la estandarización y la certificación ISO 9000 de los sistemas de gestión de las empresas mediante el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) en tanto organismo compuesto por instituciones públicas y privadas. Este sub-nivel me permitió recomponer el vínculo orgánico entre la Argentina y la Organización Internacional de Normalización (ISO) mediante la estandarización y la certificación de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas locales.

Este proceso de estandarización y de certificación nos reenvía directamente al análisis de la serie de normas ISO 9000 a nivel internacional. Este caso es sumamente importante ya que es en su seno en donde se establecen los “consensos” globales acerca de las “mejores prácticas de gestión empresarial”. Estos “consensos” se solidifican mediante la regulación y los programas de divulgación que establecen otros organismos internacionales como el BID y la ONUDI.

Al abordar la producción teórica de los intelectuales de la calidad me propuse comprender el sentido de “misión histórica empresarial” que se les otorga a las prácticas de gestión de la calidad. En este sentido, a través del estudio de determinadas obras como fuentes de datos, he podido

comprender la matriz de legitimación sobre la que se sustenta la búsqueda de implicación de los trabajadores con la productividad y con la reducción de costos.

3. La estrategia analítica

El objeto de estudio en esta tesis es la Gestión de la Calidad. He abordado a esta como un “dispositivo” que vehiculiza la implicación de los trabajadores con la flexibilización laboral. Entiendo por “dispositivo” a una formación histórico-social situada de orden general capaz de aglutinar en forma de red y de dar sentido a una multiplicidad de elementos heterogéneos tanto prácticos como discursivos. Estos elementos heterogéneos de la red involucran a individuos mediante un funcionamiento que implica un proceso de reabsorción, captura o control de estos produciendo formas de subjetividad⁶.

Los elementos heterogéneos de la red están compuestos por reglas y técnicas que entran en contacto entre sí y con los individuos que pretenden interpelar para subjetivar. Estas reglas y técnicas definen el orden de lo visible y lo no visible, de lo enunciable y lo no enunciable y de lo pensable y lo no pensable en el proceso de subjetivación. Aun cuando los efectos del dispositivo se caracterizan por lo “no previsto de antemano” se postula que el dispositivo es hegemónico en tanto que los elementos heterogéneos de la red responden a las estrategias del capital transnacional concentrado configurando un ordenamiento managerial a escala global.

A partir de esta definición previa del dispositivo, se prestará especial atención:

⁶ Se profundizará en la noción de dispositivo en la perspectiva teórica y conceptual. Hasta aquí, cabe resaltar que en esta definición me he centrado fundamentalmente en los aportes de Foucault (1984).

– a las condiciones de emergencia y el desarrollo que hicieron posible la conformación de un dispositivo al que denomino “dispositivo de la implicación”. En este punto destaco que este dispositivo responde a la necesidad del capital transnacional concentrado de “reinventarse” y de recapturar y remodelar a la fuerza de trabajo luego de la conflictividad laboral de la década de 1970 en la que se habían cuestionado severamente los principios del capitalismo.

– a los elementos heterogéneos que entran en contacto y que componen este dispositivo. Específicamente, hago referencia a los elementos heterogéneos que denomino: *matriz epistémica del management empresarial*, esto es, la producción teórica de los intelectuales orgánicos de la Gestión de la Calidad a nivel global. A las técnicas concretas de regulación de la Gestión de la Calidad, también a escala global, por parte de organismos internacionales. Al vínculo orgánico entre estas regulaciones internacionales de la gestión de la calidad y las regulaciones nacionales que instrumentan la política de calidad. A las técnicas concretas de gestión de la calidad, en una fábrica significativa de capital japonés en el nivel local. Y a las técnicas concretas de formación profesional por competencias laborales centrada en la política de calidad en el nivel del Estado en Argentina.

– al proceso que hace que estos elementos heterogéneos se vuelvan una formación histórica relativamente homogénea acerca de la gestión de la fuerza de trabajo, relativamente estable, y no exenta de contradicciones bajo el patrón de la implicación con la flexibilización laboral como conducta requerida para el trabajo.

Para el abordaje analítico al dispositivo de la implicación de los trabajadores se contemplan dos dimensiones de análisis: la dimensión de las reglas y los principios al cual llamaré matriz epistémica del Orden Managerial; y la dimensión compuesta por las técnicas concretas de intervención sobre la fuerza de trabajo a la que llamaré *tecnologías de poder*.

La noción de “matriz epistémica” es retomada de Foucault (2011, 249) (*episteme*) y se utilizará como elemento eminentemente discursivo que permite separar lo científicamente incalificable de lo calificable, y no lo falso de lo verdadero. Con este elemento no pretendo reconstruir todo el campo de conocimiento que conforman las “ciencias del management” sino recorrer los principios y las reglas de una determinada manera de gestionar a la fuerza de trabajo, que busca efectos de implicación con la flexibilización laboral, y que las ubica en el campo del poder en la relación entre capital y trabajo.

La dimensión de las “tecnologías” hace referencia a situar a las prácticas en un campo de poder, es decir, de tácticas y estrategias que tienen como efecto la construcción de hábitos, actitudes, costumbres y que producen formas de subjetividad. Abordar las relaciones de poder en términos de “tecnologías” implica reconocer procedimientos específicos de intervención sobre el cuerpo y las poblaciones (Foucault, 1994:229). Estas tecnologías, en tanto son técnicas concretas de procedimiento para el modelaje de los individuos y su conversión en sujetos, se activan de manera específica en su ámbito de localización pero al conjuntarse cobran unidad de sentido componiendo un potente dispositivo de implicación.

4. Los estudios previos que se retoman del campo de las Ciencias Sociales del Trabajo

El problema de investigación en el marco del campo teórico en el que está inscripto, retoma numerosas contribuciones de las Ciencias Sociales del Trabajo.

Por un lado, he recuperado gran parte de los estudios más importantes del campo problemático del disciplinamiento y el control laboral. La grilla de análisis sobre la que he relevado estos estudios tiene que ver con una lectura centrada en el conflicto entre el capital y el trabajo.

Asimismo, he retomado investigaciones específicas acerca del toyotismo y las técnicas japonesas de gestión del trabajo. El relevamiento aquí citado se centró sólo en los trabajos críticos más relevantes dado que la producción teórica del ámbito “managerial” se utilizó como fuente de datos. El mismo criterio se siguió para relevar la producción teórica sobre las competencias laborales.

4.1. Los estudios sobre el disciplinamiento y el control laboral

Los estudios acerca del disciplinamiento y el control laboral retoman la centralidad que otorgó Marx al análisis del proceso de trabajo. Específicamente, las estrategias patronales para controlar a los trabajadores en el seno del proceso productivo. Desde nuestra perspectiva, la centralidad del análisis de Marx en este aspecto radica en que, en el capitalismo, no basta en absoluto con que el capital se adueñe del proceso de trabajo solamente prolongando su duración. Debe, además, revolucionar constantemente sus condiciones técnicas y sociales a fin de incrementar la fuerza productiva del trabajo reduciendo su valor (Marx, 2000a:08). Esta revolución continua propia del capital requiere de formas de cooperación en el proceso productivo. La cooperación es una relación entre los obreros y los capitalistas que se constituye en el seno del proceso de trabajo. Como personas independientes los obreros son individuos que entran en relación con el capital pero no consigo mismos (Marx, 2000a:31). Al entrar en esa relación se incorporan al capital como fuerza productiva y el trabajo se transforma en una fuerza social, colectiva, que requiere de una organización y de una dirección que procure la armonía de las actividades

(Marx, 2000a:28). La gran industria como fase del capitalismo se caracteriza por una forma de cooperación impuesta por la maquinaria. De esta manera, es la mediación de la máquina la que impulsa la cooperación de los trabajadores en un proceso de trabajo caracterizado por la división social y técnica (Marx, 2000b).

Los análisis de Harry Braverman (1984) en “Trabajo y capital monopolista” a principio de los años ‘70, marcan un punto de inflexión en los estudios acerca de las estrategias de control patronal sobre la fuerza de trabajo. Braverman postuló un análisis histórico sobre el control en el proceso de trabajo centrado en el taylorismo-fordismo. La tesis que recupero es que la maquinaria ofrecía a la administración gerencial la oportunidad de hacer mediante la mecanización lo que previamente había intentado hacer por medios organizativos y disciplinarios, ya que permitía imponer determinados ritmos y controles conforme a decisiones centralizadas en la dirección de las empresas (Braverman, 1984: 228). Es en este sentido que inscribo sus debates con otros autores ingleses y norteamericanos como Blauner (1964), Woodward (1958), Kerr, Dunlop, Harbison y Myers (1967) que postulaban que la automatización en la producción sería capaz de reducir la insatisfacción laboral y de hacer desaparecer las contradicciones produciendo una comunidad de intereses entre el capital y el trabajo. En el seno de esta disputa teórica es que cobran sentido sus tesis acerca de la “descualificación /recualificación” del trabajo. Ya que, tanto el desarrollo tecnológico como las capacidades puestas en juego en los procesos productivos están supeditados al poder de las direcciones empresariales. El abordaje de Braverman, entonces, ubica a la producción menos como una cuestión tecnológica y más como un problema de poder.

Andrew Friedman (1977) propuso dos tipos de estrategia de control. El “control directo” era similar al planteado por Braverman en cuanto prevalecía la supervisión y la reducción de la responsabilidad de los trabajadores en la

toma de decisiones. Mientras que la “autonomía responsable” buscaba la adaptabilidad de la fuerza de trabajo concediendo libertad a los trabajadores y alentándolos a situaciones cambiantes de una forma beneficiosa para la empresa. Para ello, la gerencia otorga a los trabajadores status, autoridad y responsabilidad. Friedman no veía una tendencia a largo plazo de reemplazo de la segunda estrategia por la primera. Es más, sostenía que el desarrollo del capitalismo no había estado asociado con la intensificación del control directo, sino con una ampliación del margen de elección de la dirección de la empresa (García Calavia, 1999:206).

Richard Edwards (1983), como exponente de la corriente denominada “radicals”, desarrolló una perspectiva histórica sobre el proceso de trabajo incorporando la cuestión de la resistencia a las estrategias patronales de control. Así, el capital desarrollaría sus diferentes formas de control en la producción en relación a la dinámica de la resistencia de los trabajadores. Elabora también una serie de categorías de las formas de control. El “control simple” sería el que habría predominado en los primeros tiempos del capitalismo hasta que la oposición de los trabajadores a la aceleración de los ritmos y a las reglas arbitrarias fue minando su eficacia. Luego, el “control técnico” habría surgido en los inicios del siglo XX, con la cadena de montaje que dirigía y controlaba el proceso de trabajo fijando los ritmos. El control técnico desarrolló su eficacia hasta que las huelgas de los trabajadores de finales de la década de 1930 comenzaron a poner de manifiesto el inicio de su agotamiento. Por último, el “control burocrático” insertaría el control en las relaciones sociales existentes en los espacios de trabajo institucionalizando el poder jerárquico. Esta institucionalización consistiría en el reemplazo del mandato del supervisor por el de la norma.

Michael Burawoy (1979) introdujo nuevos aportes de relevancia sobre el interrogante acerca de por qué, en muchos casos, los trabajadores trabajan por encima de sus posibilidades. Este autor plantea que si bien es cierto que

existen mecanismos de coacción en los procesos de trabajo, también hay “consentimiento” por parte de los trabajadores. La coacción y el consentimiento intervendrían en forma articulada. Desde esta perspectiva, las direcciones empresariales no tendrían un poder absoluto frente a sujetos trabajadores pasivos. Estos tendrían ciertos márgenes que les posibilitaría “arreglárselas” frente a las imposiciones de la administración. El aporte sustancial de Burawoy a nuestro enfoque es que el *consentimiento* se generaría y se organizaría a partir del vínculo individualizante que se establecería entre los trabajadores y la gerencia en los *mercados internos de trabajo*. La competencia por la “movilidad” y las compensaciones que pone en juego la empresa haría que los trabajadores se comporten no como una clase sino como agentes individuales. Este comportamiento estructurado por el mercado interno de trabajo generaría la participación de los trabajadores en los intereses de la empresa.

El gran mérito de esta interpretación para la comprensión del modo en que se entablan y desarrollan las relaciones de trabajo, y en particular la articulación de dispositivos disciplinarios, es que introduce el tema de la subjetividad y retoma el debate acerca de la legitimidad. La sobreestimación del papel de las gerencias, sostiene Burawoy (1979), ignoraría el consentimiento que los propios trabajadores brindan a las prácticas patronales (Montes Cató, 2006:128).

En la misma dirección que Burawoy, Hyman (1987) considera que si bien en el proceso de trabajo hay resistencia de los trabajadores a las imposiciones empresariales, la transformación de la fuerza de trabajo en trabajo productivo requería cierto grado de comprensión e iniciativa voluntaria.

Desde una perspectiva foucaultiana, Jean Paul Gaudemar (1991) realiza un sustancial aporte mostrando la existencia de grandes ciclos disciplinarios históricamente constituidos en relación a los modelos de acumulación y en función de las estrategias productivas de la clase capitalista. Así, en un primer “ciclo panóptico”, la sujeción en

la fábrica sería directa, partiendo del panóptico como técnica de vigilancia y modalidad de control. En un segundo “ciclo extensivo” habría comenzado a ser necesario incidir sobre la manera en que los trabajadores hacían uso de la fuerza de trabajo de forma tal que se posibilitase mantener un “poder continuo, con efecto productivo máximo”, con “costos mínimos” y que se ejerza sobre un “número importante de trabajadores”. Este ciclo establecería también el control obrero fuera del espacio de la fábrica, a través de la construcción de ciudades obreras y de la organización de la enseñanza. El tercer “ciclo maquinico” consolidaría el segundo mediante una tendencia a la interiorización de la disciplina bajo la forma de cierta delegación de poder en los trabajadores. Por último, el “ciclo contractual” propició el reconocimiento del papel regulador de las instituciones obreras, promoviendo el contrato colectivo.

Desde mi perspectiva, el aporte de Gaudemar permite afirmar la existencia de una institucionalidad disciplinaria que se configura también más allá del espacio de la fábrica. Es decir, la disciplina, o al menos lo que el autor denomina como ciclo disciplinario “contractual”, no se remite solo a las técnicas de control en el proceso de trabajo, sino que comenzaría a formarse una “red disciplinaria” que contendría una diversidad de instituciones. Así, la subjetivación del trabajador comenzaría a depender de instituciones localizadas en niveles más agregados y complejos que el propio ámbito fabril.

Acercas de lo que he denominado como las “nuevas” tecnologías de control y disciplinamiento laboral en relación a la Calidad Total, cabe destacar los estudios de Arturo Lahera Sanchez (2004). Este autor estudia las técnicas del management participativo como dispositivo de disciplinamiento laboral. Específicamente, resultó un gran aporte para esta perspectiva su hipótesis acerca de la gestión participativa como “concepto productivo”. Es decir, que mientras las gerencias enfatizan en la necesidad de incrementar la implicación de los trabajadores para mejorar la calidad a

través de su participación en la mejora continua del proceso productivo, en realidad lo que se estaría configurando es un nuevo *taylorismo participativo* que, a la vez que da lugar a una mayor intensificación de la actividad laboral, pretende minimizar el conflicto capital/trabajo.

Un aporte central al estudio del management participativo como estrategia empresarial es también el de Danielle Linhart (1997). La autora plantea que el “dispositivo participativo” lo que buscaría es instaurar un diálogo directo con los trabajadores por encima de los sindicatos. La empresa, intentaría negociar de manera directa con los trabajadores las formas de racionalización que se implementan con los nuevos métodos de trabajo buscando la reducción de los conflictos y la convergencia de intereses.

El problema del disciplinamiento y el control laboral con respecto a la hegemonía empresarial se retoma de Claudia Figari (2001; 2005; 2006; 2007; 2009). He recuperado dos aspectos centrales de esta autora para este estudio. Por un lado, la capacidad codificadora y legitimadora de los sentidos corporativos de lo que denomina como “dispositivo pedagógico empresarial”. Este es un “instrumento” que posibilita un proceso de transposición de sentidos y provee las herramientas de manipulación para su imposición. Así, “pone en forma” los saberes corporativos donde la “colaboración” y el “autocontrol” gobiernan como parámetros para medir los desempeños. El dispositivo pedagógico es una herramienta transversal al espacio productivo y extraproductivo. El otro eje analítico que se recupera es la noción de “prácticas corporativas empresariales”. Estas, especializan, re-crean y sofistican los dispositivos de control laboral. Su puesta en forma demanda la proliferación de variadas agencias que aun especializando su accionar, configuran una estrategia global y “epocal” del capital transnacional concentrado. En tanto configuración en los espacios productivos/extraproductivos, las prácticas corporativas empresariales se sostendrían sobre la Gestión de la Calidad y la Responsabilidad Social Empresaria.

4.2. Los aportes que se retoman sobre el toyotismo y las técnicas japonesas de gestión

El estudio pionero acerca de lo que se denomina como la especialización flexible es el de Piore y Sabel (1984). Estos autores plantean el advenimiento de una “nueva forma productiva” que se caracteriza por el “desarrollo tecnológico” y por la “desconcentración productiva”. La generalización de este modelo productivo, al rechazar la producción en masa, típica de la gran industria fordista, estaría exento de la alienación en el trabajo. Esta tesis ha recibido numerosas críticas, sobre todo centradas en la reafirmación de que la especialización flexible constituye una intensificación y descalificación del trabajo⁷.

La teoría de la regulación ha sido crítica de la especialización flexible y ha estudiado a la experiencia japonesa como la “Lean Production” (Producción Magra) en tanto paradigma o modelo productivo alternativo al taylorismo-fordismo entre otros (Neffa, 1999; Lipietz, 1994; Freyssinet, 1994). Se retoma de esta perspectiva las indagaciones acerca de las técnicas de intervención sobre el trabajo humano, y la hipótesis de que se configuraría un nuevo compromiso entre el capital y el trabajo, diferente al “pacto fordista”. En este sentido, las transformaciones no serían solo técnicas u organizacionales sino que, además, toma trascendencia la dimensión política.

Entre los estudios acerca del Sistema Toyota de Producción la referencia ineludible, ya clásica, es el texto de Coriat (2006). El aporte del texto es sustancial para comprender las transformaciones que produjeron las técnicas japonesas de organización del trabajo ante la crisis del taylorismo-fordismo. Específicamente, lo que he retomado de este autor son los datos que aporta sobre los orígenes del Sistema Toyota de Producción en Japón, y sus dimensiones de análisis para abordar los principios sobre los que se

⁷ Clarke en Antunes (2003:22)

asienta la flexibilidad del sistema: el just in time y la implicación. Particularmente, esta noción es central para nuestro estudio porque da lugar a la indagación acerca de la necesidad del sistema de contar con trabajadores polivalentes y de la necesidad de técnicas para el logro de la implicación que se instrumentan en el seno del proceso productivo.

De autores japoneses he retomado tres aportes que fueron fundamentales para el armado de nuestro problema de estudio en el marco de la compilación de Oscar Martínez (1997) acerca de las formas japonesas de producción. Se recupera de Ichiyo (1997) la noción de “mundo de la empresa” para mostrar la forma institucional e ideológica que sirvió para trasladar la competencia inter-empresa en competencia-rivalidad entre los obreros. Este aporte es importante para mostrar una nueva forma de integración de los trabajadores pero bajo una codificación competitiva.

Watanabe (1997), quien fuera dirigente sindical en Japón, hace un relevante aporte al poner en relación histórica la conformación de las técnicas toyotistas de organización de trabajo con el pacto social japonés y las luchas que las posibilitaron. Este aporte, resalta el vínculo existente entre los espacios y las instituciones dentro y más allá de las fábricas en la conformación de los sujetos trabajadores.

En este sentido, Totsuka (1997) brinda aspectos salientes acerca de la lucha sindical en el marco de la conformación de las técnicas de organización del trabajo. En este sentido, muestra que las formas toyotistas de organizar el trabajo se impusieron en Japón tras la derrota del movimiento sindical combativo.

El polémico texto de André Gorz (1998) plantea cuestiones interesantes más allá de la discutida y ya zanjada tesis del fin del trabajo. En términos de lo que serían las capacidades requeridas por la “producción magra”, marca la importancia del componente emocional de la personalidad por sobre los aspectos técnicos en el proceso de trabajo. Así, prevalecerían ciertas actitudes valoradas por el capital en tanto “ideología de la venta de sí mismo”.

El artículo de John Holloway (1988) resultó un aporte fundamental para esta tesis. La potencialidad analítica de este texto radica en la relación que establece entre los cambios en el proceso de trabajo en una fábrica inglesa por las nuevas técnicas japonesas con la caída del “pacto social fordistista”. Así, muestra cómo los cambios en el nivel del proceso de trabajo en función de la productividad van produciendo transformaciones en niveles más agregados de la esfera social y política. En este sentido, sus hipótesis son contundentes en relación a la importancia de las transformaciones en el mundo del trabajo y a la conformación de un “hombre nuevo de los empresarios”.

Ya en América Latina, cobra relevancia para este abordaje el estudio de Ricardo Antunes (2005) acerca del toyotismo como nueva forma de acumulación de capital. Este autor interpreta que el proceso de reestructuración del capital bajo un modelo de acumulación flexible, tiene que ver con una generalización del modelo japonés. La característica saliente de esta nueva forma de organizar el trabajo es que constituiría la base material del proyecto político y del ideario neoliberal.

A nivel nacional, se destacan los estudios de Battistini (2006; 2005; 2001) acerca del toyotismo. La exhaustividad de su obra radica en que ha abordado el fenómeno desde distintas problemáticas: como modelo productivo, como forma de representación sindical, y en relación a la conformación de identidades laborales. He retomado de sus estudios la relación entre la organización toyotista del trabajo y el “tipo” de trabajador que recluta la empresa como estrategia de movilización de la fuerza de trabajo en Argentina.

Otro aporte importante para esta tesis es la noción de “tecnologías de gestión” de Marta Novick (1991). La autora muestra que en los métodos japoneses de producción, las tecnologías sociales tienen una gran importancia, aún más que la tecnología microelectrónica en cuanto a los cambios que se venían sucediendo a fines de la década de 1980 en Argentina. En esta tesis se utiliza la noción de tecnología

de gestión pero con algunas precauciones en relación al uso de la autora. Novick utiliza esta noción en un nivel descriptivo para dar cuenta de los cambios organizacionales y de las relaciones laborales. Mientras que en esta tesis, se utiliza la noción de *tecnología de gestión* en relación a la estrategia empresarial de disciplinamiento y control en un contexto de hegemonía a escala global del capital transnacional concentrado. Es decir, que para la utilización de esta noción, si bien en un inicio sirve para dar cuenta de los cambios organizacionales, hemos optado por profundizar en su análisis retomando aspectos trabajados por Foucault (2002) inscribiéndola en el análisis del poder y el trabajo. En la perspectiva teórica se hará referencia a esta cuestión.

Asimismo, Novick y Catalano, et al, (2002) realizan aportes en relación a la adaptación del Sistema Toyota de Producción en Argentina en tanto modelo productivo. Una de las hipótesis que he retomado es la tendencia a la creación de un nuevo tipo de relación social entre la empresa y los empleados, y entre la empresa y sus proveedores.

4.3. Los aportes que se retoman acerca de las competencias laborales

La noción de competencias laborales surge y es parte de las transformaciones en el mundo del trabajo de mediados de la década de los '70 en relación a los nuevos saberes y desempeños laborales requeridos (Avolio de Cols y Iacolutti, 2006; Catalano et al, 2004; Mertens, 2000; Vargas Zuñiga, 2004; Zarifian, 1999). En sus orígenes, los estudios de David Mc Clelland (1973) comenzaron como análisis in situ de los puestos de trabajo con el objetivo de determinar grados medios de rendimiento laboral e identificar a los trabajadores que se encontraban por encima de la media.

Sobre esa idea, y ya a inicios de los '80, proliferaron una serie de estudios provenientes fundamentalmente de organismos internacionales con un fuerte anclaje en la teoría del capital humano (Valverde, 2002; Godbout, 2000; Leblanc,

1994). Desde una perspectiva managerial, estos estudios tomaron fuerza a partir del financiamiento que abrieron los organismos internacionales para adoptar esta perspectiva como política pública. Se conformó, así, una red de consultoras, ONGs y Programas en distintas instituciones públicas y privadas que difundieron estudios sobre las competencias laborales. En este sentido, las competencias laborales constituyen un importante espacio de naturalización de la perspectiva managerial. De esta forma, los estudios académicos críticos son escasos.

Alauf y Stroobants (1994) realizan un importante aporte a la desnaturalización de las competencias laborales con respecto a su incidencia en las transformaciones en el mundo del trabajo. La noción de competencias funcionaría como un concepto legitimador de determinadas políticas de racionalización. Así, las competencias laborales erosionarían la estabilidad laboral desde el ámbito de la formación profesional cuestionando el vínculo entre los puestos de trabajo y los salarios.

Un aporte crítico trascendente es también el de Lucie Tanguy (2001). Se ha retomado de esta autora que las competencias laborales se desvinculan de las clasificaciones profesionales que surgían de las convenciones colectivas de trabajo tendiendo a hacer aceptar las diferenciaciones salariales como resultantes de propiedades y acciones individuales de los trabajadores. Dada la ruptura del ordenamiento social expresado mediante el par calificación/clasificación, las competencias no remitirían a una jerarquía social negociada.

También desde una perspectiva crítica a la noción de competencias laborales, pero a nivel nacional, se ubican los enfoques que ponen la mirada en las relaciones de poder entre capital y trabajo. Testa y Figari (2005) postulan que la noción dominante de las competencias laborales oculta las relaciones asimétricas entre países y regiones ya que no tiene en cuenta la dimensión sociohistórica que permite pensar las relaciones de saber/poder que se ponen en juego

en la competitividad de los países. En esta línea, indagar las fuentes de legitimidad sobre las que se construye la noción de competencias laborales remite a la desregulación de los principios protectores del trabajador y a la necesidad de flexibilizar el uso de la fuerza de trabajo como consecuencia de los objetivos de modernización empresarial (Spinosa, 2006; Figari, 2003).

Otra línea crítica a la noción de competencias laborales que se recupera es la que aborda Drolas (2010). Sus aportes muestran que los requerimientos acerca de las competencias al no ser producto de la negociación colectiva de trabajo, son elaborados por las áreas de recursos humanos de las empresas o por organizaciones asesoras especializadas y aplicadas al personal empleado. De esta forma, se genera cierta ambigüedad en los posicionamientos de los sindicatos frente a la política de competencias ya que se constituirían en mediadores de los requerimientos empresariales.

Un aporte fundamental acerca de las competencias laborales requeridas en relación a la noción de empleabilidad es el estudio de Spinosa (2005). El autor plantea que al dejar de ser un objetivo de la política pública el pleno empleo, la noción de empleabilidad adquiere relevancia en el marco del proyecto neoliberal en América latina. Desde una concepción neoclásica, el mercado de trabajo funcionaría como un espacio de libertad de elección de los individuos que gozarían de información plena para decidir sus acciones de modo de maximizar sus beneficios y minimizar sus pérdidas. En este sentido, la noción de empleabilidad daría cuenta de la capacidad de los sujetos de formar parte de una relación de intercambio y de competitividad.

Perspectiva teórica: el abordaje al poder y el trabajo

1. La dominación y la fuerza de trabajo

Para abordar la cuestión del poder y el trabajo en relación al problema de estudio, he partido de algunos análisis de Marx con respecto a la conformación de la fuerza de trabajo. Si bien Marx no elaboró de manera específica una teoría del poder, he considerado a este autor como un punto de partida fundamental para la reflexión acerca de la dominación en los procesos de producción. Ya en el “joven Marx”¹, caracterizado por el problema de la alienación en relación al trabajo, puede encontrarse en el primer manuscrito de los “Manuscritos económico-filosóficos” de 1844 algunos aspectos que merecen ser retomados sobre la conversión del obrero en mercancía y la relación de este con el producto de su trabajo.

Al pensar el proceso de alienación en el capitalismo, Marx (1997, 110) describe un primer momento de “objetivación” que vincula al trabajador con el producto de su trabajo, donde este, en tanto trabajo objetivado, se enfrenta

¹ Althusser (1967) plantea que entre 1840 y 1845 la obra del joven Marx se caracteriza por una perspectiva humanista. Hay dos etapas en ese “Marx humanista”: entre 1840-1842 predomina un humanismo racionalista liberal, y entre 1842-1845 prima un “humanismo comunitario”. El propio Marx produciría una ruptura epistemológica con el idealismo alemán y rompería con esa perspectiva a partir de su obra “La ideología alemana” (1845) de carácter científico. Por otra parte, Lenin (1918) plantea que la primera obra madura de Marx es “Miseria de la Filosofía” y “El manifiesto comunista” de 1847 que reflejan la situación revolucionaria en Europa del periodo 1847-48.

a aquel como un poder independiente, extraño y hostil que se impone a el trabajador. En el seno de este vínculo el obrero resulta cada vez más empobrecido cuanto más riqueza produce o cuanto más elaborado sea el producto de su trabajo.

La explicación a esta aparente paradoja de la relación entre productor y producto debe encontrarse en el acto mismo de la producción. El producto es el resultado de un proceso más complejo de enajenación activa, en el cual

el trabajador no desarrolla una libre energía física y espiritual, sino que mortifica su cuerpo y arruina su espíritu. Por eso el trabajador solo se siente en sí fuera del trabajo y en el trabajo fuera de sí (...) ya que su trabajo no es, así, voluntario sino forzado².

Al poner el foco en el acto mismo de la producción, Marx describe el momento mismo de la dominación.

El proceso de alienación cuya concreción se encuentra en el momento de la producción, vuelve al trabajador ajeno de sí mismo como ser genérico en tanto pérdida de sus funciones vitales activas. La actividad productiva aparece ante el hombre solo como un medio para la satisfacción de la necesidad de mantener la existencia física (Marx, 1997, 115).

El aspecto fundamental de la dominación en el proceso de producción es que si el trabajador se enfrenta al producto de su trabajo como algo hostil, independiente y extraño a él, es porque se relaciona con el trabajo como una actividad no libre, al servicio y bajo el yugo de otro. Ese yugo se hace presente en el vínculo con el capitalista. Y el resultado de esa relación, del trabajador con el trabajo, con el producto de su trabajo y con el capitalista, es la propiedad privada (Marx, 1997, 120).

² Marx, K.: "Manuscritos económico-filosóficos", primer manuscrito, p. 113, Ed. Atalaya, Madrid, 1997.

Esta pérdida de sí mismo del trabajador lo vuelve una mercancía más que solo existe cuando entra en relación con el capital. Por fuera de esta relación laboral, el hombre pierde su existencia como trabajador y se vuelve una figura inexistente e invisible (Marx, 1997).

Ya el “Marx maduro” de “El Capital” (1867) retomando algunos de estos aspectos trabajados en los “Manuscritos económico-filosófico” clarifica la relación entre el trabajador como mercancía y la fuerza de trabajo como mercancía. Por fuerza de trabajo Marx entiende

el compendio de aptitudes físicas e intelectuales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viva de un ser humano, y que éste pone en movimiento al producir valores de uso de cualquier clase³.

La fuerza de trabajo solo puede presentarse como mercancía en el mercado para ser vendida por su poseedor, es decir, por la persona a la que pertenece esa fuerza de trabajo. Para que la relación entre el comprador y el vendedor de la fuerza de trabajo se realice es necesario que este último solo la venda por un tiempo determinado. De venderla para siempre se convertiría en un esclavo. Otra condición esencial que marca Marx para que el poseedor de dinero y de los medios de producción pueda comprar la fuerza de trabajo es que el vendedor de la fuerza de trabajo no posea más mercancía para vender que su propia fuerza de trabajo, su corporeidad viva (Marx, 2000:226).

La fuerza de trabajo solo tiene sentido en relación al capital al momento del intercambio en el mercado, producto de una relación social de conformación histórica. Pero, el consumo y el gasto de la fuerza de trabajo no se efectúan

³ Marx, K. (2000): “El capital. Crítica de la economía política”; Libro I Tomo I, Ed. Akal; Madrid; 225.

en la esfera del mercado sino en el ámbito de la producción. Esto es, en el proceso de trabajo en donde se realiza la plusvalía. (Marx, 2000:236).

Planteadas las cuestiones esenciales desde las que he partido sobre cómo se entiende la relación entre capital y trabajo y qué se entiende por fuerza de trabajo, se plantea, asimismo, que para que el obrero se convierta en fuerza de trabajo desarrollada se requiere también de una determinada formación y educación (Marx, 2000:232). Que el consumo de la fuerza de trabajo, esto es la efectivización de la plusvalía, se realice en la esfera de la producción no quiere decir que la dominación se reduzca solo a esta esfera. El lugar de trabajo es la concreción de la explotación, pero el control de la fuerza de trabajo es un proceso que se extiende también a otras esferas más allá de la fábrica y con otras complejidades más allá de las especificidades de los procesos de producción de mercancías.

En esta tesis se busca conocer los procesos de gestión y de formación de la fuerza de trabajo. En este sentido, y tal como se sostuvo anteriormente, la fábrica es el lugar de la concreción de la explotación pero la dominación es un proceso que involucra una compleja red de actores a nivel nacional e internacional. Cuando se dice “gestión de la fuerza de trabajo” se propone, específicamente, el análisis de una serie de instituciones, técnicas y discursos que responden a la lógica de acumulación de capital y que tienen por objetivo establecer determinadas formas de conducta en los *sujetos trabajadores*. Al conglomerado de instituciones, técnicas y discursos que se expresan tanto a nivel nacional como internacional lo denomino “Orden managerial”,

La construcción de este problema de investigación surge de la cantidad de documentos relevados en donde se pone de manifiesto el interés del capital transnacional concentrado en la actual fase del capitalismo global por constituir un “tipo” de trabajador con características de implicación para con ciertas prácticas y discursos “manageriales”. Históricamente el capital se ha preocupado sobre

cómo “administrar” a la fuerza de trabajo y, aún más, sobre como implicarla en la producción. Los textos, por ejemplo de Fayol⁴ y de Taylor⁵, o sobre el fordismo⁶ tratan efectivamente sobre eso. Sin embargo, se visualiza que desde principios de la década de 1980 ha tomado gran trascendencia para el capital transnacional concentrado producir nuevas formas de implicación de los trabajadores más allá de lo estrictamente material-salarial, y desplazar a los sindicatos como interlocutores de los trabajadores tomando como referencia la experiencia japonesa⁷. El capital ha salido a hacer una “revolución cultural” (Onho, 1991) en donde sobre la base de ciertas continuidades con las formas de producción taylorista-fordistas emergen también importantes elementos de ruptura en lo que refiere a la “gestión” de la fuerza de trabajo.

Tal como se viene sosteniendo, las “prácticas manageriales” exceden ampliamente el espacio de la producción. La disputa por el *sujeto trabajador* se manifiesta en distintos niveles institucionales como en organismos internacionales, estados, ONGs, Fundaciones, y por supuesto, en las empresas. Así, y dada la característica del problema que he encontrado en el relevamiento documental, entiendo que son absolutamente complementarios y necesarios ciertos instrumentos teóricos que proporciona Michel Foucault sobre la disciplina.

4 Fayol, Henri (1916): *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle.*

5 Taylor, F. (1911): *Principles of Scientific Management.*

6 Ford, H. (1926): *Today and tomorrow.*

7 Por ejemplo, herramientas de gestión tales como los Círculos de Control de Calidad tienen, entre otros objetivos establecer una “organización informal” de los trabajadores por fuera de la “organización formal” que son los sindicatos. (Imai, 1989).

2. Disciplina y poder

Para analizar los procesos de gestión y de formación de la fuerza de trabajo se retoma la noción de disciplina elaborada por Michel Foucault (2002) en “Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión”. En este texto el autor aborda a la disciplina como forma de sujeción que toma a los cuerpos como objeto y blanco de poder. Es decir, como un control minucioso de las operaciones corporales que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y le imponen una relación de docilidad-utilidad. Un “arte” del cuerpo humano que no tiende únicamente al aumento de sus habilidades ni tampoco a hacer más pesada la sujeción, sino a la formación de un vínculo que lo hace tanto más obediente cuanto más útil (Foucault, 2002).

La disciplina para volverse técnica de control y sujeción de los cuerpos debe apelar a la creación de una serie de discursos que actúen como aparatos de saber y conocimiento en relación a los cuerpos que se pretende someter. Estos discursos que asumen la forma de un corpus de normas, construyen saberes y códigos propios de las ciencias humanas que, si bien circulan por otros carriles, son complementarios al discurso de la ley o a la regla jurídica en el ejercicio del poder.

Esta característica de la disciplina asume un papel distinto al del derecho por dos razones fundamentales. Por un lado, interviene sobre los cuerpos de acuerdo a la especificidad del ámbito en que se aplica, es decir, no es general a toda una sociedad. Por el otro, interviene desde un papel más “propositivo” en cuanto a las conductas deseadas.

Se les pedía (en referencia a las disciplinas) sobre todo originalmente que neutralizaran los peligros, que asentaran las poblaciones inútiles o agitadas, que evitaran los inconvenientes de las concentraciones demasiado numerosas; se les pide desde ahora, ya que se han vuelto capaces de ello, el desempeño de un papel positivo, haciendo que aumente la utilidad

posible de los individuos. (...) La disciplina hace crecer la habilidad de cada cual, coordina estas habilidades, acelera los movimientos, multiplica la potencia de fuego, ensancha los frentes de ataque sin disminuir su vigor, aumenta la capacidad de resistencia, etc. La disciplina de taller, sin dejar de ser una manera de hacer respetar los reglamentos y las autoridades, de impedir los robos o la disipación, tiende a que aumenten las aptitudes, las velocidades, los rendimientos, y por ende las ganancias; moraliza siempre las conductas pero cada vez más finaliza los comportamientos, y hace que entren los cuerpos en una maquinaria y las fuerzas en una economía.⁸

En cuanto al ejercicio del poder disciplinario, el autor propone que se ejerce haciéndose invisible y que se impone a aquellos a quienes somete a un principio de visibilidad obligatorio. En la disciplina son los sometidos los que tienen que ser vistos. Su iluminación garantiza el dominio del poder que se ejerce sobre ellos. El hecho de ser visto sin cesar es lo que mantiene en su sometimiento al individuo disciplinario (Foucault, 2002:192).

Este principio de visibilidad es lo que permitirá poner en funcionamiento un "poder de escritura" que será fundamental para el ejercicio efectivo de la dominación. El individuo, al ingresar en la relación de poder queda sometido a un campo documental que lo va constituyendo en sujeto. Entra en una red de vigilancia, examen y sanción normalizadora que constituye un sistema de registro que, a su vez, permitirá establecer clasificaciones sobre los sujetos de acuerdo a su utilidad por parte de la autoridad (Foucault, 2002:193).

Todo ese aparato documental da lugar a una serie de procedimientos específicos que vuelven al individuo objeto describible y analizable para establecer sistemas comparativos que permiten, a su vez, la estimación de las desviaciones, la clasificación de una determinada población y la calculabilidad de los riesgos. La formación de saberes sobre la

⁸ Foucault, Michel (2002): *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*, Siglo XXI ed. Bs As; p.213.

población que se pretende controlar implica una modalidad de ejercicio del poder que se sostiene no por “hacer callar” al sometido, sino por “hacerlo hablar” (Foucault, 2008:32). Sin ese registro documental el poder no podría ejercerse con la eficacia que se ejerce la disciplina.

Especificada la manera en que se abordará la disciplina, es necesario marcar algunas particularidades sobre cómo abordaré la noción de poder en el ámbito del trabajo.

Particularmente en el ámbito que nos compete, entiendo al poder como una relación de fuerzas entre capital y trabajo en la cual el poder no es “propiedad” exclusiva de alguno de estos dos grupos sino que hay una mayor concentración de fuerzas, de recursos y de técnicas a favor del capital. Esto hace que el trabajo se encuentre en situación de subalternidad frente al capital. Si el poder “lo tuviera” en su totalidad el capital no habría relación de fuerzas entre ambos grupos. Retomando el abordaje a la disciplina, es importante destacar que en el seno de la correlación de fuerzas, el poder penetra en los individuos, los subjetiva y circula a través de ellos mediante los aparatos de saber que los han constituido. En este sentido, la relación de poder al ser una “relación”, siempre es reversible y modificable. Es tan importante para la correlación de fuerzas favorable al capital el haber legitimado en la población, mediante una serie de aparatos de saber, la propiedad privada de los medios de producción que la propiedad de los medios de producción en sí. Porque esos aparatos de saber son productivos en su función de conformar subjetividades adherentes al capital.

“Ahora bien, me parece que la noción de represión es totalmente inadecuada para dar cuenta de lo que hay justamente de productivo en el poder. Cuando se definen los efectos del poder por la represión se da una concepción puramente jurídica del poder, se identifica al poder a una ley que dice no; se privilegiaría sobre todo la fuerza de la prohibición. Ahora bien, pienso que esta es una concepción negativa, estrecha, esquelética del poder que ha sido curiosamente compartida.

Si el poder no fuera más que represivo, si no hiciera nunca otra cosa que decir no, ¿pensáis realmente que se le obedecería? Lo que hace que el poder agarre, que se le acepte, es simplemente que no pesa como una fuerza que dice no, sino que de hecho va más allá, produce cosas, induce placer, forma saber, produce discursos; es preciso considerarlo como una red productiva que atraviesa todo el cuerpo social más que como una instancia negativa que tiene como función reprimir⁹

Sin embargo, esta modalidad de acción “microfísica” del poder que forma saberes y constituye sujetos explica una parte importante pero no la totalidad de la problemática que se abordará en esta tesis. El análisis capilar permite observar el funcionamiento de los procesos de sometimiento y sus articulaciones a nivel local, pero no da lugar a observar la conformación de un ordenamiento más amplio de fuentes de saber/poder a nivel mundial sobre cómo debe gestionarse de la fuerza de trabajo. ¿Por qué la Organización Internacional de Normalización (ISO) plantea lo mismo que el Banco Interamericano de desarrollo (BID) en cuanto a cómo debe gestionarse la fuerza de trabajo? ¿Por qué estos organismos internacionales actúan conjuntamente con otros como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ¿Por qué estas recomendaciones tienen un anclaje, mediante proyectos que se instrumentan por la vía de ONGs, Fundaciones o políticas públicas en los estados latinoamericanos? ¿Qué saberes pretenden estas instituciones que se interioricen, a modo de discursos de verdad, sobre cómo *deben ser* los trabajadores?

Lejos de entender a estas instituciones como hacedoras de un fenómeno de dominación masivo se entienden como fuentes productoras de saber, tanto en su dimensión ideológica como en el sentido de instrumentos efectivos de formación de saberes con una fuerte capacidad para

⁹ Foucault, M. (1992): “Microfísica del poder”; La Piqueta, Madrid ; p. 185-186.

divulgar “verdades” sobre la gestión de los trabajadores a nivel global. Esta capacidad de conformar prácticas discursivas de verdad hace que el poder se concentre, se distribuya de manera desigual en relación al trabajo y circule con una mayor eficacia a través de los individuos que ha constituido localmente. Estos lugares de producción de saberes y de divulgación de verdades actúan conjuntamente con las grandes empresas transnacionales de capital concentrado que aportan el material de registro sobre la “experiencia exitosa” que luego se transforma en un conocimiento sistematizado a ser divulgado a empresas de menor tamaño en países periféricos.

3. La noción de “hegemonía”

Es necesario para la comprensión de este funcionamiento de los aparatos de saber a nivel global, y que serán descritos a lo largo de la primera parte de la tesis, introducir en el análisis la noción de “hegemonía” de Antonio Gramsci¹⁰.

Gramsci postula que el origen de la noción de “hegemonía” puede encontrarse en la obra de Lenin y que es su aporte teórico-práctico más importante a la filosofía de la praxis. Existen algunos puntos de acuerdo y diferencias en relación al término “hegemonía” en la obra de Lenin y Gramsci. Ambos parten, por supuesto, de la base de clase de la hegemonía y la necesidad de ampliarla, en términos de alianza, a otros sectores de los trabajadores para “obtener

¹⁰ Por las condiciones en las que tuvo que escribir a Gramsci, preso en la cárcel de la Italia fascista entre 1928 y 1937, nuestro estudio estará centrado en la recopilación de los escritos de la Cárcel de Manuel Sacristán “Antonio Gramsci. Antología”. Dadas las condiciones de producción teórica del autor, muchos de estos escritos acerca de la noción de “hegemonía” por momentos son desprolijos y hasta contradictorios. Por lo cual, para recomponer este concepto en Gramsci fue fundamental apelar a los aportes de Hugues Portelli (1973) “Gramsci y el bloque histórico” y el de Perry Anderson (1991) “Las antinomias de Antonio Gramsci”.

el consenso de las amplias masas campesinas” (Gramsci, 1992, 192). Lenin, influido por las condiciones de lucha en la Rusia zarista, destaca la matriz coercitiva de la “dictadura de la burguesía” y su dominación en tanto sistema que se sostiene fundamentalmente mediante la violencia, es decir que destaca la matriz político-militar en el seno del Estado. Si bien Gramsci está lejos de subestimar el aspecto coercitivo de las “democracias burguesas”, influido por sus análisis de las democracias liberales su noción de hegemonía subraya la importancia de la dirección cultural e ideológica de la burguesía (Portelli, 1973, 68). Al marcar la importancia de este aspecto (en vínculo orgánico con la función estatal de mantener la coerción), Gramsci considera a la dirección política de la burguesía como “hegemónica” y no como una “dominación” o una “dictadura” que solo se sostiene por la fuerza. Por lo tanto, para Gramsci el grupo que controla la sociedad civil es el grupo hegemónico y la conquista de la sociedad política remata esta hegemonía extendiéndola al conjunto del Estado. Mientras que en Lenin la relación es exactamente inversa.

En la guerra de posición, en Occidente, el estado constituye tan solo la “trinchera avanzada” de la sociedad civil, que puede resistir su demolición. La sociedad civil se convierte por lo tanto en un núcleo central o en un reducto interno, del cual el estado es meramente una superficie externa y prescindible¹¹.

Siguiendo con Gramsci, el aspecto esencial de la hegemonía en las democracias modernas más desarrolladas reside en el monopolio intelectual en el campo de la sociedad civil junto con la función coercitiva del Estado. La clase fundamental a nivel estructural dirige la sociedad por el consenso que obtiene gracias al control de la sociedad civil. Este control se caracteriza fundamentalmente por la difusión de

¹¹ Anderson, Perry (1991): Las antinomias de Antonio Gramsci; Distribuciones Fontamara S.A.; México; p. 24.

su concepción del mundo entre los grupos sociales, y que posteriormente deviene en sentido común al concretarse la hegemonía. Así, el terreno esencial de la lucha contra la clase dirigente se sitúa en la sociedad civil. El término “dominación” o “dictadura” el autor lo utiliza para referirse a la situación de un grupo social no hegemónico que domina la sociedad por la sola coerción gracias a que detenta el aparato de Estado (Portelli, 1973, 70).

El funcionamiento de la hegemonía se encuentra también vinculado a la noción de alianza de clases, pero de ninguna manera se encuentra reducido a esta. Gramsci distingue la existencia de tres “tipos” de grupos sociales al interior de un sistema hegemónico: la clase dirigente, los grupos auxiliares y las clases subalternas. Mientras la clase dirigente tiene preeminencia a nivel estructural en el campo económico y a nivel superestructural en tanto posee la dirección ideológica a través de sus intelectuales, los grupos auxiliares tienen un papel secundario en el engranaje hegemónico como clase aliada o base social asociada a la clase fundamental. Al tiempo que la alianza de clases refuerza el sistema hegemónico y la dirección de la clase fundamental, esta debe hacer concesiones materiales, en términos económico-corporativos para el sostenimiento de la hegemonía, pero la dirección político-cultural está en manos de la clase fundamental, aunque la fuerza del aparato de Estado no se use contra los grupos auxiliares. Por último, las clases subalternas son las excluidas del sistema hegemónico y sobre ellas sí cae el peso de la dominación, es decir, que, sobre ellas cae la utilización predominante de la sociedad política o del aparato represivo del Estado.

Es necesario aclarar qué entiende Gramsci por sociedad civil. Desde la tradición marxista clásica, el Estado es concebido como el aparato represivo al servicio de la clase burguesa, en tanto maquinaria de dominación que se especializa en “aparatos” concretos como la policía, el ejército, los tribunales, la administración, etc (Althusser, 2005, 19).

La definición gramsciana de Estado o “sociedad política”¹² se mantiene en la órbita de la teoría marxista clásica, es decir, que corresponde a la función de dominio directo, coercitivo, que es administrado por la burocracia (o personal dirigente). El concepto de “sociedad política”, si bien es homólogo al de Estado, Gramsci lo introduce para diferenciarlo del de “sociedad civil” en el seno de la superestructura. Para Gramsci, la función de la ideología es central en las sociedades capitalistas más desarrolladas porque es lo que permite producir los consensos. En estas, la dominación de la clase dirigente no se funda exclusivamente en la fuerza, sino que, por el contrario, se funda principalmente sobre la dirección ideológica de la sociedad civil. Por lo tanto, “sociedad política” y “sociedad civil” están en relación constante, en tanto que ninguna formación social moderna puede sostenerse únicamente mediante la fuerza, pero tampoco puede prescindir de un aparato represivo centralizado. La combinación entre coerción y consenso corresponde a las funciones del Estado en el campo de la sociedad política y a las funciones de la ideología en el campo de la sociedad civil respectivamente. Gramsci define a la “sociedad civil”, en “Cuadernos de la Cárcel” como “el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados (...) y que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda la sociedad”¹³.

Interesa especialmente prestar atención a estos organismos “vulgarmente” llamados privados que actúan política, ideológica y culturalmente en el seno de la sociedad

¹² Perry Anderson reconoce en los textos de Gramsci al menos tres posiciones con respecto al Estado: el Estado en contraposición a la sociedad civil; el Estado abarcando a la sociedad civil y el estado como idéntico a la sociedad civil. Sin embargo, el uso más frecuente de la noción de Estado en “Cuadernos de la Cárcel”, texto que retomamos, se inscribe en el marco de la hegemonía en tanto equilibrio entre sociedad civil (consenso) y Estado (coerción). Anderson, Perry (1991): *Las antinomias de Antonio Gramsci*; Distribuciones Fontamara S.A.; México; p. 55.

¹³ Portelli, Hugues (1973): *Gramsci y el bloque histórico*; Siglo XXI Editores, Argentina, p.17.

civil. Es la noción de hegemonía la que nos permite visualizar, a partir del relevamiento documental, la existencia de un ordenamiento con determinadas características y que responde a claros intereses del capital transnacional concentrado. Hablo de hegemonía en el sentido de que este ordenamiento global se conforma con una fuerte presencia de organismos internacionales, estados y otros organismos que actúan en el campo de la sociedad civil intentando producir “consensos” sobre cómo debe gestionarse a la fuerza de trabajo. Estos “consensos”, se sostienen mediante una práctica empresarial, que unifica a todos los organismos, y se presenta como una verdad en tanto sería la *mejor manera de gestionar*. Esta práctica se denomina Gestión de la Calidad.

La importancia de la noción de hegemonía, a diferencia de la “dominación” o “dictadura”, es que da lugar al análisis del control de la sociedad civil por parte de los sectores concentrados más allá del uso de la fuerza o de la coerción en el nivel del estado. Para que la concreción de la hegemonía se vuelva efectiva es necesario que la “estructura y la superestructura” del “bloque histórico” estén en vínculo orgánico.

La noción de vínculo orgánico remite, entonces, a la relación estructura-superestructura de la teoría marxista. Gramsci define a la estructura siguiendo la interpretación clásica sobre Marx en tanto es el conjunto de las fuerzas materiales y del mundo de la producción¹⁴. Pero, al definir

¹⁴ Marx (1859) en el “Prólogo a la Contribución a la Crítica de la Economía Política” plantea que, (...) *en la producción social de su vida los hombres establecen determinadas relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción que corresponden a una fase determinada de desarrollo de sus fuerzas productivas materiales. El conjunto de estas relaciones de producción forma la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta la superestructura jurídica y política y a la que corresponden determinadas formas de conciencia social. El modo de producción de la vida material condiciona el proceso de la vida social política y espiritual en general. No es la conciencia del hombre la que determina su ser sino, por el contrario, el ser social es lo que determina su conciencia.*

a la superestructura establece dos niveles: la sociedad civil y la sociedad política (o el Estado) (Gramsci, 1979). La noción gramsciana de Estado o “sociedad política”¹⁵ se mantiene también en la órbita de la teoría marxista clásica, es decir, que corresponde a la función de dominio directo, coercitivo, que es administrado por la burocracia (o personal que responde a la clase dirigente). Pero la noción de “sociedad civil” es radicalmente diferente a la que plantean Marx y Engels en “La ideología alemana” (1932) (1846) ya que la ubica en el nivel de la superestructura y no en el de la estructura.

Gramsci define a la “sociedad civil”, en “Cuadernos de la Cárcel” como “el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados (...) y que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda la sociedad”¹⁶. Asimismo, en otros pasajes del mencionado texto especifica esta definición más general en el marco de la noción de hegemonía, como el campo en el que actúa la ideología remarcando sus aspectos fundamentales:

- como ideología de la clase dirigente, en tanto abarca a todas las ramas de la ideología, desde el arte hasta el derecho y las ciencias.

- como concepción del mundo de la clase dirigente difundida entre todas las capas sociales. En este punto Gramsci establece grados cualitativos de esta difusión según las clases: filosofía, religión, sentido común y folclore.

¹⁵ Perry Anderson reconoce en los textos de Gramsci al menos tres posiciones con respecto al Estado: el Estado en contraposición a la sociedad civil; el Estado abarcando a la sociedad civil y el estado como idéntico a la sociedad civil. Sin embargo, el uso más frecuente de la noción de Estado en “Cuadernos de la Cárcel”, texto que retomamos, se inscribe en el marco de la hegemonía en tanto equilibrio entre sociedad civil (consenso) y Estado (coerción). Anderson, Perry (1991): *Las antinomias de Antonio Gramsci*; Distribuciones Fontamara S.A.; México; p. 55.

¹⁶ Portelli, Hugues (1973): *Gramsci y el bloque histórico*; Siglo XXI Editores, Argentina, p.17.

– como dirección ideológica de la sociedad se articula en tres niveles esenciales: la ideología propiamente dicha, la estructura ideológica (organizaciones que crean y difunden la ideología), y el material ideológico (instrumentos técnicos de la difusión de la ideología como el sistema escolar, los medios de comunicación, etc) (Portelli, 1973, 17).

En el terreno de la “sociedad civil”, a la hora del análisis del funcionamiento de la hegemonía en las democracias liberales occidentales, la ideología asume un rol central. A la ideología que funciona en el seno de un sistema hegemónico Gramsci la denomina “ideología orgánica” ya que ésta organiza el terreno de la sociedad civil en vínculo orgánico con la dominación de clase que se expresa en el momento de la producción y que es, a su vez, garantizada en el nivel de la sociedad política o del estado mediante la coerción. Por lo tanto, la ideología orgánica está ligada a una clase fundamental más allá de lo económico-corporativo ya que expresa la capacidad de los grupos dirigentes de extender sus intereses a otros grupos sociales.

La finalidad de la ideología, en términos gramscianos, en las sociedades capitalistas “desarrolladas” y “en desarrollo” es producir consensos en el nivel de la sociedad civil. Es en este sentido que el poder de la clase dirigente no se funda exclusivamente en la fuerza, aunque no puede prescindir de un aparato represivo centralizado. La combinación entre coerción y consenso corresponde a las funciones del Estado en el campo de la sociedad política y a las funciones de la ideología en el campo de la sociedad civil respectivamente.

Las prácticas empresariales dan cuenta de la ideología del capital pero son algo más que eso. Retomando a Foucault (1992, 149), y ya en el marco del análisis de una relación hegemónica con las características que se vienen describiendo, las prácticas empresariales funcionan no solo mediante la ideología, sino también a través de instrumentos efectivos de gestión y de formación. Estos suponen una acumulación de saber mediante métodos de observación, técnicas de registro, procedimientos de indagación, y por

sobre todas las cosas, técnicas de intervención. Esta multiplicidad de técnicas que operan en distintos niveles tanto en el estatal, como en organismos internacionales y en organismos de la sociedad civil, adquieren una orientación hegemónica en sus procedimientos de acuerdo a una clara estrategia sobre cómo implicar a la fuerza de trabajo con las prácticas y discursos que denominamos “manageriales”.

Las prácticas manageriales que vehiculizan las organizaciones que estudiamos en esta tesis intervienen tanto en dirección a la sociedad civil como en dirección al estado. Asimismo, el material que producen y difunden estos organismos, como se viene remarcando, son más que “concepciones del mundo de la clase dirigente”. Son también instrumentos efectivos de formación de conductas para el trabajo. Son “aparatos” de subjetivación que intervienen de manera tanto práctica como ideológica. Es decir, que no se remiten únicamente a la difusión de una concepción del mundo sino que dinamizan, ponen a “producir” a las conductas efectivas. Creemos, que se han constituido una serie de instrumentos que “disponen consensuadamente” a la adopción de una modalidad de gestión de la fuerza de trabajo y que la no adopción de estos instrumentos va dejando fuera a los actores que no se encauzan en las prácticas manageriales ya sean empresas o sindicatos.

4. La noción de “dispositivo”

Se considera pertinente, entonces, retomar nuevamente a Foucault e indagar en la noción de “dispositivo” para el abordaje a la problemática que se viene planteando. “Dispositivo” comenzó a ser un concepto de uso corriente en las Ciencias Sociales y Humanas a partir de la utilización que hiciera de él Michel Foucault a mediados de la década de 1970, fundamentalmente a partir de sus obras “Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión” (1975) e “Historia de

la sexualidad: la voluntad de saber” (1976). Dichas obras se inscriben en lo que los analistas de Foucault mencionan como el periodo genealógico de los dispositivos, particularmente el disciplinario y el de la sexualidad. El periodo genealógico significó un cambio de perspectiva y de objeto de análisis que responde a las dificultades descriptivas que le presentaba la arqueología como método de estudio¹⁷. La genealogía permitió al autor francés adoptar un nuevo enfoque centrado en la problemática de los dispositivos para el análisis del poder tanto a nivel discursivo como no discursivo (Castro; 2011, 114). El uso de la noción de dispositivo en “Historia de la sexualidad: la voluntad de saber” (1976) explica el funcionamiento de una serie de intervenciones, presencias constantes, exámenes e interrogatorios que conforman una cierta dinámica en donde ejercer el poder y el escapar de él no se anulan sino que se retroalimentan, se persiguen y reactivan. Es a la necesidad de comprender esta dinámica del poder a la que respondería la noción de dispositivo.

El problema con el que nos encontramos es que Foucault no elabora en su obra una definición de “dispositivo”. Sin embargo, es posible ensayar una reconstrucción del concepto retomando una entrevista concedida en el año 1977¹⁸ (Castro 2011; García Fanlo, 2011):

– El dispositivo es la red de relaciones que se pueden establecer entre elementos heterogéneos tales como discursos, instituciones, reglamentos, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, lo dicho y lo no dicho.

¹⁷ El momento arqueológico de Foucault puede rastrearse entre sus obras “Las palabras y las cosas” y “La arqueología del saber”. En ese momento Foucault hace hincapié en sus análisis en las condiciones históricas de posibilidad de los saberes en término de epistemes. El pasaje al momento genealógico permitió al autor relacionar el orden de lo discursivo con lo no discursivo y las condiciones de emergencia de determinadas prácticas en el juego del poder. A esta necesidad metodológica responde la noción de dispositivo (Castro: 2011, 113).

¹⁸ Foucault, M. (1984): “El juego de Michel Foucault” en *Saber y verdad*; Ed. La Piqueta; Madrid; p. 127-162.

– Existe un nexo posible entre estos elementos heterogéneos que componen una red.

– Es una formación que en un momento histórico dado tuvo que responder a una urgencia, a un acontecimiento que la hace aparecer cumpliendo una función estratégica como la reabsorción de una masa de la población.

– El dispositivo da lugar a un proceso de sobre-determinación funcional. Cada efecto, querido o no querido entra en resonancia o contradicción con los otros y exige un reajuste.

Partiendo de este intento de recomposición de la noción de dispositivo en Foucault, es posible, a su vez, y para una mejor aproximación, establecer tres niveles de análisis del concepto: qué es un dispositivo, el funcionamiento del dispositivo, y los efectos del dispositivo.

1- ¿Qué es un dispositivo? El dispositivo es una formación histórico-social situada, que no se reduce exclusivamente a lo discursivo, más o menos general capaz de aglutinar en forma de red y dar sentido a una multiplicidad de elementos heterogéneos tanto prácticos como discursivos.

2- El funcionamiento del dispositivo. El dispositivo, entre los elementos heterogéneos de la red involucra a individuos mediante un funcionamiento que implica un proceso de reabsorción, captura o control de estos produciendo formas de subjetividad.

3- Los efectos del dispositivo. Si bien es posible conocer de manera más o menos acabada el funcionamiento de un dispositivo (sus instituciones, reglamentos, medidas administrativas, técnicas de control, etc.) y si bien el dispositivo responde a funciones estratégicas en los juegos de poder, los efectos del dispositivo se caracterizan por lo “no previsto de antemano”,

Establecer estos niveles de análisis nos permite también visibilizar lo que no es un dispositivo para Foucault e identificar un equívoco bastante común en el uso de esta noción desde la perspectiva foucaultiana. En este sentido, un dispositivo no es una institución, como podría ser por

ejemplo una cárcel o una fábrica, sino que es una “red de saber, poder y subjetividad”, en tanto elementos heterogéneos, que se constituyen en torno a *lo carcelario* o en torno a *lo fabril*. En este sentido, la cárcel o la fábrica no serían un dispositivo sino una tecnología de poder¹⁹ que funciona en el seno del dispositivo como un elemento más entre otros. Asimismo, tampoco serían dispositivos el conjunto de técnicas discursivas y no discursivas que funcionan por dentro de una institución carcelaria o fabril. Estas serían técnicas, herramientas o tácticas.

Si bien en esta tesis seguiremos esta interpretación sobre la propuesta de Foucault, es necesario plantear algunas cuestiones en relación a la noción de dispositivo en Deleuze y Agamben²⁰.

Gilles Deleuze en su artículo “¿Qué es un dispositivo” (1990), propone un cierto desplazamiento de esta noción con respecto a Foucault. Si en Foucault este concepto hace referencia a formaciones histórico-sociales más o menos generales, y por lo tanto más o menos estables, aunque compuestas por elementos heterogéneos, en Deleuze hay un desarrollo de los dispositivos hacia una perspectiva del desequilibrio constante.

Pero ¿qué es un dispositivo? En primer lugar es una especie de ovillo o madeja, un conjunto multilíneal. Está compuesto de líneas de diferente naturaleza y estas líneas del dispositivo no abarcan ni rodean sistemas cada uno de los cuales sería homogéneo por su cuenta (el objeto, el sujeto, el lenguaje), sino que siguen direcciones diferentes, forman procesos siempre en desequilibrio y esas líneas tanto se acercan unas a otras como se alejan unas de otras. Cada línea está quebrada y sometida a variaciones de dirección (bifurcada, ahorquillada), sometida a derivaciones.²¹

¹⁹ Se hará referencia a esta noción más adelante.

²⁰ Ambos autores, retomando a Foucault, han ensayado definiciones precisas acerca de la noción de dispositivo.

²¹ Deleuze, G (1990). “¿Qué es un dispositivo?” en Michel Foucault, filósofo, AA.VV, Barcelona, Gedisa; p. 155.

Desde esta perspectiva, la noción de dispositivo perdería cierto estatus de “formación histórico-social” compuesta por capas de sedimentación relativamente estables que garantizan cierta repetición de prácticas discursivas o no discursivas y pasaría a ser “un conjunto de líneas multidireccionales en constante desequilibrio”. Este desplazamiento que propone Deleuze que iría de la “formación histórico-social” al “conjunto multidireccional de líneas” modifica de manera notoria la propuesta de Foucault. Por lo tanto se abre una perspectiva del dispositivo que resalta mucho más su aspecto inestable.

Desde esta perspectiva, se proponen 4 dimensiones de análisis de los dispositivos:

- Las líneas de visibilidad, en tanto regímenes de luz que distribuyen lo visible y lo invisible.
- Las líneas o regímenes de enunciación, que definen lo enunciable de lo no enunciable.
- Las líneas de fuerza, en constante batalla unas con otras. Esta es la dimensión del poder.
- La dimensión del sí mismo, que es la producción de subjetividad²².

Esta perspectiva de las “líneas multidireccionales” produce también una gran mutación, además de en la definición del concepto, en la utilización del mismo “apartándose de lo eterno para aprehender lo nuevo” (Deleuze; 1990, 159).

La novedad de unos dispositivos respecto de los anteriores es lo que llamamos su actualidad, nuestra actualidad. Lo nuevo es lo actual. Lo actual no es lo que somos sino que es más bien lo que vamos siendo, lo que llegamos a ser, es decir, lo otro,

²² De acuerdo a lo que plantea el autor sobre esta dimensión, “no es seguro que todo dispositivo implique a la dimensión del sí mismo” (Deleuze; 1990, 157).

nuestra diferente evolución. En todo dispositivo hay que distinguir lo que somos (lo que ya no somos) y lo que estamos siendo: la parte de la historia y la parte de lo actual.²³

Desde esta posición, entonces, la historia perdería su condición de formación social relativamente estable pasando a ser un conjunto multidireccional de líneas que nunca encuentran un punto fijo de estabilidad en los procesos de subjetivación (ya no somos y siempre estamos siendo). El elemento de la historia, lo perdurable y persistente en la función del dispositivo queda por detrás en relación al elemento del cambio constante, bajo una exaltación de lo singular y del desequilibrio.

Por el contrario, y a diferencia de la perspectiva de Deleuze, Agamben (2011) dimensiona la importancia de la valoración del elemento histórico en la función del dispositivo en Foucault. La intención de Foucault al introducir esta noción es estudiar la relación entre los individuos y el elemento histórico. Es así, que, a diferencia de la noción de “tecnologías de poder”, el dispositivo es un término general²⁴ que aglutina, en tanto red, múltiples elementos en el juego del poder. En este sentido, y mediante una heterogeneidad de tecnologías y técnicas permite administrar, gobernar, controlar y orientar los comportamientos y los pensamientos de los hombres (Agamben, 2011).

Sin embargo, y a pesar de la valoración que hace del elemento histórico, el autor italiano propone desarrollar y situar el estudio de los dispositivos en otro contexto. Plantea estudiar de manera más específica los procesos de

²³ Deleuze, G. “¿Qué es un dispositivo? en Michel Foucault, filósofo, AA.VV, Barcelona, Gedisa, 1990, p. 159.

²⁴ Es aquí en donde puede encontrarse una notoria diferencia con respecto a la interpretación del dispositivo en Deleuze. Agamben (2011: 252), además de reconocer el estatus de formación histórica de orden general del dispositivo, sostiene que esta noción guarda una íntima relación con la de “positividad” en Hegel. La “positividad”, de acuerdo a lo que plantea, *es el elemento histórico con toda su carga de reglas, rituales e instituciones impuestas a los individuos por un poder externo.*

subjetivación a partir de la existencia de dos grandes grupos: los seres vivientes y los dispositivos en los que ellos están siendo continuamente capturados para ser gobernados. Así, denomina “dispositivo” a cualquier cosa que tenga de algún modo la capacidad de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar y asegurar los gestos, las conductas, las opiniones y los discursos de los seres vivientes.

Existen entonces dos clases: los seres vivientes o las sustancias y los dispositivos. Y, entre los dos, como un tercero, los sujetos. Llamo sujeto a lo que resulta de la relación o, por así decir, del cuerpo a cuerpo entre los vivientes y los aparatos²⁵.

Queda claro que para Agamben, un dispositivo es un proceso de subjetivación²⁶. Agamben destaca la existencia de múltiples dispositivos y por lo tanto múltiples procesos de subjetivación que parecen superponerse pero no complementarse. Es decir, un mismo individuo (ser y cuerpo viviente) puede ser el lugar de múltiples procesos de subjetivación. Por ejemplo en su familia, en su trabajo o como usuario de un teléfono celular. Por lo tanto, a la inmensa proliferación de dispositivos que define a la fase actual del capitalismo, se hace presente una inmensa proliferación de procesos de subjetivación y de subjetividades.

Puede visualizarse que tanto en Deleuze como en Agamben tenemos dos formas distintas de retomar a Foucault y de usar la noción de dispositivo. Creo que la perspectiva del dispositivo multidireccional en desequilibrio de Deleuze permite pensar el elemento del movimiento

²⁵ Agamben, G. (2011): ¿Que es un dispositivo?; en revista Sociológica; año 26, número 73; pp 249-264; México, p. 258.

²⁶ Es notoria la inspiración de Agamben en Althusser y la similitud de la noción de “dispositivo” con la de “ideología” del autor francés: “(...) la categoría de sujeto es constitutiva de toda ideología solo en tanto toda ideología tiene por función (función que la define) la “constitución” de individuos concretos en sujetos”. (Althusser, L. (1969) (2005): *Ideología y Aparatos ideológicos del Estado*. Freud y Lacan; Buenos Aires: Nueva Visión; p. 52).

y cambio permanente, de la transformación constante en los procesos de subjetivación. Mientras que en Agamben podemos pensar procesos de subjetivación en donde los individuos son capturados por los dispositivos para producir sujetos.

En este sentido, el desarrollo de la noción de dispositivo que proponen ambos autores intenta retomar aspectos trabajados por Foucault poniendo el énfasis en dos cuestiones similares, pero con diferencias intrínsecas al proceso de subjetivación: la transformación de los sujetos y la producción de sujetos. Sin embargo, al estudiar las especificidades del proceso de producción/transformación de subjetividad/es, es conveniente no olvidar, y Agamben no lo hace, una de las máximas que propone Foucault para el estudio de los dispositivos: son formaciones histórico-sociales que en un momento tuvieron como función la de responder a una urgencia. La historización del dispositivo permite observar sus condiciones de emergencia, su desarrollo, los elementos estables que lo hacen aglutinador de elementos heterogéneos como formación y su movimiento y posibilidad de transformación.

Complementariamente, Traversa (2001) hace un gran aporte a la noción de dispositivo. Este autor sitúa la manera de analizar los dispositivos partiendo de la inquietud por el alcance, la utilidad y los límites del uso de esta noción. Su enfoque es el proceso de producción de sentidos en el espacio de los medios de comunicación.

En su primera aproximación el autor se propone hacer ver que cuando se habla de producción de sentidos se habla de cosas que remiten a materialidades concretas. Es decir, toda producción de sentidos conlleva un soporte material para realizarse.

Si algo hace sentido (la palabra enigmática del soñante o la contundencia del olor a gas) entonces, lo hace en tanto se integra a una sucesión de (un fragmento previo de semiosis), suerte de estaciones, en donde una producción implica un

reconocimiento a través de un paquete de materias sensibles que, como tales, se sitúan en una escala de tiempo. Las que integran, para cobrar forma y ser reconocidas, un conjunto de marcas sobre la materia que la soporta, resultado se algún ejercicio técnico para modelarlas.²⁷

La producción de sentidos, en tanto principal función de los dispositivos, sería inscribir sobre un soporte material (que podría ser el cuerpo) un conjunto de marcas mediante algún ejercicio técnico de modelaje. El ejercicio técnico cobra un rol fundamental en este proceso ya que sus acciones relevan de reglas que comportan algún modo de posibilidad de repetición. Desde esta perspectiva, el dispositivo estaría compuesto por una serie de reglas y de técnicas que permiten su funcionamiento sobre algún tipo de materialidad y espacio.

Así, el aporte muy importante que hace Traversa es lo que él llama, retomando a Aumont²⁸, “la primera función del dispositivo” que es la gestión del contacto. Esta idea permite comprender el vínculo que se establece entre, por ejemplo un determinado sonido y su percepción. Este vínculo incluye una serie de variadas y heterogéneas técnicas que entran en contacto con una serie de reglas que las reconfiguran. A esta conjunción es lo que Traversa (2001) denomina “gestión del contacto” en el proceso de producción de sentidos.

Resalto la idea de “gestión del contacto” porque permite visualizar el vínculo, el momento aglutinador en el cual los elementos heterogéneos entran en contacto para componer un dispositivo. Esta gestión del contacto es lo que permite postular la existencia de una cierta estabilidad en el funcionamiento del dispositivo por el hecho de que entra en contacto la heterogeneidad. Si la heterogeneidad encuentra un vínculo que aglutina lo heterogéneo podemos observar

²⁷ Traversa, O (2001): “Aproximaciones a la noción de dispositivo”; Signo y seña N°12, Buenos Aires; Facultad de Filosofía y letras, versión digital.

²⁸ Aumont, J. (1992): *El papel del dispositivo*; Ediciones Paidós, Barcelona; p.144.

también en el funcionamiento del dispositivo ciertas regularidades o repeticiones en esa compleja red en movimiento continuo, que no son reproducción.

De acuerdo a la producción teórica seleccionada y analizada con respecto a la noción de dispositivo se plantean dos dimensiones de análisis de estos:

- El análisis genealógico del dispositivo. Es decir, la comprensión de su emergencia respondiendo a determinadas urgencias en una determinada época, su desarrollo como formación histórico-social y su movimiento. En esta dimensión el foco estaría puesto en la conformación del dispositivo como “maquinaria” o “aparato” y las especificidades de su funcionamiento como la gestión del contacto entre sus elementos heterogéneos.

- El proceso de producción/transformación de subjetividad/es (o en particular de sentidos). Esta dimensión permitiría visualizar las modalidades específicas de intervención o interpelación del dispositivo sobre los individuos y/o las poblaciones. Es decir, la relación entre los seres vivientes y la “maquinaria” que da como resultado la subjetividad.

Cabe destacar que la distinción propuesta es solo analítica ya que la razón de ser de los dispositivos es su intervención sobre los individuos y/o las poblaciones. Se puede identificar en el dispositivo el elemento de la historia que lo vuelve una formación social relativamente estable y en desarrollo permanente, y las especificidades en el proceso de producción de subjetividades que nos permitiría visualizar las particularidades y los elementos que ponen en desequilibrio la estabilidad relativa de las formaciones sociales. Retomando un ejemplo de Traversa (2001) se podría decir que para un estudio del dispositivo de la fotografía sería necesario, por un lado, recomponer los acontecimientos que propician su emergencia, las urgencias a las que viene a responder, su desarrollo y sus mutaciones. Y por otro lado observar las especificidades y las *diferencialidades* en la producción de sentidos, ya sea, por ejemplo, en la fotografía turística o en la tarjeta postal.

De tal manera, el dispositivo tendría cierta paradoja de ser una formación histórico-social relativamente estable, con sus reglas y técnicas de funcionamiento, pero que posibilita también lo inesperado y lo no previsto. Es por esto que en los dispositivos no hay necesariamente “reproducción”, pero siempre hay una formación histórico-social relativamente estable que posibilita ciertas repeticiones no previstas.

Las condiciones de emergencia del management posfordista

1. El abordaje a las transformaciones en el mundo del trabajo

Los cambios en el mundo del trabajo que acontecieron desde mediados de la década de 1970 muestran una serie de tendencias generales que pueden ser analizadas en el nivel del capitalismo global. En este capítulo se hará referencia a algunas de esas tendencias focalizando en la ruptura del “pacto fordista” y en el proceso de modernización empresarial que da inicio una serie de transformaciones.

Abordaré estas transformaciones especificando las disposiciones de sentido que gestionan las administraciones de las empresas transnacionales concentradas para implicar a los trabajadores en sus tareas cotidianas. ¿Qué formas de disposición a la implicación prevalecieron durante el “periodo fordista”? ¿Qué limitaciones encontraron esas formas de implicación? ¿Por qué dejaron de ser eficaces las formas de implicación que proponía el fordismo? ¿Qué otras formas de implicación en el trabajo comenzaron a desarrollarse a partir del proceso de modernización empresarial?

Entiendo por disposición a la implicación a una serie de técnicas y herramientas que ponen en juego las direcciones de las empresas con la intención de constituir un sentido de involucramiento de los trabajadores en las tareas de producción y que logran algún tipo de legitimidad, adhesión o simplemente acatamiento por parte de estos. Si bien

estas técnicas inducen a la productividad y para funcionar requieren de algún grado de consenso, es determinante para su eficacia el contexto en el que funcionan. De esta manera, no es lo mismo hablar de implicación en un contexto de pleno empleo, que en otro de alta desocupación o de creciente precarización laboral. En definitiva, el mercado de trabajo es determinante para el análisis de las formas de implicación que operan en “el adentro” de las fábricas.

La implicación toma especial relevancia en los últimos 30 años cuando todas las transnacionales de capital concentrado con apoyatura de los principales organismos internacionales hacen de ella un “sistema” u ordenamiento que se expresa a escala global mediante una serie de tecnologías sociales. En este caso, implicarse deja de ser una opción y se transforma en una imposición bajo determinadas reglas dictadas por una naciente *institucionalidad managerial*. En este contexto de modernización empresarial, la fuerza de trabajo debe otorgar un plus, un excedente adicional que bajo la forma de *implicarse* aumenta la tasa de explotación y revoluciona el tiempo de trabajo socialmente necesario incrementando los tiempos, la intensidad de los ritmos y la multiplicidad de tareas realizadas.

El modo de producción capitalista se define esencialmente por la contradicción entre los propietarios de los medios de producción y la fuerza de trabajo asalariada bajo la hegemonía de los primeros, cuya motivación principal es tratar de incrementar su tasa de ganancia (Neffa, 2012:68). En ese sentido, las relaciones obrero-patronales solo son viables si el capital tiene garantizada una rentabilidad que puede obtenerse mediante una variedad de vías como el aumento de la productividad, de los precios, la baja de costos, la inversión en maquinaria, etc. Pero la condición de posibilidad para obtener una rentabilidad es establecer algún tipo de disciplina en el trabajo. La fábrica se vuelve un espacio en el cual el capital debe producir su rentabilidad mediante algún mecanismo de activación de la fuerza de trabajo. Si los trabajadores no se activan, la renta para el

capital no se produce. Los grados de mayor o de menor activación dependen de la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo en la dinámica del conflicto por el control y la búsqueda de autonomía en el proceso de trabajo.

Defino a la disciplina en el trabajo como la capacidad de activación de la fuerza laboral que demuestra el capital en una determinada fase o ciclo. Esta capacidad de activación supone un vínculo entre el rendimiento productivo de los trabajadores y las técnicas de generación y de apropiación de ese rendimiento por parte de la dirección de las empresas. La importancia de los ciclos disciplinarios radica en la sofisticación de las técnicas de formación de *sujetos trabajadores* tendientes a la maximización de la utilidad de la fuerza productiva y la minimización de la desobediencia. Es en esa dirección que el capital pretende codificar, dando un sentido a las relaciones de trabajo y establecer patrones de normalidad en las conductas laborales.

Retomando algunos aspectos de los análisis de Gaudemar (1991) sobre los ciclos disciplinarios, se propone una grilla de lectura de las transformaciones del mundo del trabajo posteriores a la década de 1970 como crisis de disciplina. Esto es, que, en un momento de alta conflictividad en donde el capitalismo vio seriamente cuestionada su legitimidad se expresaron tensiones entre la incapacidad del capital de codificar formas específicas de maximización de la utilidad de la fuerza de trabajo minimizando la desobediencia y entre la aceptación de esas formas por parte de los trabajadores. Estas tensiones disciplinarias son producto de un proceso de progresiva deslegitimación del patrón fordista de dominación que, a partir de la crisis de los años 70, no consiguió asegurar el orden en la producción.

No se propone, entonces, analizar en este capítulo la multiplicidad de causas que erosionan hasta dar por tierra al “pacto fordista”, sino analizar los motivos por los cuales el capital ya no pudo proporcionar un sentido para mantener activada a la fuerza de trabajo en la producción. Asimismo,

propongo analizar las nuevas técnicas de re-activación que se pusieron en marcha durante el proceso de recomposición hegemónica del capital.

2. El “Pacto fordista”

2.1. La conformación del “Pacto Fordista”

Para repensar la magnitud de las transformaciones que se han dado en el mundo del trabajo desde mediados de la década de 1970, autores de perspectivas distintas como por ejemplo Alan Lipietz (1994:02) desde la teoría de la regulación o John Holloway (1988:114) desde una mirada marxista, coinciden en una grilla de análisis que permite abordar al taylorismo-fordismo desde y más allá del espacio fabril. A la vez que el primero plantea desde una mirada centrada en el aspecto económico de las relaciones de producción que las dimensiones de análisis del taylorismo-fordismo exceden ampliamente el proceso de trabajo¹, el segundo postula la conformación de un “pacto social fordista” que trasciende también los límites estrictamente fabriles pero centrado en el problema de la dominación de clase. Esta correlación dentro/fuera de los espacios de trabajo posibilita visibilizar una serie de tecnologías sociales intervinientes en las relaciones de producción que son determinantes a la hora de analizar los sentidos del trabajo que hegemonizan las subjetividades laborales en un determinado periodo histórico.

Sobre esta propuesta, me interesa resaltar la emergencia de la Administración Científica del Trabajo como producto de la relación entre capital y trabajo hacia fines de la segunda mitad del siglo XIX en los Estados Unidos.

¹ Alan Lipietz analiza el “modelo fordista” en tanto un paradigma cuyas dimensiones son: la forma en que se organiza la producción; el régimen de acumulación que da lugar a un uso social del producto; y el modo de regulación de la relación obrero-patronal.

Benjamín Coriat (2008:23) muestra que en sus inicios el propósito de la administración científica fue acabar con el “obrero de oficio” para terminar con el control obrero de los tiempos de producción. La fortaleza del obrero de oficio radicaba en que el saber acerca de los modos operatorios industriales, aunque de manera relativa, era de su propiedad. La reducción del saber del obrero de oficio a una serie de gestos y de movimientos elementales bajo el control del cronómetro y las normas de producción, permitió al capital efectuar una transferencia de saber-poder que dio lugar a la entrada masiva de trabajadores no especializados en la producción (Coriat, 2008:31)². La apropiación de ese saber obrero permitió al capital efectuar la separación entre trabajo de concepción, de control y de ejecución³. Esta modalidad de trabajo habilitó a un fuerte aumento de la tasa de explotación y, por supuesto, de la tasa de ganancia de las empresas. La emergencia de la Administración Científica da cuenta del rol que ocupan las tecnologías organizacionales en las relaciones de poder entre capital y trabajo.

² El proceso de apropiación del saber del obrero de oficio es un fenómeno complejo que excede los objetivos de este libro. A modo de referencia puede mencionarse que el fenómeno inmigratorio en los Estados Unidos que comenzó en 1815 propició la entrada masiva de una “nueva” fuerza de trabajo y generó las condiciones para la conformación, ya en los inicios del siglo XX, de un nuevo tipo de trabajador: el obrero-masa (Coriat, 2008).

³ *En los antiguos sistemas de gestión, el éxito depende casi por completo de la forma en que los obreros desarrollan su iniciativa y es, de hecho, muy raro que lo hagan plenamente. En el sistema de dirección científica, la iniciativa de los obreros, es decir, su energía en el trabajo, su buena voluntad y su espíritu de búsqueda, se obtiene de una manera más constante y más completamente que en el antiguo sistema, y, sumándose a este mejoramiento de la actitud de los obreros, los miembros de la dirección asumen nuevas tareas, nuevas obligaciones, y aceptan nuevas responsabilidades que hubieran sido impensadas en el pasado. Es así como la dirección se encarga de reunir todos los elementos del conocimiento tradicional que, anteriormente, estaban en posesión de los obreros, de clasificar esas informaciones, de sintetizarlas y de deducir de estos conocimientos reglas, leyes y fórmulas que resultan de gran ayuda para asistir al obrero en el cumplimiento de su labor diaria.* (Taylor, F. La direction scientifique des entreprises. Un retour aux sources du taylorisme, París, 1967. Extraído de Linhart, D: La modernización de las empresas; Argentina, 1997.

El fordismo en el proceso de trabajo es la profundización de la Administración Científica al agregar la mecanización a la línea de montaje y al llevar hasta sus límites la parcelación del trabajo de ejecución. La implementación de la cinta transportadora mecanizada, en el año 1918 en la fábrica Ford, reduce al máximo la posibilidad del obrero de controlar el proceso de trabajo ya que la cadencia se encuentra regulada mecánicamente de manera exterior a él (Coriat, 2008:41).

El fordismo se ha visto en la necesidad de constituir sus técnicas específicas de implicación dado el carácter impositivo de los ritmos de producción. El llamado “five dollar day” se instrumentó como herramienta para paliar el estado de insubordinación que reinaba en las fábricas producto de la intensidad de los ritmos que caracterizaba a la administración científica del trabajo⁴. Esta herramienta procuraba un acuerdo general sobre salarios que consiste en un fuerte aumento nominal (de 2.3 a 5 dólares por día en el caso de la Ford Motor Company) a cambio de garantizar la disciplina. Como parte de esta técnica de gestión de la población obrera se instrumentaron también controles morales como las prohibiciones al uso de tabaco, el alcohol, el juego y la frecuentación a bares (Coriat, 2008:57).

Surgía así la producción en masa. El taylorismo-fordismo fue más que un modelo de producción. Propició las condiciones para la conformación de una nueva modalidad de Estado regulador e interventor en la conflictividad social en el trabajo⁵. Es relevante remarcar este último

4 Siguiendo con el relato de Coriat (2008), el estado de insubordinación, ya entrada la segunda década del siglo XX en Estados Unidos, se visualizaba en los altos índices de ausentismo, abandono de los lugares de trabajo y radicalización ante la mano de hierro que se imponían a través de los métodos de trabajo.

5 Entre los estudiosos del mundo del trabajo, a esta modalidad de estado A. Negri (1978) desde una perspectiva autonomista la llamó “Estado Plan”; Neffa (1998) desde una perspectiva regulacionista “Estado providencia” (J.C. Neffa, 1998) o “Estado benefactor” (Lipietz, 1994); y R. Antunes (2005) desde una mirada marxista se refiere a “Estado keynesiano”.

aspecto en el sentido que toma la dinámica del desarrollo del conflicto entre capital y trabajo. Luego de la crisis económica de 1930 y, especialmente, luego de la segunda guerra se ponen bajo la égida del estado los antagonismos de clase. La forma que adopta esta modalidad de regulación del conflicto es la negociación colectiva de trabajo entre las empresas y los sindicatos. Este dispositivo de regulación puso en funcionamiento una política salarial de relativos “altos salarios” y beneficios sociales que permitió el acceso al consumo de masas a la clase obrera en los países desarrollados y de desarrollo medio del mundo occidental. Esta convención significó una serie de compromisos y reconocimientos implícitos del capital hacia el trabajo (Castel, 1995:282)⁶.

- Se reconocía al trabajador como miembro de un colectivo dotado de un estatus social más allá de la dimensión individual de los convenios de trabajo. Esto daba lugar al reconocimiento del trabajador como poseedor de derechos sociales en tanto miembro de una clase o grupo social.

- Había un reconocimiento del antagonismo social de dos clases que debía ser regulado por el Estado mediante la convención colectiva de trabajo.

- Se reconocía el estado de subordinación y despojo de la clase obrera que instalaba el management científico en tanto mediación técnica-organizacional.

- Como producto de los demás reconocimientos, hubo un efecto homogeneizador de la clase obrera supeditada a las mismas condiciones de trabajo que imponía el management científico.

- El capital debía reconocer que sus derechos a “hacer trabajar” al obrero mediante la paga de un salario se veían limitados por otra clase social organizada en sindicatos.

⁶ Al decir “reconocimientos” por parte del capital se hace referencia a que estos fueron logrados por la clase obrera a través de su historia de luchas.

– Por último, el capital reconocía la existencia de sindicatos con un fuerte poder de negociación y que eran representativos de la clase obrera.

Estos reconocimientos al trabajo por parte del capital dieron lugar a una especie de paradoja. El acceso del trabajador al consumo de masas se daba a costa de la dureza de las condiciones de trabajo de la producción en masa y de su condición de subordinación propia del management científico. Es preciso remarcar que una de las premisas que sostiene este management es la percepción de la holgazanería obrera y su escasa calificación. Así, las condiciones materiales de subordinación se encontraban reforzadas con un “sentido común” que relegaba al obrero a un rol social subalterno. El estado de subalternidad se jugaba tanto en el momento de la producción como en el momento del ocio o del consumo.

A cambio, por la integración a la “sociedad de masas”, los sindicatos en tanto representantes institucionalizados y reconocidos por el Estado de la clase obrera, se comprometían a relegar un proyecto político propio de la clase y a canalizar la conflictividad por la vía de la negociación (Antunes, 2005:25). La negociación quedaba restringida a aspectos gremiales que no pusieran en duda ni la organización ni el control de los medios de producción por parte del capital. Pero, en definitiva, el capital tenía la certeza de que la clase trabajadora tenía intereses distintos a los suyos. Lo que hacía la convención fordista era relegarlos mediante su forma particular de institucionalización del conflicto.

Se configuró, así, un patrón hegemónico en la relación entre capital y trabajo al que denomino, siguiendo a John Holloway (1988:114), como “Pacto Fordista”. Esto es, la aceptación de un trabajo aburrido, monótono, repetitivo y poco calificado a cambio de salarios relativamente altos e integración al consumo de masas. Una existencia desprovista de sentido a cambio de acrecentar el poder de compra de los trabajadores (Antunes, 2005:28).

En British Leyland las cifras eran diferentes, pero la esencia era similar, el principio central de la dominación capitalista de posguerra: acepta la alienación mortecina y mortal del trabajo hastiante a cambio de altos salarios que te permitirán vivir la vida del consumo de masas, que a su vez generará la demanda de los productos de aún más trabajo alienante y hastiante⁷.

En definitiva, el pacto fordista de “muerte en el trabajo por vida de consumo” era un compromiso recíproco fundado en la aceptación de una desigualdad de poder (Zarifian, 1992). Sustentado en la negociación entre empresas y sindicatos bajo regulación del Estado, es producto de una correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo en un momento histórico en el que la fuerza de trabajo era sumamente necesaria para revolucionar la productividad a cambio de integrarse al consumo en la fase del “capitalismo benefactor” de 1930 a mediados de la década de 1970. En este sentido, la serie de reconocimientos a los que se ve obligado el capital tienen que ver con una concepción clásica o “moderna” del valor del trabajo y las mercancías, propio de esa fase en la cual la fuente de la riqueza la constituía el trabajo. Como veremos más adelante, esta concepción epistémica acerca del valor será profundamente modificada por otro paradigma managerial.

Durante el periodo en mención, el pacto fordista dio lugar a un patrón hegemónico del capital relativamente estable, sobre todo desde la posguerra, garantizando un marco de crecimiento rápido y sostenido al capital hasta que a fines de la década de 1960 comenzó a mostrar sus primeras limitaciones debido a la alta conflictividad en las fábricas que caracterizó al capitalismo occidental de fines de los '60 a fines de los años '70.

⁷ Holloway, John (1988): *La rosa roja de Nissan*, Cuadernos del sur n° 6, Bs As; p.115

2.2. La ruptura del “Pacto Fordista”

La Administración Científica del Trabajo funcionó como una tecnología organizacional de poder cuya forma de disciplinamiento y control laboral tendió a la economización de tiempos y de movimientos con el objetivo de aumentar la productividad para el capital. Esta estrategia de disciplinamiento apeló a la fijación de la mano de obra en los puestos parcelados, monótonos y repetitivos mediante el otorgamiento de estímulos monetarios según el rendimiento como forma de implicación de la fuerza de trabajo en la producción.

Los límites del pacto fordista comenzaron a visualizarse como resistencia a la dureza en el trato de las direcciones y al trabajo parcelado, repetitivo y mecanizado (Holloway, 1988:121; Coriat, 2008:122). Las cadencias infernales de la línea de montaje eran la base de la “muerte” en el trabajo. Ya entre mediados y fines de la década de 1960 comenzaron a visualizarse los primeros signos de la resistencia al management científico. Esta se hace presente en el cotidiano de trabajo a través del ausentismo, la ralentización, la huida de la situación laboral, el desinterés de los trabajadores por la calidad de la producción y la alta rotación en las empresas. Los indicadores de esta “resistencia pasiva” se visualizaban en los incumplimientos de plazos, el alto desperdicio y defectos de piezas y de productos. Las primeras respuestas empresariales ante esta resistencia al trabajo fue una taylorización creciente mediante el aumento de los ritmos para restablecer los rendimientos (Boltanski y Chiapello, 2010:251).

La conflictividad fue escalando aun más. A principio de los años 70 la resistencia al management científico comenzó a tomar un carácter reivindicativo distinto que se expresaba en altos niveles de conflictividad en los espacios de

trabajo y movimientos de protesta⁸. De acuerdo a Boltanski y Chiapello (2010:250) el número de huelgas en la mayoría de los países de Europa occidental aumentó en proporciones considerables durante el periodo 1968-1973 con la particularidad de que son iniciadas por las bases desbordando a la representación sindical. Este desborde mostraba la incapacidad de contención de la institución encargada de sostener el pacto social fordista desde los intereses de los trabajadores. Asimismo, dicho desborde erosionaba también la legitimidad de los sindicatos como entidades representantes de los trabajadores. Holloway (1988:16), en esa dirección, plantea que en el conjunto de la industria automotriz británica durante el periodo 1969-1978 no solo creció fuertemente la actividad huelguística sino que además se perdió un promedio anual de 1 millón 800 mil horas de trabajo debido a las huelgas, en comparación con el periodo 1950-1963 en el cual se habían perdido un promedio anual de 377 mil 600 horas. A su vez, el aumento en la cantidad de huelgas venía acompañado de una fuerte radicalidad en las formas de acción. Durante la década de 1970 las huelgas se caracterizaron por la ocupación de las fábricas, las expulsiones de la dirección, los secuestros, los sabotajes y el rechazo por parte de las bases de los acuerdos negociados por los sindicatos (Dubois, 1978).

En mayo de 1971 tuvo lugar en París, bajo el auspicio de la OCDE, una reunión de expertos patronales pertenecientes a diferentes países de Europa occidental, de Estados Unidos y de Japón. El ponente fue el profesor R.W. Revans, consejero de la Fundación belga Industrial/Universidad. Este grupo

⁸ Si bien los autores referenciados en general hacen hincapié en el capitalismo occidental “desarrollado”, Argentina entra perfectamente en el marco de la descripción que se está realizando. En Argentina puede visualizarse como a partir del Cordobazo, en 1969, comienza también una etapa de fuerte conflictividad cuyo eje está en la clase obrera. Nos referiremos a las particularidades del caso argentino en la segunda parte de la tesis ya que el objetivo de esta primer parte es mostrar la conformación de la hegemonía managerial a nivel mundial.

de reflexión se originó a causa del “fenómeno de degradación que caracteriza actualmente el comportamiento de los trabajadores” por el “endurecimiento de las actitudes” (...). Las “economías industriales (...) sufren una revolución” que “atraviesa todas las fronteras culturales” apareciendo simultáneamente en el conjunto de los países de la OCDE, y que “no se limita únicamente a los trabajadores sino que “igualmente influye sobre las concepciones y las reacciones de los cuadros”. Esta “revolución” se manifiesta fundamentalmente a través de un “desafío a la autoridad”⁹.

Desde la perspectiva empresarial se había formado una “guerrilla cotidiana” en el lugar de trabajo que desafiaba fuertemente la autoridad de las direcciones en las fábricas (Boltanski y Chiapello, 2010:250). Esta crisis se vio reflejada enseguida en algunos indicadores que afectan de manera directa a la tasa de ganancia empresarial:

- El aumento del precio de la fuerza de trabajo conquistado por la intensificación de las luchas (Antunes, 2005:15).

- La fuerte baja de la productividad del trabajo desde fines de los 60 hasta principio de los 80¹⁰.

- El aumento de los costos de producción ya que las direcciones de las empresas intentaron volver a poner bajo control a los trabajadores sobrecargando el encuadramiento del personal de control. Estos controladores no son necesariamente “productivos” y provocaron una inflación de nuevas categorías improductivas (Coriat, 2008:146).

El pacto fordista comenzaba a deslegitimarse desde su propio fundamento. La pérdida de la condición humana que suponía el trabajo parcelado, monótono y repetitivo bajo la intensidad del cronómetro y bajo el control de las normas no daba espacio para constituir formas de

⁹ Boltanski, L. y Chiapello, E. (2010): *El nuevo espíritu del capitalismo*; Ed. Akal; Madrid; p.249

¹⁰ Los ejemplos de baja de la productividad en todos los países pueden encontrarse en Coriat (2008:148-149) y en Neffa (1999:48).

implicación de los trabajadores en la producción más allá de lo estrictamente monetario. El pacto fordista significaba realmente “muerte en el trabajo por vida de consumo”. Toda vía de estímulo a la implicación de los trabajadores se veía bloqueada por los fundamentos y la concepción misma del trabajo del taylorismo-fordismo. No había espacio para la creatividad ya que desde el management científico el lugar de los trabajadores se reducía a la mera ejecución de tareas. Aun cuando esta forma de implicar se sustentaba además por la estabilidad en el empleo mediante contratos de duración indeterminada y derechos protectores del trabajo (Neffa, 1999:47), el costo de resignar el sentido mismo del trabajo por el acceso al consumo y la estabilidad laboral era muy alto.

El pacto fordista conformó una forma de *implicación pasiva* por parte de los trabajadores ya que no participar en la organización de la producción y, a su vez, ser una amenaza de su interrupción estaba en la “naturaleza” de la relación que se había constituido. Asimismo, las calificaciones se reducían a una serie de movimientos cronometrados y normalizados que empobrecían las identidades profesionales. El sentido del trabajo no era más que ejecutar los procedimientos prescritos por los “tomadores de tiempos”. En estas condiciones, no había posibilidad alguna de implicar a la fuerza de trabajo más allá de lo estrictamente monetario (Neffa, 1999:49) bajo un rígido control autoritario de los rendimientos (Dombois y Pries, 1993:22). El management científico al no poder echar mano a otras fuentes de legitimación que obtuvieran la adhesión de los trabajadores ya no era capaz de dar un sentido a los trabajadores.

La combatividad ascendente de fines de los años '60 no se proponía meramente la renegociación del pacto fordista: más salario por un trabajo detestable. Golpeaba en el núcleo central del fordismo mismo: los altos salarios ya no bastaban para contener la frustración acumulada¹¹.

Ante la alta conflictividad laboral y la guerrilla permanente en el cotidiano de trabajo y sus efectos en la baja de la productividad y en la tasa de ganancia del capital, el patrón hegemónico cuya base era el pacto fordista estaba terminado¹². La interpretación de la crisis que hace la intelectualidad vinculada al management es que se ha conformado un problema de autoridad en las fábricas producto de las fallas en la gestión de la fuerza de trabajo. Ante esta interpretación, el capital saldrá a restablecer su autoridad y a poner fin al problema de la disciplina en las fábricas. Poner fin a ese problema requerirá de nuevas modalidades de gestión, de formación, y de nuevas maneras de implicar en la producción a los trabajadores. En tales circunstancias se llevará adelante un proceso de “modernización empresarial” que intentará otorgar nuevos sentidos al trabajo.

3. La “modernización Empresarial”

La baja en la productividad de las grandes empresas durante la década de 1970 fue entendida por el management empresarial como una crisis de autoridad. A pesar de la creciente inversión y de la introducción de tecnología de mecanización la productividad no había aumentado. Pero hubo también otros factores, además de la conflictividad, que incidieron en la necesidad del capital de reconvertirse. Tanto

¹¹ Holloway, John (1988): *La rosa roja de Nissan*, Cuadernos del sur n° 6, Bs As; p.117

¹² De acuerdo a lo que propone Lipietz (1994:12) el consenso mundial empresarial acerca de que el fordismo estaba acabado se logra en el año 1980 en la Reunión Cumbre de Venecia.

la crisis del petróleo de 1973 como la creciente internacionalización en búsqueda de una mayor competitividad y la financierización de la economía fueron muy importantes en la reestructuración del capital concentrado. Comenzó así un proceso de traslado de las grandes empresas a regiones como por ejemplo el sudeste asiático en donde la regulación fordista no existía y la “flexibilización” era total para reducir costos laborales (Lipietz, 1994)¹³.

La recuperación de la disciplina en las fábricas comenzó a diseñarse sobre un diagnóstico cuya tesis más compartida y aceptada fue que el taylorismo-fordismo había sido un modelo demasiado rígido en todos sus aspectos y que era necesario modernizar las empresas hacia modelos que proporcionen una mayor flexibilización (Dombois y Pries, 1993; Coriat, 2006; Antunes, 2003; Freyssenet, 1994). Sobre este diagnóstico, se imponía una estrategia de modernización empresarial.

Entiendo por *modernización empresarial* a un complejo proceso de cambios técnicos, organizacionales y político-laborales en las empresas que apuntan a diferentes metas como el incremento de la productividad, la reducción de costos de producción, la calidad del producto y la flexibilización productiva (Dombois y Pries, 1993:14). Este conjunto de transformaciones estratégicas modifican el orden social preexistente e intentan configurar un sujeto trabajador acorde a las nuevas reglas de la estrategia modernizante de la recomposición hegemónica del capital a partir de mediados de los '70 (Figari, 2001).

¹³ Este autor se refiere a las formas de producción del sudeste asiático, en donde la flexibilización es total, como *taylorización sanguinaria o primitiva* porque la flexibilización está basada en salarios bajísimos, en la represión de los obreros, en la represión del sindicalismo, en la ausencia de mercado interno y en la exportación como modelo de desarrollo. (Lipietz, 1994:25). Es decir, en esos “modelos” funciona el taylorismo solo como forma de organizar el trabajo pero no hay reconocimientos ni concesiones a la clase obrera por parte del capital, vía las regulaciones estatales.

Se pretende destacar aquí la complejidad del proceso de modernización hacia una nueva conformación hegemónica del capital. El proceso de modernización empresarial muestra dos elementos constitutivos. El primero se caracteriza por la recuperación del control y de la autoridad por parte del capital transnacional concentrado utilizando e imponiendo políticas de *flexibilización laboral* agresivas contra el trabajo. Este elemento de la recomposición del orden hegemónico se destaca por una fuerte racionalización en la organización, en la gestión y en el proceso de trabajo, y por una mayor flexibilidad en las modalidades de contratación de la fuerza de trabajo. El segundo elemento, al que llamo *management participativo* se caracteriza por la intención de reducir la brecha ideológica entre los trabajadores y la dirección de las empresas para lograr establecer una nueva armonía social (Linhart, 1997:33). Estos elementos dan lugar a una consolidación hegemónica que habilita a nuevas legitimaciones del orden.

3.1. Las políticas de flexibilización laboral

La flexibilización laboral fue, ante todo, la disposición por parte del capital transnacional concentrado de una serie de instrumentos tecnológicos, sociales y legales para gestionar y contratar a la fuerza de trabajo. Esto es, si durante el pacto fordista el capital se veía obligado a hacer una serie de reconocimientos que se traducían en concesiones tales como contratar a la fuerza de trabajo por tiempo indeterminado o negociar salarios, categorías y puestos de trabajo con los sindicatos mediante una rígida regulación estatal, la flexibilización permitió un mayor poder para *hacer trabajar* a los obreros. Cuando se dice “hacer trabajar” se hace referencia a los nuevos métodos que comienza a utilizar el capital transnacional concentrado para reorganizar la producción y lograr una mayor y mejor disponibilidad de la fuerza de trabajo.

En definitiva, la noción de flexibilidad es la puesta en funcionamiento de una serie de dispositivos tendientes a recuperar la potestad de *hacer trabajar* intensificando los ritmos y a fragmentar la relativa “homogeneidad” de la clase obrera que se había constituido como efecto del pacto fordista.

(...) la racionalización “científica” de la producción fue sin duda lo que contribuyó más poderosamente a la homogeneización de la clase obrera. Esa racionalización atacó el tabicamiento de los “gremios” con los que sus miembros se identificaban estrechamente: el trabajador se pensaba “forjador” o “carpintero” antes de pensarse “obrero” (las rivalidades entre compañeros, que sobrevivieron durante mucho tiempo al Antiguo Régimen, ilustran hasta la caricatura esta crispación en la especificidad del oficio). Tanto más cuanto que en el seno de una misma especialización profesional había también muy importantes disparidades de salario y estatuto entre el compañero consumado, el peón, el aprendiz... De modo que la homogeneización “científica” de las condiciones de trabajo pudo forjar una conciencia obrera que desembocó en una conciencia de clase agudizada por el carácter penoso de la organización del trabajo¹⁴.

El pacto social fordista que suponía la integración de la fuerza de trabajo al consumo de masas bajo la subordinación al capital configuró una relación dualista, bipolar, en tensión constante (Castel, 1995:290) y en donde los intereses de ambas clases ya no podían confluir al no estar ya

¹⁴ Castel, R. (1995): *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*; Ed. Paidós; Bs As; p.279. Este proceso de relativa homogeneización de la clase obrera es descrito en la misma dirección por Antunes (2005:27): *Habiendo Perdido la identidad cultural de la era artesanal y manufacturera de los oficios, dicho obrero había vuelto a socializarse de un modo relativamente “homogeneizado”, ya sea por la sectorización de la industria taylorista-fordista, por la pérdida de la anterior destreza o por la descalificación repetitiva de sus actividades, además de las formas de socialización ocurridas fuera del espacio de las fábricas. Esto posibilitó el surgimiento, en amplia escala, de un nuevo proletariado cuya forma de sociabilidad industrial, marcada por la masificación, ofreció las bases para la construcción de una nueva identidad y de una nueva forma de conciencia de clase.*

garantizada la productividad por la creciente conflictividad. La política de flexibilización laboral apunta de manera directa a desmembrar y fragmentar esa relativa homogeneidad de la condición obrera que se había constituido por la vía de la producción y el consumo de masas. La política de flexibilización laboral es el comienzo de la derrota de la clase obrera. Derrota porque luego de la crisis estructural del capital en la década de 1970 el sector trabajo no pudo imponer su modelo histórico- social, es decir, un proyecto contrahegemónico al capital (Antunes, 2005:22). Derrota también porque luego de la crisis el capital logró su recomposición hegemónica, en un primer momento, vía las políticas agresivas de flexibilización laboral.

La flexibilización laboral es, entonces, y ante todo, reducción de costos e intensificación del trabajo, inestabilidad laboral y fragmentación de la clase trabajadora. Flexibilizar las limitaciones a *hacer trabajar* y a *poder contratar* a la fuerza de trabajo supone una serie de transformaciones en la forma de organizar y gestionar el trabajo, y en las modalidades de contratarlo. En este sentido, el contexto de la reestructuración lo proporciona el nivel político-estatal. Los gobiernos de Thatcher y de Reagan en la década de 1980 son la punta de lanza de las transformaciones a ese nivel en materia de flexibilización. Desde la esfera de lo laboral, el “Estado plan” fue minado por la emergencia de concepciones y políticas neoliberales que lo interpretaban como un obstáculo a la productividad y a la ganancia empresarial. Los objetivos de estas políticas podrían sintetizarse en el restablecimiento y la garantía de la libertad de las empresas, y en el fomento y la multiplicación de la competitividad en el marco de una “verdadera” economía de mercado (Foucault, 2007:151). Las políticas de flexibilización laboral son un aspecto del orden neoliberal que comienza a conformarse en la política efectiva a principio de la década de 1980.

En el marco del problema que se viene planteando en torno a la recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado, se pueden identificar algunas

tendencias generales de la flexibilización de las relaciones de trabajo que no se reducen al proceso de trabajo de la “lean production” o “producción magra”¹⁵.

Entre las tendencias flexibilizantes en la organización del trabajo se destaca en primer lugar una forma de producción por demanda (just in time) que nace en la década de 1950 en Japón en la fábrica Toyota. Esta forma de producción permite una mejor adaptación (flexibilidad) a las exigencias del mercado que la producción en masa taylorista-fordista. Este proceso productivo da lugar a series cortas y variadas cuyos productos son diferenciados, y no necesariamente masificados, por la posibilidad de segmentación de la demanda. Así, se puede reducir stocks y “desperdicios” de materias primas (kanban), de insumos y de productos terminados. En suma, por ejemplo, en el caso de la industria automotriz se comienza a producir ya no en *masa* sino por *demanda segmentada* cuando un auto ya está vendido. La forma de producción just in time se caracteriza por la automatización microelectrónica pero no necesariamente requiere de esa tecnología para funcionar (Neffa, 1999:60). Esta forma de organizar el trabajo se caracteriza por *hacer trabajar* al obrero en equipos polivalentes, asumiendo una multiplicidad de funciones (Antunes, 2005:40). Como efecto, la polivalencia da lugar a una horizontalización de las categorías laborales de la fuerza de trabajo. Esta tendencia se complementa con el achatamiento de las categorías laborales por la expulsión de los viejos mandos medios de control debido a los altos costos que representaban (Novick, 1991:85).

Pero esta horizontalización no es una nueva “homogeneización” de los trabajadores. Por el contrario, la flexibilidad salarial establece las nuevas diferenciaciones. A

¹⁵ En este apartado se tratan solo algunas tendencias de la flexibilización laboral a un nivel general con el objetivo de mostrar el proceso de recomposición del capital transnacional concentrado. En el capítulo 4 se trabajaron las particularidades de la flexibilización laboral en Argentina y en el capítulo 6 las especificidades de las técnicas de flexibilización en una empresa automotriz de capital japonés radicada en Argentina.

partir de sueldos básicos e incentivos por rendimiento de productividad y calidad se diferencia en primer lugar a los equipos de trabajo y luego a los trabajadores de manera individual. Esta diferenciación en el seno del colectivo de trabajo fomenta la competitividad entre los trabajadores.

La noción de “desconcentración productiva” refiere al nivel de flexibilización de la red de subcontratación de pequeñas y medianas empresas proveedoras sobre la que se reorganiza la producción. Las empresas de capital transnacional concentrado mantienen solo lo que es central desde su visión del negocio y transfieren a una red de subcontratistas la parte que les representa altos costos. Si en la “gran fábrica fordista” el 75% de la producción era realizada en su interior, la “fábrica esbelta toyotista” es responsable solo del 25% de la producción (Antunes, 2005:41). La subcontratación da lugar a la existencia de trabajadores tercerizados que desempeñan en muchos casos las mismas tareas que los que trabajan para la “fábrica madre” (Soul y Martínez, 2009:03).

La flexibilización de las modalidades contractuales es otra de las tendencias más importantes a ser remarcadas. La tendencia muestra que las grandes empresas concentradas funcionan con planteles mínimos de trabajadores contratados por tiempo indeterminado, y, de acuerdo a la demanda echan mano a modalidades alternativas de contratación temporal ya sea por tiempo determinado, pasantías o de contratación abierta hasta que la patronal lo disponga. Esto erosiona fuertemente la seguridad y la estabilidad en el empleo dando lugar a la extensión y la generalización de la precarización laboral (Neffa, 2012:81).

3.2. El management participativo

Queda claro que la salida de la crisis de autoridad y su recomposición por parte del capital transnacional concentrado se da a través de una creciente racionalización de la producción e intensificación de los ritmos de trabajo

llevada adelante mediante políticas de flexibilización laboral. Es evidente que realizar más concesiones y reconocimientos al trabajo desde la lógica del “pacto fordista” no era posible. Por ende, las profundas transformaciones que sucedieron en la organización de la producción, ya en los ’80, debían encontrar su fuente de legitimidad en otro paradigma. Todas las miradas empresariales comenzaron a girar hacia Japón no solo por su crecimiento económico y su alta productividad en plena crisis occidental¹⁶.

Hace algunos años, encontrándome sentado frente a un ejecutivo de la CBS/Sony en una charla sobre el estado de la economía japonesa, el ejecutivo dijo casi descuidadamente: “Últimamente hemos tenido muchos visitantes de Estados Unidos y Europa que desean observar nuestra tecnología de fabricación de discos fonográficos. Saben que nuestros discos suenan mejor, pero cuando visitan la planta descubren que empleamos la misma tecnología, la misma prensa y las mismas materias primas. Algunos insisten que tenemos soluciones secretas y piden que les dejemos inspeccionar los residuos. Naturalmente, no encuentran nada distinto de lo que hay en sus propios residuos. Ponen expresión de desconcierto cuando les digo que la diferencia en la calidad del sonido no proviene de nuestras máquinas sino de nuestra gente”.¹⁷

Los sectores concentrados del capital transnacional llevarán adelante su “revolución cultural”. Su meta, mucho más ambiciosa que revolucionar la productividad, será pro-

¹⁶ Japón experimentó una alta tasa de crecimiento económico y de la productividad durante el periodo 1960-1983. Incluso, a finales de los años 70 los productos japoneses comenzaron a superar el dominio norteamericano en el mercado mundial, particularmente en la industria automotriz. Este proceso fue interpretado por el mundo del management empresarial como el “milagro japonés” (Banco Interamericano de Desarrollo; Programa Japón; *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad*; vol. I; 2003; p.56).

¹⁷ Ishikawa, K.: *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*; Grupo Editorial Norma; Colombia; 1997; p.10. Karou Ishikawa es considerado por el mundo del management como el “gurú” más importante de la Gestión de la Calidad.

ducir nuevos *sujetos trabajadores* intentando transformar las “rigideces” de las viejas actitudes. La década de 1970 les ha dejado un gran aprendizaje: la fábrica no podía volver a ser un espacio de homogeneización de la clase obrera y de antagonismo con los representantes de la patronal. El ejemplo de “armonía social” era la fábrica japonesa. En definitiva se trataba de un intento por restablecer la autoridad mucho menos en el sentido de conformar un nuevo pacto y mucho más con la ambición de hacer confluir los intereses del capital y del trabajo apelando a nuevos discursos y modalidades de gestión.

Se plantea que este restablecimiento de la autoridad es hegemónico en el sentido de que las formas de implicación que se pondrán en juego trascienden ampliamente el aspecto “material” monetario. Ya no era posible seguir comprando el consentimiento de los trabajadores. Eso representaba insistir en el ya viejo pacto fordista. El capital saldrá a disputar la participación de los trabajadores en el marco de un proyecto empresarial de carácter cultural. La estrategia será arrebatarles los trabajadores a los sindicatos e interpelarlos ya no como “clase” sino como “individuos” autónomos.

Esta es, tal vez, la transformación más importante del mundo del trabajo: una nueva forma de ejercer el poder que desecha los antagonismos y sus pacificaciones a modo de pacto social y que se propone ahora *gestionar posibles conflictividades individuales* constituyendo una nueva institucionalidad de fábrica. La transformación ha sido tan profunda que el capital transnacional concentrado ha tenido que modificar incluso la conducta “dualista” de sus propios cuadros manageriales conformados al calor del pacto fordista.

Cuando Matsushita, por ejemplo, le compró a Motorola su fábrica de televisores en Chicago, procedió a dejar cesante a todo el personal jerárquico y solo conservó a los trabajadores directamente productivos. “Para los norteamericanos” explicaba en esa época un gerente japonés, “están por un

lado quienes piensan y por el otro quienes trabajan. Entre nosotros, los que trabajan son los mismos que piensan y no tenemos necesidad más que de la mitad de los efectivos”¹⁸.

El capital transnacional concentrado hará efectivas una serie de herramientas tendientes a conformar nuevas actitudes y nuevos intereses en los trabajadores sobre la base de la experiencia japonesa. Esta estrategia no buscará necesariamente una confrontación con los sindicatos en tanto representantes de la clase obrera, sino que interpelará de manera directa a *individuos trabajadores* a alinearse con la nueva cultura empresarial. Mediante sofisticadas herramientas “invitarán” a los trabajadores a no confrontar, a “participar” y a ser una parte activa de la “misión” de las empresas. Esta estrategia, más sofisticada, se funda en un reconocimiento a los trabajadores a participar en la producción pero sin realizar concesiones en tanto clase e intensificando la explotación¹⁹.

Los capitalistas comprendieron entonces que, en vez de limitarse a explotar la fuerza de trabajo muscular de los trabajadores privándolos de cualquier iniciativa y manteniéndolos enclaustrados en las compartimentaciones estrictas del taylorismo y del fordismo, podían multiplicar su ganancia explotando su imaginación, las dotes organizativas, la capacidad de cooperación, todas las virtudes de la inteligencia. Fue con ese fin que desarrollaron la tecnología electrónica y la

¹⁸ Gorz, A. (1998) *Misericordias del presente, riquezas de lo posible*, ed paidós, Bs As; p.39.

¹⁹ Tal como lo plantea Lahera Sánchez (2004:83-84), la participación de los trabajadores no está abierta a materias estratégicas de decisión empresarial tales como: el diseño y la definición de producto, las políticas de inversión y de dividendos, los procedimientos de contratación y las retribuciones salariales, la reducción de costes y de presupuestos financieros, el diseño y la introducción de nuevos equipamientos tecnológicos en el proceso de trabajo, la propiedad y control sobre las empresas. Estos son los ámbitos de decisión exclusivos del capital y ahí se encuentra el núcleo duro de su poder.

computación y que remodelaron los sistemas de administración de empresas implantando el toyotismo, la calidad total y otras técnicas de gestión²⁰.

Las nuevas técnicas de gestión interpelarán e intentarán alinear a los trabajadores como individuos hacia la compatibilidad de intereses con las empresas mediante herramientas de participación controlada. A esa red de herramientas y de técnicas de gestión la llamaré, siguiendo a Linhart (1997:38), *management participativo*. Este, a diferencia del *management científico*, constituirá nuevas formas de implicar a la fuerza de trabajo a través de un nuevo compromiso: reconocer a los trabajadores su capacidad individual para participar en la producción a cambio de alinear sus intereses con la “misión”, la “visión” y los “valores” de las empresas. El capital concentrado sale a capturar algo más que fuerza de trabajo. Este nuevo compromiso de *reconocimiento individual a la capacidad para participar* tendrá sus alcances y limitaciones:

- El reconocimiento individual a la capacidad para participar no se le otorga a una “clase” sino a *individuos* con determinadas características.

- La característica fundamental que deben tener esos “individuos” para acceder al reconocimiento a participar es *ser proactivos*.

- El reconocimiento individual a participar de estos *individuos* se hace efectivo en lo que se denomina *mercado interno de trabajo* y en los *círculos de calidad*.

- Y, por último, el reconocimiento individual a participar encuentra sus limitaciones en la nueva división socio-jerárquica de la empresa.

A su vez, pueden mencionarse tres condiciones de posibilidad sobre las que funciona el reconocimiento individual a participar. En primer lugar, la expulsión de la mano

²⁰ Antunes, R (2005): *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires, Ed. Herramienta; Buenos Aires; p.31. Extraído de Alain Bihr (1991:19-20).

de obra “no competitiva” que se caracterizó, en un primer momento de la reconversión, por el cierre de fábricas y el despido de una importante masa de trabajadores que no se ajustaban a las nuevas “actitudes correctas” que demandaba el capital (Holoway, 1988:124). En segundo término, la relocalización que se caracterizó por el traslado de las fábricas hacia zonas sin tradición fabril y en las cuales los costos laborales eran más bajos (Lipietz, 1994:08). Y, por último, una política de reclutamiento de trabajadores jóvenes, en su mayoría de primer empleo y sin tradición sindical (Novick, et al., 2002:07).

Estas condiciones de posibilidad de la participación individual, junto con las políticas de flexibilización laboral, se enmarca en un proceso más amplio de modernización empresarial que tiene como efecto una creciente precarización laboral (Figari, 2001). Esta ya se hacía visible en la década de 1980 en los países más industrializados.

A título de ejemplo: en Francia hubo una reducción de 500mil empleos de tiempo completo, entre 1982 y 1988; y en el mismo periodo hubo un aumento de 111mil empleos de tiempo parcial (Bihr, 1990). (...) La actual tendencia de los mercados de trabajo es reducir el número de trabajadores fijos, para emplear cada vez más una fuerza de trabajo que entra fácilmente y es despedida sin costos (...). En Inglaterra, los “trabajadores flexibles” aumentaron un 16%, alcanzando 8,1 millones entre 1981 y 1985, mientras que los empleos permanentes cayeron un 6% (...). André Gorz agrega que aproximadamente entre un 35% y un 50% de la población trabajadora británica, francesa, alemana y norteamericana se encuentra desempleada o desarrollando trabajos precarios, parciales, etcétera²¹.

²¹ Antunes, R (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Ed. Herramienta, Bs As; p.46.

Es importante remarcarlo: el reconocimiento individual a participar en la producción se da en el marco de una creciente precarización laboral que ya comenzaba a asomarse en los años '80. Entiendo a la precarización laboral no solo en función a la inestabilidad, inseguridad y desprotección laboral, sino también en función del tipo de proceso de trabajo que se ejecuta y de la retribución material que se recibe (Neffa, 2012:82). La subcontratación ha permitido prácticas en las que a igual tarea dentro de una misma empresa hay distintas retribuciones salariales, dada la existencia de trabajadores que responden a distintas patronales bajo distintas formas de contratación (Soul y Martinez, 2009:03).

3.2.1. *La implicación participativa*

El proceso de modernización empresarial da cuenta de una particular apropiación por parte del capital occidental de las técnicas japonesas de organización del trabajo en el marco de una creciente precarización laboral²². El sistema de precarización laboral mantiene una correlación de fuerzas muy

²² Se dice “particular apropiación occidental” de las técnicas japonesas porque al momento en el que el management occidental comenzó a adoptar las técnicas empresariales del “milagro japonés” en los '80, prevalecía en Japón el sistema que se denomina el “empleo vitalicio” o empleo de por vida. Este sistema se caracteriza por una valoración de la antigüedad. Así, las técnicas de participación del obrero japonés en los intereses de la empresa se sostiene mediante cierta seguridad y estabilidad en el trabajo (Coriat, 2006:68). Muy distintas son las condiciones de emergencia del management participativo en el capitalismo occidental. Este surge como respuesta a una crisis de autoridad, instrumentando políticas agresivas de flexibilización laboral que dieron por resultado una creciente precarización. Mientras en Japón las técnicas de implicación en la producción se aplican en un contexto de estabilidad laboral, en el capitalismo occidental esas técnicas denotan inestabilidad y profundizan la sujeción del trabajador dado que se inscriben en una utilización estratégica de modernización empresarial centrada en la recomposición de la autoridad. Asimismo, es pertinente mencionar que la relativa estabilidad y seguridad laboral en Japón tiene altos costos en la salud de los trabajadores. La aparición de estas técnicas, sumado a que la jornada laboral de Japón es de las más altas del mundo, tiene su correlato con lo que se

desfavorable a los trabajadores, acentuando la subordinación y la dependencia en el sentido de la baja sindicalización y la desprotección legal y previsional que propugna ese sistema (Neffa, 2012:89). En este contexto el “compromiso”, la “colaboración”, y la “participación” resultarán indispensables para conservar el empleo (Figari, 2006:84). Es en ese marco que hago referencia a “técnicas” de implicación en el management participativo y no a la “implicación” a secas.

Llamo técnicas de *implicación participativa* a las disposiciones de reconocimiento individual a la capacidad de los trabajadores para participar en la producción que hace el capital transnacional concentrado luego de la crisis del pacto fordista y una vez recompuesta su hegemonía. Esta forma de “producir” la implicación, mediante herramientas concretas de gestión, pretende alinear los intereses de los trabajadores con los de las empresas pero ya no bajo la forma de pacto entre clases, sino como un reconocimiento a individuos particulares. Este reconocimiento solo es posible entre individuos miembros de una empresa dispuestos al juego competitivo para producir más. Estas técnicas intentan también disponer los intereses de los trabajadores en una nueva *institucionalidad managerial* de manera tal que se minimicen los conflictos y se fomente la participación en la producción.

Haase (Director de Formación de Volkswagen) explica ante todo que “transferir las competencias empresarias a la base” permite “en gran medida suprimir los antagonismos entre trabajo y capital (...). Si los grupos de trabajo tienen una gran autonomía para planificar, ejecutar y controlar los pro-

denomina “karoshi”. El karoshi es un síndrome de agotamiento físico y mental que termina en una muerte súbita por exceso de trabajo (Watanabe, 1997:36).

cesos, los flujos materiales, los efectivos y las calificaciones (...) entonces se tiene una gran empresa hecha de pequeños empresarios autónomos, y aquí hay una revolución cultural²³.

Ante la estrategia de suprimir los antagonismos entre capital y trabajo toma relevancia la gestión de la conflictividad²⁴. El imperativo del management participativo es no pactar con otra clase, ya que eso sería reconocer la existencia de antagonismos, sino gestionar los posibles conflictos entre individuos autónomos, colaboradores de las empresas que resultan del juego competitivo que se propone. Esa modalidad de gestión del conflicto conforma agencias cuya misión es incentivar la participación dentro de las reglas del juego de la *institucionalidad managerial*.

La noción de mercado interno de trabajo permite comprender esa forma de institucionalidad. Un mercado interno de trabajo es una unidad administrativa, por ejemplo un establecimiento fabril, en la que la fijación de los precios y la distribución del personal están reguladas por una serie de normas y procedimientos administrativos. Estas normas regulan los ascensos, la distribución de los puestos de trabajo y el establecimiento de escalas de salarios (Burawoy, 1989:123-124). Lo que regula la institucionalidad managerial es la producción y la distribución/apropiación del saber/poder en los espacios de trabajo. Las reglas y los criterios de la política managerial guían las *maneras de ser* y de *hacer* en el trabajo y producen una cooperación

²³ Gorz, A. (1998) *Misericordias del presente, riquezas de lo posible*, ed paidós, Bs As; p.55.

²⁴ Utilizo el término “gestión de la conflictividad” porque, siguiendo a Edwards y Scullion (1987:20), el conflicto de intereses entre los trabajadores y los patrones existe y en general lo que es bueno para uno es costoso para el otro. Pero, luego de la recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado, el conflicto se pretende canalizar mediante una nueva institucionalidad managerial que reconocerá la existencia de ciertas formas de conflicto pero no los antagonismos de clase.

funcional impuesta, en la que es absolutamente relevante el alineamiento del comportamiento individual al empresarial (Figari, 2006:77).

En definitiva, el proceso de modernización de la institucionalidad managerial trajo aparejadas reestructuraciones en los mercados internos de trabajo tendientes a configurar un individualismo competitivo. La competencia entre individuos trabajadores lateraliza el conflicto entre el colectivo de trabajo y la dirección y crea tensiones entre los propios trabajadores. Los intereses del trabajador se presentan como el interés de un agente individual en competencia con otros y no como los intereses de un colectivo explotado por la dirección de la empresa (Burawoy, 1989:136). El conflicto entre capital y trabajo se redirecciona hacia la disputa por los recursos del mercado interno de trabajo entre los agentes individuales.

Las técnicas de implicación participativa son un conjunto de herramientas tendientes a incitar al juego competitivo a los trabajadores en tanto agentes individuales con intereses particulares. Las técnicas y herramientas que componen la estructura incitativa a la competición varían de acuerdo a la institucionalidad managerial de cada empresa transnacional y a las especificidades de la producción. Como tendencia general pueden mencionarse algunas herramientas de incitación como el salario flexible, las categorías polivalentes, la flexibilización horaria, el trabajo en equipo, los círculos de control de calidad y la formación por competencias laborales²⁵.

3.3. La centralidad de la “calidad” en el proyecto empresarial

El proceso de modernización empresarial que se llevó a cabo en el capitalismo occidental se caracteriza por las políticas de flexibilización laboral y el management participati-

²⁵ Desarrollaremos cada una de estas herramientas en los capítulos siguientes.

vo como forma y estilo de gestión tendiente a recomponer la autoridad que había sido seriamente cuestionada. Vale la pena detenerse en el diagnóstico que hicieron algunos sectores del capital transnacional concentrado sobre la conflictividad laboral de los 70.

A finales de los 70, los productos japoneses comenzaron a arrebatar a la industria estadounidense su dominio en los mercados mundiales, particularmente en las industrias de manufactura como la automotriz, textil y la de semiconductores. El Instituto Tecnológico de Massachussets estableció un comité sobre productividad e inició su propia investigación encaminada a estudiar la deficiencia de la productividad estadounidense y encontrar una estrategia potencial para el control de la calidad (...). En su reporte final, la investigación de dos años reveló las siguientes conclusiones referentes a la industria de los Estados Unidos.

Estrategia administrativa anticuada

Perspectiva de corto plazo

Falta de tecnología en investigación y producción

Descuido de los recursos humanos

Falta de una estructura de cooperación en la organización²⁶

Cuatro de las cinco conclusiones del informe pueden sintetizarse en “fallas de gestión” por parte de las estructuras organizativas de las empresas. Estas “fallas” dan cuenta de la magnitud del problema con el que se iba a encontrar el capital transnacional concentrado. Son sus usinas de pensamiento las que proponen una transformación cultural. Si se pretende hacer funcionar a la empresa, la gestión deberá intervenir mucho menos mediante pactos o incentivos monetarios y mucho más sobre las condiciones que propician la baja productividad. La ideología y las conductas

²⁶ Banco Interamericano de Desarrollo; Programa Japón; *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad*; vol. I; 2003; p.56.

efectivas de los trabajadores se vuelven el objeto principal de gestión para la dirección de las empresas²⁷. El sentido del trabajo entra en disputa.

Es con el propósito de gestionar la conducta obrera minimizando la conflictividad e intentando alinear sus intereses al aumento de la productividad (y por ende con la tasa de ganancia del capital) que se retoma la noción de “gestión de la calidad”, surgida en Japón, por parte del capitalismo occidental. La gestión de la calidad es tanto una herramienta técnica-organizativa como un dispositivo de recomposición del poder del capital transnacional concentrado.

La “calidad” asume un rol central en la construcción de hegemonía en el nuevo proyecto empresarial (Tadeu da Silva, 1997:147). “Calidad” es una noción que en el seno del proceso productivo intenta dar cuenta de que no hay homogeneidad en la realización de las tareas de un colectivo de trabajo sino que hay diferencialidad en la “calidad” de las capacidades individuales de los trabajadores. Es decir, en un mismo puesto de trabajo que implica la misma tarea con las mismas herramientas puede haber diferencias de calidad en el producto del trabajo. Por lo tanto, y esta es la primera ley de la gestión de la calidad, la calidad está en las personas que trabajan y la tecnología solo es una herramienta que permite perfeccionarla.

El segundo aspecto característico de la “calidad” es la desigualdad. Si hay personas que trabajan con calidad y otras que no, la producción y la redistribución de los

²⁷ Ludwig Von Mises (1986:862), uno de los teóricos pilares del neoliberalismo, en su texto “La acción humana: tratado de economía”, escrito en 1949, ya alertaba sobre la magnitud del problema en las fábricas. (...) *Mediante tal propaganda anticapitalista, deliberadamente se pretende suprimir esa alegría del trabajo que nos viene ocupando. Aquella a la que (...) aludíamos depende, hasta cierto punto, de factores ideológicos; enorgullece al trabajador el puesto que ocupa en la sociedad y su activa contribución al esfuerzo común. Pero, cuando tal actitud mental se desprestigia conscientemente, aireando ante el obrero que no es sino desamparada víctima de explotadores sin entrañas, destrúyese la alegría del laborador, reemplazándola por fastidio y asco.*

recursos materiales y simbólicos entre los trabajadores no puede ser homogénea sino desigual. La diferencialidad de rendimientos entre los trabajadores, producto de las particulares competencias laborales de cada trabajador, debe tener su correlato en la diferencialidad de las remuneraciones. Esto es, la desigualdad de ingresos.

El tercer y más importante aspecto de la “calidad” es la codificación competitiva de la organización de la producción. Este aspecto es el que influye de manera directa sobre la conformación de la desigualdad. Porque induciendo a todos al juego competitivo se fomenta una *mejora continua* de la calidad y de la productividad. La competitividad se vuelve una especie de principio regulador de las conductas en donde todos y cada uno consigo mismo luchan por superar los objetivos de productividad que fijan las direcciones de las empresas.

El management participativo debe ser leído desde la necesidad de hacer parte a los trabajadores de un nuevo proyecto empresarial (Figari, 2001:99). Así, gestionar la calidad implica capturar, controlar y codificar en las *maneras de ser y de hacer* conductas competitivas. Es en este sentido que se sostiene que la “calidad” es una tecnología de gestión. Porque la calidad se produce mediante herramientas concretas, efectivas de conducción de las conductas de los trabajadores. A su vez, al conjunto de técnicas, herramientas concretas y principios codificadores de las conductas competitivas lo denomino *institucionalidad managerial* o dispositivo de la implicación en el trabajo. Las regulaciones que establece la *institucionalidad managerial* se expresan tanto a nivel global como local codificando lo que tiene y lo que no tiene valor, ya sean productos, saberes o sujetos, en esta fase del capitalismo global.

Estos dos niveles de expresión sobre los que funciona la institucionalidad managerial hacen que se entienda al fenómeno de la modernización empresarial como un proyecto político con las características que se vienen describiendo. Si el pacto fordista proponía una paz social que suponía una

conflictividad inherente al antagonismo de clases pero bajo determinados límites regulados por la negociación colectiva y el Estado, la nueva institucionalidad managerial se propone terminar con ese antagonismo codificando directamente la competitividad en la conducta obrera.

La conformación del orden managerial

Podemos comprar el tiempo de las personas, podemos comprar su presencia física en un lugar determinado, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos comprar el entusiasmo, no podemos comprar su lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Necesitamos ganarnos esto. (Clarence Francis, “gurú” del management).

1. La “calidad” como noción estratégica

La “calidad” ocupó un lugar central en el proceso de recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado. Esta noción da cuenta del nuevo orden en la producción luego de la crisis de disciplina de los años 70. Este orden ha tenido una capacidad codificadora de sentidos mediante una institucionalidad naciente restringiendo y limitando la esfera de lo posible al permitir o impedir que ciertas cuestiones sean pensadas (Tadeu da Silva, 1997:147).

La estrategia para gestionar un orden centrado en la construcción de técnicas incitativas a la competitividad entre los trabajadores para hacerlos parte de un proyecto empresarial requirió del uso táctico de la noción de “calidad” para sofisticar la avanzada racionalizadora en la lucha por el aumento del rendimiento y el restablecimiento de los niveles de productividad. El carácter conflictivo de la

noción de “productividad” requería de una noción sustitutiva estratégica para la transformación cultural-empresarial del trabajo.

Si bien el interés principal de la administración puede ser la productividad, el control de calidad es una preocupación común tanto para los trabajadores como para la administración. Cuando la administración pide a los trabajadores que aumenten la productividad, la respuesta de estos es, “¿Por qué? ¿No significa esto que tenemos que trabajar más duro? ¿Qué hay en ello para nosotros?” Sin embargo, nadie puede objetar cuando la administración pide la colaboración de los trabajadores diciendo, “hablemos respecto de la calidad”. Después de todo, la calidad es la única forma de permanecer competitivo y servir al cliente. La administración japonesa ha encontrado que sus esfuerzos para mejorar la calidad llevan en forma automática al mejoramiento de la productividad. Sin ese cimiento del control de calidad superior, hubiera sido imposible introducir nuevos y revolucionarios conceptos de producción, tal como el sistema de producción de *kanban* de Toyota¹.

Se sostiene que la “calidad” es la noción fundamental de la recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado porque su sentido da lugar a:

- la multiplicación de la competitividad hacia las bases.
- al alineamiento de los trabajadores con los intereses empresariales.
- la apropiación de un plusvalor más sofisticado que la fuerza muscular de los trabajadores.
- y, a la legitimación de la reestructuración transfiriendo la autoridad de la fábrica hacia “los clientes”.

El sentido de la noción de “calidad” unifica cada uno de estos elementos componiendo un dispositivo de implicación en el trabajo: la Gestión de la Calidad.

¹ Imai, M (2001): *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*; Compañía Ed Continental; México, p.137.

La “calidad”, como noción empresarial de la industrialización moderna, es producto de una acumulación histórica de saberes acerca de la producción por parte de las usinas de pensamiento del capital concentrado que en un momento histórico (en la década de 1980) dio lugar a un uso táctico para la resolución de una crisis de disciplina. Antes de configurarse como noción estratégica de la recomposición del capital, la noción de “calidad” ocupó un lugar marginal en relación a la “productividad” hasta que la experiencia japonesa la posicionó como una verdad managerial.

No es pertinente a esta tesis hacer la historia de la calidad, sino que interesa analizar los relatos históricos documentados que el management ha producido sobre la calidad². Esa grilla de análisis me permitirá identificar los momentos clave en los que la calidad comenzó a ser pensada por la intelectualidad managerial como un concepto estratégico de recomposición hegemónica.

2. El nacimiento y el desarrollo de la Gestión de la Calidad

La calidad como objeto de estudio del management no es de larga data. De acuerdo al análisis hecho de la literatura managerial pueden distinguirse tres fases de desarrollo de la calidad³.

² Los documentos y las fuentes bibliográficas utilizadas para recomponer los relatos manageriales sobre la calidad se encuentran en el Anexo nº1 de la tesis.

³ La literatura managerial es abundante y tiene una fuerte impronta de divulgación y fijación de conceptos claves para las direcciones, las gerencias y los mandos medios. Para el análisis de la historia que el management ha producido sobre la calidad nos centramos fundamentalmente en investigadores. En su mayoría estos investigadores son físicos, estadísticos e ingenieros. Las obras que tomamos como fuente de datos son: Shewhart (1931), Deming (1986), Juran (1990), Ishikawa (1997) e Imai (1986). Estos autores son considerados por el mundo managerial como “los gurús de la calidad” y sus investigadores más importantes. Estos “gurús” no son solo investigadores cuyos

En una primera fase surgió como preocupación de los ingenieros de fabricación en la industria en el primer cuarto del siglo XX cuando comenzaba a expandirse el taylorismo-fordismo como forma de producción. En esta primera fase, la calidad se controlaba a modo de inspección, por muestreo y aplicando técnicas estadísticas. Es decir, se inspeccionaba el producto terminado en la etapa final de la fabricación para verificar si había errores de calidad y se procedía a su certificación. La mayor dificultad que encontraba la inspección como técnica de control de la calidad es que los productos defectuosos se detectaban una vez terminado el proceso de trabajo. Lo que, por supuesto, generaba un alto costo en desperdicios. En un segundo momento de esta primera fase y bajo el mismo paradigma de la inspección surgió el control estadístico de proceso. Ideado por Walter Shewhart⁴ en la década de 1930, consistía en anticiparse y actuar sobre el proceso de fabricación cuando aparecen los primeros síntomas de la existencia de defectos. El control estadístico de la calidad se orientaba a la obtención de piezas y productos con una dispersión mínima respecto

resultados marcan tendencia en la órbita managerial. Son académicos y consultores que han ocupado lugares muy trascendentes en las usinas del pensamiento “corporativo”, en las políticas públicas y en Organismos Internacionales, y que han prestado sus servicios a las grandes empresas transnacionales concentradas.

Para recomponer la historicidad managerial de la calidad fueron también de mucha utilidad los documentos del Programa Japón (2003) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Asimismo, han sido de gran utilidad también los trabajos críticos sobre el modelo japonés del libro compilado por O. Martínez (1997); Japón, ¿milagro o pesadilla?

- 4 Walter Shewart fue un físico, ingeniero y estadístico norteamericano que es considerado por la literatura managerial como el primer investigador de la calidad. Sus investigaciones en Bell Laboratories de AT&T se encuentran en su libro *Economic control of the quality of manufactured product* publicado en 1931. Este libro es considerado el primer texto sobre el control de calidad en relación al desarrollo histórico en el que se inscribe a sí mismo el management.

de un valor objetivo. Lo que se pretendía era asegurar la calidad de los productos controlando los procesos (Ishikawa, 1997:16).

La segunda fase de la calidad está dada por la recepción que hace la industria japonesa durante la posguerra del control estadístico de la calidad norteamericano. Si bien el control estadístico de la calidad ingresó a Japón exactamente en mayo de 1946 por las fuerzas de ocupación norteamericanas en el sector de las telecomunicaciones, la literatura managerial menciona como “el hito” de la calidad una serie de conferencias y seminarios dictados por el físico norteamericano Edwards Deming⁵ entre 1950 y 1952, y por el ingeniero Joseph Juran⁶ en 1954. La novedad que aportan ambos es que la calidad debe dejar de ser una preocupación solo de los ingenieros de producción debiendo asumir también su importancia la dirección y los mandos gerenciales.

Extender la responsabilidad de la calidad a los mandos gerenciales modificó el paradigma desde donde era pensada la calidad. La alta gerencia japonesa, aconsejada por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE por sus siglas en inglés) propuso ampliar la esfera de lo pensable de la calidad que habían conformado los ingenieros norteamericanos.

Cuando el control de calidad hace hincapié en la inspección, únicamente interviene una división, bien sea la división de inspección o la división de control de calidad, y esta se limita

-
- 5 William Edwards Deming fue un ingeniero, físico y matemático estadounidense, creador principal de la noción de “calidad total”. En su libro *Out of the Crisis* publicado en 1986 se encuentran referencias al recorrido de sus investigaciones y experiencias en las grandes empresas acerca de la calidad. Por el impacto que causaron sus conferencias dictadas en el año 1950, el management japonés lo considera como el “padre de la tercera revolución industrial”.
 - 6 Joseph Juran fue un ingeniero rumano que hizo toda su carrera en grandes empresas en Estados Unidos. Sus principales aportes a la calidad pueden encontrarse en su libro *Management of Quality Control* publicado por primera vez en el año 1967. Junto con Deming es considerado uno de los principales “gurus” de la calidad de occidente.

a verificar en la puerta de salida para impedir que salgan productos defectuosos. Sin embargo, si el programa de control de calidad hace hincapié en el proceso de fabricación, la participación se hace extensiva a las líneas de ensamblaje, a los subcontratistas, y a las divisiones de compras, ingeniería de productos y mercadeo⁷.

Las enseñanzas de Deming (1986) y Juran (1990) encontraron en Japón una voluntad concreta de ir más allá de lo pensable por el paradigma de la inspección de la calidad. Fueron más allá al plantear que los clientes, tanto internos como externos, son una parte de la línea de producción y satisfacer sus necesidades y requerimientos debería involucrar a todos en la empresa. Nace así la Calidad Total⁸ a mediados de la década de 1950 como la segunda fase del desarrollo managerial.

Puede notarse que el enfoque de la calidad total introduce un importante desplazamiento en relación al paradigma de la calidad centrado en la inspección de la producción. La calidad se encuentra tanto en el producto y sus normas de producción como en los clientes y su satisfacción. Es decir, hay una ampliación en la noción de la calidad que incluye tanto el momento de la producción como el momento del consumo. Esto tiene una relevancia

⁷ Ishikawa, K.: ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa; Grupo Editorial Norma; Colombia; 1997; p.23-24. Karou Ishikawa fue un químico japonés, mencionado por toda la literatura del management como uno de los artífices fundamentales de la transformación de la industria japonesa. Realizó investigaciones en casi todas las empresas transnacionales concentradas (Ford, IBM, Bridgeston, entre muchas otras) y ocupó cargos de transcendencia en Organismos Nacionales de su país como en Organismos Internacionales. Divulgación de algunas de sus investigaciones y su experiencia corporativa en el control de la calidad puede encontrarse en su libro ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa, publicado por primera vez en 1985.

⁸ Utilizo "Calidad Total" porque es el término más usado en la literatura managerial occidental. Sin embargo, Ishikawa (1997:113) plantea que el término correcto sería "Control de Calidad en toda la Empresa" de acuerdo a lo establecido en un simposio sobre la calidad realizado en 1968 para diferenciar el estilo japonés del norteamericano.

fundamental. Por un lado porque se postula que la calidad tiene aspectos subjetivos más allá de la calidad del producto en sí; y por el otro porque surge la noción de cliente interno para gestionar la calidad del trabajo de los trabajadores de un proceso a otro.

La calidad, al dejar de ser una responsabilidad específica de los ingenieros que se expande hacia la gerencia, va perdiendo su estatus de “instrumento técnico” de inspección de los productos para volverse una tecnología social de control. Porque la calidad ya no debe inspeccionarse solo en las piezas y los productos sino también controlarse en las personas que los producen y los consumen (clientes internos y externos). Este desarrollo en Japón, a partir de las teorías de Deming y de Juran, incorpora nuevas dimensiones subjetivas de la calidad. Subjetivas en dos aspectos. En primer término, porque va tomando cada vez más relevancia el componente “subjetivo” de la *satisfacción de los clientes*. Y, en segundo lugar, porque el aspecto esencial de la calidad estaría menos en los productos y más en las personas que los fabrican. La calidad de los productos sería consecuencia de la calidad del trabajo de las personas. Un doble juego subjetivo de la calidad que se localiza en los sujetos que la producen y en los sujetos que la consumen.

Los trabajadores comienzan entonces a ser objeto del control de la calidad por parte de la dirección. Momento fundamental en la historia de la calidad en donde ya no solo se les exige a los trabajadores un rendimiento acorde a la variabilidad de la demanda, sino también involucrarse subjetivamente en la producción.

Al ingresar a Japón a través de las teorías de Deming y Juran junto con el trabajo de la JUSE, comienza a perder fuerza el paradigma de la calidad centrado en la inspección “objetiva” de los productos y los procesos frente al paradigma “blando” de la implicación de los trabajadores y de la satisfacción de los clientes.

Al hablar de calidad se tiende a pensar primero en términos de la calidad del producto. Nada puede estar más lejos de la verdad. En el CTC (Control Total de la calidad), la primera preocupación y la de más importancia es con respecto a la calidad de las personas. Instalar calidad en la gente ha sido siempre fundamental para el CTC. Una compañía capaz de crear calidad en su personal ya está a medio camino de producir artículos de calidad⁹.

Bajo el lema de instalar calidad en la gente que trabaja, el objeto de estudio de la calidad se amplía hacia las percepciones y los sentidos de los trabajadores. Así como las direcciones de las empresas encontraron que la concepción “maquinal” del trabajo taylorista-fordista manifestaba sus límites en la conflictividad afectando a la productividad, los ingenieros y los físicos encontraron que esa concepción del trabajo manifestaba sus límites en la calidad de los productos. Sin implicación la calidad en la producción no podía lograrse.

Los visitantes de nuestra fábrica de TV por lo general se sorprenden mucho al encontrar a trabajadores haciendo esa tarea tan monótona sin ningunos errores serios. Pero consideremos algunas de las cosas monótonas que hacen los humanos, como caminar por ejemplo. Prácticamente hemos caminado durante toda nuestra vida, repitiendo el mismo movimiento una y otra vez. Es un movimiento en extremo monótono, pero existen personas como los atletas olímpicos que están intensamente dedicados a caminar más rápido que cualquiera haya caminado antes. Esto es similar a la forma en que enfocamos el control de calidad en la fábrica.

⁹ Imai, M (2001): Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa; Compañía Ed Continental; México, p.79. Masaaki Imai es Licenciado en Relaciones Internacionales graduado en la Universidad de Tokio. Más vinculado a la divulgación que a la investigación, ha trabajado como consultor también en casi todas las empresas transnacionales concentradas. Como creador de la “Filosofía Kaizen” está vinculado a la producción de teoría sobre la Gestión de la Calidad como modo de vida más allá del trabajo. Su teoría acerca de la calidad puede encontrarse en su libro Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa, publicado por primera vez en el año 1986.

Algunos trabajos pueden ser muy monótonos, pero si podemos dar a los trabajadores un sentido de misión o una meta que realizar, podemos mantener el interés inclusive en un trabajo monótono¹⁰.

Los sentidos de los trabajadores adquieren trascendencia porque la motivación en el trabajo es la fuente generadora de la calidad y, en consecuencia, de la productividad. Si los trabajadores la generan, la dirección la debe gestionar. La Gestión de la Calidad¹¹ es una forma de administrar a la fuerza de trabajo que toma en cuenta no solo el aspecto “muscular” de los trabajadores, cuantificable en tiempos, movimientos y ritmos de trabajo, sino también el “motivacional” para producir plusvalor. Surge así la Gestión de la Calidad como tercera fase en la cual la calidad se vuelve un elemento estratégico en la administración de las conductas de los trabajadores.

Si en la primera fase de la calidad encontramos un paradigma “objetivista” centrado en la inspección de productos, la segunda, ya en vías de desarrollo en Japón, se caracteriza por un cambio de paradigma que pone el eje en el “factor humano” de la calidad. Esta fase es, por decirlo de alguna manera, una fase de transición. A partir de este descubrimiento hecho por Deming y Juran, la tercera fase de la calidad se caracterizará por un fuerte avance estratégico por *colonizar* las maneras de ser de los trabajadores. La Gestión de la calidad trata de administrar los sentidos de los trabajadores con el fin de mantener a estos motivados

¹⁰ Imai, M (2001:101).

¹¹ Esta fase de desarrollo de la calidad es también conocida en Japón como Kaizen. Si bien todos los investigadores de la calidad coinciden en el sentido del proceso de desarrollo, las categorías varían de acuerdo al autor. Por ejemplo Masaaki Imai (2001) denomina Kaizen a las prácticas manageriales japonesas de control total de la calidad con el involucramiento de toda la compañía al igual que Karou Ishikawa (1997). A su vez, la recepción occidental hace referencia a la Gestión de la Calidad o a la Administración de la calidad Total. No obstante, como veremos más adelante, la noción de Kaizen la reservaremos para referirnos a aspectos filosóficos sobre el estilo managerial japonés.

e intentando generar una sensación de trascendencia en las tareas de trabajo por más mínimas y monótonas que estas sean. Para lograr calidad será necesario gestionar la implicación. A su vez, la gestión de la implicación requiere que la dirección lidere a los trabajadores.

Desde el punto de vista estrictamente profesional el líder comprometido con la calidad tiende a desarrollar capacidades en tres espacios importantes de la gestión de la calidad: a) la capacidad de comunicar su visión y la misión de la organización de forma convincente, impregnando toda la actividad de los valores y principios que configuran su visión de la empresa; b) la capacidad de alinear las personas a los procesos y éstos a la misión y visión de la organización (...); y c) la capacidad, enormemente difícil, de delegar facultades y competencias (no tareas), que es la única forma de crear un liderazgo compartido¹².

Este giro en la noción de calidad que se produce en Japón hacia la gestión del “factor humano” como objeto de saber por parte de las direcciones empresariales y de los técnicos pone de relieve la importancia del concepto de disciplina para el abordaje teórico de la calidad. La trascendencia de este momento de la historia es que el “núcleo duro” de la técnica industrial (físicos, estadísticos e ingenieros) se ve obligado a reconocer que el saber en la producción capitalista es un problema de poder. No es que antes de la experiencia japonesa las técnicas de inspección de productos y procesos no estuvieran supeditadas al poder. Muy por el contrario, lo que se pretende decir es que el taylorismo-fordismo al asumirse a sí mismo como “management científico” no resignaba su posición de “ciencia del desarrollo”. Sin embargo, es en Japón que los técnicos de la administración científica dan cuenta de que las limitaciones a la

¹² Galeana Figueroa, E. (2004): Calidad Total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat Rovira i Virgili; Tesis doctoral; p.106.

producción provienen del ámbito de las subjetividades pero fundamentalmente del lugar que ocupaban los trabajadores como meros ejecutores de tareas monótonas sin sentido y del conflicto que esto ocasiona. El núcleo duro de la ciencia en la industria se ve obligado a ampliar su campo de saber porque hay una aceptación de que la calidad en el proceso de producción y en los productos depende de una innovación en las formas disciplinarias de los trabajadores. Es ahí cuando ese “núcleo duro” de la ciencia industrial requiere de la colaboración y de la ampliación de responsabilidades de las gerencias. La inspección de productos y de procesos encontraba sus limitaciones en la voluntad de los trabajadores por “producir bien”. Vale remarcar que la Gestión de la Calidad es menos un avance “científico-técnico” de las disciplinas industriales que un conjunto de tecnologías y herramientas que en un momento de la historia sirvieron para responder a urgencias, en este caso de la industria japonesa en la posguerra¹³.

La Gestión de la calidad surgió como una apuesta política del empresariado japonés. Pero asumir el rol político de liderar a los trabajadores encontraba disposiciones ya prefijadas en la sociedad japonesa como el empleo vitalicio, el sindicalismo de empresa y los salarios con valoración de la antigüedad (Coriat: 2006)¹⁴. Para asumir ese liderazgo,

¹³ Karou Ishikawa (1997:03) plantea que su integración a la Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) responde a la particularidad de ese momento histórico en el Japón y su necesidad de reconstruirse superando la mala fama de sus productos caracterizados por ser “baratos pero malos”:

El Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, junto con los alimentos, del exterior. Por lo tanto es necesario ampliar las exportaciones. La época de los productos baratos y de mala calidad para la exportación se ha acabado. El Japón tiene que esforzarse por manufacturar productos de alta calidad y bajo costo. Por esta razón, el control de calidad y el control de calidad estadístico requieren un máximo de cuidado. (...) En otras palabras, me pareció que la aplicación del Control de calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual en la gerencia.

¹⁴ Acerca del sindicalismo por empresa, algunos autores japoneses como Ichio (1997) y Watanabe (1997) sostienen que de ninguna manera debe considerarse como menos combativo que otras formas de organización sindical.

el capital japonés y sus representantes encararon un proceso de fragmentación de la clase obrera por dentro de las fábricas.

El elemento central de este proceso de atomización de la clase obrera es la formación de lo que se llamó el “mundo de la empresa”, fenómeno crucial para la comprensión del capitalismo japonés de posguerra. El “mundo de la empresa” es una fórmula a la vez institucional e ideológica que sirvió para trasladar la competencia inter-empresa que siempre fue aguda, en competencia-rivalidad entre obreros. (...). Una vez integrados a ese mundo de la empresa los obreros son compelidos a entrar en competencia-rivalidad de unos contra otros para realizar los objetivos establecidos por su “sociedad”¹⁵.

Las direcciones de las empresas japonesas tuvieron en claro que serían ellas las que proporcionarían un sentido del trabajo a los trabajadores intentando alinear sus intereses mediante la incitación a la participación y a la competitividad¹⁶.

Según este último autor, las condiciones de posibilidad del colaboracionismo de los trabajadores japoneses con las empresas debe encontrarse tanto en la represión de los trabajadores comunistas durante la guerra de Vietnam y en la creación en el año 1955 del JPC (Centro de Productividad Japonés, por sus siglas en inglés (Watanabe, 1997:33).

¹⁵ Ichiyo, M. (1997): Luchas de clase en el Japón de posguerra. Pasado, presente y futuro; en “Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo”; Oscar Martínez comp (1997).; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina; p.10.

¹⁶ “Dar a los trabajadores algo que haga que su vida valga la pena de ser vivida. (...) Uno de los problemas más serios de la industria moderna consiste en encontrar un medio por el que la prosperidad de la Compañía y la satisfacción humana de los trabajadores, sean compatibles. Estas exigencias, en apariencia contradictorias más eficacia y humanidad deben ser satisfechas simultáneamente. La solución es crear un sistema que ligue a los trabajadores con el corazón y el alma, en tanto que seres humanos y los ayude a manifestar plenamente sus capacidades y creatividades respectivas.”: Es así como Muto Ichiyo (1997:13) describe los objetivos de las técnicas participativas de la empresa Yawata en sus inicios en la década de 1960.

2.1. Las técnicas japonesas de implicación en el trabajo

Las técnicas japonesas de implicación de la fuerza de trabajo deben comprenderse en el marco de las políticas industriales que se llevaron adelante en la posguerra. Comenzaron a funcionar sobre la base de un sindicalismo combativo derrotado y de políticas de estado sustentadas por el JPC (Centro de Productividad Japonés, por sus siglas en inglés) desde el año 1955¹⁷. Esta se fundó como una entidad tripartita de la que participaban empresarios, gobierno y sindicatos con el objetivo de aumentar fuertemente la productividad en tanto misión de las empresas y los sindicatos para reconstruir y enriquecer la nación (Totsuka, 1997:25). En el seno de esta entidad se realizaron una serie de concesiones a los trabajadores con el objetivo de lograr la cooperación de los sindicatos con los nuevos métodos de trabajo que iban a caracterizar a la industria japonesa de posguerra (Watanabe, 1997:33). A cambio de la seguridad y la estabilidad en el trabajo los sindicatos se comprometían a colaborar con el proceso de racionalización que se ponía en marcha en Japón¹⁸.

¹⁷ Tomando como caso la conflictividad en la fábrica Toyota entre 1950 y 1952 que terminó con el despido masivo de 1600 empleados, Coriat (2006:36) sostiene que el sindicalismo combativo japonés ya había sido totalmente derrotado en 1953 ante la introducción de nuevos métodos de trabajo. En la misma dirección Watanabe (1997:33) sostiene: *La corriente mayoritaria en los sindicatos era el Partido Comunista. El ejército intervino para destituir a los comunistas del sindicato, intenciones y darles de baja en el sector público. En todo el movimiento sindical, 200 mil personas sufrieron intervenciones de este tipo. Los sindicatos pasaron a ser dirigidos por dirigentes pro-patronales. Los empresarios apoyaron la intervención y aprovecharon para reestructurar las fábricas. Esta reestructuración por su parte, no se basaba sólo sobre la represión, sino también sobre la búsqueda de una nueva colaboración.*

¹⁸ Domei (Confederación del Trabajo) decidió incorporarse al JPC aunque puso tres condiciones que fueron aceptadas por las organizaciones patronales: i) la seguridad en el empleo; ii) la consulta a los sindicatos antes de la introducción de nueva tecnología; iii) la distribución equitativa de los beneficios derivados de los aumentos de productividad. (Totsuka, 1997:25).

Pero este proceso de racionalización, que comenzó a hacerse efectivo hacia mediados de la década de 1950, tuvo sus particularidades. A diferencia del taylorismo-fordismo, que fijaba a los trabajadores en sus puestos de trabajo, se requería de los trabajadores orientación al cliente y participación en la producción¹⁹.

2.1.1. *La orientación al cliente*

La noción de “orientación al cliente” fue introducida en Japón por Deming durante los seminarios que dictó junto con la JUSE en el año 1950. Esta noción surgió de la preocupación de los técnicos encargados del control estadístico de la producción por anticipar las reacciones de los clientes y visualizar los ciclos cambiantes de la demanda mediante estudios de mercado. Reducir el azar y, por ende, los riesgos de desperdicio del productor mediante la estadística para descubrir que piensa el cliente de un determinado producto en un determinado período de tiempo es el propósito de la “orientación al cliente” (Deming, 1986:139).

Pero es el ingeniero Taichi Ohno en la fábrica Toyota quien desarrolla los métodos de trabajo para que la demanda no sea solo objeto de intervención de los departamentos de mercadeo y diseño. Entre los años 1949 y 1950 a raíz de la conflictividad sindical referenciada anteriormente y de los pedidos masivos que desencadenó la guerra de Corea (1950-1953), la fábrica se vio obligada a aumentar la producción sin aumentar la cantidad de efectivos (Coriat, 2006:28). De esta “necesidad” surge la aplicación efectiva

¹⁹ Excede ampliamente los objetivos de esta tesis reconstruir las particularidades de la historia de las relaciones industriales de Japón. La propuesta se limita a contextualizar las particularidades del management japonés acerca de las técnicas de implicación en el trabajo.

del just in time²⁰. El just in time es un sistema que reorienta todas las áreas de producción a la demanda para producir solo lo justo y necesario con las cantidades mínimas y necesarias tanto de piezas como de efectivos. El just in time se organiza mediante lo que se denomina la Lean Production (o Producción Magra) (Neffa, 1999:60). En relación a la gestión de la fuerza de trabajo, una de las características principales de esta forma de organizar la producción es contar con la cantidad estrictamente requerida de trabajadores para satisfacer la demanda semanal evitando el exceso de stock y de empleados. De acuerdo a la variabilidad de la demanda y apelando a una flexibilización interna el sistema se organiza con operarios polivalentes que pueden ser movidos de un lugar a otro de acuerdo a las necesidades de fabricación traccionadas por la demanda (Coriat, 2006).

La orientación al cliente es una noción que da lugar a trasladar la autoridad de fábrica hacia el consumidor final. La Gestión de la Calidad pregona una modalidad de administración del trabajo en la cual la necesidad de acrecentar la productividad no esté en relación directa a la necesidad de aumentar la rentabilidad empresarial sino a la necesidad de satisfacer a los clientes. Esto supone que es este quien manda y que ambos, dirección y trabajadores, trabajarían para satisfacer a los clientes. Desde esta perspectiva managerial, liderar de manera eficaz a los trabajadores significa para la dirección mejorar de manera continua las herramientas organizacionales de ajuste de las conductas a la variabilidad de la demanda. Alinear los intereses de los trabajadores al capital se trata de que ambos trabajen para satisfacer a los clientes y se sometan a la voluntad de estos. Así, el ritmo del trabajo y las políticas de reducción de desperdicios no las marcaría la dirección sino los consumidores por presión

²⁰ Según Coriat (2006:44) la preocupación por producir automóviles “justo a tiempo” ya estaba presente en el fundador de la fábrica, Kiichiro Toyoda, en la década de 1930. Sin embargo, no contaba con los medios técnicos y organizacionales para reducir las existencias e instaurar un sistema de flujo continuo.

de demanda. La dirección solo gestionaría las existencias (de trabajadores, piezas y herramientas) en función de la demanda, en donde esta no sería más que la voluntad de los clientes. Hay un cambio de “mensaje” que da la dirección que hará más eficaz la administración de los trabajadores. Ésta se propone mostrar que ambos se someten a la calidad para satisfacer a los clientes, ocultando que responde a los intereses de los accionistas para aumentar la productividad y la tasa de ganancia. Desde la perspectiva de la Gestión de la Calidad el poder se traslada hacia afuera de la fábrica. Es el consumo el que dirige e impulsa los ritmos en el proceso de trabajo.

El desarrollo de los cambios organizacionales ocurridos en Japón tras los seminarios de Deming y de Juran y el desarrollo del proceso de trabajo just in time modifican el orden de lo pensable para el management japonés. Es un momento histórico en el cual confluyen una serie de condiciones en relación a las necesidades del Japón de la década de 1950 tales como: la necesidad de reconstruir su industria luego de la guerra, la introducción y la recepción de saberes previos constituidos en los Estados Unidos sobre el Control Estadístico de la Calidad, la formación del Centro de Productividad Japonés como política de estado, la rápida demanda que se activa luego en la Guerra de Corea, la derrota del movimiento sindical combativo, y la conformación de un sindicalismo de empresa.

Los resultados en términos de productividad que comienza a mostrar este modelo naciente dan lugar a que desde el management en general se comience a poner en duda las “verdades” sustentadas por la Administración Científica del Trabajo. Por ejemplo, la Gestión de la Calidad había demostrado que era posible reducir la conflictividad si la dirección y los obreros trabajaban juntos en la meta de la satisfacción de los clientes, y que era posible lograr la cooperación de los trabajadores en la producción apelando a métodos participativos en el control de la calidad del proceso de trabajo.

Existe cierta utopía en la Gestión de la Calidad en donde las fronteras entre producción y consumo se vuelven borrosas. La frase “el proceso siguiente es su cliente”²¹ da cuenta de que cada eslabón del proceso de trabajo debe entregar su producto o servicio al siguiente de manera óptima y sin defectos. Es decir, si la cadena de trabajo comienza con el pedido del cliente, la nota de pedido debe llegar sin defectos al proveedor, igualmente este debe entregar las piezas a la producción y así de manera sucesiva hasta el consumidor final. Por lo tanto, cada sección de la producción tiene a su vez un cliente interno que es el encargado del proceso siguiente. La noción de “cliente interno” da cuenta del control de la calidad al nivel del sujeto que trabaja. Mediante efectivas herramientas de auditoría y control, se induce a los trabajadores a minimizar las fallas en la producción para no pasar defectos al proceso siguiente y a asegurar la calidad en el nivel del puesto de trabajo. Como la gestión de la Calidad concibe a cada trabajador como un prestador de servicios, la prestación efectiva del servicio en el proceso de trabajo es a su “cliente interno”. Esta noción da cuenta de la ampliación de la “calidad” hacia todos los niveles. Si la inspección de productos se realiza mediante el control de muestreo estadístico, el control de la calidad en las personas da lugar a un fuerte desarrollo de un control burocrático que será también apoyado por medios técnicos informatizados.

2.1.2. La participación en la producción

La ampliación de la noción de “calidad” que va de la inspección de productos al control de los sujetos responde a la estrategia empresarial, tal como sostiene Muto Ichiyo (1997:10), de ampliar el *mundo de la empresa* hacia los

²¹ Esta noción fue acuñada por Karou Ishikawa (1997:135) entre agosto y septiembre de 1950 durante una investigación realizada en una empresa siderúrgica.

trabajadores. Si bien este “mundo” ampliado al nivel de los sujetos se caracteriza por la competitividad entre los prestadores de servicios, para el funcionamiento de la empresa como unidad productiva son necesarios también ciertos grados de cooperación interna. Esta necesidad da lugar a la producción de una serie de tecnologías sociales de control. La particularidad de estas tecnologías es que operan en una doble dirección, tanto a través de la imposición de los ritmos mediante la maquinaria, como a través de técnicas que incitan a participar y sobre todo a responsabilizarse por la calidad. En ambos casos, tal como se planteó anteriormente, el uso de estas tecnologías se legitiman en función de la demanda y de la satisfacción del cliente.

La Gestión de la Calidad muestra una fuerte ruptura en relación a los presupuestos básicos sobre las formas de control a los trabajadores con respecto al management científico²². Intentará transformar la visión de “obrero-máquina” dando cuenta de que puede revolucionarse la productividad mediante técnicas más sofisticadas que la división entre trabajo de concepción y de ejecución.

Algunos de nuestros jóvenes, de la generación de posguerra, resultan demasiado dependientes de los demás. Ejecutan su oficio de mala gana porque se les ordena. El supuesto implícito es que no trabajan sin órdenes; tal flojera y tal falta de independencia desgraciadamente van en aumento. (...) Las máquinas y los animales son diferentes del hombre. La primera diferencia se encuentra en el hecho de que los seres

²² A esta altura, cabe destacar que el “mundo” de la Gestión de la Calidad se ve a sí mismo como una vanguardia científico-empresarial con pretensiones de “revolución cultural” superadora de las ideologías políticas. De acuerdo a Karou Ishikawa (1997:05), referente indiscutido del “movimiento”, en la década de 1970 comenzaron a participar de la Gestión de la Calidad países no capitalistas como la República Popular China y la URSS. Incluso, en el año 1978 la primera declaró al mes de septiembre como el “mes de la calidad”. El movimiento de la Calidad apunta a la conformación de nuevas reglas e instituciones de carácter civilizatorio.

humanos tienen voluntad propia (...). La segunda diferencia es que el hombre razona; piensa y tiene cerebro para almacenar los conocimientos y crear ideas²³.

El control de la calidad en el nivel de los sujetos se desarrollará y ampliará de la imposición de la cooperación basada en la maquinaria en el proceso de trabajo, típica de la gran industria, a la formación técnico-ideológica de los trabajadores. Según los investigadores del management japonés, las primeras investigaciones realizadas en Japón acerca del mundo de los sentidos de los obreros que tenían el objetivo de promover la unión de esfuerzos entre empresas y trabajadores se remontan a los inicios de la década de 1960²⁴. Producto de esas investigaciones previas, surgen los Círculos de Control de Calidad de manera efectiva en los espacios de trabajo, aunque recién logran desarrollarse a mediados de la década de 1970²⁵. Los resultados de estas experiencias concretas en las fábricas mostraban que si los trabajadores estaban bien conducidos eran capaces de poner al servicio de la empresa toda su motivación y creatividad (Imai, 1989:125). Conducir bien a los trabajadores para el management japonés era demostrar la capacidad de organizar a los obreros de acuerdo al *mundo de la empresa* (Ichiyo, 1997:12). En el nivel de los consensos sociales esto ya se había logrado en el seno del JPC a través del sindicalismo de empresa. En el nivel de la empresa, el management

²³ Ishikawa (1997:177)

²⁴ Las primeras publicaciones de esas investigaciones se realizaron en la revista de la JUSE "Hinshitsu kanri" (Control de calidad, en español) en 1962. Posteriormente, la JUSE creó una revista de divulgación para obreros (Gemba-to-QC) que procuraba intercambiar información y fomentar el desarrollo mutuo entre los supervisores y los obreros (Ishikawa, 1997:06).

²⁵ Según un estudio del Centro de Productividad del Japón, en 1976, el 71% de las empresas japonesas tenían Círculos de Control de Calidad. Entre las empresas de más de 10.000 empleados esa cifra se eleva al 91,3%. (Ichiyo, 1997:13)

elaboró los Círculos de Control de Calidad (CCC) tendientes a disminuir la capacidad de los sindicatos para liderar los sentidos del trabajo (Totsuka, 1997:26).

Los CCC son grupos pequeños de trabajadores que comenzaron a constituirse en las grandes empresas con el objetivo de estudiar los procesos de trabajo y elaborar mejoras en la producción. Estas mejoras son propuestas a la patronal con el fin de promover la calidad del producto y aumentar la productividad. Si la propuesta prospera como viable, los trabajadores son premiados de acuerdo a la escala establecida por cada empresa en particular.

Tal como sostiene Ichiyo (1997:13), esta herramienta de gestión direcciona el ámbito de reflexión de los trabajadores hacia los intereses empresariales. Las grandes empresas japonesas han demostrado una enorme capacidad para vencer a los sindicatos arrebatándoles y organizando a los trabajadores desde el *mundo de la empresa*.

Masaaki Imai (1989), principal teórico de la filosofía Kaizen, postula claramente a qué estrategia respondían en su nacimiento los CCC.

Existen dos dimensiones en las relaciones industriales: (1) confrontación con respecto a la cooperación y (2) la organización formal con respecto a la organización informal. (...). Las actividades de los grupos pequeños (por los CCC) representan una forma no confrontacional e informal de resolver los problemas e introducir mejoramientos. Por contraste, la negociación colectiva al estilo occidental es confrontacional y formal²⁶.

Los CCC surgen como una estructura organizativa informal de los trabajadores, paralela a los sindicatos, en la que prevalecería la implicación con la empresa dado que es una institución constituida por el management. Esta estructura informal da lugar a que los problemas cotidianos en

²⁶ Imai, 1989:137.

el lugar de trabajo sean absorbidos por la *institucionalidad managerial* de la gestión de la Calidad y no por vía sindical. Esto permite reducir la conflictividad al mínimo posible ya que se induce a los trabajadores a plantear los problemas que surgen en la producción a los *líderes* de grupo de los CCC.

Una vez que la nueva política ha sido adoptada por la administración, es transmitida a los talleres a través de la jerarquía administrativa normal. No obstante, este proceso representa la comunicación que involucra solo a la mitad de los hilos. Al mismo tiempo, los trabajadores deben ser llevados a un completo entendimiento de las intenciones de la administración con el fin de obtener su cooperación y dedicación. Esta es la razón de ser de los grupos pequeños conducidos por sus líderes informales²⁷.

La participación de la dirigencia sindical va quedando excluida del cotidiano de trabajo ya que son los propios trabajadores los que resuelven los problemas del proceso de trabajo pero con las herramientas que proporciona la institucionalidad managerial. El líder del grupo es el que “gestiona” que el uso de esas herramientas no traspase los límites del *mundo de la empresa*. Así, la participación sindical se limita a la formalidad de la negociación colectiva en materia salarial y de ciertas condiciones de trabajo.

Los CCC son una importante herramienta de gestión que conforman la tecnología participativa. Pero, en soledad no podrían garantizar la “eficacia” en la administración del trabajo²⁸. Junto con ellos funcionan otros instrumentos.

²⁷ Imai, 1989:222

²⁸ Watanabe (1997:29-30) estudia tres niveles de esa “eficacia” en la organización del trabajo. Uno de ellos está dado por la colaboración sindical: *En promedio el 60% de los delegados sindicales y directores del sindicato son supervisores, lo que facilita a la empresa el control sobre los trabajadores. La discusión sobre la mejora de la calidad es hecha con la supervisión y el sindicato al mismo tiempo, ya que ambos están integrados por las mismas personas.* Es en este sentido que logra comprenderse por qué, por ejemplo, la última huelga de Toyota ocurrió en 1950 y la de la Nissan en 1953.

Asimismo, tal colaboración explica también la intensidad de los ritmos de

El sistema de sugerencias es una herramienta de incitación a la participación en el mejoramiento de la producción orientada a cada trabajador de manera individual. Esta herramienta induce a que cada uno pueda lograr un cambio de actitud, más proactiva en el trabajo. Si bien cada caso es particular, en general suele inducirse a los trabajadores a que presenten una cantidad mensual mínima de sugerencias sobre cómo mejorar la producción o bajar costos en insumos. Esto los mantiene en atención permanente y refuerza la colaboración con la empresa.

En la actualidad, la mayor parte de las sugerencias que tienen impacto económico provienen de grupos (por los CCC), en tanto que las basadas individualmente sirven como apoyadores de la moral y de la experiencia educativa²⁹.

Tanto los CCC como los Sistemas de Sugerencias funcionan como instrumentos que inducen a la colaboración absorbiendo a los trabajadores en la institucionalidad managerial. Mientras los CCC son la herramienta que limita la incidencia sindical en el cotidiano de trabajo e interpelan a los grupos de trabajo, el sistema de sugerencias interviene sobre los aspectos motivacionales disponiendo a la proactividad.

Otro de los instrumentos manageriales que sustenta la tecnología participativa es el sistema de formación continua. Estos tienen un funcionamiento más de tipo “ideológico” y se trata de impregnar al trabajador de la doctrina

trabajo japoneses y el sistema de subcontratación. En el año 1990 a la General Motors de Estados Unidos producir 4 millones de vehículos le costó la utilización de 265mil trabajadores. Por su parte, Toyota en Japón para producir la misma cantidad de vehículos en el mismo año utilizó 58mil trabajadores.

En el nivel de las condiciones salariales sostiene: *En la GM, todos los trabajadores tienen su nivel salarial garantizado por el contrato colectivo nacional. En la Toyota, apenas una parte de los trabajadores es empleado de la ensambladora, y el salario, así como las condiciones de trabajo, desciende gradualmente en las externalizadas.*

²⁹ Imai, 1989:154

managerial³⁰. Por ejemplo, la JPC realiza seminarios y jornadas permanentes de calidad y de productividad en las que se eligen las mejores sugerencias, se premia a los mejores grupos de cada compañía y a los líderes más comprometidos con la calidad.

Todos los años, 500 “líderes junior” de las compañías japonesas asisten a un seminario/crucero de 16 días en el Coral Princess (...). Como auditorio cautivo, pasan los días escuchando conferencias dadas por expertos sobre temas tales como desarrollo de liderazgo, activación del taller, autodesarrollo y sobre el impacto de las actividades de los grupos pequeños sobre el mejoramiento de la productividad. (...). Por lo general tienen 27 o 28 años y son miembros de sindicatos³¹.

Las tecnologías participativas configuran una compleja red de elementos relativamente heterogéneos tanto por dentro como por fuera de los espacios de trabajo. Estos elementos encuentran un patrón unificante al que denomino *dispositivo de la implicación*. El dispositivo de la implicación es una configuración de carácter histórico que surge de las necesidades del Japón de posguerra, se nutre del “consenso social” japonés en el seno de la JPC y captura a los individuos en los espacios de trabajo mediante la Gestión de la Calidad y sus herramientas específicas. Estas herramientas funcionan, a su vez, creando formas instituyentes de conductas cuyo sentido es el “mundo de la empresa”, al que denomino managerial.

³⁰ El objetivo principal de estos diferentes programas de entrenamiento era instalar el pensamiento del Control Total de la Calidad en todos los empleados, en realidad para activar una revolución de “conciencia”. (Imai, 1989:95).

³¹ Imai, 1989:220.

3. La universalización de la Gestión de la Calidad

La crisis de disciplina en el mundo occidental que se extendió a lo largo de toda la década de 1970, comenzó a resolverse en el nivel de los estados con un mayor o menor grado de represión al movimiento obrero y con medidas de carácter antisindical (Antunes 2003:143). Una vez encauzado el control del capital desde una serie de gobiernos conservadores cuyo paradigma fueron el de Thatcher y Reagan en la década de 1980, el capital transnacional concentrado se propuso introducir modificaciones estructurales en el nivel de las empresas basadas en la experiencia japonesa de la Gestión de la Calidad.

Pero es necesario diferenciar las condiciones de emergencia de la Gestión de la Calidad en occidente en relación con Japón. Mientras en Japón surgió de la necesidad de reconstruir y racionalizar la industria luego de la guerra y en el marco de un consenso social que garantizaba cierta estabilidad y seguridad en el trabajo, en occidente surgió como respuesta a una crisis de disciplina que desmembró la estabilidad laboral que se había constituido en la etapa del “pacto fordista”.

Sin embargo, aun cuando las condiciones de emergencia difieren, la Gestión de la Calidad había mostrado una gran eficacia en Japón al lograr disciplinar tanto al movimiento sindical como a la clase obrera que era el principal problema que debía afrontar el capital transnacional concentrado para su recomposición en occidente. Mientras en el nivel del estado cada país afrontaba sus particulares reformas laborales tendientes a favorecer las correlaciones de fuerza a favor del empresariado, este llevaba adelante la reestructuración productiva y organizacional tomando como referencia la experiencia japonesa en el nivel de la fábrica.

Pero en el nivel de los estados no solo se juega la legalidad de los procesos políticos sino también su legitimidad. Las drásticas transformaciones que comienzan a hacerse

efectivas en los 80 encuentran el sustento legítimo en la conformación de una base científica para la Gestión de la Calidad. Esta debía dejar su estatus de práctica empresarial para constituirse en práctica científica. Son los estados, a través de organismos técnicos previamente constituidos que confluían en la Organización Internacional de Normalización (ISO) los que llevarán adelante la tarea de volver práctica científica a la Gestión de la Calidad.

3.1. La Organización Internacional de Normalización (ISO)

La Organización Internacional de Normalización es un organismo internacional surgido en el año 1946 y está compuesto por Organismos Nacionales de Normalización de cada país miembro con el propósito de crear y desarrollar normas internacionales sobre la elaboración de productos y servicios³². Estas normas se crean y se desarrollan en las Comisiones Técnicas que funcionan en el seno de la ISO³³. Las normas para productos y servicios son documentos que establecen reglas y lineamientos tendientes a la mejora de la calidad y la reducción de sus costos.

Hasta julio de 2014, momento en que finalizó esta investigación, la ISO se compone de 162 países miembros. Estos tienen diferentes estatus. Existen los “miembros titulares” (117) que participan activamente en las Comisiones Técnicas de creación de las normas. Estos miembros plenos pueden también vender las normas y los servicios de certificación en sus respectivos países³⁴. Existen también los “miembros corresponsales” (41) que pueden observar

³² Las fuentes relevadas para analizar la serie ISO 9000 de Sistemas de Gestión de la Calidad se detallan en el Anexo nº2 de la tesis.

³³ Actualmente funcionan 292 Comisiones Técnicas que abarcan todos los sectores de la actividad económica en las que se abordan temas tan variados que van desde la Gestión de la Calidad hasta, por ejemplo, la Gestión ambiental.

³⁴ La Argentina es miembro titular de la ISO.

el desarrollo de las normas y venderlas en sus respectivos países y asistir a las reuniones pero sin tener voto en las Comisiones Técnicas. Por último, los “miembros suscritos” (04) pueden mantenerse al día del trabajo de las Comisiones Técnicas pero no pueden ni participar, ni observar ni vender, ni adoptar las normas en sus respectivos países. Los países con mayor influencia por su participación en las Comisiones Técnicas son Estados Unidos, Alemania, China, Francia, Reino Unido, Japón y Canadá.

El proceso de creación de las normas se da en las Comisiones Técnicas que se componen por el organismo normalizador de cada país miembro interesado en la temática que trata cada Comisión. Estos organismos, a su vez, están compuestos por funcionarios y técnicos de empresas representativas conjuntamente con órganos estatales de cada país³⁵. La particularidad es que tanto ISO como cada Organismo Nacional Normalizador, sin pretender ser una organización empresarial, elaboran normas que conciernen a los procesos de producción excluyendo la participación de las organizaciones gremiales de trabajadores de y en cada país miembro. En este sentido, la propiedad del saber técnico sobre cómo debe producirse en los procesos de trabajo queda en manos de las empresas y de los funcionarios y profesionales que responden a ellas sin participación alguna de quienes producen los productos que serán certificados y acreditados. Esta exclusión, en esta instancia, a las organizaciones gremiales de trabajadores muestra

³⁵ Por ejemplo, entre las empresas miembro del Organismo Normalizador American National Standards Institute (ANSI) de Estados Unidos figuran las grandes empresas de todos los rubros como por ejemplo la Barrick Gold Corporation, IBM Corporation o Walt Disney World Corporation, entre muchas otras. La representación de las empresas argentinas ante ISO la ejerce el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Entre sus miembros figuran Siemens SA, la Unión Industrial Argentina, Ledesma SA, ACINDAR, entre muchas otras.

que el discurso y las técnicas de participación se reducen a espacios sin incidencia en la toma de decisiones sobre cómo debe producirse.

3.1.1. Las Serie de Normas ISO 9000

La Comisión Técnica 176 es la encargada de la creación y desarrollo de la serie de Normas ISO 9000 referente a la Calidad. Esta Comisión comenzó a funcionar en el año 1979 pero recién en 1987 se creó la serie de normas para el “Aseguramiento de la Calidad” bajo el nombre ISO 9000. En esta serie de normas se mantenían algunos aspectos del paradigma de la inspección ya que estaban orientadas al control de los productos haciendo hincapié en el sector productivo dejando de lado al sector de los servicios, hasta que en la revisión del año 2000 se adoptó el paradigma de la Gestión de la Calidad³⁶. Con esta revisión la serie ISO 9000 quedó compuesta por:

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología.

- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentos que le sean de aplicación cuyo objetivo es aumentar la satisfacción del cliente. Esta es la única norma que se puede certificar.

³⁶ Esta edición de la Norma ISO 9001 incorpora un título revisado en el cual ya no se incluye el término “Aseguramiento de la Calidad”. De esta forma se destaca el hecho de que los requisitos del sistema de gestión de calidad establecidos en esta edición de la norma ISO 9001, además del aseguramiento de la calidad del producto pretenden también aumentar la satisfacción del cliente. (Norma ISO 9001, 2000:iv)

– La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

– La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de los sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental³⁷.

Posteriormente al año 2000 la serie ISO 9000 volvió a revisarse en los años 2005 y 2008 aunque prácticamente no sufrió modificaciones manteniéndose en el paradigma de la Gestión de la Calidad. La importancia de la adopción de este paradigma a partir del 2000 radica en que se hace notoria la influencia de la experiencia japonesa sobre la evolución de la calidad a nivel internacional.

La Comisión Técnica que desarrolla la serie ISO 9000 releva las *buenas prácticas empresariales* y procede a su normalización para volverlas prácticas de aplicación universal en la actividad económica. Para la creación de las normas la Comisión Técnica recibe los proyectos elevados por cada Organismo Nacional de Normalización (ONN) miembro que está compuesto por las empresas más representativas de cada país. A su vez, los ONN de los “países desarrollados” son en general los que elevan los proyectos para constituir las *buenas prácticas empresariales*, relegando a los “países en desarrollo” a la aplicación de las normas internacionales.

Sin embargo, se aconseja que un país en desarrollo recurra a los CT (por los Comités Técnicos) como comités espejo de los comités internacionales de normalización y que trate de adoptar, preferiblemente sin modificaciones, tantas normas internacionales como sea posible. La adopción de normas, haciendo modificaciones, sólo debe ocurrir cuando existen razones fundamentales para hacerlo; la tendencia de modificar normas para satisfacer las capacidades locales debe evitarse en la medida de lo posible, y se debe alentar a las

³⁷ Norma ISO 9001, 2000:vi

empresas a que se enfoquen en el mejoramiento de su capacidad al punto de que puedan ser capaces de cumplir con las exigencias de las normas.

Como regla general, el ONN de un país en desarrollo debe aspirar a la supervisión (monitoreo) de desarrollos internacionales de interés para su economía a nivel nacional, y en colaboración de sus países vecinos, en el plano regional. Esto se puede lograr por medio de comités espejos antes de embarcarse en la costosa y exigente, en cuanto a tiempo, tarea de desarrollar sus propias normas³⁸.

La serie ISO 9000 funciona como un instrumento de imposición de las *buenas prácticas empresariales* constituidas por las grandes empresas representativas de los “países desarrollados” a las empresas de los “países en desarrollo” por la vía de cada ONN. Debido a la muy favorable correlación de fuerzas en el seno de la ISO terminan siendo las grandes transnacionales concentradas las que imponen los conceptos y los requerimientos para las certificaciones sobre cómo debe pensarse y desarrollarse la calidad, y las que terminan marcando el rumbo de las transformaciones en las formas de producción a nivel mundial.

Lo llamativo es que las *buenas prácticas empresariales* no hacen referencia a aspectos regulatorios del proceso de trabajo que den cuenta de una mejor calidad de los productos en sí, sino a aspectos burocráticos en relación a la conformación de un lenguaje común sobre las prácticas empresariales. La serie ISO 9000:2000 construye una “atmósfera discursiva” bajo un lenguaje técnico-racional que marca las condiciones de lo que puede ser pensado, enunciado y visibilizado por las prácticas empresariales. La construcción de esta “atmósfera” es reiterativa y abrumadora en cuanto a las prescripciones que se plantean. Pero esta “atmósfera” no se reduce al ámbito discursivo. Por el contrario, las

³⁸ ONUDI-ISO: Organismos Nacionales de Normalización en países en desarrollo; “Desarrollo de Normas”; 2010; p.66.

normas tienen la capacidad de imponer y de fijar las prácticas manageriales a nivel global mediante la certificación de las empresas³⁹.

Tal como ocurrió con las prácticas manageriales japonesas, en las normas ISO 9000:2000 la noción de calidad comienza a experimentar ampliaciones hacia otras esferas que desdibujan el sentido de inspección estadística de los productos que le dio la ingeniería tradicional⁴⁰. La revisión

³⁹ Los procesos de certificación de empresas son muy complejos y se efectúan de manera particular según las regulaciones que se establecen en cada país. Pero, en general son entidades certificadoras habilitadas y acreditadas por el ONN de cada país miembro las que certifican, mientras que las que llevan adelante las auditorías a las empresas para ser certificadas son consultoras privadas habilitadas.

⁴⁰ Entre los ocho principios básicos de la Gestión de la Calidad en la serie ISO 9000 revisión 2000, puede notarse la ampliación hacia el control de las personas y la ausencia de referencias a la calidad de los productos en sí:

a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos

deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados

como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

ISO 9000:2000, al igual que en la experiencia japonesa, independiza a la calidad del producto en sí y la convierte en un instrumento de control del capital transnacional concentrado a escala global.

Sobre la base de la experiencia acumulada de físicos, ingenieros y estadísticos en el Japón, el control de la calidad ha desplazado paulatinamente su objeto de estudio tradicional hasta ampliarlo hacia un control burocrático managerial. Este control, lejos del paradigma de la inspección, interviene en el nivel de los Estados como una imposición a los países periféricos de “leyes técnicas universales” acerca de cómo deben gestionarse las empresas, y en el nivel de la empresa como una tecnología de control del trabajo de los sujetos. Este control burocrático de impacto mundial encuentra dos grandes campos de actuación en la imposición de las prácticas manageriales: la implicación de los trabajadores, y la generalización de la externalización de la producción (subcontratación). Estos campos encuentran su legitimación en la satisfacción de los clientes.

3.1.2. Tecnologías de implicación y control en la serie ISO 9000

Al igual que en la experiencia del management japonés, la serie ISO 9000 y sus revisiones posteriores al año 2000 adopta el paradigma de la calidad centrada en las personas, específicamente desde el enfoque de los recursos humanos. Este enfoque reafirma y desarrolla la idea de que la implicación de las personas asume la centralidad en la noción de la calidad

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta dirección puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000. (Norma ISO 9000:2005; vii).

gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta dirección como base de su papel, que consiste en: (...) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación⁴¹.

El desplazamiento de la “calidad” de la inspección del producto en sí hacia la conducta de los trabajadores es determinante para comprender a la Gestión de la Calidad. La serie ISO 9000 proporciona a la alta dirección recomendaciones acerca de técnicas o herramientas de participación y motivación (ISO 9004, 2009:07) tanto como procedimientos de control de la implicación de los trabajadores (ISO 9001, 2000:07).

Al igual que en el caso japonés la legitimidad para la búsqueda de la implicación se sustenta en la “satisfacción del cliente”. La particularidad de este caso es que la serie ISO 9000 asume fundamentos técnico-rationales con pretensiones de validez universal que conducirían al “éxito”, la eficacia (grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados) y la eficiencia (relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados) (ISO 9000; 2005:10). Sobre esa ley general se levantan una serie de recomendaciones y controles burocráticos acerca de la implicación en donde la alta dirección debe cumplir un rol muy activo.

Entre las recomendaciones acerca de cómo producir la implicación existe una gran similitud con los CCC y los sistemas de sugerencias creados por el managment japonés, aunque la serie ISO versión 2009 muestra ya un mayor grado de desarrollo y complejidad sobre cómo mantener activados a los “recursos humanos”.

⁴¹ Norma ISO 9000:2005; “Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad”; p.04.

Para aumentar la participación y la motivación de las personas que la integran, la organización debería considerar actividades tales como:

- desarrollar un proceso para compartir el conocimiento y utilizar la competencia de las personas, por ejemplo, un esquema para recopilar ideas para la mejora.
- introducir un sistema de reconocimiento y recompensa adecuado, basado en evaluaciones individuales de los logros de las personas.
- establecer un sistema de calificación de habilidades y planes de carrera, para promover el desarrollo de las personas.
- revisar continuamente el nivel de satisfacción y las necesidades y expectativas de las personas, y
- proporcionar oportunidades para realizar tutorías y adiestramiento profesional (coaching)⁴².

La implicación no es un atributo natural de los sujetos, sino que se produce y se gestiona. Se produce fundamentalmente mediante el “entrenamiento”⁴³. La guía para el “entrenamiento del personal” se encuentra especificada en la Norma ISO 10015 (1999: iv), complementaria a la serie ISO 9000. Esta norma, ayuda a orientar la “educación de las personas” hacia la mejora continua y a alinear las competencias a las necesidades de la empresa u organización. El entrenamiento se compone de cuatro etapas: definición de las necesidades de entrenamiento, diseño y planeación del entrenamiento, ofrecimiento del entrenamiento, y evaluación de los resultados del entrenamiento. Estas etapas sirven para visualizar la relación existente entre las competencias requeridas por la empresa u organización y las existentes en el personal. El desarrollo de planes para eliminar

⁴² Norma ISO 9004:2009; p.07.

⁴³ Las formas de producción de la implicación son particulares en cada empresa. La serie ISO 9000 proporciona recomendaciones sustentadas en un “paradigma general” acerca de las técnicas que deben utilizarse. En este sentido, estas recomendaciones permiten rastrear tendencias generales a la hora de analizar una empresa en particular. La tendencia general que se viene visualizando es la ampliación de la noción de calidad de la inspección de los productos a la gestión de las personas.

las “brechas de competencia” entre ambas supone relevar y documentar tanto los requerimientos como los desempeños. Entre los planes de acción recomendados sobre la base de la evidencia documental, la norma propone utilizar, en función de los objetivos propuestos, certificaciones del desempeño, legislaciones, reglamentos, normas y directrices como “correctivos” para minimizar la brecha de competencia. Estas acciones deben ser complementarias a la herramienta “correctiva” principal que son los cursos o talleres dentro o fuera de la planta.

La producción de la implicación requiere también de procedimientos burocráticos de control. Todas las acciones del personal deben estar especificadas, normalizadas y documentadas (ISO 9001, 2000:07). Los “Manuales de la calidad” deben brindar información acerca del funcionamiento y las responsabilidades de la organización. Estos deben sustentarse en datos acerca de la aplicación del sistema de gestión de la calidad. Estas especificaciones o instrucciones de trabajo contenidas en el manual son directrices acerca de cómo efectuar el control de las actividades. Por su parte, los documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas se denominan “registros”. Estos deben proporcionar información a fin de dar cuenta de los resultados obtenidos en cada proceso. Por último, entre los procedimientos se establece realizar evaluaciones, auditorías y revisiones permanentes con el propósito de “medir” los resultados en relación a los objetivos y evaluar la posibilidad de introducir mejoras (ISO 9000, 2005:05).

Son los “líderes” los encargados de sostener y desarrollar la implicación en el cotidiano de trabajo, definida esta como la unidad de propósito no solo entre el personal y la dirección.

- a) Beneficios clave (del liderazgo)
 - las personas comprenderán las metas y los objetivos de la organización y estarán motivados hacia ellos.

- las actividades se evalúan, se alinean y se implementan de un modo unificado.

- se minimizará la mala comunicación entre niveles de una organización.

b) Aplicar el principio de liderazgo conduce generalmente a:

- considerar las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, los propietarios, los empleados, los proveedores, los financieros, las comunidades locales, y la sociedad en su conjunto. (...) ⁴⁴

La pretensión de imposición de la visión managerial se hace presente tanto en el personal empleado como en las comunidades locales de emplazamiento de las empresas y en la sociedad civil en general. Pero aunque las normas no especifican las técnicas de intervención sobre estas, si pueden encontrarse recomendaciones acerca del vínculo con los proveedores ⁴⁵.

3.1.3. La generalización de la externalización de la producción

La serie ISO 9000 establece normas acerca de las prácticas vinculadas a la subcontratación para alentar la reducción de costos vía la externalización y regular la relación entre las empresas matrices y sus empresas proveedoras de productos y servicios. Estas regulaciones responden a las necesidades de un mercado mundial unificado que tiende a presentarse como un único espacio productivo (Martínez y Ximénez Sáez, 1998:15) donde, por ejemplo, la alta tecnología para la fabricación puede desarrollarse en un lugar del mundo (en general las grandes empresas de los países desarrollados), la fabricación de piezas en otro, y el ensamblaje en otro lugar diferente. Esta configuración da

⁴⁴ Norma ISO 9004:2009; anexo b, p.41.

⁴⁵ Las empresas de capital concentrado en general intervienen sobre las comunidades de emplazamiento vía la responsabilidad Social Empresaria (RSE) y en la sociedad civil en general mediante ONGs y Fundaciones.

lugar a un nuevo tipo de empresa denominado *empresa en red* cuya regulación internacional comienza a generalizarse hacia fines de la década de 1990.

Si bien la externalización de la producción⁴⁶ es una práctica de reducción de costos muy antigua, cobra relevancia en occidente como práctica managerial a partir del proceso de reestructuración productiva centrada en el paradigma organizacional toyotista (De la Garza Toledo, 2012:18). Se entiende por externalización de la producción prácticas en las que una unidad económica con trabajadores a su mando realiza tareas para otra empresa, sea dentro de las instalaciones de esta última o en sus propias instalaciones conformando un vínculo entre empresas contratistas y subcontratistas (De la Garza Toledo, 2012:25). Estas son a menudo depositarias de actividades riesgosas, donde reina la incertidumbre, pues las empresas contratistas transfieren hacia los subcontratistas las dificultades provocadas por la crisis cuando bajan sus tasas de ganancias (Neffa, 2012:84).

La externalización (o flexibilización externa) es otro de los pilares de la experiencia japonesa. El ejemplo que se referenciaba anteriormente (Watanabe, 1997:29-30) acerca de que en 1990 la General Motors (GM) produjo 4 millones de vehículos utilizando 265000 trabajadores y que Toyota para producir las misma cantidad de vehículos en el mismo año utilizó 58000, da cuenta tanto de la flexibilización interna de la fuerza de trabajo como de la estrategia empresarial de generalizar la subcontratación. Coriat (2006:104) muestra cómo para el año 1986 mientras la GM utilizaba 12500 subcontratistas, la Toyota utilizaba 36000. En este sentido, mientras la GM externalizaba el 30% de su producción, Toyota externalizaba el 70%⁴⁷.

⁴⁶ En el lenguaje managerial a las prácticas de externalización de la producción se las denomina outsourcing.

⁴⁷ Coriat (2006:98) transcribió las críticas del diputado comunista Minichiko Tanaka al Sistema Toyota de Producción en la Cámara de representantes de Japón que ya en el año 1977 visualizaba las consecuencias de la generalización de la externalización de la producción: *La situación de la administración*

Tal como se anticipaba, esta generalización de la subcontratación a nivel global da lugar a la conformación de una red de empresas proveedoras cuyo núcleo central son las empresas transnacionales concentradas de los “países desarrollados” que ofician de contratistas⁴⁸. La serie ISO 9000 conjuntamente con otros organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) establecen regulaciones acerca del vínculo contratista-subcontratista⁴⁹. La posición de sujeto empresarial que dirige y controla a la *red de empresas* queda establecida en la Norma ISO 9004:2009.

de las pequeñas y medianas empresas es tan grave que no podría compararse con la de las grandes empresas. (...) Especialmente severos son los problemas a los cuales deben hacer frente los subcontratistas, que sin embargo proporcionan el 66% de la producción manufacturera nacional. Por ejemplo, la Toyota Motor Company obtuvo una utilidad de 210mil millones de yens (mil millones de dólares). Detrás de esta inmensa ganancia ¿cuántos subcontratistas han tenido que derramar lágrimas? El Sistema Toyota de producción, totalmente racionalizado, impone de manera imperativa a los subcontratistas producir y entregar sus productos en un día o dos. (...).

⁴⁸ Los contratistas ofrecen trabajos a los subcontratistas, lo que les permite concluir contratos con ellos (...). Si los contratistas desean que sus proveedores cumplan con sus requerimientos, deberán ayudarles en su desarrollo, y así ser beneficiados ya que, al ayudarlos, podrán satisfacer a sus clientes finales. (...) Este acompañamiento por los contratistas es tanto más esencial cuanto que las PYME a menudo emprenden acciones únicamente a corto plazo (sobre todo cuando la economía nacional sufre una crisis). (...) Las grandes empresas podrán, por ejemplo, compartir sus experiencias con sus subcontratistas en el ámbito de la reducción de costos o también en el del aumento de la capacidad de producción. (ONUDI; Guía de desarrollo de proveedores; Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales, 2002, p.04).

⁴⁹ La ONUDI establece políticas y regulaciones acerca de las prácticas de externalización de la producción a través del Programa de Subcontratación y Alianzas Industriales de la Subdivisión de Promoción Industrial y Tecnológica. Por su parte, la OMC fomenta el intercambio comercial mundial regulando las “buenas prácticas comerciales” a través del Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio.

La organización debería establecer y mantener procesos para identificar, seleccionar y evaluar a sus proveedores y aliados, a fin de mejorar de manera continua sus capacidades y asegurarse de que los productos u otros recursos que proporcionan satisfacen las necesidades y expectativas de la organización.

(...) Junto con sus proveedores y aliados la Organización debería buscar la mejora continua de la calidad, del precio y de la entrega de los productos proporcionados por los proveedores y aliados y la eficacia de sus sistemas de gestión, basándose en la evaluación periódica y retroalimentación de su desempeño⁵⁰.

La zona concentrada de la red está compuesta por las organizaciones contratistas que cuentan con las herramientas “técnicas” para establecer sistemas de identificación, selección y evaluación de subcontratistas y establecer controles a sus sistemas de gestión para reducir los costos. Las grandes empresas contratistas de los “países desarrollados” representados por sus ONN son los que están a la vanguardia de las “mejores prácticas empresariales”⁵¹ y los que tienen la capacidad de establecer las normas de gestión al nivel de la Comisión Técnica de la ISO 9000. Asimismo tienen también la capacidad de imponer sus condiciones a los subcontratistas o proveedores, en general localizados en “países en vías de desarrollo”, en otros organismos internacionales⁵².

⁵⁰ Norma ISO 9004:2009, p.08.

⁵¹ En el lenguaje managerial al relevamiento de las mejores prácticas empresariales se lo denomina benchmarking.

⁵² La posición de sujeto empresarial subalterno del subcontratista de los países “en desarrollo” queda remarcada en la intervención de la ONUDI en el marco del Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales: *En la actualidad, se abre otra vía para ahorrar costos a través de las compras: al colaborar con los subcontratistas, es posible hacerlos más eficientes y así adquirir los bienes a bajo precio. La ONUDI elaboró esta Guía para el Desarrollo de los Proveedores con el objetivo de que las empresas subcontratistas puedan mejorar sus competencias, sus capacidades y, sobre todo, su competitividad, gracias a los consejos y a los servicios brindados por las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA).*

(...) Para llevar a cabo esta Guía, nos hemos inspirado en la experiencia de las BSA

La presión por la reducción de costos que se ejerce en la red global de empresas desde las zonas de concentración de poder localizadas en los contratistas de los países desarrollados hacia los subcontratistas y proveedores, afecta fuertemente a las condiciones de trabajo. En los “países subdesarrollados” la principal consecuencia de la subcontratación es la reducción de costos vía la precarización de los trabajadores (De la Garza Toledo, 2012:29). Particularmente en las empresas subcontratistas en América Latina, la mayoría de los trabajadores “tercerizados” tienen remuneraciones inferiores a las de los trabajadores regulares; no tienen acceso a la calificación y el entrenamiento; carecen de oportunidades de ascenso; sufren jornadas de trabajo más largas e intensas; están más expuestos a situaciones de riesgo para su salud que los trabajadores fijos; en los hechos no gozan de seguridad social ni de otros derechos mínimos, como el de la protección a la maternidad, vacaciones, prestaciones e indemnizaciones por término de la relación de trabajo; y no tienen forma de tramitar sus reclamos. Con la externalización se ha legitimado el establecimiento de una desigualdad de trato en todos los terrenos entre trabajadores que pueden incluso estar haciendo las mismas tareas, quebrando uno de los principios básicos sobre el que se construyó la legislación laboral, que obliga a pagar igual salario por igual trabajo (Iranzo y Richter, 2012:51).

que ya intervinieron en el desarrollo de proveedores a través de la aplicación de programas. Estas Bolsas son principalmente las de: Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, India, Marruecos, México, Paraguay, Eslovaquia, Sri Lanka, Turquía y Uruguay. (ONUDI; Guía de desarrollo de proveedores; Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales, 2002, p.01)

La matriz epistémica del orden hegemónico managerial

La gente de negocios está estigmatizada. Sobre todo en estos tiempos y más aun en países en vía de desarrollo. Hay que acabar con eso y demostrar que los empresarios sí tienen conciencia en las necesidades de la sociedad.

(Michael Porter -“gurú” del management-).

1. El ordenamiento hegemónico managerial

Hasta aquí se ha mostrado que desde la Gestión de la Calidad se ha conformado un ordenamiento mundial cuyo núcleo regulador es la serie ISO 9000 sobre cómo deben ser pensadas y practicadas las relaciones de producción. Este ordenamiento se sostiene a través de una institucionalidad, a la que denomino managerial, porque dota de instrumentos “técnicos” a las direcciones de las grandes empresas concentradas sobre cómo controlar a la fuerza de trabajo. La institucionalidad managerial se va imponiendo a nivel global mediante organizaciones internacionales que van cumpliendo diferentes funciones: la serie ISO 9000 impone las normas, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) desarrolla programas y elabora “recomendaciones” a los actores, y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) elabora y financia programas de divulgación para la sociedad civil.

Estos organismos internacionales que producen conocimiento acerca de la Gestión de la Calidad intervienen sobre “poblaciones” específicas de acuerdo a los objetivos de los programas que desarrollan:

- la Comisión Técnica de la serie ISO 9000 constituye el espacio fundamental porque es el lugar donde el capital transnacional concentrado de los países desarrollados, mediante sus Organismos Nacionales de Normalización (ONN), disputan y producen las normas de la Gestión de la Calidad.

- la ONUDI desarrolla programas que intervienen directamente sobre la relación entre las empresas contratistas y subcontratistas acerca de la Gestión de la Calidad.

- y el BID desarrolla programas sobre la gestión de la Calidad para la sociedad civil en general que focalizan fundamentalmente en sindicatos, cámaras empresariales de PyMEs, ONGs y Fundaciones.

A este entramado lo denomino “ordenamiento mundial managerial”. Este es un ordenamiento es hegemónico. Retomando cuestiones trabajadas en la perspectiva teórica, cobra relevancia resaltar que el aspecto esencial de la hegemonía en las democracias modernas radica en que el poder de la clase dirigente reside tanto en la función coercitiva del Estado como en el control intelectual en el campo de la sociedad civil. Incluso, retomando a Portelli (1973, 70), este control se caracteriza fundamentalmente por la difusión de su concepción del mundo entre los grupos sociales, y que posteriormente deviene en sentido común al concretarse la hegemonía, volviéndose así la sociedad civil el terreno esencial de la lucha política. Una efectiva difusión de su concepción del mundo permite al capital concentrado producir los consensos necesarios para legitimar su poder.

Pero, este ordenamiento mundial se sostiene tanto mediante la ideología como a través de la institucionalidad managerial que va configurando el ordenamiento. Se destaca que cuando se dice *tecnología managerial* se pretende remarcar que la serie de herramientas y técnicas que van

conformando *lo managerial* contienen también a la *ideología managerial*. No puede entenderse el *poder managerial* divorciando los instrumentos efectivos de control de la ideología. Por lo tanto, la noción de “tecnología managerial” permite visualizar tres dimensiones en relación al poder managerial:

- el saber se genera en determinadas instancias de participación reducida, específicamente en ciertas usinas manageriales de saber del capital concentrado y que ponen a su disposición una masa de conocimiento.

- el poder se construye y circula conformando un proceso de ampliación a través de las instituciones y sujetos que va capturando ya sea a través de la imposición de las normas o por los “consensos” que va logrando.

- el poder se concentra y localiza configurando un ordenamiento managerial que da lugar a graduaciones de participación y exclusiones deliberadas concretando su hegemonía.

Por ejemplo, en el espacio de la generación de saberes acerca de la gestión del trabajo son los técnicos y funcionarios de las empresas más representativas de cada ONN en el seno de las Comisiones Técnicas de la serie ISO 9000 quienes producen las normas. En este espacio los trabajadores y sus organizaciones ocupan la posición de sujeto excluido ya que no tienen ningún tipo de representatividad. Vale remarcar que ISO no es una organización internacional empresarial sino un organismo técnico de normalización. En el caso de las empresas subcontratistas, su participación se encuentra condicionada por la desigual correlación de fuerzas con respecto a las empresas de capital concentrado.

En los espacios de circulación de poder, la desigualdad y la exclusión ya viene prefigurada por el proceso de producción de saber/poder. Por ejemplo, tal como vimos en el capítulo anterior, en el nivel de la empresa y particularmente en los Círculos de Control de Calidad la participación de los trabajadores no está abierta a cuestiones estratégicas de la gestión empresarial. Ya está normalizada en instancias supranacionales que regulan los reducidos límites de

participación. O, por ejemplo, en las Bolsas de Subcontratación de la ONUDI, la disposición de subalternidad de las empresas subcontratistas ya se encuentra prefigurada también por regulaciones más amplias de las que participan solo las empresas concentradas. Así, al circular, el poder va redistribuyendo posiciones de sujeto de participación subalterna dispuestas por la institucionalidad constituida en los ámbitos de decisión y producción de poder.

Como quedó demostrado en el capítulo anterior, la institucionalidad resultante del ordenamiento tiende a mantener la desigualdad y la exclusión y no a modificarla. Como corolario, la institucionalidad se vuelve no una propiedad exclusiva pero sí un instrumento que favorece la concentración de poder a favor de las empresas transnacionales de los “países desarrollados” que son quienes producen las “mejores prácticas empresariales”.

La particularidad saliente que tiene el poder managerial es la “invitación” a ser parte de la subalternidad que se le propone a los trabajadores y sus organizaciones. Si en la convención fordista el capital concentrado debía negociar esa subalternidad de la clase obrera, el poder managerial ha constituido en el nuevo milenio las tecnologías sociales para producirla. El punto de contacto entre la hegemonía y las tecnologías sociales es la disposición que produce el capital concentrado a implicarse en el management. La hegemonía comienza a concretarse allí donde se vuelve eficaz el arte de implicar. Hago menos referencia al “consentimiento” que a un conjunto de tecnologías sociales que disponen a determinadas conductas, que proporcionan un determinado lenguaje y que marcan campos de actuación y de visibilidad que limitan el horizonte de lo pensable a lo managerial. Este dispositivo de la implicación tanto como produce un ordenamiento que redistribuye las posiciones de sujeto, produce también una “matriz epistémica” acerca de cómo pensar el mundo de la producción y del consumo.

Denomino *matriz epistémica managerial* al conjunto de la producción teórica de organismos e intelectuales orgánicos vinculados al mundo del management de la calidad y que responden, de alguna manera, al capital transnacional concentrado. Si bien no se puede catalogar a esa producción teórica como un “todo” lineal y coherente, sí es posible identificar nociones manageriales “universales” que legitiman el ordenamiento pero que van dando lugar también a reinterpretaciones acerca de lo managerial¹.

2. Kaizen: la episteme managerial

El Kaizen, o mejora continua, es una filosofía gerencial surgida de la sistematización teórica de la experiencia japonesa sobre la Gestión de la Calidad que propone que la base de la calidad está en las personas y que los productos son el resultado de procesos entre aquellas. La particularidad de estos procesos es que toman dinamismo sobre la voluntad de las personas por mejorar. Al ser una filosofía gerencial, esta voluntad de mejoramiento continuo solo tiene validez inscrita en las prácticas empresariales. Su nacimiento es producto de la experiencia empresarial japonesa vinculada al control de la calidad. Por eso, más que una filosofía, el

¹ Como toda producción teórica, tanto la literatura como las normas del management vinculado al movimiento de la calidad circulan y son apropiadas por distintas instituciones que van encontrando su lugar en el ordenamiento que propone la institucionalidad managerial. Así, PyMEs, sindicatos, fundaciones, y ONGs van reinterpretando las normas y herramientas de gestión de acuerdo a sus intereses específicos. Lo que analizaremos a lo largo de este capítulo es una *matriz epistémica managerial* general que se impone a nivel global como la “mejor práctica empresarial”, y no la diversidad de reinterpretaciones particulares que van realizando las distintas instituciones que componen el ordenamiento.

Las fuentes bibliográficas utilizadas para analizar la “matriz epistémica managerial” se detallan en el Anexo 1 de la tesis.

Kaizen constituye una estrategia cuyos postulados acerca de las personas y del trabajo humano adquieren sentido solo bajo la razón empresarial.

La estrategia de Kaizen tiene la mira de maximizar las utilidades, tanto disminuyendo los gastos fijos como los variables así como incrementando las ventas².

El Kaizen es una estrategia empresarial orientada al desarrollo de personas capaces de valorizar capital. Al decir “personas capaces de valorizar capital” se hace referencia a la formación de competencias laborales con capacidad para producir una masa de valor y plusvalor necesaria para el aumento continuo de las utilidades y la competitividad empresarial.

Masaaki Imai (2001), principal teórico del Kaizen, plantea que esta estrategia produce una nueva concepción epistémica en la racionalidad corporativa-empresaria producto de su ruptura con la Administración Científica del Trabajo. Más allá de las continuidades efectivas de la Gestión de la Calidad con esta forma de organizar el trabajo, y de acuerdo a lo planteado en el capítulo anterior, se sostiene que la principal transformación teórica y práctica que produjo el management naciente a mediados de la década de 1980 fue la ampliación de la noción de “calidad” y el desarrollo de técnicas orientadas al control de la implicación de los sujetos trabajadores. Este “giro subjetivo”, como efecto de la recomposición hegemónica del capital luego de la conflictividad de los años 70, ubicó los debates del management en torno al trabajo en nuevos campos problemáticos.

² Imai (2001:267)

2.1. La perspectiva del proceso

La administración orientada al proceso es una manera de comprender la gestión de los recursos humanos cuyo eje central no se encuentra en los resultados sino en los esfuerzos hechos por los sujetos para producir un producto. Es decir, que esta forma de gestionar el trabajo remarca al factor “actitud” como determinante para el aumento de la productividad.

Cuando el gerente de ventas evalúa el desempeño del vendedor, la evaluación debe incluir ciertos criterios orientados al proceso tales como la cantidad de tiempo que el vendedor dedica a visitar nuevos clientes, el tiempo dedicado fuera de las visitas al cliente contra el tiempo que dedicó al papeleo en la oficina y el porcentaje de nuevas indagaciones terminadas con éxito. Poniendo atención a estos índices, el gerente de ventas espera estimular al vendedor para que tenga mejores resultados tarde o temprano (...)³

La estrategia de formar y desarrollar la proactividad en los sujetos requiere de una orientación al mejoramiento continuo de los estándares de trabajo establecidos. La mejora continua es una serie de técnicas y herramientas que producen y gestionan desde la razón empresarial la voluntad de las personas por mejorar. Se hace hincapié en las “técnicas y herramientas” porque no es el “individuo libre” o el grupo de trabajo en los Círculos de Control de Calidad (CCC) el que decide cómo y qué mejorar sino que los requisitos estratégicos de mejoramiento están dispuestos por la dirección, sin participación alguna de los trabajadores. Esta disposición se vuelve visible en las metas estratégicas de las empresas que son las que direccionan los métodos que deben utilizarse para el desarrollo de las conductas de trabajo proactivas.

³ Imai, M (2001): Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa; Compañía Ed Continental; México, p.53.

Se puede fijar la meta de reducir la tasa de defectos por debajo del 3 por ciento, más no podemos decirles a los empleados: “trabajen bastante, trabajen bastante”, dándoles golpecitos en la espalda. (...). Si no fijamos métodos científicos y racionales para alcanzar las metas, nada lograremos⁴.

Esta es la clave de la orientación a los procesos: conducir a los sujetos trabajadores hacia las metas estratégicas. Las técnicas para el desarrollo de sujetos requieren de normalización, específicamente de la reglamentación de las tareas⁵. Aunque, la forma de normalizar adquiere ciertas particularidades sobre todo con respecto a la Administración Científica del Trabajo. El nivel estratégico de la Gestión de la Calidad no procura una reglamentación divorciada entre los que elaboran las normas y los que las cumplen en el nivel de la empresa. Por supuesto esto no es interpretado como una democratización de la producción sino como un método más eficaz para aumentar la productividad. La Gestión de la Calidad reconoce algo que sería impensado por el taylorismo-fordismo: los trabajadores no son solo ejecutantes de tareas, sino que son los que poseen el verdadero saber sobre los problemas efectivos que acontecen en los procesos de trabajo (Imai, 2001:141). Esta es la fuente de poder de los trabajadores. A ese saber no debe confrontárselo ni oponérsele. Ese saber debe canalizarse por vía de los CCC disponiendo herramientas participativas que induzcan a los trabajadores a compartir esas experiencias. Ya no más la oposición entre los administradores y los ingenieros versus los trabajadores reza el Kaizen. Ahora debe ser la figura del líder, que es un trabajador, el que facilita junto con los técnicos ese saber ya sistematizado

4 Ishikawa, K.: ¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa; Grupo Editorial Norma; Colombia; 1997; p.75.

5 *Diré aquí que la determinación de un método equivale a normalización. Quizá suene extraño, pero lo que quiero decir es esto: si una persona desarrolla un método, deberá normalizarlo, convertirlo en reglamento y luego incorporarlo a la tecnología de la empresa.* (Ishikawa, 1997: 75).

y lo pone a disposición de las gerencias para mejorar de manera continua las metas estratégicas⁶. El control de los procesos permite a las gerencias anticipar los resultados prefijados en las metas⁷.

El proceso de trabajo fue siempre el espacio en disputa entre las direcciones y los trabajadores ya que, en definitiva, la productividad es la fuente de la competitividad y de la tasa de ganancia empresarial. La perspectiva Kaizen del proceso asume particularidades con respecto a la tradicional mirada sobre la productividad. La manera de entender los procesos pone a los esfuerzos de los trabajadores en la mira de la gestión.

La productividad es una medida, no una realidad, dice Gerald Nadler, Profesor y Presidente del Consejo Industrial y del Departamento de Ingeniería de Sistemas de la Universidad de Southern California. De acuerdo con Nadler, es como encontrar que la habitación está muy fría y ver el termómetro para averiguar la causa. Ajustando la escala del termómetro no se soluciona el problema. Lo que cuenta es el esfuerzo para mejorar la situación tal como arrojar más leña al fuego (...). La productividad es solo una descripción del estado corriente de las cosas y de los esfuerzos pasados de la gente⁸.

La productividad para el Kaizen es una unidad de medida de los resultados. La “realidad” es el proceso en donde se concentran los recursos y los esfuerzos dispuestos

⁶ Entre las tareas del líder como puente entre la dirección y los trabajadores es importante también la movilización continua de la ideología corporativa: *La líder del grupo de mejoramiento de la calidad de Weatherford es estimada como jefa de animadores por la forma en que ha estado despertando el entusiasmo y involucramiento para poner en marcha el Kaizen. Una vez que el personal ha pasado por la excitación de Kaizen y visto los resultados, ha encontrado que este entusiasmo ha pasado de persona a persona incluso sin la jefa de animadores. En Weatherford usan el término “sarampión” para describir la infección de Kaizen, ya que debe tenerla usted mismo antes de que pueda pasarla a ningún otro.* (Imai, 2001:126).

⁷ *Es necesario entender lo que es el control de procesos, adueñarnos del proceso (que es un conjunto de factores causales) e incorporar dentro del proceso maneras de hacer mejores productos, fijar mejores metas y lograr efectos.* (Ishikawa, 1997: 77).

⁸ Imai, 2001:75.

para lograr determinados objetivos. La estrategia Kaizen plantea que la Gestión por resultados pierde el control de los procesos, lugar en el que se localiza el saber de los trabajadores. La pérdida de ese control llevaría a una gestión autoritaria porque comenzaría a “gobernarse” la producción mediante la imposición de las metas. Por el contrario, la Gestión de la Calidad propone controlar los procesos ya que los esfuerzos hacia las metas deben ser formados. Gestionar el esfuerzo de los sujetos trabajadores en los procesos sería la manera más eficaz de llegar a los resultados prefijados por la dirección. En definitiva, la calidad es la cualidad en la manera de trabajar de los sujetos en el proceso de trabajo y el resultado sería solo una forma de objetivar ese proceso por inspección de productos.

La formación y el control se vuelven un aspecto fundamental en la estrategia Kaizen. Tanto las normas de producción y los reglamentos como los cursos de capacitación y los CCC son herramientas entre un conjunto más extenso y complejo de técnicas. La importancia de la formación es que debe ser continua y en los lugares de trabajo. Cada inconveniente o situación problemática en los espacios efectivos de trabajo debe convertirse en una situación práctica de formación y aprendizaje (Ishikawa, 1997:79).

Digo que el Kaizen es una estrategia porque procura formar y capturar los esfuerzos pero también impregnar de manera continua a los trabajadores con la ideología corporativa mediante campañas de calidad con el fin de generar un clima de proactividad permanente⁹. La ideología Kaizen se expresa en “campañas de formación” cuyo objetivo es producir mayores esfuerzos. Estas campañas incluyen:

⁹ *Las actividades de la campaña interna están conducidas con el fin de captar el “humor” de los empleados y mejorar la comunicación y la moral. La administración cree que es importante que las campañas se lleven a cabo constantemente para mantener la moral y el interés del empleado.* (Imai, 2001:148)

guías internas de bolsillo¹⁰, boletines informativos de la compañía¹¹, sistemas informales de premios¹², sistemas de competencias a modo de juegos¹³, y celebraciones de conferencias y convenciones¹⁴.

La formación técnica-aptitudinal en relación a los problemas efectivos de trabajo y la formación ideológica-actitudinal son para el Kaizen un complemento vital para producir mayores esfuerzos que deben conducir a una mayor productividad.

¹⁰ *Es conveniente que la oficina de CCC publique un pequeño manual al iniciar los círculos. (...) La razón para producir y entregar estos manuales es, en primer lugar, diseminar la idea de los CCC y, en segundo lugar, hacer que los empleados comprendan el razonamiento que hay detrás de la decisión de la Compañía de iniciar estas actividades.* (BID, 2003:100).

¹¹ *El boletín informativo es un medio muy efectivo para dar a conocer el avance de las actividades de los CCC y motivar a los interesados. (...) Cuando hay espacio, se muestran las fotografías de los Círculos exitosos, para que los que van por buen camino se sientan orgullosos de aparecer en el boletín y los que no, se estimulen a participar.* (BID, 2003:109).

¹² *Las compañías tienen toda clase de premios (...) para avivar el interés en las actividades de los CCC. Algunos ejemplos: el CCC más activo (...), el líder más entusiasta (...), el miembro más entusiasta (...), el facilitador más entusiasta (...).* (BID, 2003:111)

¹³ *(...) Las compañías deben idear una serie de actividades festivas que mantengan en alto el entusiasmo. Casos: temas musicales, lemas y carteles, logotipos, ensayos y tableros de avisos.*

He aquí el fragmento de un "jingle" compuesto por el Círculo de la Bacnotan Cement Corporation de Filipinas:

Venga todo el mundo a participar

En el Programa Control de Calidad

Piensa en calidad y en productividad

Por las cosas buenas que traen

Lo que hacemos y esperamos

Nunca difícil será

Si caminamos de la mano

Ayudándonos mutuamente

A triunfar.

Haz a tus ideas brillar

Todo lo puedes, amigo, con Control de Calidad.

(BID, 2003:118)

¹⁴ *Enviar a los líderes, miembros y facilitadores a las convenciones y conferencias nacionales es una excelente forma de mantener el entusiasmo por las actividades de los Círculos (...).* (BID, 2003:120).

(...) se debe tener un celo religioso en la promoción de la estrategia de Kaizen y no preocuparse por el resultado inmediato. Este es un cambio de comportamiento que requiere celo misionero y la prueba de su valor está en la satisfacción que aporta a largo plazo. Kaizen está basado en la convicción del deseo inherente que la gente tiene por lograr calidad y valor, y la administración tiene que creer que esto tiene que “pagar” a largo plazo.

Cosas tales como participación, cuidado y dedicación son de importancia en Kaizen. Así como varios ritos son de importancia en la religión, Kaizen también requiere ritos, ya que las personas necesitan la forma de compartir su experiencia, de apoyar uno a otro y formar juntas la dedicación¹⁵.

La ideología en la Gestión de la Calidad se ubica también en el espacio de la producción. Es decir, que se produce en el proceso de trabajo mismo. En este caso, el lugar de la ideología no sería solo el ámbito de la reproducción de las condiciones de existencia por fuera de la producción (Althusser, 1969:18). Al ser una de las herramientas de gestión que incita a realizar mayores esfuerzos, la ideología Kaizen produce también las condiciones materiales de explotación. Esta ideología, dado que interviene en el proceso de trabajo, constituye un importante factor de productividad mediante una producción de sentidos que pretenden proactivizar los cuerpos. La fuente de extracción de la productividad son los cuerpos, los cuerpos proactivos (Pierbattisti, 2008). El Kaizen requiere de una producción de sentidos donde los ritos junto con el trabajo efectivo conforman a la fábrica como un gran espacio técnico-ideológico.

¹⁵ Imai, 2001:76.

El proceso de circulación de la ideología debe ser continuo en la Gestión de la Calidad¹⁶. El lenguaje corporativo conforma una unidad junto con la disposición efectiva del cuerpo al trabajo intenso. No hay divorcio entre la explotación “muscular” de la fuerza de trabajo y la incitación ideológica a participar y comprometerse en la producción. La una y la otra se suponen, acontecen y se refuerzan en el mismo proceso.

El Kaizen como matriz del proceso de producción ideológica en los espacios de trabajo va generando las herramientas que, en la particularidad de cada empresa, funcionan como tecnología de gestión que captura a los “individuos” intervinientes en los procesos de trabajo para proactivizarlos. La clave de la interpelación ideológica (Althusser, 1969) junto con las herramientas de gestión que disponen y capturan a los *individuos* está en la mejora continua. La mejora continua no es una realidad, sino una *utopía empresarial* que pretende darle un sentido competitivo a las prácticas laborales para aumentar la productividad. Es un *deseo* de querer mejorar y superar los estándares de trabajo establecidos. Este *deseo* (la mejora continua) que *alude* a la realidad (los estándares efectivos de trabajo) produce mediaciones rituales para la captura de los cuerpos tales como las guías internas de bolsillo, los boletines informativos, los sistemas informales de premios, los sistemas de competencias a modo de juegos, y las celebraciones

¹⁶ Las ceremonias dentro de las fábricas tienen vital importancia para reforzar los sentidos de la Gestión de la Calidad: *En algunas compañías, se ofrecen bocadillos después de las palabras del presidente. Esto le da la oportunidad de circular por el lugar mientras la gente está comiendo y hacerlos participar en discusiones. Puede preguntarles qué piensan de los CCC. Ésta puede ser la primera vez que algunos de los empleados vean al presidente, así que el hecho de que él los salude, puede ser algo muy significativo para ellos. (...) Se toman fotografías de los momentos culminantes del evento, que se exhiben después en los tableros de avisos o en el boletín informativo. Si el evento se grabó en video, se proyecta en la cafetería, con la intención de recordar a todos el objetivo que la compañía persigue al instalar el programa. El discurso del presidente se repite una y otra vez para que se comprenda mejor su mensaje, pues posiblemente no todos lo hayan escuchado y comprendido.* (BID, 2003:103).

de conferencias y convenciones, entre muchas otras. Estos ritos, que en conjunto conforman una tecnología de poder, disponen el punto de contacto entre el sentido competitivo y los cuerpos intentando producir la subjetividad proactiva.

Puede sostenerse, entonces, que la mejora continua es una *ilusión*, pero que sin embargo *alude* e incita a un determinado comportamiento proactivo en el trabajo y que tiene efectos sobre la productividad real. Las herramientas de gestión empresarial son la mediación de contacto entre la utopía empresarial y los cuerpos proactivizados que producirán la plusvalía.

2.2. Los problemas en el proceso de trabajo (warusa kagen)

La mejora continua es una concepción empresarial cuyo principio fundamental es que “todo problema constituye una oportunidad para mejorar” (Imai, 2001:208). La materia prima de la posibilidad de mejora son los problemas. La mejora continua se vuelve actitud en los trabajadores cuando estos deciden admitir los problemas, compartirlos con el grupo de trabajo y los superiores, hacerse cargo de ellos, e intentar mejorarlos. Una de las principales características de la actitud proactiva en los trabajadores para la Gestión de la Calidad es convertir a los problemas del cotidiano de trabajo en una mejora.

El pasaje del “principio epistémico” a la actitud requiere de herramientas de gestión. El Kaizen diferencia a los problemas en el proceso de trabajo (warusa-kagen) de los conflictos. Los primeros son irregularidades, cuestiones que no son del todo correctas, que acontecen en los procesos pero que no provocan, en principio, un daño sustancial. Son solo los trabajadores los que notan estos problemas en el seno del proceso. Hacer hablar a los trabajadores acerca de estos problemas implica disponerlos a admitir su existencia ya que para llevar adelante el control del proceso deben conocerse los problemas que ocurren en él.

Son nuevamente los CCC los espacios donde se abordan los *warusa-kagen*. El método con el que se forma a los trabajadores para que los aborden se denomina “la ruta de la calidad”. Esta es un proceso de sistematización y de resolución de problemas siguiendo el ciclo *Planear-Hacer-Verificar-Actuar* donde los propios trabajadores junto con el líder abordan los problemas cotidianos del proceso de trabajo.

La “ruta de la calidad” constituye un método más eficaz que el control o la inspección del proceso de trabajo ya que da lugar a un registro del saber obrero elaborado por ellos mismos. Este es otro de los aspectos subrayados como transformación epistémica por la Gestión de la Calidad con respecto al taylorismo-fordismo. Si bien es cierto que los trabajadores no son entendidos como “ejecutantes sin cerebro”, hay que resaltar las posibilidades y los límites de lo pensable por la “ruta de la calidad”. La definición de “problema”, además de estar establecida por los mandos de producción, esta permeada por la razón de “reducción de costos”. Así, los defectos en la producción nunca pueden ser por la intensidad de los ritmos o por la cantidad de horas trabajadas en una misma posición. Eso sería contradecir la actitud proactiva. En el ejemplo de éxito seleccionado en la competencia N° 3000 de CCC organizada por las Oficinas Generales de Tokio en el año 1993, queda claro cómo deben abordarse los problemas de manera práctica. La presentación fue del Círculo Kashiwagi de la empresa Daihatsu.

La investigación efectuada por el Círculo Kashiwagi reveló que de los 199 defectos que ocurrían en la producción mensual de un modelo de “minivan”, 65 de ellos (alrededor del 33 por ciento) tenían que ver con la puerta corrediza. El Círculo decidió abordarlo junto con otros asuntos, como el hecho de que no estaban cumpliendo los objetivos de reducción de errores ni corrigiendo oportunamente a las áreas que generaban los defectos. El Círculo se fijó la meta de reducir el número de defectos de la puerta corrediza, de 65 en abril de 1992, a 7 en junio, tan sólo dos meses después.

(...) los miembros revelaron su descubrimiento de que cuando se instalaba el mecanismo de apertura a control remoto de la puerta, era difícil ajustar la manija exterior. Presentaron un mapa de la secuencia de las partes que se instalan en el ensamble de la puerta corrediza (primero la manija exterior, luego, el mecanismo de apertura de la puerta a control remoto y por último, el seguro). (...) de los 65 defectos mensuales que experimentó el Círculo Kashiwagi, 45 cayeron en la categoría de mala instalación de la manija exterior. (...) los integrantes identificaron dos defectos mayores en la puerta corrediza: el primero era que el tornillo del seguro no sujetaba y el segundo, que la manija exterior era difícil de ajustar.

Como medida correctiva se resolvió:

Enseñar a los trabajadores a jalar los alambres del seguro hacia el lado derecho y sujetarlos con un tornillo.

Enseñar a los trabajadores a seguir el manual y proceder conforme al proceso aun cuando haya demoras¹⁷.

Los objetivos de reducción de errores son elaborados por la dirección siguiendo la razón empresarial, tal como se planteó al principio de este capítulo. En este sentido, un plan de reducción de errores se encuentra matizado por un plan de reducción de costos. Al ser esta la perspectiva desde donde se abordan los “defectos”, la “ruta de la calidad” no contempla ni le es de importancia que en la línea de ensamblaje los movimientos de los trabajadores para colocar las manijas de las puertas corredizas de las “minivan” se realizan agachados. Asimismo, y aun cuando en el documento se reconocen posibles “demoras”, no se plantea como un problema de producción que sea la intensidad del ritmo de la línea lo que da lugar a los errores al instalar las manijas exteriores. La velocidad de la línea y los movimientos de trabajo no entran como “problema” en la esfera de lo pensable por la “ruta de la calidad” en las actividades de los

¹⁷ BID, 2003:127-132.

CCC. Justamente, la proactividad se trata de economizar movimientos para trabajar más rápido. Plantear en un CCC la reducción de los ritmos de trabajo sería ir contra la razón managerial de conducta proactiva.

“En nuestra fábrica, iniciamos nuestros esfuerzos de Kaizen observando la forma en que nuestro personal hace su trabajo”, dice Taiichi Ohno de Toyota, “porque eso no cuesta nada”. El punto de partida de Kaizen es, por lo tanto, identificar el “desperdicio” en los movimientos de trabajador.

(...) Con frecuencia los trabajadores no están conscientes de los movimientos innecesarios que hacen. Por ejemplo, un trabajador que atiende varias máquinas, a menudo mira hacia atrás mientras se mueve de una máquina a otra. Siempre que veía hacer esto a un trabajador en Toyota, Ohno le gritaba: “¡No actúes como un zorrillo!” (...) Solo después que todos estos movimientos innecesarios son identificados y eliminados, dice Ohno, se puede pasar a la siguiente fase de kaizen (...) ¹⁸.

El giro subjetivo de la noción de calidad de ninguna manera tiene como propósito el cuidado de la salud y de las condiciones de trabajo. Más bien, se trata de que tanto los movimientos como las maneras de ser de los trabajadores puedan ser gestionados de manera previsible desde la racionalidad “costo-beneficio”. En esto radica el cambio epistémico: la gestión de la subjetividad en el proceso de trabajo proporciona mayores beneficios económicos que el paradigma de la inspección o control de los productos y/ o los resultados típico de la Administración Científica del Trabajo. La estrategia Kaizen apunta a la formación técnica e ideológica de personas capaces de producir con la menor cantidad de errores economizando la mayor cantidad de tiempo y de movimientos posibles.

¹⁸ Imai, p.121-122.

2.3. El conflicto: el mayor atentado a la productividad

La concepción del conflicto como factor de productividad es efecto de las críticas que realizaron los intelectuales del movimiento de la Calidad sobre la década de 1970 en relación al taylorismo-fordismo. El diagnóstico que elaboraron, sobre todo los teóricos japoneses, acerca del estilo de administración occidental es que fue el descuido del factor humano lo que derivó en una gestión de matriz confrontativa con los trabajadores que dio finalmente como resultado un fuerte descenso en la productividad (Imai, 2001; Ishikawa, 1997).

(...) según los partidarios del Sistema de Taylor, en el ciclo de administración existe lo que se conoce como área sin cerebro. (...).No se exige a los operarios que sean inteligentes o creativos; en lugar de eso, simplemente se les coloca en un trabajo manual y se ocupan de realizar la misma operación una y otra vez. Realizaban una sola tarea (...) y como así no tenían que ver la operación entera, no se les proporcionaba capacitación: es decir, no había desarrollo del recurso humano. (...).

Independientemente de la intención original de Frederick Taylor, su método estaba siendo usado para justificar la militarización de los operarios. De hecho, no siempre producían una cantidad óptima de trabajo a pesar de su potencial para terminarlo más rápidamente¹⁹.

La crítica a la matriz de gerenciamiento occidental acerca del descuido del factor humano tiene dos aspectos fundamentales:

- la convicción de que los trabajadores no tenían capacidad y que no podían realizar tareas complejas.
- la fragmentación del proceso de trabajo en pequeñas operaciones simples, repetitivas, monótonas y muy especializadas.

¹⁹ BID, 2003.:29-30.

El movimiento de la calidad plantea que el descontento que se evidenció en el trabajo, sobre todo luego de la crisis del petróleo de 1973 (Imai, 2001:30), no se debió a algo intrínseco de los trabajadores sino a un diseño deficiente del trabajo y al comportamiento de la gerencia (BID, 2003:31). Este diseño solo contemplaba al trabajador como fuerza muscular ejecutante de tareas concebidas y diseñadas por los ingenieros y la gerencia que eran los que verdaderamente pensaban. Como ya fue planteado, la concepción taylorista-fordista sostenía sus estímulos al trabajo solo en la retribución monetaria.

Sea como fuere me parece un error pensar que el único estímulo para el trabajo sea el dinero. La alegría, el deseo y el placer tienen diversas dimensiones, y si pretendemos cambiar las actitudes de la gente hacia el trabajo debemos entender estos impulsos humanos básicos²⁰.

Es evidente que la Gestión de la Calidad introduce cuestiones que trastocan fuertemente el paradigma gerencial anterior. Porque introduce la comprensión de los sentidos de los trabajadores como lugar a ser pensado como estímulo para el trabajo.

Bajo el paradigma de la administración científica occidental los sentidos de los trabajadores se habían direccionado hacia la confrontación. El comportamiento de la gerencia occidental de los países industrializados es señalado por el movimiento de la calidad como uno de los factores fundamentales de este direccionamiento errático de los sentidos de los trabajadores.

(...) el comportamiento típico del gerente occidental es la pesadilla de todo antropólogo cultural. Su comportamiento es precisamente lo opuesto de lo que toda persona que desea establecer armonía con extranjeros se supone que haga. Puesto que el gerente considera el lugar de trabajo como una

²⁰ Ishikawa, 1997:32.

selva hostil, su oficina es un lujoso puesto de avanzada bien fortificado en donde se atrincheró y evita la comunicación. Si acaso existe comunicación, en el mejor de los casos es en un solo sentido. El gerente se siente protegido por los muros que levanta entre él y los trabajadores²¹.

La relación entre conflictividad y productividad es uno de los ejes que más preocupan a la Gestión de la Calidad. Su tratamiento adquiere cierta complejidad porque esta relación no es abordada bajo paradigmas tecnológicos ni moralistas sino desde la política managerial. Para el Kaizen la productividad es un problema de poder. Si las personas sienten aversión hacia el trabajo o no están de alguna manera comprometidas con su tarea, por más inversiones en tecnología que se hagan la productividad quedará estancada. Por eso, la fábrica es un espacio de formación continua de sentidos manageriales.

Para los intelectuales de la calidad, los trabajadores no representan en sí mismos una amenaza a la productividad. De hecho, la existencia de problemas (los *warusa kagen*) son inherentes al trabajo y hasta necesarios para gestionar la mejora continua. El buen funcionamiento de la política managerial transformaría los *warusa kagen* en oportunidades de mejora. Lo que sí puede representar una amenaza a la productividad, un verdadero conflicto, es la forma en que se organizan los trabajadores. Particularmente, las formas de organización que estén por fuera del control managerial, específicamente los sindicatos. Las relaciones laborales empresa-sindicato son entendidas como un lugar de conflicto latente dado que es el espacio donde la política managerial encuentra los mayores límites en su intervención²².

²¹ Imai, 2001, p.218.

²² *Al resistirse al cambio en el lugar de trabajo, los sindicatos han privado a los trabajadores de la oportunidad de trabajar mejor y con más eficiencia en un proceso o en una máquina mejorada. (...) cuando la administración ha sugerido cambios tales como asignar trabajadores a distintos trabajos, los sindicatos se han opuesto, argumentando que eso conduciría a la explotación y que violaría los derechos sindicales de los trabajadores.* (Imai, 2001, p. 210).

La estrategia Kazen en relación a los sindicatos está orientada a minimizar las herramientas sindicales de limitación a la política managerial de calidad. Se desprenden de las fuentes documentales tres ejes a tener en cuenta para su análisis:

- La creación de una organización paralela de los trabajadores.
- La cooperación sindical con la política de calidad.
- La reducción y limitación del conflicto a la negociación salarial.

Con respecto al primer eje, los CCC cumplen una función importante en esta estrategia dado que son los espacios en los que la empresa organiza a los trabajadores bajo la dirección de la política de calidad, constituyendo liderazgos más cercanos al management. Por eso, el movimiento de la calidad denomina a los CCC como “organizaciones informales de los trabajadores”, en contraposición a la “organización formal sindical”. Es en los CCC que predominan las herramientas manageriales y se dispone a los trabajadores a elaborar mejoras de la calidad y la productividad²³.

En relación al segundo eje, el Kaizen no pregonaba la confrontación con el sindicato sino una estrategia de convencimiento y/o cooperación con la política de calidad. Se recomienda la elaboración de declaraciones conjuntas acerca de la necesidad de implicar a los trabajadores, introducir en los Convenios Colectivos de Trabajo cláusulas de aceptación sindical de la política de calidad y generar espacios

²³ *Los grupos pequeños (por los CCC) también desempeñan un papel de importancia en colocar los cimientos para las buenas relaciones industriales. Los líderes sindicales con frecuencia adoptan posturas de intransigencia cuando se enfrentan a la administración, rehusándose a ceder en sus demandas específicas. Sin embargo, los trabajadores del taller por lo general son más pragmáticos y están más interesados con los asuntos diarios relacionados directamente a su papel como empleados, no solo como miembros del sindicato. Es aquí en donde se cruzan los hilos verticales y horizontales. (...) De este modo, la creación de relaciones sólidas entre los trabajadores y la administración suele depender (...) de la formación de un pequeño núcleo de trabajadores a nivel del taller que son capaces de conciliar su doble papel de empleados y miembros leales del sindicato. (Imai, 2001, p.221).*

conjuntos para desarrollar la calidad en el ámbito sindical²⁴. La aceptación de la política de calidad proporcionaría a los sindicatos una perspectiva managerial que resitúa la reflexión acerca de los métodos y de las condiciones de trabajo bajo la razón empresarial. Quedaría invisibilizada cualquier mirada que ponga el foco en la sobrecarga laboral o en la pérdida de derechos laborales, y reducido el orden de lo pensable al costo en desperdicios.

Al impregnar al sindicato de la política de calidad, la conflictividad quedaría restringida a la negociación salarial. La importancia de la aceptación sindical y de los trabajadores en general es que permitiría terminar con los antagonismos de clase, propios de la administración científica, en los espacios de trabajo. Como lo demuestra la experiencia histórica desde la mirada managerial, gestionar la producción bajo una perspectiva de dualidad de clases da lugar a una conflictividad permanente que se traduce en altos costos y baja de la productividad. El paradigma de la integración a la política de calidad modifica notablemente la tradicional reflexión del management científico acerca del conflicto.

Muchas de las actividades que tienen lugar dentro de una compañía caen entre los dos extremos de cooperación y confrontación – la cooperación se refiere a trabajar juntos para hornear un pastel más grande y la confrontación a pelear para dividir el pastel-. Debido a que no hay cosa tal como una confrontación del 100% entre los trabajadores y la administración, pensar en las relaciones industriales como un continuo cooperación/confrontación da un cuadro más positivo y realista que el estereotipo tradicional de “nosotros-ellos”²⁵.

²⁴ (...) es esencial que se establezca un Comité conjunto laboral-administrativo, (...), antes de introducir el Kaizen. Esto requiere que ambas partes sean realistas y flexibles para abordar el Kaizen. Así, como es esencial que la administración tome la iniciativa haciendo frente a la preocupación laboral respecto al potencial de trabajo, también lo es la iniciativa y aceptación laboral en la distribución del trabajo y el reentrenamiento esencial. (Imai, 2001, p.216).

²⁵ Imai (2001:214).

Cuanto más se integren los sindicatos a la política de calidad los espacios de confrontación tenderán a disminuir, al tiempo que los ingresos de la empresa tenderán a aumentar. Si la política de calidad es efectiva, los espacios de confrontación quedarían reducidos a la negociación salarial dado que el resto de las situaciones que podrían llegar a ser conflictivas se regularían mediante la institucionalidad managerial, desde una matriz de cooperación “por hornear un pastel más grande”. Es decir, aceptar los métodos de la Gestión de la Calidad para aumentar la productividad.

El conflicto, a diferencia de los “warusa kagen”, es entendido como la confrontación entre los trabajadores organizados y la administración, y constituye la principal amenaza a la productividad. El énfasis que pone el Kaizen en la gestión de los procesos es justamente porque controlando las conductas en el momento mismo de la producción se evita que los “warusa kagen” se transformen en conflictos. Si los “pequeños problemas” se abordan a tiempo además pueden redireccionarse y convertirse en “una oportunidad de mejora”. Gestionar a las personas, entonces, es también para el Kaizen reducir al mínimo posible las actitudes conflictivas disponiendo de formas organizativas reguladas por la matriz de la calidad.

2.4. La estrategia disciplinaria

La disciplina ocupa un lugar central en la estrategia Kaizen ya que su objetivo fundamental es desarrollar sujetos trabajadores con características de implicación con la valorización de capital en el periodo que se abre tras la ruptura del pacto fordista.

Para la estrategia Kaizen la centralidad está en los sujetos porque, desde su mirada, la productividad es un indicador de resultado de los esfuerzos de las personas en los procesos efectivos de trabajo. La fuente de la productividad

se encuentra en la gestión de esos esfuerzos en tanto experiencias de trabajo concretas y saberes que se desarrollan en los procesos.

La gestión de los esfuerzos se compone de 4 momentos a modo de ciclo: estandarización-adaptación-mantenimiento-mejora. El estándar es el parámetro que marca los ritmos de trabajo y la forma en la que se debe trabajar. Así, el trabajador debe adaptarse a las prescripciones establecidas por los reglamentos y las normas y debe tener la voluntad de mejorarlas. En tanto que la dirección debe velar para que se cumpla el mantenimiento de los estándares y su mejoramiento a futuro. El propio Kaizen denomina a esta fase como disciplinaria. La disciplina es el grado de relación y correspondencia entre el estándar de trabajo y el trabajador y su ímpetu por mejorar bajo el control de la administración. Debe haber un estándar preciso de medición para cada puesto de trabajo²⁶. La importancia del tiempo estándar reside en que su reducción, a partir de una mejora, es un método efectivo para el aumento de la productividad²⁷. Todo estándar de trabajo debe situarse en proceso de mejora continua.

(...) la estrategia Kaizen hace esfuerzos sin límite para el mejoramiento. Dicho de otra manera, la estrategia de Kaizen es un reto continuo a los estándares existentes. Para el

²⁶ No puede haber mejoramiento donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra uno. Debe existir un estándar preciso de medición para todo trabajador, toda máquina y todo proceso. (Imai, 2001:111)

²⁷ Acerca de la experiencia en la Planta Tochigi de Nissan sobre la reducción de los tiempos de trabajo, Masaaki Imai (2001:66) dice: *La reducción en el tiempo estándar siempre ha sido un método muy efectivo para aumentar la productividad. En la Planta Tochigi los esfuerzos en esta área incluían el método de factor de trabajo y la estandarización virtualmente de todos los movimientos que los trabajadores hacían en el desempeño de sus tareas. En términos del trabajo de cada individuo, la unidad más pequeña de tiempo de trabajo considerado en una estrategia de Kaizen es de 1/100 de minuto o 0,6 segundos. Cualquier sugerencia que ahorre por lo menos 0,6 segundos – el tiempo que toma a un trabajador estirar la mano o dar un medio paso– es considerada seriamente por la administración.*

Kaizen, solo existen los estándares para ser superados por estándares mejores. Cada estándar, cada especificación y cada medición claman por una constante revisión y mejoría²⁸.

Asimismo, en la construcción de los estándares cobra mayor importancia el tiempo de los ciclos y de las secuencias de trabajo que las descripciones de tareas ya que estas deben estar en revisión continua. Si se cumplen los estándares de trabajo es porque hay disciplina en la fábrica. La tarea de la administración debe ser velar para que los estándares se cumplan por parte de todos los trabajadores e incentivar a estos a introducir mejoras una vez que el estándar se ha vuelto rutina²⁹. Se produce una mejora cuando el estándar ha sido superado por otro proporcionando mejores beneficios en la reducción de los tiempos en el proceso de producción. El punto de partida para constituir un estándar es identificar el desperdicio tanto en los movimientos de los trabajadores como en los ritmos del proceso de trabajo. Es preciso destacar que para el Kaizen el estándar es una medida que es resultado de la manera de trabajar. Por lo tanto, la disciplina focaliza en administrar la forma en que trabajan los sujetos en relación a lo prescripto por los estándares y su voluntad por mejorarlos.

Como se viene planteando, la mejora de los estándares que aumenten la productividad es producto de un determinado proceso. El desarrollo técnico de la mejora de un estándar de trabajo, bajo la matriz del Kaizen, tiene su base en los esfuerzos, particularmente en las actitudes previamente desarrolladas por los trabajadores.

²⁸ Imai, 2001:111.

²⁹ *El estándar de un punto es exhibido con frecuencia en el lugar de trabajo para que el trabajador siempre lo tenga presente y solo después de que cumplir con este estándar se ha convertido en rutina para el trabajador la administración puede pensar en agregar otro estándar. El estándar debe ser obligatorio para todos y el trabajo de la administración es ver que todos trabajen de acuerdo con los estándares establecidos. A esto se le llama disciplina.* (Imai, 2001:112).

El punto de partida del Kaizen es que el trabajador adopte una actitud positiva hacia el cambio y mejoramiento de la forma en que trabaja. Si el trabajador trabaja sentado en una máquina y cambia su comportamiento y se coloca de pie ante la máquina, esto es una mejora, ya que gana flexibilidad y puede manejar más de una máquina³⁰.

La actitud proactiva, en tanto que responde a la matriz de la mejora continua de reducción de costos, es la condición de posibilidad para conformar los saberes en el proceso de trabajo. El punto de contacto entre la actitud proactiva y los saberes técnicos es el estándar cuya medida indica la menor cantidad de tiempo posible en la que puede realizarse una operación técnica (por ejemplo colocar la manija de una puerta) sin cometer errores y sin desperdicio de piezas.

La base que proporciona las posibilidades de mejora es la experiencia en el proceso de trabajo. Para la concreción de la mejora la experiencia de los trabajadores debe pasar por un proceso de desarrollo:

- proactivizar a los trabajadores para que la experiencia comience a ser visualizada como posibilidad de mejora
- Formarlos bajo el método “ruta de la calidad” de resolución de problemas para darle a la experiencia el sentido managerial de mejora (reducción de costos)
- Disponerlos a contar su experiencia en el seno de los CCC.
- Liderarlos, también en los CCC, para que reorienten su experiencia hacia una posibilidad efectiva de reducción de costos.
- Hacerles elaborar informes que brinden datos acerca de cuánto se ha podido reducir, ya sea el tiempo o los movimientos de trabajo, y/o las fallas en la producción.
- Hacerles comunicar los datos a los supervisores.
- Hacerles registrar la mejora en tanto nuevo estándar de trabajo.

³⁰ Imai, 2001:152.

– Hacerles volver a comenzar el ciclo.

La estrategia Kaizen no recomienda la imposición de los ritmos sino el desarrollo de sujetos trabajadores dispuestos mediante las herramientas de gestión a reducir ellos mismos los tiempos, los movimientos de trabajo y las fallas en la producción³¹. Esta estrategia supondría reducir el autoritarismo directo propio de la relación laboral concepción/ejecución por una autoridad que forma “competencias laborales”. Formar a los trabajadores en lugar de “mandarlos” constituye una manera más eficaz de conducir a la fuerza de trabajo para que no se conformen condiciones de conflictividad laboral. Esta estrategia de gobierno de fábrica recomienda la implementación de índices de control de las conductas en los procesos de trabajo para evaluar los esfuerzos y el grado de compromiso de los trabajadores³².

Una mayor maniobrabilidad en la gestión de los esfuerzos los proporciona la polivalencia.

(...) cerradas las minas de carbón de Kyushu en la década de 1960, los mineros desplazados fueron transferidos a la industria del acero. En forma similar, cuando la industria de la construcción de barcos fue golpeada por la recesión, muchos de sus trabajadores fueron transferidos al sector automotriz de los mismos grupos corporativos. Tal flexibilidad y

³¹ *La filosofía básica del nuevo diseño de trabajo es delegar tanta planificación y control como sea posible a los trabajadores, motivándolos así para una productividad y calidad más altas.* (Imai, 2001:135).

³² *¿De qué clase de criterios de proceso se dispone para medir el esfuerzo hecho por los miembros del Círculo de CC? Algunas posibilidades obvias son el número de juntas celebradas por mes, la tasa de participación, el número de problemas resueltos (observe que esto no es lo mismo que la cantidad de dinero ahorrado), y el número de reporte sometidos. ¿Cómo abordan estos temas los miembros del Círculo de CC? ¿Toman en cuenta la situación corriente de la compañía en cuenta al seleccionar el tema? ¿Consideran los factores tales como seguridad, calidad y costo al resolver el problema? ¿Sus esfuerzos conducen a estándares de trabajo mejorados? Estos están entre los criterios de proceso que se usarán al evaluar sus esfuerzos y compromisos.* (Imai, 2001:55).

adaptabilidad y la disposición de los trabajadores a cualquier asignación de trabajo, son uno de los puntos fuertes de la economía japonesa³³.

La polivalencia, como herramienta disciplinaria, proporciona una flexibilización total de la fuerza de trabajo en cuanto a la asignación de las tareas. Asimismo, da lugar a que los trabajadores tengan la mayor adaptabilidad posible a las necesidades de producción para realizar diferentes trabajos, incluso en distintas ramas. Este es otro aspecto del vínculo entre la dimensión actitudinal y los saberes técnicos. La multifuncionalidad afecta severamente la especialidad de los oficios tal como se habían constituido bajo la administración científica. Sin embargo, en tanto matriz epistémica de la Gestión de la Calidad, no se desprende del análisis del Kaizen algo así como la desaparición de los oficios. Más bien, eso depende de la particularidad de cada caso de aplicación de la Gestión de la Calidad. La polivalencia multiplica la proactividad de la fuerza de trabajo en el marco de una estrategia disciplinaria mayor. En definitiva, la estrategia disciplinaria en el Kaizen está moldeada por la convicción de que para generar las condiciones de productividad el punto de partida es la gestión de los esfuerzos y de los sentidos de los trabajadores antes que la inversión en innovación tecnológica. La dimensión ideológico-actitudinal es la llave para revolucionar las aptitudes técnicas de manera continua.

³³ Imai, 2001, p.227.

3. Neoliberalismo y Gestión de la Calidad

3.1. Calidad y valor

La transformación organizacional que comenzó a desarrollarse en Japón desde la segunda mitad del siglo XX conllevó al surgimiento de la producción por demanda transformando el orden de lo pensable en las ciencias del management. La posibilidad de producir mediante las técnicas just in time, dio lugar a que las notas de los pedidos de los clientes sean el primer eslabón de la cadena de producción. Es la demanda la que comienza a comandar a la producción dando lugar a la eliminación de la sobreproducción, a la posibilidad de producir con cantidades mínimas de stock, y a la posibilidad de reducir las existencias en las fábricas (Coriat, 2008). La producción se pone al servicio de la demanda. Esto posibilita que la noción de calidad desplace, esta vez en la esfera de la demanda, la centralidad de las cualidades de los productos en sí.

(...) la calidad no sólo se refiere a la excelencia funcional de productos o servicios, sino a todos los aspectos de las características del producto. Tomemos por ejemplo un reloj de alta calidad producido por la Compañía A. No importa cuán bien hecho esté el producto, si el costo de producción y el precio de venta son tan elevados que nadie pueda comprarlo, nadie podrá decir que la calidad del reloj es verdaderamente alta³⁴.

Lo determinante en la calidad del producto no es “cuán bien hecho esté” sino la relación entre el costo de producción, el precio y la posibilidad de compra de los clientes. Quien toma la decisión de comprar o no un determinado producto es el cliente teniendo en cuenta el precio de venta. La calidad es menos un atributo de los productos que la posibilidad de atraer clientes mediante el precio. La calidad

³⁴ BID, 2003:33

posee cuatro componentes en relación al producto en sí: la funcionalidad, el costo de producción, el precio de venta y el cliente. Estos cuatro componentes conforman a su vez dos dimensiones que determinan el valor de los productos en sí: el precio y la satisfacción de los clientes.

Los clientes (...) evalúan el valor de los productos comparando cuánto pagaron contra cuánta satisfacción recibieron. En otras palabras, para que sea alto el valor de un producto se necesita que la satisfacción recibida sea mayor que lo que se paga. Por lo tanto (...) podríamos concluir que mientras mayor sea el precio más necesita el cliente para considerar que el producto es verdaderamente de alto valor³⁵.

Desde la perspectiva de la calidad el valor de los productos tiene un importante componente subjetivo: es la relación entre satisfacción y precio. De acuerdo a la definición de la Norma ISO 9000 (2005:08) referente a la Gestión de la Calidad, *la satisfacción del cliente es la percepción de este sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos*. Es decir, que al hablar de la satisfacción del cliente en el marco del valor de un producto se habla de percepciones en relación al precio del mismo.

$$\text{La fórmula del valor sería: } = \frac{\text{Precio (del producto en sí)}}{\text{Satisfacción del cliente (percepción acerca del producto en sí)}}$$

Fuente: elaboración propia a partir del BID (2003:35).

Los clientes son los que determinan el valor de los productos como una relación entre el precio que pagan y la percepción de lo que de hecho reciben. El precio del producto en sí es la inversión (en dinero) que el cliente realiza, mientras que la satisfacción es el beneficio recibido. Si el beneficio supera a la inversión, habrá satisfacción y por lo

³⁵ Bid, 2003:36.

tanto calidad y valor (BID: 2003:36). El valor, entonces, lo determina la percepción del cliente, siendo que este sería un sujeto que toma sus decisiones sobre la racionalidad inversión/beneficio.

La noción de “calidad” se hace comprensible en tres niveles, en donde cada uno de ellos tiene sus propias reglas y tecnologías de gestión. En el nivel de la producción, “calidad” es gestionar la reducción de costos mediante el gobierno de la subjetividad de los trabajadores. En el nivel del producto “calidad” es la relación entre el precio y las cualidades del producto. Y, en el nivel de los clientes lo que se determina es el valor en función de la valoración que estos establecen sobre el cálculo precio/satisfacción.

El valor lo determina exclusivamente el cliente. Es él quien lo decide. Pero, si bien el valor es una valoración individual, la Calidad es el espacio que tiene la posibilidad de generar (mediante la gestión) las condiciones de inversión, atractivas o no, para los clientes. El valor es dependiente de las condiciones de gestión de la calidad. Ya que es en este espacio en donde se definen los precios de los productos en sí. En definitiva, es el precio más bajo en relación a la mayor percepción de satisfacción posible lo que genera las condiciones de inversión para los clientes. El “precio”, entonces, es central tanto en la determinación de la calidad como en la valoración de los clientes.

3.2. La Mejora Continua de la Calidad como matriz de la estrategia neoliberal en el mundo del trabajo

Se desprende de lo trabajado hasta ahora que el Kaizen es una matriz epistémica que da sentido a la gestión del trabajo cuyo eje central es intentar resolver el problema sobre cómo

generar desde las grandes empresas condiciones favorables de inversión para los clientes³⁶. Este problema es abordado desde el punto de vista de la competitividad.

Para los años 80, el gobierno de los Estados Unidos y las grandes empresas americanas ante la gradual pérdida de competitividad que enfrentaban, tomaron una serie de medidas revolucionarias. El aprovechamiento al máximo de la administración japonesa de la calidad fue parte de esta revolución³⁷.

El Kaizen se presenta como la teoría empresarial más eficaz para la administración de las empresas dado que proporciona estrategias para aumentar la competitividad en tres direcciones: estrategias de gestión del personal orientadas a la reducción de costos y de fallas en la producción; estrategias de tercerización de la producción; y pautas teóricas acerca de las valoraciones que realizan los “individuos” a la hora de adquirir bienes o servicios.

El rol que cumplen las grandes empresas concentradas es el de gobernar este proceso de generalización de la competitividad generando las condiciones de reducción de costos que atraigan las inversiones de los potenciales clientes. Es decir, que lo que disputan las empresas concentradas en este contexto es la fijación de las condiciones de mercado en las tres direcciones que señalamos más arriba. La particularidad de la Gestión de la Calidad es el establecimiento de normas y códigos de regulación de la conducta competitiva a escala global tanto al nivel de los trabajadores, como de las prácticas de subcontratación, y de las valoraciones de los

³⁶ *Todos los esfuerzos de la administración para el Kaizen se reducen a tres palabras: satisfacción del cliente. No importa lo que haga la administración, no sirve de nada si no conduce a una satisfacción mayor del cliente al final.* (Imai, 2001:255).

³⁷ BID, 2003:X.

clientes. La regulación de la conducta competitiva se hace presente en esas tres direcciones fundamentalmente en la serie de normas ISO 9000³⁸.

No deja de llamar la atención la coincidencia de la matriz epistémica de la Gestión de la Calidad (Kaizen) con algunas de las estrategias que conforman la matriz del discurso neoliberal como la teoría subjetiva del valor de Carl Menger y los fundamentos de la teoría de la acción humana de Ludwig von Mises (Murillo, 2011:91)³⁹. En este sentido, el arte de gobierno neoliberal se caracteriza por la centralidad del sujeto como objeto de gobierno, más específicamente, los deseos como aquello que debe ser moldeado y conducido, constituyendo una nueva forma de gestión de las subjetividades a partir de la década de 1970. Este arte de gobierno se enfoca en constituir un autogobierno de los sujetos pero sin poder evitar completamente la presencia de “comandos” que fuercen a tal actitud (Murillo, 2011:93). A estas hipótesis sumamos que la orientación a la constitución de un autogobierno de los sujetos, al menos en el mundo del trabajo, se encuentra prefijada por las condiciones de mercado impuestas por el capital transnacional concentrado y los organismos internacionales que se entranan en su matriz epistémica. Porque la correlación de fuerzas les permite a nivel global controlar los procesos de trabajo, imponer condiciones a las empresas subcontratistas localizadas en general en los países “en desarrollo”, y fijar los precios a los clientes.

³⁸ Estas regulaciones acerca de la conducta competitiva se hacen presentes también en el Código de Conducta elaborado por el Programa de Subcontratación y Alianzas Industriales de la ONUDI y, acerca de la “acción humana” en los programas del BID vinculados a la Gestión de la Calidad para sindicatos, ONGs y Fundaciones.

³⁹ A estas dos estrategias discursivas agregamos también a la teoría del capital humano que será abordada en el capítulo VI en el marco de las competencias laborales.

Los principales teóricos del neoliberalismo, fundamentalmente los de la escuela austríaca, señalan a Carl Menger como el autor que ha revolucionado los fundamentos de la economía política y el punto de partida para el desarrollo de esta ciencia (Hayek, 2007). La “revolución teórica” de Menger (2007) es la teoría subjetiva del valor publicada por vez primera en 1871. Esta teoría postula que el valor no es algo inherente a los bienes sino que lo determinan los “sujetos económicos” en función de la escasez⁴⁰.

Si los sujetos económicos adquieren conciencia de esta situación, es decir, si conocen que la posibilidad de satisfacer una necesidad depende con mayor o menor plenitud de la disposición sobre una cantidad parcial de los bienes (...) o respectivamente de la relación cuantitativa concreta en que se encuentran estos bienes, entonces tales bienes adquieren para estos hombres aquella significación que llamamos valor. Por consiguiente, valor es la significación que unos concretos bienes o cantidades parciales de bienes adquieren para nosotros, cuando somos conscientes de que dependemos de ellos para la satisfacción de nuestras necesidades⁴¹

La teoría del valor de la Gestión de la Calidad parte del mismo principio elaborado por la teoría subjetiva de Menger. Es decir, el valor de los productos no está dado por la cantidad de trabajo que contienen tal como sostenía la economía política clásica sino por la percepción del “sujeto económico” en relación a su satisfacción. Sin embargo, aun cuando el valor es determinado por la percepción de este “sujeto económico”, para la Gestión de la Calidad no es la escasez lo que configura la percepción de valor sino el precio. Esta mutación de la escasez al precio modifica la

⁴⁰ Según Hayek (2007:06-07), Menger en ningún pasaje de su obra menciona la palabra “escasez” sino “cantidad parcial” o “cantidad insuficiente”. Esto le llama la atención al pensador austríaco dado el importante papel que cumple la escasez en la teoría subjetiva del valor.

⁴¹ Menger, C. (1871) (2007): *Principles of Economics; Introduction by F.A. Hayek*; Auburn; Ludwig von Mises Institute; p. 82.

manera de entender la racionalidad del “sujeto económico” por parte del management. El “sujeto económico” sería ahora un cliente que tendría la posibilidad de elegir sobre una variedad de precios entre distintos bienes y servicios. Ya no son las percepciones acerca de las necesidades que pueden quedar insatisfechas lo que da valor a los bienes y servicios, sino que es el aumento de la percepción de satisfacción que pueden brindar lo que los valoriza.

Para el movimiento de la calidad, la razón que domina el deseo de los consumidores es la de encontrar el precio más bajo que les proporcione la mayor percepción de satisfacción posible en relación a un bien o un servicio.

Este principio epistémico de la calidad en relación al valor se asemeja a los postulados de la teoría de la acción humana (praxeología) de Ludwig von Mises (2011), publicada en 1949. La praxeología, en relación al valor, se trata de los fundamentos de la acción humana al elegir, preferir y/o renunciar entre una variedad de alternativas en función del grado de satisfacción que estas puedan brindar.

El hombre, al actuar, supone que determinada cosa va a incrementar su bienestar; a tal potencialidad denomina la utilidad del bien en cuestión. Para la praxeología, el término utilidad equivale a la importancia atribuida a cierta cosa en razón a su supuesta capacidad para suprimir determinada incomodidad humana⁴².

Es notorio que el nuevo management retoma las tesis de Von Mises (2011). Para la Gestión de la Calidad, el cliente elige también entre una determinada variedad de bienes pero esa elección se realiza más en función del precio que de la utilidad. Recordemos que la calidad posee cuatro componentes en relación al producto en sí: la funcionalidad del producto (utilidad), el costo de producción, el precio de venta y el cliente. A su vez, la determinación del valor se

⁴² Von Mises, L. (1949) (2011): *La Acción Humana: Tratado de Economía*; Madrid: Unión Editorial; p.195.

compone de dos dimensiones que contienen a esos cuatro componentes, en donde, por un lado es el cliente el que determina la funcionalidad del producto, y por otro lado solo se especifica que el precio de venta está compuesto por los costos de producción omitiendo la ganancia empresarial (BID, 2003:33). Esta omisión es fundamental porque en la Gestión de la Calidad, si bien es el cliente el que determina el valor a partir de su elección y de su percepción de satisfacción, la calidad se encuentra determinada a su vez por los precios que actúan como un condicionante a esa “libre elección”. Recordemos la fórmula del valor:

Precio (del producto en sí)

Satisfacción del cliente (percepción acerca del producto en sí)

Al igual que en Von Mises (2011), y aun cuando accionan juntas, puede diferenciarse analíticamente la racionalidad de la acción humana de la del mercado. Dado que la primera es el lugar de las valoraciones entre la utilidad de las cosas y la satisfacción de los sujetos, y el segundo es el sistema (de precios) que gobierna e incide sobre la acción humana al momento de preferir y/o renunciar.

El sistema hállese gobernado por el mercado. El mercado impulsa las diversas actividades de las gentes por aquellos cauces que mejor permiten satisfacer las necesidades de los demás. (...) Todo el mundo es libre; nadie está sometido a déspota alguno; las gentes intégranse, por voluntad propia, en tal sistema de cooperación. El mercado las guía, mostrándoles cómo podrán alcanzar mejor su propio bienestar

y el de los demás. Todo lo dirige el mercado, única institución que ordena el sistema en su conjunto, dotándolo de razón y sentido⁴³.

Es el mercado el que, mediante su acción ordenadora, genera las condiciones para la “libre elección” de los sujetos. Pero, entonces, ¿qué es el mercado? Y, ¿Cuál es su racionalidad?

El mercado laboral, al igual que todos los demás mercados, es movido y operado por empresarios deseosos de cosechar ganancias propias. Cada empresario procura adquirir al precio más barato posible aquellos tipos de trabajo que precisa⁴⁴.

Las prácticas empresariales se inscriben en un ordenamiento que produce conductas “deseosas de cosechar ganancias”, en donde prevalece la racionalidad empresarial de reducción de costos.

De lo dicho, nos interesa indagar en la mirada del management sobre cómo se generan las condiciones de ordenamiento del mercado. Omitiendo siempre la ganancia empresarial, la serie ISO 9000 proporciona normas a nivel global que ordenan las prácticas empresariales desde el paradigma de la calidad e indican dos variables para la mejora de la competitividad:

- la gestión de la producción,
- y las relaciones de subcontratación.

Este ordenamiento global a su vez proporciona herramientas de gestión a las empresas para reducir costos de manera continua mediante:

⁴³ Von Mises, L. (1949) (2011): *La Acción Humana: Tratado de Economía*; Madrid: Unión Editorial; p.397-398.

⁴⁴ Von Mises, L. (1949) (2011): *La Acción Humana: Tratado de Economía*; Madrid: Unión Editorial; p.866.

– en el nivel de la gestión de la producción, el acomplamiento de la productividad y la calidad del trabajo a la demanda de los clientes; la intensificación de los ritmos; y la reducción de los movimientos de trabajo.

– y, en el nivel de la subcontratación, la externalización de los costos a empresas subcontratistas, regulada también su productividad y calidad por la demanda.

El ordenamiento global sustentado en el paradigma de la calidad proporciona un mejor poder de competitividad a las grandes transnacionales dado que estas son las que tienen la posibilidad de subcontratar a otras empresas. Este poder de competitividad es el que les permite una mejor “gestión” de los precios.

Si la “libre elección” de los sujetos en función de su satisfacción es la que determina el valor de los bienes y servicios, el mercado, en tanto espacio de formación de los precios, ordena las condiciones de elección bajo el paradigma de la calidad. Porque es el Kaizen el que proporciona el sentido a las prácticas empresariales y las ordena en términos globales a través de las tecnologías de Gestión de la Calidad.

Por lo tanto, es el Kaizen el que proporciona la matriz epistémica sobre la que se generan las condiciones de mercado. Específicamente, la conducta empresarial competitiva sustentada en la reducción de costos sería la “razón”, que, por un lado gobierna las prácticas empresariales y, por el otro genera las condiciones de “libertad de elección” de la acción humana.

Particularmente la regulación de la conducta de los trabajadores por parte de la Gestión de la Calidad se inscribe también en esta perspectiva neoliberal. Las reflexiones acerca del valor del trabajo elaboradas por Carl Menger

(2007) son resignificadas por los principales autores del neoliberalismo como principios que se asientan sobre una nueva epistemología de la ciencia económica⁴⁵.

En realidad, el precio de unas prestaciones laborales concretas se rige también (...) exactamente igual que todos los demás bienes, por su valor. Y este último se regula a su vez —como ya se ha dicho— por la magnitud de la significación de aquellas satisfacciones de necesidades de que nos veríamos privados si no dispusiéramos de las correspondientes prestaciones laborales⁴⁶.

La “revolución teórica” que produce Menger trastoca los principios fundamentales de la economía política clásica. No solo porque el valor de las mercancías se determinaría por fuera de las relaciones sociales de producción y sin incidencia de la cantidad y el tiempo de trabajo sino también porque modifica la forma de entender el trabajo. Menger (2007) considera al trabajo como una “prestación laboral” cuyo valor está dado por la magnitud de la significación de satisfacciones que puede brindar. Es decir, el trabajo sería un “servicio”, una cualidad que un sujeto económico brinda a un comprador de esa “prestación” y cuyo valor se determina por la capacidad de esta prestación de generar satisfacciones.

Sobre esta matriz es que comienzan a desarrollar sus teorías acerca del trabajo tanto el managment japonés como el neoliberalismo en general⁴⁷. En el marco de la “acción

⁴⁵ (...) difícilmente se encontrará en esta historia, ni en la de ninguna otra rama del saber, el ejemplo de un autor que haya revolucionado los fundamentos de una ciencia ya bien establecida y haya conseguido por ello general reconocimiento y que, a pesar de todo, haya sido tan desconocido como Carl Menger. (Hayek, F. (2007): en Menger, C. (2007): *Principles of Economics*; Introduction by F.A. Hayek; Auburn; Ludwig von Mises Institute.

⁴⁶ Menger, p.33. Menger, C. (1871) (2007): *Principles of Economics*; Introduction by F.A. Hayek; Auburn; Ludwig von Mises Institute; p. 104.

⁴⁷ Constituye un dato importante para dar cuenta del interés en la obra de Carl Menger en Japón que luego de su muerte en el año 1921, su biblioteca fue adquirida por el Gobierno Japonés y cedida a la Hitotsubashi University de

humana”, Von Mises (2011) plantea que el trabajo, en tanto factor de producción, no tiene valor dado que las valoraciones las establece siempre el sujeto comprador, pero que sí tiene precio, el cual se determina en el mercado.

El trabajo es un factor de producción. El precio que el vendedor de trabajo pueda conseguir por su aludida capacidad laboral depende de las circunstancias de mercado.

Tanto la cantidad como la calidad de trabajo que cada uno podemos ofrecer es función de nuestras personales – innatas o adquiridas- condiciones⁴⁸.

Desarrollando los planteos de Menger (2007), lo que se vende en el mercado de trabajo son capacidades laborales. Y lo que valoran las empresas al comprar trabajo son cualidades laborales personales. El desarrollo que produce Von Mises (2011) es que las condiciones personales de los trabajadores, específicamente, el campo de las idoneidades, comienza a ser objeto de estudio de la teoría económica dada la influencia que tienen estas sobre los precios de los bienes y servicios. Cada sujeto, en el marco de la racionalidad de la acción humana, debe preferir cultivar sus habilidades y especializarse en determinados trabajos para adquirir destrezas y conocimientos que sean valorados por el mercado.

Las molestias (...) del esfuerzo exigido por la consecución de tales habilidades, los gastos dinerarios, todo ello se soporta confiando en que las incrementadas ganancias futuras compensarán ampliamente esos aludidos inconvenientes. Tales costos constituyen típica inversión: estamos, consecuente-

Kunitachi en Tokyo. El relevamiento de sus manuscritos en Japón lo llevó adelante el Profesor en Economía Emil Kauder. Estos fueron publicados en una serie de informes en el marco de un programa de la Universidad Hitotsubashi. (Kauder, E. (1961): *Freedom and economic theory. Second research report on Menger's unpublished paper*; The economic review; Hitotsubashi University).

⁴⁸ Von Mises, L. (1949) (2011): *La Acción Humana: Tratado de Economía*; Madrid: Unión Editorial; p.908.

mente, ante una manifiesta especulación. Depende de la futura disposición del mercado el que la inversión resulte o no rentable. Al especializarse, el trabajador adopta la condición de especulador y empresario⁴⁹.

Desde esta posición, el trabajador especula y elige entre diferentes opciones. La decisión tomada constituye una inversión en tanto confía en que podrá incrementar sus ganancias en un futuro. Esta conducta convertiría al trabajador en un empresario.

Insistimos en que la trampa neoliberal consiste en que la libertad de elección se encuentra dispuesta, operada y gobernada por el mercado, siendo este el espacio donde *cada empresario procura adquirir al precio más barato posible aquellos tipos de trabajo que precisa* (Von Mises, 2011:866).

Las capacidades personales, al menos en el mercado de trabajo, ingresan a una racionalidad de reducción de costos que le permite ser competitiva. Para ser competitivas, las capacidades humanas deben ofrecerse al precio más bajo posible tanto para competir con otras capacidades como para poder ser valoradas por empresarios apetentes de adquirirlas a bajo precio. En este sentido, las capacidades humanas deben mantenerse en la esfera “personal” o individual, dado que la organización (sindical) de las mismas o cualquier tipo de intervención (estatal) sobre las mismas le permitirían fijarle el precio al mercado. Por lo tanto, mantener las capacidades laborales en la esfera de “lo personal” le permite al mercado, operado por las empresas concentradas, una mejor gobernabilidad del trabajo⁵⁰.

⁴⁹ Von Mises, L. (1949) (2011): *La Acción Humana: Tratado de Economía*; Madrid: Unión Editorial; p.907.

⁵⁰ Esta teoría centrada en las capacidades laborales fue desarrollada por la teoría del capital humano. Y, específicamente en el mundo del trabajo, por la gestión por competencias laborales. Ambas serán abordadas en el capítulo VI.

El orden hegemónico managerial en Argentina

La historia humana es trágica por naturaleza, y, cuando se cambia para mejorar, siempre hay costos intermedios. Sabíamos perfectamente que desprenderse de las empresas públicas y la flexibilización laboral iba a dejar a gente en la calle. Pero son fenómenos transitorios en una estrategia que me parece que ha servido al desarrollo humano. Por doloroso que sea, era necesario pasar por todo esto para hacer empresas más productivas.

Michel Camdessus (ex Director General del Fondo Monetario Internacional).

Las tecnologías manageriales de control son producto de una derrota de la clase obrera de conformación histórica. El desarrollo de la nueva institucionalidad managerial reguladora de la flexibilización laboral comenzó a constituirse entre mediados y fines de la década de 1970. Esta institucionalidad, junto con sus tecnologías que en su conjunto conformarían un dispositivo de la implicación *para con el capital*, es parte fundamental de la fase global del capitalismo en su versión neoliberal. No se postula que el neoliberalismo tiene sus orígenes en el Japón, sino que la recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado se apropió y resignificó técnicas previamente asentadas en Japón para, en un primer momento, restablecer la productividad y la tasa de ganancia. Y en una segunda instancia, ya probada la eficacia de las tecnologías manageriales, constituir una serie de regulaciones por la vía de organismos internacionales, y, posteriormente, configurar

un ordenamiento. Este ordenamiento se sustenta en la codificación y normalización global de la conducta competitiva tanto del pequeño y mediano empresariado subcontratista como de los trabajadores.

La recomposición hegemónica del capital transnacional concentrado asumió sus particularidades en cada país en los que fueron desmembrados los derechos laborales conquistados por las organizaciones de los trabajadores en el marco del pacto fordista.

En Argentina, el proceso de recomposición hegemónica se remonta al gobierno de la dictadura militar de 1976 que bajo la modalidad del terrorismo de estado avanzó sobre los derechos laborales y la imposición de la flexibilización laboral. Una vez restablecidos los niveles de productividad y rentabilidad por parte de los sectores más concentrados del capital de nuestro país por la vía represiva-coercitiva, el proyecto neoliberal se consolidó con las reformas estructurales que se llevaron a cabo de la década de 1990.

Es en este sentido que entiendo que las tecnologías manageriales ocupan un rol fundamental en la conformación de la hegemonía global del capital transnacional concentrado, y que estas tecnologías no son solo “organizacionales” o de “producción”. Son, en definitiva, las técnicas que proporcionan la base material, en la conformación de cuerpos/mercancías del proyecto político neoliberal del capitalismo global. Técnicas que articulan las especificidades de sus niveles de actuación entre los organismos internacionales, el estado y las empresas.

1. Antecedentes a la emergencia del Orden Managerial

La dictadura militar que toma el poder en marzo de 1976 inicia un proceso de transformaciones en el plano político, económico y social con el objetivo de resolver la crisis

de hegemonía que caracterizó el periodo 1955-1973. Esta crisis, siguiendo a Portantiero (1977), se manifestó en un “empate hegemónico” donde ninguno de los sectores de la burguesía argentina logró imponer ni legitimar sus intereses en el nivel de la sociedad civil. Tanto la tradicional burguesía agroexportadora, como la burguesía nacional industrial, como la tecnocracia vinculada al capital extranjero tuvieron durante ese periodo la capacidad de vetar los proyectos de las otras burguesías, pero no los recursos suficientes para lograr imponer los de su facción de clase.

Se produjo durante el periodo mencionado, previo al golpe del 76, una particular situación en Argentina de una burguesía heterogeneizada que chocaba con un movimiento obrero relativamente homogéneo.

Los conflictos irreconciliables entre estratos o fracciones de las clases propietarias, sus fracturas ideológicas que se expresaban en términos de “nacionalismo” frente a “liberalismo”, sus contradicciones políticas, hablaban de una fragmentación por arriba que no alcanzaba a resolverse en hegemonía sino que se expresaba en situaciones de empate, exclusión, enfrentamiento. Enfrentamientos en los que terciaba la presencia amenazante, prefigurando la posibilidad de una alternativa propia, (...) de unas clases subordinadas cuya capacidad de movilización se potenciaba por el peso dominante de los obreros industriales y la homogeneidad en las condiciones de trabajo, de ingresos, de vida comunitaria¹.

La indefinición hegemónica de los sectores dominantes chocaba con una clase obrera madura y un movimiento sindical que se había constituido como un importante factor de poder en la vida nacional de esos años (Torre, 1989a)².

¹ Villarreal, 1985:204.

² Torre (1989a) se refiere a una clase obrera madura tanto en su dimensión demográfica, por su alto grado de urbanización y proletarización, como en su dimensión política debido al rol protagónico que cumplían los sindicatos. *En la Argentina, la centralidad de los sindicatos, similar en este respecto a la que se puede observar en los países industriales avanzados, está reforzada además, por los*

Se puede caracterizar al movimiento obrero de los años previos a la dictadura del '76 como un movimiento obrero plenamente integrado al proceso de industrialización que se había iniciado en la década de 1930, y que había sido plenamente integrado también a la vida institucional y política del país durante el periodo 1945-1955 (Torre, 1989b). Este proceso de integración se mantuvo también durante el periodo 1960-1973, y dada su cohesión política se configuró un movimiento obrero con un alto grado de homogeneidad (Torre, 1989a)³.

En cuanto a la movilización de los sectores populares, el periodo anterior al terrorismo de estado, 1969-1973, se caracteriza por una alta conflictividad que se inicia con el cordobazo y la formación de organizaciones armadas (Svampa, 2003). La imposibilidad de los sectores dominantes de imponer un proyecto hegemónico, el alto grado de homogeneidad y madurez de la clase obrera, y el estado de fuerte conflictividad, daban lugar a una inestabilidad crónica de la Argentina y a la percepción de una sociedad “ingobernable” (Portantiero, 1977:531)⁴. Así, el periodo inmediatamente anterior al terrorismo de estado, 1973-1976, se caracterizó por el recrudecimiento de la violencia política (Svampa, 2003:429).

En este contexto, la dictadura militar (1976-1983) llevó adelante un proceso de reestructuración social tendiente a la fragmentación de los sectores populares y a la concentra-

efectos derivados de las vicisitudes del proceso político posterior a 1955. Las reiteradas proscripciones recaídas sobre el partido peronista llevaron a los sindicatos a desempeñar, junto a su función propia de la defensa profesional de los trabajadores, la función sui generis de representarlos también en sus lealtades políticas mayoritarias (Torre, 1989a:12).

- ³ Torre (1989a:14) plantea que las bases del poder sindical en Argentina durante el periodo mencionado se encuentran en la ausencia de un amplio ejército de reserva que ha contribuido a que los salarios se sitúen en niveles altos en relación al resto de América Latina, y a su cohesión ideológica.
- ⁴ De acuerdo a Portantiero (1977) la condición de ingobernabilidad se expresa a nivel electoral dado que durante el periodo 1955-1973 se han sucedido 13 presidentes, cuando constitucionalmente la cifra debió haber sido de 4.

ción y fortalecimiento de las bases de la dominación de los grandes sectores propietarios. La recomposición hegemónica giró en torno a la predominancia del sector financiero como eje articulador de los intereses de los sectores propietarios y del capital transnacional (Villarreal, 1985).

El golpe militar dio inicio a un cambio profundo en la estructura económica argentina, cuyo núcleo fue el desmantelamiento del modelo de industrialización sustitutiva y la instauración de un nuevo patrón de acumulación centrado en la valorización financiera⁵. Estas transformaciones se enmarcaron en un contexto de cambios económicos a nivel internacional a mediados de la década del '70, que incluyeron el ocaso del régimen fordista, la reestructuración de la producción industrial a nivel mundial, una creciente preeminencia del capital financiero, y el desarrollo de nuevas tecnologías y formas de organización de la producción (Basualdo, 2006).

La fragmentación de los sectores populares por vía de la desindustrialización y la represión ilegal dio como resultado la reducción del peso de obreros industriales, el crecimiento del trabajo no asalariado que fortaleció la figura de los trabajadores por cuenta propia, y el avance de la terciarización⁶ (Villarreal, 1985:206).

A nivel empresarial, este proceso de recomposición hegemónica del capital se llevó adelante mediante medidas de eliminación de las retenciones a las exportaciones agropecuarias, apertura progresiva de las importaciones, eliminación de subsidios a las exportaciones no tradicionales,

⁵ Con respecto al grado de industrialización en la Argentina previo al golpe de 1976 Canitrot (1980:18) plantea que: *Desde mediados de la década del '60 comenzó a hacerse notorio un proceso novedoso: la exportación de manufacturas industriales. Hacia 1974 el fenómeno alcanzó un nivel significativo: representaba la mitad de las exportaciones del país. (...) Las exportaciones industriales crecieron hasta el año 1977, luego descendieron hasta su casi desaparición.*

⁶ Con "terciarización" se hace referencia al avance del sector terciario (servicios). Mientras que "tercerización" hace referencia a las prácticas de subcontratación.

y liberalización de los mercados cambiarios, que destruyeron una multiplicidad de pequeñas y medianas empresas (Canitrot, 1980).

El proceso de desindustrialización impactó fuertemente sobre la integración que había mostrado el movimiento sindical a la vida política del país en tanto factor de poder durante el periodo 1945-1976, y sobre el alto grado de homogeneidad que había tenido la clase obrera en dicho periodo⁷. Ya en los años '80, la estrategia de fragmentación mostraba ciertos resultados:

- se hace presente la tendencia al crecimiento del trabajo por cuenta propia que pasó del 21% en 1976 al 24% en 1981 (Villarreal, 1985:257).

- disminuyó el peso del salario básico y aumentó la participación de otros rubros como premios y bonificaciones por productividad en las remuneraciones industriales dando lugar a diferencias salariales entre trabajadores de similar calificación y jerarquía (Villarreal, 1985:250).

- para el año 1982, se redujo la cantidad de obreros industriales y creció el empleo terciario⁸.

El cambio cualitativo más importante de esta etapa consiste en que el rubro de los “empleados” desplaza a los “obreros” como mayoría entre los asalariados, en tanto que el sector servicios va desplazando al sector industrial. Esta tendencia constituye una heterogeneización de los asalariados no solo porque el sector terciario se compone de un conjunto muy diverso de actividades sino también por la

⁷ Las medidas llevadas adelante para generar una retracción en las conquistas laborales abarcaron la suspensión por tiempo indeterminado de las negociaciones colectivas de trabajo; la fijación de los montos salariales por el Poder Ejecutivo; la suspensión del derecho a huelga y toda medida de acción directa; la suspensión de la actividad gremial; se declaró la prescindibilidad de los empleados públicos, autorizando a dar de baja sin sumario previo; se suspendió la vigencia del Estatuto del docente; se anularon o modificaron 125 artículos de los 300 que componían la Ley de Contrato de Trabajo por estimarlos “demasiados” favorables a los trabajadores (Montes Cató, 2006:21).

⁸ Los trabajadores de la industria manufacturera sumaban 1165000 en 1975 y se redujeron a 740000 en 1982 (Villarreal, 1985:250).

limitada tradición de lucha de los “empleados” y su falta de cohesión que contrasta con la relativa homogeneidad que mostraba la clase obrera (Villarreal, 1985:255).

El desplazamiento de la producción industrial como actividad ordenadora de lo social por la valorización financiera se profundizó luego de la hiperinflación de 1989. El proceso hiperinflacionario posibilitó la instrumentación de las “tareas pendientes” sobre las que el primer gobierno democrático (1983-1989) no había avanzado: la privatización de empresas públicas y una mayor apertura y liberalización de la economía (Levit y Ortíz, 1999:53).

2. Las condiciones de emergencia del Orden Managerial

El proceso de fragmentación del sector trabajo que se inició durante la dictadura de 1976 se profundizó con las reformas neoliberales que se llevaron adelante durante la década de 1990⁹. Las políticas de liberalización en consonancia con las recomendaciones del consenso de Washington y los organismos internacionales de crédito, consolidaron la tendencia a la desindustrialización y sus efectos en la concentración y la centralización del capital, el predominio de la valorización financiera, la caída de los salarios reales, el desempleo, la precarización laboral, y la distribución regresiva del ingreso (Basualdo, 2006).

El argumento que esgrimían los defensores locales del proyecto neoliberal desindustrializador era que la actividad industrial mostraba un alto grado de ineficiencia debido a

⁹ Para la efectivización de las reformas estructurales se utilizaron tres instrumentos políticos-legales y económicos: la ley de Reforma de Estado dio lugar a que se lleve adelante el proceso de privatización de empresas públicas; la ley de Emergencia Económica suspendió los regímenes de promoción industrial, regional y de exportaciones y distintos mecanismos que beneficiaban a las manufacturas de origen nacional; y la ley de convertibilidad que equiparaba 1 peso a 1 dólar. (Torre y Gerchunoff, 1996).

las políticas económicas proteccionistas de excesivos subsidios por parte del aparato estatal. Se tomaron medidas tendientes a favorecer el libre funcionamiento de las fuerzas del mercado con el objetivo de "modernizar" la estructura productiva. Como resultado de este proceso que buscó aumentar la competitividad y la productividad, se consolidó una estructura manufacturera articulada en torno a un reducido grupo de actividades y concentrada en un reducido número de grandes empresas. Este proceso de "simplificación productiva" destruyó una parte considerable del tejido manufacturero local que estaba conformado por pequeñas y medianas empresas que eran las principales generadoras de empleo y a su vez consideradas como no competitivas¹⁰. La profundización de la desindustrialización del periodo 1989-2001 dio lugar a un fuerte proceso de expulsión de mano de obra (Schorr, 2002)¹¹.

En el nivel del trabajo, se conformó un modelo de regulación estatal tendiente a la flexibilización. En los nuevos empleos que comenzaron a crearse durante el proceso de desindustrialización fue cada vez menos utilizado el tradicional contrato por tiempo indeterminado, y tanto en el sector público como en el privado se recurrieron a modalidades precarias de contratación. Estas modalidades se habilitaron a partir de la sanción de la Ley Nacional de Empleo 24013/91. La legalización de empleos precarios bajo modalidad eventual, tales como "pasantías", contratos por tiempo determinado y cuentapropistas (monotributistas), generalizó la desprotección y la inestabilidad laboral.

¹⁰ Este proceso de "simplificación productiva" tendió a consolidar una estructura fabril estructurada alrededor de un conjunto acotado de actividades. Para el año 1993, apenas cuatro subgrupos de manufacturas concentraban el 55% de la producción manufacturera generada localmente: las industrias elaboradoras de alimentos y bebidas (26,4 del total), de sustancias y productos químicos (10,5%), el sector automotor (9,2%), y las refinerías de petróleo (9%). Estas cuatro ramas son fuertemente exportadoras (Schorr, 2002:21)

¹¹ Durante el sub-periodo 1993-1999 la cantidad de obreros industriales disminuyó en forma casi ininterrumpida a una tasa anual acumulativa cercana al 4%. (Schorr, 2002:27).

El decreto 342/92 autorizó la intermediación de oferentes y demandantes de empleo privado y reglamentó el funcionamiento de sistemas de contrataciones y empresas de servicios eventuales.

La flexibilización en el uso de la fuerza de trabajo se instituyó mediante la ley 24465/95 (Ley de flexibilidad) y la ley 24467/95 (para PyMEs) que estimulaba el uso de las formas promovidas de empleo sin derecho al preaviso e indemnización (Neffa, 2004). La ley 25013 del año 1998 de Reforma laboral creó la figura del Contrato de Trabajo de Aprendizaje y el Régimen de Pasantías. Asimismo redujo la indemnización por despido injustificado e introdujo modificaciones sobre el periodo de prueba determinando una duración de uno a seis meses, extensible por convenio. Cabe señalar como uno de los hitos de la flexibilización la ley de Empleo estable 25250, más conocida como “ley banelco”, sancionada en el año 2000 que extiende el periodo a prueba aun más para las pequeñas empresas e implementa un régimen permanente de reducción de las contribuciones patronales. Esta ley introdujo también nuevos artículos al Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo independizando a los convenios de menor ámbito respecto de los de mayor nivel y avanzó en la limitación del principio de ultraactividad de los convenios (Marticorena, 2011:98).

En materia de jornada de trabajo, consecuentemente con las medidas flexibilizadoras, se eliminaron las restricciones máximas en cuanto a la cantidad de días y horarios y a los límites del número de horas extraordinarias, autorizando el trabajo en domingos y días feriados. Estas disposiciones beneficiaron directamente a los super e hipermercados. Todas estas medidas permitieron la intensificación del trabajo para obtener incrementos en la producción y en la tasa de ganancia (Neffa, 2004:125).

El salario también fue objeto de las medidas de flexibilización. Específicamente, en cuanto a la intensificación del trabajo, el decreto 1334/91 condicionó el aumento salarial

a la obtención de incrementos previos de productividad y a las competencias evaluadas (Figari, 2001). Asimismo, se incrementó en las remuneraciones la proporción de rubros adicionales de carácter no remunerativo, es decir, no sujetos a las diversas contribuciones al sistema de seguridad social, y se crearon instrumentos financieros para incrementar el salario directo a menor costo para los empleadores como los *ticket canasta* otorgando beneficios de carácter no remunerativo (Boyer y Neffa, 2004).

Entre las primeras medidas adoptadas por el gobierno de Menem se encuentra la limitación al derecho de huelga que otorgaba al Poder Ejecutivo Nacional la posibilidad de declararla ilegal toda vez que considerara que afectaba “servicios esenciales” (Battistini, 2000:161). El año 1995 se caracterizó por una oleada de leyes que deterioraron aun más las condiciones de trabajo¹². Un elemento central de este proceso de deterioro está definido por la magnitud que alcanzó tanto el desempleo estructural y la imposibilidad de acceder a fuentes alternativas de supervivencia autónoma por parte de los desocupados, como la precarización de las relaciones laborales y de las condiciones de trabajo de los trabajadores ocupados. Ambas situaciones nutren el debilitamiento que experimentó la capacidad de presión de los sindicatos en la negociación colectiva (Salvia, 2000: 142).

En relación a la negociación colectiva de trabajo, entre los años 1991 y 1993 se llevaron a cabo importantes transformaciones en su reglamentación. El decreto 2284/91 habilitaría la posibilidad de elección del nivel de negociación para la celebración de convenios colectivos de trabajo, en tanto que, posteriormente, el decreto 470/93 abrió la

¹² En ese año se creó la Modalidad Especial de Fomento del Empleo, el Contrato de Aprendizaje no laboral, y el contrato a tiempo parcial. En este último se creó la figura de periodo a prueba para los contratos por tiempo indeterminado estipulado en tres meses con posibilidad de extender a 6 mediante negociación colectiva. Durante ese periodo, los trabajadores pueden ser despedidos sin causa y sin derecho a indemnización (Marticorena, 2011:96)

posibilidad de negociación articulada en diferentes niveles (Marticorena, 2011:93). Entre 1991 y 1999 se negociaron un total de 498 convenios colectivos de trabajo de los cuales solo 126 correspondieron al nivel de actividad mientras que los restantes 372 fueron celebrados en el nivel de la empresa (Novick y Trajtemberg, 2000). El periodo que se abre a partir de la nueva legislación laboral en el año 1991 muestra un fuerte avance de la negociación colectiva en el nivel de la empresa en detrimento de las que se desarrollaron en la actividad o la rama¹³. Esto contrasta claramente con las características de la ronda del año 1975 en donde se negociaron un total de 456 acuerdos a nivel de actividad y 187 a nivel de la empresa, de los cuales 58 correspondían a empresas del Estado y el resto al sector privado (Battistini, 2000:238). Los datos acerca de la negociación colectiva de trabajo muestran una baja intensidad en las negociaciones y la preponderancia de la negociación en el nivel de la empresa durante el periodo 1990-2001.

Uno de los instrumentos privilegiados utilizados fundamentalmente por el capital durante los '90 para la reducción de costos fue la subcontratación o tercerización de actividades. Particularmente en Argentina, la práctica de subcontratación es realizada fundamentalmente por grandes empresas que ofician de empresa núcleo de la red de subcontratación que generan. Si bien las estrategias de tercerización que implementan las grandes empresas son particulares, pueden mencionarse algunas de las principales actividades que son objeto de la subcontratación. Por ejemplo, la logística, la limpieza industrial, el mantenimiento, la producción de partes, la construcción, la limpieza de edificios, y los *call centers*. Al generalizarse la subcontratación se produjo una proliferación de PyMEs encargadas de proveer los nuevos servicios, antes desarrollados por la misma

¹³ Para el año 1998 ya el 86,3% de las negociaciones se habían llevado a cabo en el nivel de empresa, mientras en la rama no se llegaba al 1% y en la actividad apenas al 13%.. (Battistini, 2000:258).

empresa “madre”. En general, estas empresas subcontratistas se caracterizan por ofrecer condiciones laborales bajo la modalidad de contratación eventual o directamente, y en muchos casos, bajo el empleo no registrado (“en negro”). Otra forma de tercerización que se ha ido generalizando en Argentina es la contratación de trabajadores independientes. Generalmente, se trata de profesionales o estudiantes universitarios que son contratados por las empresas para tareas específicas por plazos determinados. Esta práctica se caracteriza por la paga de un monto definido de dinero y se le exige al trabajador que entregue a cambio una factura personal (monotributo) (Battistini, 2010).

El proceso que se abre durante el periodo 1976-2001 se caracteriza por la fragmentación de los colectivos obreros. Mientras en el subperiodo 1976-1983 se avanza en el proceso de desindustrialización y de reestructuración del capital en el cambio de la matriz productiva por la valorización financiera mediante la vía represiva, durante el subperiodo 1990-2001 se avanza y se consolida la reconversión productiva a través de reformas estructurales por vía democrática.

La fragmentación de los colectivos de trabajo durante los '90 se hace presente en todos los niveles. A nivel “estructural” el desempleo, la precarización contractual y el trabajo no registrado constituyen un primer nivel de la fragmentación. Un segundo nivel se constituye al interior de cada colectivo de trabajo mediante la diferenciación salarial que habilitan las remuneraciones por productividad y por evaluación de competencias laborales. Así, trabajadores que realizan las mismas tareas para la misma empresa tienen remuneraciones diferenciadas. Por último, un tercer nivel se constituye a partir de la generación de espacios de producción diferenciados que se abren en las prácticas de subcontratación. Por ejemplo, en la fabricación de un mismo producto o en la provisión de un mismo servicio pueden intervenir distintas empresas, cuya fuerza de trabajo puede

contar con relaciones laborales completamente diferentes, salarios y condiciones de trabajo totalmente distintas (Battistini, 2010:28).

Las relaciones laborales tal como se habían conformado en Argentina durante los periodos 1945-1955 y 1955-1976 tienen aspectos característicos de aquello que denominamos en el primer capítulo, siguiendo fundamentalmente a Holloway (1988), como “pacto fordista”. Se entiende por “pacto fordista” a un proceso de integración negociado de la clase obrera a la vida institucional del capitalismo moderno. Este proceso de integración, aun cuando surge en las fábricas trasciende ampliamente sus límites y tiene, como se ha dicho anteriormente, sus particulares características:

- En el nivel de la organización del trabajo se caracteriza por una centralización de la producción en una empresa mediante los métodos del taylorismo-fordismo.

- El estado se constituye como regulador e interventor en la conflictividad laboral en un contexto de pleno empleo

- La forma que adopta esta modalidad de regulación del conflicto es la negociación colectiva de trabajo entre las empresas y los sindicatos en las que prevalece la modalidad de contratación de la fuerza de trabajo por tiempo indeterminado.

- Este dispositivo de regulación pone en funcionamiento una política salarial de relativos “altos salarios” y beneficios sociales que permiten el acceso al consumo de masas a la clase obrera.

La convención fordista significa que funcionan una serie de compromisos y reconocimientos implícitos en donde el capital reconoce al trabajador como parte de un colectivo y como poseedor de derechos sociales. Asimismo, el capital reconoce que, aun cuando los trabajadores son miembros de otra clase social, debe integrarlos para la consecución de sus intereses.

Podemos concluir que, entre el año 1976 y 1983 comienza un proceso de desintegración del pacto fordista en Argentina. Y durante el periodo 1990-2001 se consolida esa desintegración dado que:

- Si bien las prácticas de tercerización de la producción y de los servicios siempre existieron, lo que marca una ruptura en el nivel de la organización del trabajo es la generalización de la tercerización. Esta generalización produce una serie de sujetos trabajadores sumamente diferenciados tanto en la pertenencia a distintas empresas en un mismo espacio productivo, como en las tareas que realizan y en las competencias laborales que detentan, como así también en la remuneración individualizada que reciben, y en las condiciones contractuales que regulan su actividad o en la ausencia de ellas.

- Las regulaciones en el nivel del Estado favorecieron y generalizaron nuevas formas precarias de contratación por fuera de la modalidad "por tiempo indeterminado". Asimismo, el pleno empleo y la política de altos salarios y beneficios sociales dejó de ser una meta para el arte de gobierno neoliberal.

- La negociación colectiva perdió vitalidad y se evidencia un fuerte avance de la negociación en el nivel de la empresa.

Al tiempo que el pacto fordista comenzó su proceso de desintegración durante la dictadura militar del '76, comenzó a conformarse a inicios de la década de 1990 un nuevo ordenamiento laboral sustentado en la doctrina managerial del Kaizen (mejora continua). Este proceso de modernización empresarial tuvo como resultado la configuración de un nuevo perfil de trabajador (Figari, 2001).

2.1. La generalización de la Mejora Continua de la Calidad

En Argentina, el proceso de modernización empresarial que se produce durante la década de 1990 tiene su condición de posibilidad en la recomposición hegemónica del capital que llevó adelante durante la dictadura de 1976. Las formas particulares que asumió en nuestro país esta recomposición fue: la homogeneización de los sectores concentrados de la economía mediante la valorización financiera (desindustrialización), y la fragmentación del movimiento obrero. La fase 1976-1983 es interpretada como un inicio de ciclo en donde el estado terrorista cumplió un rol central en beneficio del capital concentrado¹⁴.

El proceso de modernización empresarial en sí mismo, en tanto transformaciones estratégicas de flexibilización laboral, tecnológicas y productivas en todos los niveles mencionados anteriormente, completa la desintegración del pacto fordista al tiempo que da lugar a la emergencia de un nuevo orden laboral. En la conformación de este nuevo orden, la política de calidad juega un rol central como dinamizadora de estas nuevas configuraciones laborales (Figari, 2001).

¹⁴ Algunas grandes empresas cumplieron un rol sumamente activo en el terrorismo de estado. Por ejemplo la empresa ACINDAR no solo financió a las fuerzas represivas sino que además confeccionó listas de los delegados a ser detenidos (la prácticamente totalidad del cuerpo de delegados y comisión directiva del sindicato), prestó terrenos de la empresa para ser utilizados como base operacional, particularmente, la utilización del albergue de solteros dentro de la planta como un centro de torturas. La empresa Mercedes Benz aportó el 1% de sus ganancias a financiar el terrorismo de estado y donó un aparato de neonatología a la "maternidad" que se había instalado en un cuartel para que las detenidas dieran a luz sus hijos que luego serían apropiados. Por su parte, en Ford funcionó un centro clandestino de detención dentro de la propia fábrica, ubicado en el quincho y en el campo de deportes de la empresa. Desde allí se llevó adelante el secuestro y la tortura de 25 delegados gremiales. (Giniger y Winter, 2011).

La introducción en Argentina de las tecnologías de gestión vinculadas a los métodos japoneses de producción comienza a hacerse visible a mediados de la década de 1980. Estas tecnologías de gestión de la calidad se caracterizan por el logro de una mayor flexibilización mediante transformaciones en la organización del trabajo sin la necesaria utilización de tecnologías informatizadas (Novick, 1991:78). Las tendencias generales que muestra la tecnología de la calidad en términos de herramientas de gestión del trabajo son:

- una mayor recurrencia a la subcontratación
 - la adopción de formas de organización just in time
 - el achatamiento de las categorías laborales
 - la organización del trabajo en equipos
 - la adopción de la polivalencia como modalidad de uso de la fuerza de trabajo
 - la diversidad salarial
 - la implementación de Círculos de control de Calidad
 - y la contratación de jóvenes sin tradición sindical
- (Figari, 2001, Neffa, 1999, Martinez y Ximénez Sáez, 1997; Novick, 1991)

La característica que adopta la implementación de las nuevas tecnologías de gestión de la calidad es que ingresan en un contexto económicamente recesivo en el que el sector trabajo había sido profundamente diezmado. A su vez, pueden identificarse, en términos generales, dos momentos en la implementación de las políticas de reestructuración productiva centradas en el paradigma de la calidad. Un primer momento se caracteriza por una fuerte reducción del personal fijo mediante despidos o modalidades de retiros voluntarios. Y un segundo momento de reincorporación de fuerza de trabajo subcontratada¹⁵.

¹⁵ Por ejemplo, en el proceso de reconversión productiva durante el proceso de privatización de la empresa estatal YPF, se produjo en un primer momento una desvinculación de 35.689 trabajadores. De este total de trabajadores despedidos, parte fue reemplazado por una nueva fuerza de trabajo y otra parte, fue recontratado bajo diferentes formas de tercerización (Paler-

Coincidiendo con varios autores (Giniger, 2011; Palermo, 2010; Hernández y Busto, 2009; Figari, 2001) sostenemos que la modernización empresarial constituyó una estrategia global del capital concentrado tendiente a desconcentrar la producción, y a individualizar a los colectivos de trabajo. Identificamos tres niveles de la estrategia de modernización empresarial.

- El nivel de la tecnología de la normalización-certificación de los sistemas de gestión: se expresa a través de la certificación de la adopción de la filosofía de la mejora continua de la calidad a escala global. Su ámbito privilegiado de localización es la serie de Normas ISO 9000 de Gestión de la Calidad y marca tendencia y regula los avances en términos de las tecnologías de gestión.

- El nivel del estado: expresa las políticas públicas de mejora continua y el entramado legal-normativo que regula la flexibilización laboral.

- El nivel de las tecnologías de gestión: en este nivel pueden visibilizarse los sistemas de gestión de cada empresa concentrada y las especificidades que asumen las herramientas de gestión, tanto la doctrina empresarial (su uso táctico particular) como las estrategias de tercerización de la producción y de individualización de la fuerza de trabajo en cada empresa en particular.

mo, 2010:285). La misma tendencia al desplazamiento y a la reconstrucción mediante modalidades precarizadas se observa en el proceso de reconversión y privatización de la empresa SEGBA (Figari, 2001). En el caso de ACINDAR la adopción de los Nuevos Métodos de Trabajo, en el año 1991, implicó también una política de despidos combinada con retiros voluntarios y un aumento de la tercerización de sectores completos de la producción (Giniger, 2012:159). En el caso de Ford, el proceso de implementación del Ford Production System entre el año 1996 y 1999 de corte toyotista implicó que a través de suspensiones y retiros voluntarios se perdieran 1440 puestos de trabajo. Muchos de los trabajadores despedidos fueron luego reincorporados pero, al igual que en los otros casos, mediante empresas tercerizadas bajo modalidades contractuales precarias (Hernández y Busto, 2009:209).

De acuerdo a las investigaciones realizadas desde el Programa de Estudios Críticos sobre el Movimiento Obrero (PECMO) del CEIL CONICET, la tendencia general que puede observarse en los sistemas de gestión de las grandes empresas en Argentina en sectores como el automotriz, la siderurgia y el petrolero, responden a la estrategia global de implementación de la doctrina de la mejora continua de la calidad, expresada fundamentalmente en la ISO. El aspecto constitutivo de esta doctrina es la flexibilización tanto en el ámbito de la externalización de la producción (tercerización) como en las políticas de racionalización e individualización de la fuerza de trabajo¹⁶. Aun cuando el uso táctico de las herramientas de gestión de la calidad son particulares a cada empresa, la doctrina y la orientación estratégica muestran un alto grado de homogeneidad. Esto nos da lugar a postular la hipótesis de la existencia de un dispositivo managerial-corporativo que actúa a nivel nacional bajo doctrinas y prácticas de “calidad” en vínculo orgánico con la regulación internacional de la mejora continua de la calidad expresada en la serie ISO 9000. Al hacer referencia a esta regulación internacional damos cuenta de que la doctrina de la serie ISO 9000 (trabajada en el capítulo II de la tesis) “encarna”, se hace efectiva en los procesos de normalización y certificación de los sistemas de gestión de las empresas a nivel nacional.

¹⁶ Entre los casos relevados por el PECMO que responden a esta tendencia pueden mencionarse: la tecnología de gestión de la fábrica Toyota Argentina SA “Toyota Production System”; la de Ford Motors Argentina “Ford Production System”, la de Repsol-YPF que se denominaba “Gestión por compromiso”, la de ACINDAR “Nuevos métodos de trabajo”, y la de SOMISA “Visión compartida” (Alvarez Newman, 2012; Rossi, 2014; Giniger, 2012; Figari, 2011; Palermo, 2010; Hernández y Busto, 2009; Soul, 2010).

2.2. La concreción hegemónica: los vínculos orgánicos entre la Mejora Continua de la Calidad y el Estado

El entramado global-managerial se articula, entonces en tres niveles de actuación: los organismos internacionales, los estados y las empresas.

Los tres niveles de actuación en los que se expresa la modernización empresarial muestran en su funcionamiento lo que Gramsci (1992) denomina como vínculo orgánico entre cada uno de ellos. Mientras las grandes empresas transnacionales producen en términos de gestión las “mejores prácticas empresariales”, en el seno de los Organismos Nacionales representativos en los Organismos internacionales (como por ejemplo en la ISO) estas prácticas se sistematizan y estandarizan. La vía de generalización e imposición de estas prácticas son los estados que producen los marcos legales y normativos necesarios para la efectivización de las prácticas empresariales mediante la certificación. A su vez, otros organismos internacionales funcionan como financiadores y divulgadores configurando el ordenamiento global.

Además de la implementación que ya estaban realizando muchas empresas transnacionales en sus modelos de gestión, la Mejora Continua de la Calidad comienza a filtrarse en el estado argentino a partir de la sanción de la ley 24.127 en agosto de 1992 que instauro el Premio Nacional a la Calidad, Público y Privado¹⁷. Siguiendo la estrategia de difundir la noción de calidad en todos los niveles por

¹⁷ Las fuentes de datos trabajadas para analizar la política nacional de calidad se encuentran en el Anexo nº 3.

recomendación de los organismos internacionales, al igual que en todos los países miembros de la ISO¹⁸, se declara el mejoramiento de la calidad de interés nacional.

ARTICULO 1 – Declárase de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios e institúyese el Premio Nacional a la Calidad que será instrumentado con entrega de trofeo y diploma cuyo diseño, material e inscripciones serán determinados en la reglamentación.

ARTICULO 2 – El premio que se establece por la presente ley tiene como objetivo la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios, que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones. Serán atributos de calidad, no excluyentes de otros: el desarrollo, capacitación y participación de todos los miembros de la organización, la satisfacción del consumidor, la utilización de tecnologías que aumenten la productividad, la integración conceptual y operativa con los proveedores, la preservación del ambiente y la conservación de recursos¹⁹.

A partir de esta ley surge la Fundación Premio Nacional a la Calidad con la misión de *promover la mejora en la calidad de gestión de las organizaciones*. Esta Fundación, cuyo Consejo Administrativo está formado por funcionarios de grandes y medianas empresas nacionales, mediante una Junta evalúa a las empresas postulantes al Premio y

¹⁸ La instauración de Premios Nacionales a la Calidad es una estrategia de incentivo a todas las empresas para utilizar sistemas de gestión de calidad, y de difusión de la nueva doctrina en su intento por configurar un nuevo orden laboral a nivel mundial. Por ejemplo, en Japón, lugar donde surgen y se desarrollan estos sistemas, el Premio Nacional a la Calidad se denomina “Premio Deming” y fue instaurado en 1950. Por su parte, en Estados Unidos se denomina “Premio Malcom Baldrige” y fue instaurado en 1987 bajo el gobierno de Reagan. Estos son los dos modelos de premio que se recomiendan a todos los países.

¹⁹ Ley 24.127.

seleccionan a los ganadores. El premio es entregado de manera anual a los ganadores por Presidencia de la Nación. Desde su primera edición en el año 1994 los ganadores han sido todas grandes y medianas empresas²⁰. En tanto que los criterios que rigen en las bases del Premio abarcan todos los aspectos referentes al gerenciamiento de la calidad establecidos en la Norma ISO 9001 y en consonancia con la matriz epistémica de la calidad trabajada en el capítulo III²¹. El Premio Nacional a la Calidad no está vinculado a la certificación de los sistemas de gestión de las empresas sino que busca otorgar un reconocimiento a la “mejor práctica de gestión empresarial”. Sus efectos tienen que ver con la divulgación y el incentivo a la adopción o al mejoramiento de la gestión de la calidad.

Los objetivos de promover y difundir desde el estado la mejora continua de la calidad mediante el establecimiento de un premio de interés nacional es la antesala del decreto 1474/94 que establece la creación de un Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación. Este decreto convierte a la mejora continua de la calidad en política pública desde el punto de vista de la certificación de sistemas de calidad, productos, servicios y procesos bajo la órbita de la Secretaría de Industria de la Nación. Para tal fin, se crearon en el marco de este Sistema un Organismo Normalizador y un Organismo de Acreditación, delegando tales facultades en el Instituto Argentino de Normalización

20 Entre las grandes empresas que han ganado este premio en Argentina puede mencionarse a Xerox Argentina (1994), SIDERAR (1997), YPF (1998), UNILEVER (2000), TELECOM PERSONAL S.A (2001), VOLKSWAGEN ARGENTINA S.A. (2004), GRUPO LOS GROBO (2006), TERNIUM SIDERAR (2010), FIAT AUTO (2010), entre muchas otras.

21 Los criterios para la obtención del Premio Nacional a la Calidad son: a) El enfoque en los clientes y el mercado; b) La responsabilidad social de la empresa; c) El liderazgo de la conducción; d) La gestión de la calidad; e) La administración de los procesos; f) La creatividad y la innovación; g) El desarrollo y el compromiso de las personas; h) Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización u otro tipo de asociados; i) La orientación hacia los resultados. Es decir, los 8 principios de la gestión de la calidad más la responsabilidad social empresarial.

y Certificación (IRAM) y en el Organismo Argentino de Acreditación (OAA) respectivamente, bajo el gobierno de un Consejo Nacional de Normas, Calidad y Certificación²². El IRAM fue designado como el Organismo referente para la elaboración, la emisión, el registro, la certificación y la difusión unificada de las normas de calidad²³. Esta entidad ejerce también la representación de la Argentina como miembro pleno ante la ISO. Mientras que el OAA tiene como objetivo acreditar a los organismos de certificación de los sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, certificar a los auditores, y auditar a los organismos de certificación. Es decir, que el IRAM tiene la potestad de emitir y certificar las normas mientras que el OAA, al ser la acreditación definida como la exigencia de demostración de capacidades, tiene funciones de evaluación y de control mediante las auditorías.

La importancia que reviste este decreto es que inicia un proceso de normalización y certificación de la gestión de las empresas en el marco de las exigencias de la globalización y de las transformaciones estructurales que se llevaron adelante en nuestro país en los '90. El Decreto 1474/94 se crea considerando:

²² El Consejo Nacional de Normas Calidad y Certificación está integrado por un representante de cada uno de los siguientes organismos: Secretaría de Industria del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos (que ejerce la presidencia del Consejo); Secretaría de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos; Secretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos; Banco de la Nación Argentina; Secretaría General y de Coordinación del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto; Banco de Inversión y Comercio Exterior; Comisión Federal de la Calidad; Organismo de Normalización; Organismo de Acreditación; y un Comité Asesor.

²³ Las siglas IRAM significan Instituto Argentino de Racionalización de Materiales. Esta entidad constituida en el año 1935, desarrollaba y difundía ya desde aquel entonces normas técnicas industriales y desde el año 1938 se encuentra asociada a organismos normalizadores internacionales.

Que la promoción de la calidad de los bienes y servicios es parte del proceso de transformación social como garantía de una mayor excelencia de la organización social (...).

Que la economía argentina se inserta en un mercado internacional altamente competitivo en el que las transacciones de bienes y servicios presentan, en particular y en forma creciente, la modalidad de exigir certificaciones de calidad. (...)

Por tanto, se crea dicho sistema para

(...) brindar instrumentos confiables a nivel local e internacional para las empresas que voluntariamente deseen certificar sus sistemas de calidad, productos, servicios y procesos, a través de un mecanismo que cuente con los organismos de normalización, acreditación y certificación, integrados de conformidad con las normas internacionales vigentes²⁴.

La centralidad que reviste este decreto en el marco de las transformaciones de esos años es que la gestión empresarial, ámbito hasta ese momento de decisión particular de cada empresa, sufre un proceso de normalización que instaure regulaciones en torno al proceso de integración de la Argentina a las normas internacionales de la gestión empresarial.

La representación de la Argentina en la ISO, particularmente en las Comisiones Técnicas de la serie ISO 9000 que normaliza la Gestión de la Calidad, la ejerce el IRAM²⁵. El IRAM es una asociación sin fines de lucro constituida por funcionarios del sector público y privado especializados en

²⁴ Decreto 1474/94.

²⁵ El IRAM ejerce la representación de la Argentina tanto en Organismos Técnicos Internacionales como Regionales de normalización. Si bien la ISO es la organización de normalización más importante, existe una red de organizaciones tales como AMN (Asociación Mercosur de Normalización) y COPANT (Comisión Panamericana de Normas y Técnicas) a nivel regional. Mientras que a nivel internacional, en términos de normalización la ISO coexiste con la IEC (International Electrotechnical Commission). Sin embargo, la serie ISO 9000 es la única que normaliza y certifica sistemas de Gestión de la Calidad.

la elaboración y certificación de normas vinculadas a los sistemas de gestión de la calidad. Su Consejo Directivo en general está compuesto por representantes de las grandes empresas transnacionales, del capital nacional concentrado, de la Unión Industrial Argentina y de otras cámaras empresariales, y representantes de la gestión pública. Es preciso destacar que el IRAM elabora y certifica las normas técnicas nacionales, mientras que a nivel internacional participa en las Comisiones de elaboración de normas para su posterior certificación a nivel nacional²⁶. Como puede observarse en el cuadro 1, la cantidad de sistemas de gestión certificados va en ascenso desde que se inició la certificación ISO 9001 en 1994 hasta 2008, solo interrumpida en el interregno 2001-2002 a raíz de la crisis²⁷. Lo mismo ocurre a partir de 2008-2009 en relación a la crisis internacional de ese periodo. Si se toma el periodo 1994-2002 de fuerte profundización de la desindustrialización en relación al periodo 2003-2012 de reactivación industrial, puede notarse que la certificación de sistemas de gestión de la calidad adquiere una gran vitalidad en este último sobre todo durante el subperiodo 2004-2008.

Cuadro 1: cantidad de certificados ISO 9001 de sistemas de gestión de la calidad emitidos en Argentina (1994-2012).

Año	Cantidad de certificados emitidos
1994	23
1995	86

²⁶ En este sentido, IRAM participa de más de 250 Comités Técnicos de la ISO para el estudio de normas y su posterior certificación a nivel nacional.

²⁷ Vale aclarar que el cuadro no es representativo por cantidad de empresas sino por cantidad de certificados emitidos. En este sentido, una misma empresa pudo haber certificado más de una unidad productiva o de servicios. Por ejemplo ACINDAR en 1995 recibió 8 certificaciones.

1996	302
1997	397
1998	807
1999	1388
2000	2056
2001	2324
2002	2260
2003	1790
2004	4149
2005	5556
2006	7934
2007	8808
2008	8812
2009	4428
2010	5093
2011	4753
2012	6605

Fuente: elaboración propia sobre "ISO survey 2012".

En este sentido, el proceso de reactivación industrial que se inicia en el año 2003 muestra un fuerte impulso de la mejora continua de la calidad, en término de certificaciones a los sistemas de gestión.

El IRAM ejerce la representación en la ISO como Organismo Nacional Normalizador (ONN) para la certificación de la serie ISO 9000 desde el decreto del año 1994 mencionado anteriormente. Como miembro del Comité Técnico 176 que es el encargado de la creación y desarrollo de las

ISO 9000 referente a la Calidad, el IRAM adhiere a los 8 principios de la gestión de la calidad como base para establecer las certificaciones a nivel nacional. Es decir que, la obtención de un certificado de gestión de la calidad para una empresa que opera a nivel nacional se rige por criterios que se definen en el marco de la Comisión Técnica 176 de la ISO que es la que desarrolla las normas. Estos criterios los elaboran las grandes empresas transnacionales en tanto estas son las que constituyen las “mejores prácticas empresariales”.

Las Normas ISO, y en particular la serie ISO 9000, juegan un rol fundamental en el comercio internacional. Por un lado porque es una práctica habitual que las empresas que participan de este deben tener sus sistemas de gestión normalizados y certificados. Y por el otro, porque la adopción de la gestión de la calidad y su certificación es un requisito que imponen las grandes empresas contratistas, en general localizadas en los “países desarrollados”, a las subcontratistas localizadas en general en países “en desarrollo”. Algunos estudios de caso difundidos por la CEPAL (2011) revelan que las normas constituyen un potencial obstáculo técnico al comercio que excluye a los países “en desarrollo” de los mercados internacionales, específicamente del mercado de los países “desarrollados”²⁸. La normalización (o estandarización) de los sistemas de gestión empresarial a nivel global distribuye posiciones de sujeto empresarial dominante y subalterno: las grandes contratistas y las subcontratistas que viven de los procesos de externalización de aquellas.

La serie ISO 9000 además de constituir un cuerpo doctrinario, dispone de manera efectiva a todas las empresas a adoptar la gestión de la calidad. Dado que la mejora continua de la calidad es una política de estado a través del Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación, el vínculo orgánico, punto de contacto entre la doctrina

²⁸ Goncalvez y Peukert en Gothner y Rovira (CEPAL, 2011:44).

managerial global y las empresas argentinas locales es el IRAM. Porque es este el Organismo que tiene el poder de emitir las normas internacionales y venderlas a nivel nacional y de certificar los sistemas de gestión de las empresas²⁹. La certificación ISO 9001 inscribe a las empresas en una “visión” cuya doctrina está expresada en los 8 principios básicos de la gestión de la calidad a nivel global. El pasaje del nivel doctrinario empresarial a la conducta empresarial se garantiza mediante la certificación y las auditorías de los sistemas de gestión.

Tal como fue trabajado en el capítulo II, la serie ISO 9000 regula los sistemas de gestión a partir de dos dimensiones: las prácticas de subcontratación y la implicación de los trabajadores en el proceso de racionalización. Estas dos dimensiones expresan una política de flexibilización laboral por la vía de la externalización en la primera, y por la disposición flexible en el uso de la fuerza de trabajo en la segunda. La política de flexibilización certificada fija la conducta empresarial competitiva dando lugar a una jerarquización de las exigencias de reducción de costos en forma de cascada:

- las empresas contratistas presionan a las subcontratistas para conseguir mejores productos y/o servicios al precio más bajo,

²⁹ El proceso de certificación de los sistemas de gestión de las empresas (Norma ISO 9001:2008) da lugar a la generación de una burocracia descentralizada de consultoras. Estas constituyen el primer paso del proceso de certificación mediante la transferencia de conocimiento y formación a las organizaciones a ser certificadas. Una vez que la organización aprendió el “cómo hacer” es auditada por las entidades certificadoras avaladas por el IRAM y acreditadas en el OAA. Si el proceso de auditoría es exitoso recibe el certificado y puede participar de las exigencias del comercio internacional y/o comenzar el proceso de adaptación a las exigencias de las empresas contratistas. Los certificados deben ser renovados cada tres años, y cada seis meses el organismo certificador lleva a cabo auditorías de control.

– mientras que las empresas subcontratistas imponen a sus trabajadores condiciones laborales precarias para reducir costos y poder así satisfacer las exigencias de las contratistas.

La serie ISO 9000 es un potente instrumento en el marco de un nuevo ordenamiento laboral a escala global más complejo en donde las grandes empresas contratistas tienen a su disposición herramientas que en su conjunto constituyen regulaciones de las prácticas empresariales. Estas regulaciones se instituyen por vía legal pero su funcionamiento, en general, está atravesado por una red de normas de adhesión voluntaria. El ordenamiento vinculado a los sistemas de calidad se compone, además de las empresas, por un complejo entramado institucional:

– Organismos internacionales de normalización, certificación y de acreditación de sistemas de gestión de la calidad.

– Políticas públicas estatales que incentivan, mediante los sistemas nacionales de normas de calidad y certificación, a los sistemas de gestión de la calidad.

– Organismos Nacionales de Normalización y de acreditación que participan en la creación de normas y en la certificación de la gestión de la calidad.

– Organismos internacionales y regionales que intervienen en los países mediante programas de asistencia técnica e incentivos a la adopción de sistemas de gestión de la calidad por parte de PyMEs.

– Organismos de la sociedad civil tales como ONGs, sindicatos, fundaciones y cámaras empresariales que difunden la gestión de la calidad en pequeñas empresas y en cooperativas.

A este entramado de empresas, instituciones, y marcos legales y normativos regulatorios de los sistemas de gestión de la calidad que se expresa a escala global y en distintos niveles lo denominamos Ordenamiento Hegemónico Managerial. Es un “ordenamiento” porque esta red compleja vinculada a la gestión de la calidad configura una

“infraestructura de la calidad” (CEPAL, 2011)³⁰ con determinadas “reglas de juego”, doctrinas, conductas y lenguajes comunes a todos los participantes a nivel global. Estas condiciones se encuentran institucionalizadas, legalizadas y reglamentadas por los estados participantes y la “comunidad internacional”. Es “managerial” porque el campo a ordenar y el foco de las regulaciones son los sistemas de gestión de las empresas. Y es hegemónico porque la “infraestructura de la calidad” define localizaciones y posiciones de sujeto dirigente (las grandes empresas contratistas), de sujeto auxiliar-subalterno (las pequeñas y medianas empresas subcontratistas) y de sujeto subordinado-excluido del ámbito de las decisiones (los trabajadores y sus organizaciones).

3. Reactivación del sector trabajo y persistencias de la hegemonía managerial en la posconvertibilidad

El proceso de fragmentación de los colectivos obreros que se profundizó a partir de las reformas estructurales de la década de 1990 se caracterizó por una tendencia al reflujo de la conflictividad laboral tradicional³¹. La embestida hacia el sector trabajo que significaron la política de flexibilización laboral tanto en el nivel del estado como de las empresas y la política antisindical marcaron un declive de la

³⁰ *La infraestructura de la calidad puede ser definida como la totalidad de la red institucional, ya sean agentes públicos o privados, y el marco legal que la regula, responsables por formular, editar e implementar las normas (para el uso común y repetido, dirigidas a lograr el grado óptimo de orden en un contexto dado, tomando en consideración problemas actuales y potenciales), y dar evidencia de su cumplimiento (la mezcla relevante de inspección, ensayos, certificación, metrología y acreditación).* (Gothner en documento CEPAL, 2011:12).

³¹ Al destacar conflictividad “tradicional” hacemos referencia a aquella de carácter sindical precisamente para destacar que la década de 1990 se caracterizó por una fuerte conflictividad pero esta se expresó, en general, por otras vías y otras formas organizativas como por ejemplo las organizaciones piqueteras (Svampa y Pereyra, 2004).

actividad sindical. Esta última se caracterizó por despidos selectivos de los trabajadores “activistas”, por la amenaza de despido como mecanismo de control, y por la proliferación de una política de contratación de trabajadores jóvenes, sin experiencia sindical y sin derechos laborales (Lenguita, 2011:139).

La particularidad que asumió el proceso de reflujo de la conflictividad sindical durante la década de 1990 fue la despolitización de los espacios de trabajo. Es decir, la ausencia relativa de militancia gremial de base por la liquidación o neutralización de los cuerpos de delegados y/o comisiones internas. Precisamente, fue esta despolitización de los ámbitos laborales la que desplazó la conflictividad “de la fábrica a los barrios” (Varela, 2009) en los ‘90. Durante este periodo surgieron nuevas formas de protesta social, los piquetes, y el protagonismo lo tomaron los trabajadores desocupados y sus demandas de trabajo. Hasta que en el año 2001 se produjo la implosión del régimen de convertibilidad y de la hegemonía del modelo de valorización financiera, junto con el estallido social de diciembre.

La devaluación del año 2002 sentó las condiciones para que a partir del 2003 la economía argentina y en particular el sector manufacturero inicien una senda sostenida de expansión con altas tasas de crecimiento. Se abre un periodo, al menos hasta el 2008, de fuerte reactivación industrial que contrasta notablemente con el periodo 1991-2001³². Este modelo de desarrollo, sin embargo, muestra ciertas sombras que persisten de la década anterior

³² entre 2002 y 2008 la economía argentina y su sector manufacturero revelaron una expansión notable: 63.3% y 71.6%, respectivamente. En función de esos disímiles ritmos de crecimiento, parecería haberse revertido (al menos considerando los años extremos de la serie) el prolongado proceso de desindustrialización iniciado con la última dictadura militar. (Azpiazu y Schorr, 2010:116).

como la tendencia hacia la concentración económica y la extranjerización con eje en una acelerada centralización del capital (Azpiazu et al., 2011)³³.

La reactivación industrial que inicia en el año 2002 fue determinante en la evolución del mercado de trabajo, particularmente en la ocupación fabril³⁴. En el período comprendido entre 2003 y 2010 se crearon 3,1 millones de puestos de trabajo. El fuerte aumento de la ocupación implicó que la tasa de empleo superase los máximos históricos registrados a mediados de la década de 1970³⁵. Este crecimiento del nivel de empleo fue acompañado, además, por un incremento aún más fuerte del empleo pleno (el empleo sin contar a los subocupados). El aumento en los niveles de ocupación y el mantenimiento de una tasa de actividad relativamente constante, permite comprender el descenso de la tasa de desocupación abierta³⁶. Asimismo, y a pesar del aumento en los niveles de ocupación, el empleo no registrado se mantuvo en niveles similares a los de la década del '90 (González y Fernández, 2012:12)³⁷.

³³ La concentración económica se expresa por la gravitación en la actividad económica nacional de la cúpula empresarial integrada por las 200 mayores firmas del país (Azpiazu et al., 2011:99). Específicamente, la elite de las 100 compañías fabriles de mayores montos anuales de facturación registraron abultados superávit comerciales, mientras que el resto de la industria operó con desequilibrios muy acentuados y crecientes (Schorr, 2010:133). Esta elite está conformada en su enorme mayoría por capitales extranjeros y por unos pocos grupos económicos nacionales. (Azpiazu et al., 2011:105).

³⁴ Entre 2001 y 2008 la ocupación fabril se incrementó 27.4%, porcentaje que se eleva a 40.3 si se toma como referencia el año 2002 (Azpiazu y Schorr, 2010:121).

³⁵ Mientras la tasa de empleo era del 33,3 % en 2002, para el año 2010 ascendió al 42, 5% (González y Fernández, 2012:05).

³⁶ Mientras la tasa de desocupación abierta era de 17,8% en 2002, para el año 2007 ya era de 7,5% (Marticorena, 2011:87)

³⁷ *Particularmente en el sector industrial, los empleos creados en la posconvertibilidad, son (ligeramente) mayoritarios "en blanco", pero no implica la presencia de un proceso de transformación de los empleos "en negro" hacia su formalización, ni de un claro predominio de nuevos puestos de trabajo registrados* (Azpiazu y Schorr, 2011:122).

En el plano de la legislación laboral las reformas tendieron a reempoderar al sector trabajo³⁸. Según Marticorena (2011:105) puede sostenerse que, durante el periodo kirchnerista, la legislación laboral y las disposiciones implementadas hasta el año 2007 se refirieron fundamentalmente a las condiciones salariales con modificaciones que tienen impactos en la distribución y en aspectos vinculados a las condiciones de compra-venta de la fuerza de trabajo. Mientras que en los últimos años, al menos hasta 2010, cobraron impulso, por la acción de la clase trabajadora, algunas medidas que modifican ciertas condiciones en el uso o consumo productivo de la fuerza de trabajo por el capital, imponiendo límites. Aunque estas medidas se encuentran restringidas al universo de trabajadores registrados³⁹.

³⁸ Según Panigo y Neffa (2009:27), la sanción de la Ley 26.428 es una de las medidas genéricas más importantes dado que se restablece el principio de "En caso de duda sobre la aplicación de normas legales o convencionales prevalecerá la más favorable al trabajador". Este cambio de perspectiva hacia los trabajadores en la política laboral del kirchnerismo se hace presente en el cambio de jurisprudencia a través de fallos favorables a los trabajadores en relación a la aplicación de la Ley de riesgos de trabajo, pese a que esta no fue derogada (Marticorena, 2011:103).

³⁹ Entre las medidas más destacadas en relación a la recomposición salarial de los trabajadores pueden mencionarse: las limitaciones al despido de los trabajadores en 2002 mediante el establecimiento de la doble indemnización (sin efecto desde 2007); la convocatoria al Consejo Nacional de Empleo, la Productividad y el Salario Mínimo, Vital y Móvil en el año 2003; la recomposición de las asignaciones familiares; la derogación de la "ley banelco" en 2004 que restituyó el principio de ultraactividad de los Convenios Colectivos de Trabajo; la reducción a 3 meses no prorrogables del periodo a prueba para los contratos por tiempo indeterminado también en 2004; y las regulaciones establecidas en 2006 sobre las empresas de trabajo eventual (Delfini et al., 2013; Marticorena, 2011; Panigo y Neffa, 2009; Palomino y Trajtemberg, 2006). Mientras que, entre las medidas que limitan el consumo productivo de la fuerza de trabajo se destacan, la ley 26390 de 2008 sobre trabajo infantil y adolescente; la ley 26427 que modificó el sistema de pasantías educativas; restricciones mediante la ley 26474 de 2009 al porcentaje máximo de trabajadores factibles de ser contratados a tiempo parcial; y la modificación de la ley de Jornada de trabajo en 2010 que reduce el alcance de la excepción al pago de horas extras.

En cuanto a la negociación colectiva, el periodo que se abre en el año 2003 se caracteriza por un gran dinamismo y expansión de la cobertura de la negociación, prevaleciendo la celebración de acuerdos por sobre los convenios⁴⁰. En cuanto al nivel de la negociación se destaca entre 2003-2010 el retorno a la negociación colectiva por actividad o rama, aun cuando sigue registrándose una importante cantidad de negociaciones por empresa. Entre los contenidos negociados, en sintonía con la política de recomposición salarial, adquieren gran relevancia las cláusulas salariales (Senén González y Borromi, 2011). Y en cuanto a los contenidos no salariales negociados resulta escasa la atención prestada a la presencia o reversión de aspectos de carácter flexibilizador introducidos en los '90 (Marticorena, 2011:173). En este sentido, Delfini (et al., 2013:54) plantea que el periodo que se inicia en 2003 sustituye algunas normas sancionadas desde 1990, pero sin modificar sustancialmente los pilares vinculados a la flexibilidad y la precarización de las condiciones de trabajo. Se puede decir, que no se desarrolla un viraje profundo de las políticas laborales de la década de 1990 sino que el conjunto de normas y leyes sancionadas frenan el proceso de flexibilización para no llevarlo al extremo.

Con sus luces y sombras, el proceso de desarrollo que se inicia en el año 2003 es caracterizado por autores de diversas perspectivas como un periodo de “reactivación” del sector trabajo en varios sentidos (Etchemendy y Collier, 2007). Senén González (et al., 2013; 2011; 2009) sostiene que en este periodo puede encontrarse un renovado protagonismo (“revitalización”) de las organizaciones sindicales a partir de tres indicadores: el aumento del conflicto laboral, de los trabajadores afiliados y de las negociaciones

⁴⁰ mientras que en 2003 se homologaron 348 acuerdos y convenios, en 2010 la cifra ascendió a 2038 (incrementándose en más de cinco veces) siendo la cifra más alta desde la reinstauración de la negociación colectiva en Argentina en 1988 (Senén González y Borromi, 2011:44).

colectivas de trabajo. Desde esta perspectiva, esta recuperación del “poder sindical”, en el marco de una legislación laboral y un contexto político favorable a los trabajadores, habría dado marcha atrás sobre muchas de las disposiciones flexibilizadoras de los ‘90s (Senén González y Haidar, 2009:10)⁴¹. Lenguita (2011) plantea que existe una “revitalización” en el nivel del sindicalismo de base. Esta se expresaría en general por jóvenes sin experiencia sindical pero que han logrado éxitos resonantes por fuera de las conducciones gremiales como en el caso de los SUBTES de la Ciudad de Buenos Aires. Varela (2009) plantea que el periodo posdevaluación inicia un proceso de “repolitización” en los lugares de trabajo que recompone la centralidad de la fábrica como espacio privilegiado de la conflictividad social luego de las experiencias piqueteras que tomaron protagonismo a mediados de los ‘90. La particularidad de este proceso sería la “politización parcial” de jóvenes trabajadores que darían cuenta de una nueva militancia de base en general opositora a las conducciones sindicales a nivel nacional, y de toma de decisiones de carácter asambleario.

Dado el problema de investigación en torno a las políticas manageriales de flexibilización laboral, cabe preguntarse si este proceso de reactivación del sector trabajo implica un retorno o una “reintegración fordista”. Sostengo categóricamente que no, tanto por las transformaciones que se han dado en las formas de organizar el trabajo que se constituyeron, como por la “infraestructura de la calidad” a nivel global (CEPAL, 2011), a la que he denominado ordenamiento global managerial, que se ha configurado y profundizado en la actualidad⁴². Mi hipótesis, en este aspecto,

⁴¹ Atzeni y Ghigliani (2008) si bien coinciden en que hay señales concretas de recuperación sindical, matizan la noción de “revitalización” en términos de que no hay síntomas de renovación sindical.

⁴² Al analizar la flexibilización laboral, el proceso 2003-2010 se caracteriza por fuertes contradicciones. Más allá del debate sobre datos cuantitativos, es innegable que el gobierno kirchnerista ha tomado medidas legales y de política pública en relación a la protección de los trabajadores y a poner un

es que aun cuando un Estado tenga la voluntad de modificar la flexibilización laboral avanzando en reformas legales y políticas protectoras, encontrará fuertes limitaciones en un ordenamiento global de carácter hegemónico que tiene por principio de funcionamiento la flexibilización. Tal como se mencionó anteriormente, la punta de lanza de la flexibilización laboral es la gestión de la calidad. En Argentina, desde la perspectiva de la gestión empresarial y según los datos proporcionados en el cuadro 1, el proceso de reindustrialización ha impulsado fuertemente la práctica de la mejora continua de la calidad. Aun así, el ordenamiento managerial no se expresa solo a través de la normalización y la certificación de los sistemas de gestión sino también a través de un complejo entramado de programas de cooperación de Organismos internacionales y regionales junto con otros organismos de la sociedad civil. Pero, por sobre todas las cosas, son las grandes empresas transnacionales las que tienen asumida la subcontratación (o tercerización) en tanto política de externalización y la implicación en tanto política de racionalización, como principios fundamentales para la reducción de costos en el marco del funcionamiento en red de las prácticas globales empresariales. Es decir, la flexibilización laboral es parte constitutiva del capitalismo global, un núcleo duro que comienza a configurarse a mediados de la década de 1970 y se vuelve hegemónico entre mediados de los '80 y principios de los '90.

El problema que subyace es que los intentos por reconstruir los “verdaderos empleos”, propios del pacto fordista, chocan con una infraestructura de la calidad (que

freno a ciertas prácticas flexibilizantes (véase Panigo y Neffa, 2009). Sin embargo, el estado argentino es parte activa de la “infraestructura de la calidad” a nivel global. Además de fomentar la gestión de la calidad mediante políticas públicas, el Ministerio de Trabajo lleva adelante un Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales centrado en la formación Profesional de trabajadores bajo el paradigma de la calidad. Es decir, al tiempo que se instrumentan algunas medidas tendientes frenar la flexibilización, por otro lado se la incentiva.

insisto, no es otra cosa que la consolidación de la hegemonía global de las grandes transnacionales) regulada, normalizada, certificada y dispuesta a escala global. En este sentido, el problema que se plantea es que la flexibilización laboral, bajo el dogma y las prácticas de gestión de la calidad, ha diversificado sus fuentes de legitimación en términos de la expansión de un dispositivo centrado en la reducción de costos. La calidad, en tanto dispositivo que sustenta la flexibilización laboral, no es solo una ideología empresarial. La legitimación en un cliente que exige menores costos ha encontrado eco en los estados, que han asumido la calidad como política pública y en muchos sindicatos. Aun más, los propios trabajadores son formados bajo ese paradigma. Podría decirse que la política de calidad, mediante una diversidad de tecnologías de poder, ha batallado y en cierta forma ganado la sociedad civil y el estado en pos de los intereses del capital transnacional concentrado.

El toyotismo, la gestión de la implicación en el nivel de la empresa

A lo mejor esta operación es un poquito más liviana que la anterior pero en definitiva... Te quema la cabeza, estás todo el tiempo haciendo lo mismo, aparte que tenés una presión de no sacar defectos, la presión constante. (Pedro, trabajador de Toyota Argentina SA).

La teoría Kaizen la tenemos todos acá adentro (señalándose el pecho) (Raúl, trabajador de Toyota Argentina SA).

Se ha mostrado que la flexibilización laboral, en tanto concepto que da cuenta de las profundas transformaciones que se consolidaron en la Argentina durante los '90, se hace efectiva mediante un dispositivo de la calidad que funciona a nivel global (a través de regulaciones y centros internacionales de divulgación) y se localiza en distintos espacios como, además de las empresas, en los estados y en organismos de la sociedad civil. Esta política de calidad responde a la estrategia de poder del capital transnacional concentrado en dos direcciones:

- en la conformación de un ordenamiento global de empresas que se caracteriza por núcleos concentrados de "empresas madre" contratistas y una extensa red de subcontratistas que se configuran a su alrededor.

- y en la conformación de una estrategia de racionalización de la fuerza de trabajo cuya forma disciplinaria se caracteriza por la implicación de los trabajadores con la política de calidad.

Ambas estrategias encuentran su punto central de legitimación en una matriz discursiva de corte neoliberal sustentada en la teoría subjetiva del valor, en la teoría de la acción humana y en la teoría del capital humano (Muriillo, 2011). Las prácticas sociales encontrarían su punto de legitimación en un cliente que valoraría los servicios y los productos que consume de acuerdo a una supuesta “acción humana” que evalúa sus grados de satisfacción en relación a los precios. Esta supuesta conducta humana de carácter universal daría lugar a una aceptación social de políticas de reducción de costos. A su vez, la política de reducción de costos mediante la tercerización y la racionalización permitiría a las grandes empresas transnacionales una mayor concentración tanto por los controles de los que dispondría con respecto a sus subcontratistas como por el manejo de los trabajadores (propios y tercerizados). Por último, esta disposición global daría lugar a las grandes transnacionales a un mejor control de los precios y de los mercados en general en los que actúa.

Ahora bien, para que pueda constituirse un ordenamiento global con estas características fue necesaria la conformación de una tecnología de gestión que fuera capaz de organizar el trabajo en relación a la demanda, sin los riesgos que implica la sobreproducción (principal problema de la producción en masa). Fue necesario que las notas de pedido de los clientes que salen, por ejemplo, de un concesionario automotor se vuelvan el primer eslabón de la cadena de producción. La magnitud de esta transformación organizacional es tal que sostener grandes dotaciones en las “fábricas gruesas”, al estilo de la fábrica fordista, deja de ser necesario dado que los planteles pueden ir variando de acuerdo a las cantidades de pedidos. Esta gran transformación produce un primer quiebre entre trabajadores fijos y la generalización de trabajadores eventuales, generalizándose también el problema de la precarización laboral.

Tal como se ha mostrado en capítulos anteriores, esta transformación se fue conformando en Japón sobre las enseñanzas de físicos e ingenieros formados en los Estados Unidos hasta que fue adoptada y estandarizada como “mejor práctica empresarial” a nivel global, constituyendo un ordenamiento managerial. En este capítulo, mostraré el funcionamiento efectivo de la estrategia de racionalización cuya forma disciplinaria se caracteriza por la disposición a la implicación de los trabajadores con la política de calidad. El caso de estudio será la empresa Toyota Argentina SA, subsidiaria local de la creadora de la doctrina de la mejora continua de la calidad, matriz epistémica de este nuevo orden laboral.

1. La conformación del toyotismo

1.1. El “compromiso toyotista”

El surgimiento del Sistema Toyota de Producción (STP) se remonta a los “años dorados” del pacto fordista que dio lugar al “estado de bienestar” en occidente luego de la segunda guerra. Pero, el STP no es una revolución técnica-industrial en sí misma sino que su condición de posibilidad se encuentra en el particular “pacto social” japonés de posguerra. Tal como fue trabajado en el capítulo II, el JPC (Centro de Productividad Japonés, por sus siglas en inglés) se conformó en el año 1955 como una entidad tripartita de la que participaban las empresas, el gobierno y los sindicatos con el objetivo de aumentar fuertemente la productividad para reconstruir la nación. Los consensos que se establecieron en el seno del JPC dieron lugar a una serie de concesiones a los sindicatos como la seguridad y la estabilidad en el empleo de los trabajadores. A cambio, los sindicatos se comprometían a colaborar con el proceso de racionalización que se ponía en marcha, pero con la particularidad que esta colaboración debía realizarse más allá de lo salarial. A

diferencia del taylorismo que fijaba a los trabajadores en sus puestos parcelados, se les exigía a los trabajadores japoneses ser polivalentes y comprometerse con el “cliente” y con la “calidad” de la producción. Es en el marco de este “diálogo social” que la revolución técnico-organizacional del ingeniero de la fábrica de Toyota Taichi Ohno cobra sentido.

Tanto Watanabe (1997) como Coriat (2006) coinciden en que el “diálogo social” que se llevó adelante en el seno del JPC fue posible por la anterior derrota, mediante la represión, del sindicalismo combativo fundamentalmente entre los años 1950 y 1952.

Particularmente en Toyota, Coriat (2006:28-29) plantea la existencia de tres acontecimientos entre 1949 y 1950 que dieron lugar a una fuerte racionalización y que terminaron por ubicar la organización de la producción por demanda en el orden de lo pensable: una crisis financiera que casi lleva a la quiebra a la empresa; una huelga en respuesta a la reestructuración impuesta por la crisis que terminó con el despido de 1600 obreros; y el estallido de la guerra con Corea que desató una oleada de pedidos masivos en un momento en que la empresa acababa de encarar la reestructuración y que obligó a aumentar la productividad sin recurrir al aumento de personal.

Durante los primeros años de la década de 1950 Toyota llevó adelante estrategias de desactivación sindical. Según Shimizu (1999)¹ entre estas estrategias cabe mencionar: las propuestas de promoción por parte de la dirección a los militantes para separarlos del sindicato, en donde antiguos dirigentes devinieron en supervisores o cuadros medios; la división de los efectivos en distintos “cuerpos”, por ejemplo, el de los diplomados en la escuela de Toyota; la desafiliación del sindicato de los “cuellos blancos” promocionados; y por último, los efectos de la derrota de los años 1950 y 1953 condujo a que la mayor parte de los militantes se fueran del sindicalismo para replegarse en el trabajo y preocuparse de

¹ Shimizu (1997) en Battistini (2005:97).

su vida personal y familiar. Watanabe (1997) agrega que la política patronal de otorgar préstamos para la compra de viviendas fue también clave para destruir la combatividad de los trabajadores.

Luego de la política de desactivación del sindicalismo combativo, en el año 1961 comenzaron a funcionar los primeros Círculos de Control de Calidad en Toyota con el objetivo de fomentar la participación de los operarios, y ya para el año 1962 comenzaron a difundirse y multiplicarse por toda la compañía (BID, 2003:09).

El año 1962 fue fundamental para la consolidación del STP en Japón dado que se firmó el compromiso con el sindicato que asienta las tres ideas políticas fundamentales del sistema:

- El sindicato y la dirección intentarían en conjunto desarrollar la industria automotriz en particular y, a partir de ello, la economía japonesa en general.

- La relación entre la patronal y el sindicato debe estar fundada sobre una confianza recíproca.

- La dirección mejoraría las condiciones de trabajo en reconocimiento de que los recursos humanos están en el origen de la prosperidad de la empresa, mientras que el sindicato coopere voluntariamente con dicha dirección admitiendo la necesidad de elevar la productividad de la empresa².

El empleo de por vida y la valoración de la antigüedad para los aumentos salariales (Coriat, 2006) se reconocen en función de la activa participación de los trabajadores en la política de reducción de costos de la empresa (Boyer y Freyssenet, 2000).

Los principios rectores del funcionamiento del Sistema Toyota de Producción tienden a crear un nuevo tipo de relación social entre los empleados y la empresa y entre esta y sus proveedores. En este punto, más que una relación basada en

² Shimizu (1999) en Battistini (2005:96).

principios económico-productivos se trata de la construcción de un vínculo social diferente que implica la elaboración de consensos sobre una serie de principios que, en la medida que sean genuinamente aplicados, generan una nueva cultura en materia de relaciones laborales, industriales y comerciales. (...) En esta construcción de consensos se basa el compromiso con las empresas proveedoras, el compromiso de productividad como principio de distribución de incrementos de los salarios y de las ganancias, y de reducción del trabajo necesario, y de anomalías de producto y de proceso³.

El toyotismo plantea una relación social diferente con respecto al taylorismo-fordismo. La implicación de los trabajadores en la racionalización y la generalización de proveedores (subcontratistas) modifican sus aspectos fundamentales. Estos son los dos ejes de lo que se viene analizando como “matriz epistémica managerial”. La importancia de este *vínculo social diferente*, no es solo la *elaboración de consensos*, sino que estos se enmarcan en principios definidos por la empresa. Estos consensos se elaboran en el marco de lo pensable y aceptable para la empresa. El punto central en esta relación es la aceptación de los trabajadores a implicarse con la política de reducción de costos. Porque es este punto el que anuda los intereses de la empresa con los de los trabajadores. Ya que no se trataría solo de *pagar por productividad*, se trata también de *pensar para la productividad*. Las grandes empresas, además de imponer la racionalización con métodos coactivos y mediante los salarios, han salido a formar a los trabajadores en una pedagogía empresarial (Figari, 2003). Se utiliza la noción de hegemonía, porque al globalizarse esta formación-certificación-estandarización/normalización de empresas, sindicatos y trabajadores, los intereses del trabajo quedan atados a los del capital.

Se constituye así un “compromiso toyotista” donde los trabajadores a través de la representación sindical resignan su voluntad de resistir o combatir a las políticas de

³ Novick et al., (2002)

reducción de costos a cambio de la estabilidad laboral. La particularidad de este compromiso es que se instituye la participación de los trabajadores en la racionalización laboral. Esto implica que, en el “compromiso toyotista” no hay lugar en la negociación colectiva para la discusión acerca de los métodos de trabajo, ya que los trabajadores participan de manera autónoma en otras instancias de diálogo, como por ejemplo, los Círculos de Control de Calidad. Este compromiso constituye un avance del capital en relación al “pacto fordista” dado que los sindicatos al no dar esa discusión en paritarias dejan que la racionalización se vaya imponiendo en espacios de negociación instituidos y controlados por la dirección de la empresa. Los métodos de trabajo se vuelven lugar de decisión indelegable por parte de la dirección. Así, el compromiso toyotista deja libre de conflictos, aunque no de problemas (los warusa-kagen) el proceso de trabajo⁴.

1.2. Los principios fundamentales

El Sistema Toyota de Producción (STP), en tanto tecnología de gestión del trabajo, es un sistema complejo de racionalización que interviene mediante sofisticadas herramientas sobre el espacio fabril y su organización técnica, sobre los trabajadores y sobre las prácticas sindicales (Alvarez Newman 2012:46). Al igual que en el taylorismo-fordismo la organización del trabajo en el toyotismo apela a la eliminación de tiempos y acciones improductivas (desperdicio) mediante el control del tiempo y de los ritmos de los trabajadores afectados a la producción. Sin embargo, lo que da

⁴ Es evidente que los sistemas de gestión de la calidad han mostrado gran “eficacia” dado que en la Toyota de Japón no volvió a haber huelgas luego de la instauración del sistema Toyota de Producción (Watanabe, 1997). Pero, y adelantando alguna de nuestras hipótesis, y sumando el caso argentino, es evidente que este tipo de racionalizaciones suele ser antecedido de un momento represivo hacia el movimiento sindical y los trabajadores que las posibilita.

sentido al toyotismo son menos las rigideces que las formas flexibles de producción. Esta organización flexible se asienta en la *filosofía Toyota*, cuyos ejes doctrinarios son: la adaptación de la producción a la demanda; el alineamiento de los trabajadores “propios” y “externos” a los objetivos de la empresa, buscando su implicación en la productividad y en la calidad, y la colaboración sindical con el sistema de producción.

Al ser el STP un sistema de gestión de la calidad, la adaptación social a las formas flexibles de producción se manifiesta en consonancia con la doctrina de la serie ISO 9000 centrada en la competitividad que trabajamos anteriormente. El factor humano se flexibiliza mediante las políticas de subcontratación, y mediante la implicación de los trabajadores. Se ponen en juego diferentes técnicas de normalización, en el sentido de adecuar el comportamiento laboral a la forma de producción.

El just in time (corazón del STP) es un sistema que reorienta todas las áreas de producción a la demanda para producir solo lo justo y necesario con las cantidades mínimas y necesarias tanto de piezas como de efectivos. Es decir, producir solo lo que está vendido. Así, se organiza la producción mediante lo que se denomina la Lean Production (o Producción Magra) donde el requisito fundamental es contar con la cantidad estrictamente requerida de trabajadores para satisfacer la demanda evitando el exceso tanto de stocks de piezas como de empleados (Neffa, 1999:60). De acuerdo a la variabilidad de la demanda, la polivalencia puede intensificarse al tiempo que la administración puede ir aumentando la cantidad de pedidos a su red de empresas subcontratistas. En definitiva, son los trabajadores de estas y los “propios” los que asumen los riesgos de la variabilidad de la demanda⁵. Es por eso que el factor

⁵ Si la Toyota decide un viernes a la tarde que va a precisar un lote de piezas el lunes por la mañana, eso significa que los trabajadores de las proveedoras van a tener que trabajar el fin de semana porque no puede haber ningún atraso. La Toyota mantiene

humano es fundamental para la filosofía Kaizen. Porque la flexibilidad del sistema se hace efectiva en función a la adaptabilidad que muestren los trabajadores a la demanda tanto en términos de productividad como de calidad del producto. El *jidoka* es el dispositivo técnico que vehiculiza el funcionamiento del *just in time*, ya que permite la eliminación de defectos y desperdicios en tiempo real mediante la preparación de una línea de producción con capacidad para detenerse cuando se detectan problemas, tales como el mal funcionamiento de los equipos, retraso en el trabajo o problemas de calidad. Es mediante este dispositivo que cobra relevancia la implicación. Porque la extensión de la noción de calidad de la inspección de los productos a la conducta de los sujetos, tal como fue trabajada en el capítulo II, responsabiliza a los trabajadores de la línea la detección de las fallas. Los trabajadores son responsables de identificar medidas que permitan aumentar la productividad y mejorar la calidad.

Utilizo la noción de tecnología de gestión, porque el STP no se reduce a una tecnología de carácter técnico-ingeneril. Es producto de una episteme, una ideología, acuerdos políticos y de técnicas de producción propiamente dichas. En este sentido, nuestra mirada está puesta en cómo se moviliza la implicación de los sujetos trabajadores. Y es en este punto donde encontramos la principal diferencia entre el taylorismo-fordismo y el toyotismo en términos de las disposiciones subjetivas hacia la maximización de la productividad. En el taylorismo-fordismo se incentivaba a los trabajadores mediante el salario y estableciendo coacciones directas en el marco de un pacto de dualidad de clases. El toyotismo pone en funcionamiento variadas técnicas de normalización (que serán especificadas

una fábrica limpia, sin stock, pero acumula los problemas del lado de afuera. El primer turno de la fábrica comienza a las 6,30 horas. Todos los días a las 6 una fila enorme de camiones de piezas que van a asistir la línea de producción se forma en las proximidades (...) (Watanabe, 1997:29).

más adelante) que refuerzan el sometimiento directo de la fuerza de trabajo centrado en la imposición de ritmos y movimientos. Al no haber dualidad de clases desde la perspectiva del toyotismo, la dirección y los trabajadores *son parte y participan* de una misma matriz epistémica centrada en la mejora continua de la calidad. No habría explotación de una clase sobre la otra sino sujetos dispuestos a mejorar para aumentar sus ingresos personales. En Toyota no hay conflictos de clase, en su defecto hay problemas que son abordados bajo la perspectiva de la colaboración por mejorar y su institucionalidad constituida. Y es en ella justamente donde identifico el núcleo central del toyotismo y del ordenamiento global que se fue conformando sobre su experiencia como “mejor práctica empresarial”. Todos dispuestos a colaborar con los intereses de la gran empresa. Porque al aumentar esta sus ingresos, aumentarían sus ingresos también los trabajadores “propios” de la fábrica y la red de subcontratistas. Siempre bajo la atenta mirada invisible de un “cliente” apeteente por disfrutar de una mayor satisfacción al menor precio posible.

2. Toyota Argentina

2.1. La inserción

El proceso de inserción de Toyota en Argentina comenzó en el año 1994 hasta que en 1997 comenzó a funcionar la fábrica localizada en Zárate, Provincia de Buenos Aires⁶. Este proceso se llevó a cabo en un contexto favorable a las inversiones en el sector automotriz debido a las reformas estructurales, particularmente a las principales regulaciones

⁶ Las fuentes relevadas para analizar al Sistema Toyota de Producción se encuentran en el Anexo nº4 de la tesis.

legales y normativas de la flexibilización laboral, y a las especificidades de la reestructuración de este sector entre los años 1990 y 1993.

La industria automotriz sufrió un largo proceso de reconversión que se había iniciado en el año 1979, luego de la salida del modelo sustitutivo de importaciones⁷. Entre 1990-1993 comenzó un proceso destinado a insertar al sector en el contexto internacional mediante regulaciones de los componentes importados⁸. Para el año 1994, la producción automotriz había iniciado una recuperación de gran magnitud, en un contexto de gran concentración, acorde a la estrategia de internacionalización e integración desplegada por las terminales automotrices, que podían diseñar su producción regional disminuyendo los costos⁹. Esta estrategia, a nivel regional se veía incentivada por las perspectivas de exportación que abría el MERCOSUR (Guevara, 2010). En estas condiciones, Toyota orientó su producción con una fuerte impronta exportadora.

⁷ La salida del modelo sustitutivo de importaciones por un modelo aperturista comenzó en el año 1979 a partir de la modificación del régimen automotriz que amplió, a lo largo de un programa de tres años, los contenidos importados permitidos, autorizó la importación de vehículos terminados y eliminó toda restricción a la integración vertical de las empresas terminales (Kosakoff et al, 1991:05). Este proceso de racionalización se aceleró entre 1982 y 1989, periodo en el que se produjo una fuerte transformación en el aparato productivo del sector. Por ejemplo, para el año 1984 había unas 1700 empresas autopartistas que se redujeron a 600 en el año 1989.

⁸ Mediante el Decreto 2226/90, enmarcado en el Decreto Ley 21.932/79, se estableció una relación de progresivo equilibrio entre importaciones y exportaciones, hasta alcanzar una relación 1:1 en 1993.(Battistini, 2000:97)

⁹ Esta política favoreció notablemente a las terminales automotrices en detrimento de las autopartistas. Según Laborde (2014) el crecimiento del ensamble de autos produjo un aumento de las importaciones de insumos que generó una reducción de la cantidad de proveedores nacionales, convirtiendo al sector autopartista en el elemento central de la desintegración de la industria automotriz de la Argentina, debido a que este sector soportaba alrededor del 70% del coste del vehículo, representando el mayor valor agregado del proceso productivo.

Respondiendo a los procedimientos que usa la empresa japonesa para instalarse en mercados en los cuales no tiene conocimientos, en un primer momento se asoció con la firma local Decarolli, empresa de la localidad de Rosario dedicada a la fabricación de chasis para micros de larga distancia. Así, los japoneses aportaban el *know how* y la tecnología, mientras que la empresa argentina proporcionaba el conocimiento del mercado local (Battistini, 2005). La localización de la planta de Zárate se inscribió en la estrategia denominada “greenfields” en la que los nuevos capitales que arribaron al país luego de las reformas estructurales de los ‘90 buscaron establecerse en zonas de poca tradición industrial o baja conflictividad, contratando trabajadores jóvenes y sin o con poca experiencia laboral (Novick et al, 2002).

El proceso de inserción de la fábrica incluyó también un proceso de selección sindical. Dadas las características del modelo de relaciones laborales de Toyota, los empresarios japoneses se encontraron que el modelo sindical argentino no avala la negociación colectiva de empresa (con sindicato propio en ese nivel). Aceptada esta traba estructural, tomaron contacto con la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). A pesar de que los empresarios locales de Decarolli recomendaron a la UOM por tener una mayor afinidad con ellos, los japoneses luego de un trabajo de exploración y seguimiento se inclinaron por el SMATA por mostrarse abierto a la negociación de convenios por empresa y a la colaboración con el sistema de producción (Battistini, 2001). La firma del primer Convenio Colectivo de Trabajo se llevó a cabo en 1996 con la particularidad de que fue firmado antes de que la fábrica inicie sus actividades de producción¹⁰.

¹⁰ Cabe destacar que otro factor que incidió en la selección del SMATA como organismo de representación de los trabajadores de Toyota Argentina SA, fue que el sindicato ya había firmado un Convenio Colectivo de Trabajo de similares características, de colaboración con los métodos de trabajo y los objetivos de la empresa, con la General Motors y con Fiat Auto en 1994.

La estrategia de selección de personal para la planta de ensamble se orientó a la búsqueda de jóvenes, en su mayoría del sexo masculino, de escolaridad secundaria (técnica, bachiller, comercial), sin experiencia en el sector (es decir sin experiencia y sin “vicios”) y, en un alto porcentaje (50%), su primer empleo. En los comienzos de la producción, el promedio de edad de los operarios ascendía a solo 20 años (Battistini, 2005:123). Esta opción por operarios jóvenes supone que sus intereses, motivaciones y valoraciones, en definitiva sus significantes acerca del trabajo, presentan fuertes diferencias con respecto a los de los obreros industriales mayores de 35 años (Novick et al, 2002). Una fuerza de trabajo con estas características, sería más receptiva a los métodos de trabajo y a la filosofía Kaizen.

El proceso de reclutamiento de la fuerza de trabajo comenzó en los colegios secundarios industriales de la zona de Zárata/Campana, en una primera instancia tratando de identificar a los mejores promedios entre los alumnos que se habían recibido de técnicos en el transcurso del último año o próximos a recibirse. Sin embargo, y afirmando la idea de que no era imprescindible contar con conocimientos técnicos, la búsqueda continuó en colegios de otras especialidades (normales y comerciales)¹¹. Por su parte, los cuadros técnicos fueron reclutados entre estudiantes universitarios de la carrera de ingeniería y otras provenientes de universidades localizadas en la zona de influencia de la planta. Esta primera camada de cuadros técnicos fue entrenada durante 6 meses en la casa matriz en Japón para luego ocupar los puestos de conducción en la

¹¹ Durante el proceso de selección poco importó la experiencia previa de trabajo en la industria, y poco importaron también los conocimientos técnicos de los futuros trabajadores. Más bien lo que se requería de ellos eran valores que posibiliten la predisposición a una adaptación plena al sistema productivo y sus exigencias (Battistini, 2005:131). Esto reafirma la idea que venimos sosteniendo en la que el paradigma de la calidad valora el componente actitudinal hacia la proactividad como condición para la adquisición de saberes técnicos.

producción (Battistini, 2001:558). El objetivo de esta modalidad de entrenamiento fue que este grupo de trabajadores tomara contacto directo con la filosofía Kaizen para una mejor absorción de la misma. En líneas generales, el entrenamiento de la fuerza de trabajo tiene como meta la plena aceptación del sistema de producción.

La política de contratación se llevó adelante aprovechando los instrumentos legales y normativos de la flexibilización laboral. La modalidad temporaria fue la utilizada para las primeras contrataciones, mediante las agencias que ofrecen fuerza de trabajo a tiempo parcial. Esta modalidad es utilizada para ampliar el proceso de entrenamiento y el periodo a prueba. Una vez terminado este, y cuando se constata la aceptación del sistema de producción, los trabajadores son contratados por tiempo indeterminado. Este segundo momento de la estrategia contractual apunta a fortalecer el compromiso toyotista en donde a cambio de la aceptación de la filosofía Kaizen y sus métodos se garantiza la estabilidad laboral de los “propios”.

En marzo de 1997 Toyota Argentina SA (en adelante TASA) comenzó las actividades de producción en la fábrica localizada en el Municipio de Zárate, Provincia de Buenos Aires¹². La fábrica comenzó a funcionar con 731 empleados y con una producción anual de 10101 vehículos.

2.2. Las características del personal “propio”

Siguiendo la tradición de su casa matriz en Japón, TASA mantiene una relación laboral a nivel contractual estable con los empleados propios. La flexibilización se lleva adelante en otros niveles como en el uso del tiempo de trabajo

¹² La planta industrial de Toyota Argentina en Zárate se levanta sobre 132 hectáreas de área rural, de las cuales 135.403 m² corresponden a las áreas de producción y servicios. La inversión inicial fue de 150 millones de usd.

y la movilidad interna de los trabajadores para lograr la adaptación humana al just in time, y mediante la red de subcontratistas y proveedores.

La noción de “fábrica mínima” da cuenta del tipo de flexibilización que instrumenta el STP. El sistema se estructura a partir de un plantel mínimo de trabajadores que se puede ir ampliando mediante horas extras o nuevas contrataciones de acuerdo a la variabilidad de la demanda. El peso de esta modalidad de flexibilización es soportado por los trabajadores “propios” mediante el crecimiento de la intensidad de los ritmos en los periodos de alta demanda, la polivalencia y la rotación, por los trabajadores eventuales que son contratados por tiempo determinado en épocas también de alta demanda, y por las empresas subcontratistas y sus trabajadores tercerizados.

La dotación de personal “propio” tiene una evolución creciente desde la apertura de la fábrica hasta el año 2010 (cuadro 2). Puede notarse el contraste entre los periodos que abarcan la convertibilidad y la posconvertibilidad en relación a la reactivación industrial en este último periodo. Mientras el promedio de personal empleado durante el periodo 1997-2001 es de 788, 6; durante el periodo 2003-2010 es de 3140 trabajadores. En cuanto a la composición del personal de TASA la enorme mayoría de los trabajadores se ven afectados a las tareas de producción (cuadros 3 y 4).

Cuadro 2: Dotación total de personal en TASA (1997-2010) (incluye los sectores de producción y administración).

Año	Trabajadores
1997	731
1998	771
1999	752

2000	808
2001	881
2002	893
2003	1053
2004	1574
2005	2429
2006	2543
2007	2719
2008	2801
2009	2913
2010	3133

Fuente “Reporte anual de sustentabilidad”, TASA, 2011.

Cuadro 3: composición del personal de TASA, por puestos de producción, administración y jerárquicos (año 2010)

Puesto	Personal
Producción	2510
Administración	469
Jefes y Gerentes	140
Coordinadores	11
Directores	3
Total	3133

Fuente “Reporte anual de sustentabilidad”, TASA, 2010.

Cuadro 4: Composición de la fuerza de trabajo afectada a la producción en TASA (año 2011).

Team members y Team leaders	2692
Group leaders	364
Total	3056

Fuente “Reporte anual de sustentabilidad”, TASA, 2011.

La fuerza de trabajo de TASA se encuentra altamente sindicalizada. El personal bajo convenio, hasta el año 2010, nuclea al 80% de los trabajadores y su representación la ejerce el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (en adelante SMATA). La antigüedad promedio en la compañía es de 6 años, y la edad promedio de todo el personal es de 30 años¹³. Asimismo, todo el personal afectado a la producción cuenta con secundario completo. Por lo tanto, los obreros “propios” de TASA se caracterizan por ser jóvenes con secundario completo, con una relación laboral relativamente estable, altamente sindicalizados y con salarios relativamente altos. Este segmento de trabajadores “propios” es el que se ve inserto en el “compromiso toyotista” donde a cambio de la estabilidad laboral deben mostrar adaptabilidad total al STP y adhesión a la filosofía Kaizen.

2.3. La gestión de la fuerza de trabajo

La gestión estratégica de la producción está definida por el delineamiento de objetivos de productividad y calidad de largo, mediano y corto plazo con la posibilidad de establecer resultados medibles en todas las etapas de gestión.

¹³ Al ser 30 años la edad promedio de todo el personal, estimamos que el promedio de edad de los trabajadores afectados a la producción debe ser inferior, dadas las características de los métodos de trabajo.

Para la definición de estos objetivos se utiliza una herramienta de gestión llamada *Hoshin anual*, donde se postulan las actividades concretas a desarrollar durante el año, convirtiéndose éstas en el *Hoshin* de la compañía. A partir de este plan central, se configura un Departamento de *Hoshin* o *Unidad Hoshin* que va a establecer los planes, objetivos y actividades para los demás sectores a fin de obtener los resultados deseados. A su vez, el *Hoshin kanri* sustenta la visión de la compañía, y hace referencia a un objetivo ideal de *producir autos al más bajo costo, en el momento justo y con la mejor calidad*. Sobre esta visión se establecen los objetivos concretos.

El *Kanri* es el establecimiento de ciclos para alcanzar los objetivos deseados. Implica los siguientes pasos:

- La elaboración de estrategias y planes de acción
- La implementación de los planes
- La evaluación de resultados
- La Toma de medidas apropiada.

A partir de los *Hoshin* se establecen los objetivos anuales de la compañía que serán motorizados por la elaboración de estrategias y planes concretos de acción. Estos, a su vez, serán implementados en el proceso de producción arrojando resultados que podrán ser contrastados y evaluados de acuerdo a los objetivos previamente planificados. Si los resultados esperados no se alcanzaron, se toman las medidas necesarias para no volver a su recurrencia. Si se alcanzan los resultados esperados, se procede a la estandarización de los mismos.

Al combinarse el *Hoshin kanri* con el *kaizen* (mejora continua), la estandarización lejos de constituir una rigidez supone una constante implementación de reformas creando una empresa capaz de producir resultados continuamente para volver a elaborar objetivos superadores de los anteriores. El ciclo de estandarización es tal hasta que es introducida una nueva mejora y se vuelve a estandarizar. Esta forma de definir los objetivos estratégicos se encuentra regulada

tanto por la matriz epistémica de la *mejora continua* en el nivel de la “filosofía”, como por el *just in time* en el nivel de la producción.

La movilización de los trabajadores hacia el logro de los objetivos estratégicos de productividad se garantiza por la doble vía del control en el proceso de trabajo, y la formación continua.

2.3.1. Flexibilización y control en el proceso de trabajo

El SPT, tal como lo he planteado anteriormente, es una tecnología de gestión del trabajo en cuyo seno funcionan múltiples herramientas de control. Cada conjunto de herramientas va conformando una serie de dispositivos en el nivel del espacio fabril que organizan la producción en tres dimensiones: la organización técnica, la disciplina de los sujetos trabajadores, y las relaciones laborales con el sindicato. El sentido con el que funciona el STP, al ser un sistema de gestión de la calidad, está dado por el Kaizen como matriz epistémica. Cada una de las tres dimensiones mencionadas posee una herramienta de control clave y sus técnicas que se van especificando y especializando junto con otras que a su vez las refuerzan. En la dimensión de la organización técnica de la producción es el *just in time* la herramienta fundamental para imponer los ritmos y los tiempos de trabajo. En la dimensión de la disciplina, son los Círculos de Control de Calidad (llamados círculos Kaizen) la herramienta vital para la obtención de la implicación de los trabajadores. Y, en la dimensión de las relaciones laborales, es la colaboración sindical con la política de calidad, sustentada en los Convenios Colectivos de Trabajo.

El *just in time*, verdadero motor del SPT, pone en funcionamiento múltiples herramientas que al regular de manera electrónica la producción intervienen también sobre los trabajadores imponiendo disciplina a través del control del tiempo, del espacio, de los ritmos y de los

movimientos¹⁴. El sistema just in time se sustenta en el flujo continuo de las líneas de producción. Sus famosos “cinco ceros” simbolizan la circulación continua y la eliminación de la mayor cantidad posible de materiales que puedan estancar la producción: *cero stocks, cero defectos, cero averías, cero plazos, cero papeles*.

La Planta de Zárate, para el ensamblado del modelo de camionetas Hilux trabaja con piezas cuyos componentes son en gran parte, el 50%, de origen japonés, mientras que el 10% es de origen brasileiro y el 40% restante es de origen nacional. Si bien la planta trabaja con un stock relativamente bajo, debido a que más de la mitad de las piezas provienen de importaciones, la producción se programa en forma mensual de acuerdo a los pedidos de las concesionarias automotores. La planta se encuentra dividida en tres áreas: el sector soldadura destinado al armado y soldadura de los chasis y las cabinas. Dentro de este sector se encuentra el área de pintura que es el único que se encuentra robotizado. En el sector ensamble se encuentra la línea principal. Allí llegan las piezas que llevan los proveedores y se procede al ensamble de los vehículos. Y por último se encuentra el área de inspección donde se controlan los vehículos terminados¹⁵.

La estructura organizativa de la planta se compone de aproximadamente 40 células de trabajo conformados por entre 6 y 10 trabajadores (team members) cada una. Cada célula se encuentra controlada por un “team leader”. Estos dos niveles componen los trabajadores dentro de convenio. En el nivel de los jerárquicos están los “group leaders” que

¹⁴ Uno de los principios fundamentales del SPT es la eliminación de los tiempos o acciones improductivas y lograr la más alta productividad y calidad. Bajo el SPT cada movimiento realizado por un miembro de la célula, contribuye al proceso productivo y ayuda a incrementar la productividad general (CCT 190/96).

¹⁵ El control de la calidad en la planta es exhaustivo. Hay tres instancias de control: los operarios son compelidos a detectar posibles fallas, hay también inspectores dispuestos en las líneas y hay 72 dispositivos “poka yoke” que detectan en tiempo real fallas en las piezas o errores en la producción.

cada uno tiene a su cargo 4 células, los jefes de sección y el jefe de turno. Por sobre esta estructura se encuentran luego las capas gerenciales.

El just in time configura una serie de dispositivos que regulan la producción. El sistema kanban facilita la circulación continua. El kanban es una tarjeta que contiene información sobre datos del proveedor, la pieza que éste provee y el lugar donde se encuentra dentro de la planta. Sirve para abastecer en el momento justo la cantidad necesaria de piezas para las unidades que están en producción, a la vez que sirve para comunicarle al proveedor la cantidad de piezas a entregar diariamente.

Para facilitar la circulación y reducir los espacios en la línea, se utiliza también un *sistema de suministro de piezas en forma secuenciada (jundate)* para piezas de gran volumen (por ejemplo un eje trasero). Respecto de la secuencia, la información se prepara en un documento de códigos de barras y etiquetas los cuales pasan a través de una impresora y llegan a los puestos de trabajo en la planta.

El *junbiki* es también un *sistema de suministro de piezas en forma secuenciada* para piezas de gran volumen, pero suministrada por el proveedor. La información es preparada por este y es enviada al Departamento de control de Producción de Toyota. Para piezas pequeñas se utiliza el *small parts supply* que es otro sistema de suministro de piezas, pero que son enviadas directamente a la línea previo control de calidad.

La circulación de los lotes de piezas en la línea de producción es facilitada por los carros de suministro (*dollys*) que se utilizan para disminuir los espacios en la línea, eliminando estanterías y la caminata de los operarios que realizan el montaje. De esta forma se logra disminuir el tiempo de los procesos. Para reposición de piezas en la línea de producción se utiliza un dispositivo llamado *andon*, que es un tablero que envía una señal de suministro a los líderes de grupo generada por los propios trabajadores de

la línea. Este dispositivo también se utiliza para informar sobre defectos en las piezas o detener la línea por defectos en la producción.

El control de la circulación en el espacio de trabajo es reforzado por el *takt time* que es el tiempo que debería tomar producir un vehículo. Es decir, que representa la velocidad constante y sincronizada requerida para la producción. El *flujo continuo* supone así un control minucioso sobre el espacio de trabajo y el tiempo de trabajo que necesariamente va a incidir sobre los ritmos y los movimientos de los trabajadores.

En el STP, la gestión del tiempo de trabajo es un elemento fundamental de la flexibilización interna para la adaptación de los trabajadores a la demanda. La jornada de turno habitual en la fábrica es de 08:00 a las 17:10hs. La particularidad de la jornada en el STP es que las horas de trabajo se contabilizan de manera anualizada, 2133 hs por año, con un particular sistema de débitos y créditos de horas.

La Empresa, de acuerdo a las necesidades de sus clientes, (...) comunicará con anticipación a sus empleados los programas y horarios establecidos, cuando las jornadas fueren diferentes de las habituales. La Empresa informará al personal comprendido en el presente Convenio, en forma mensual, el registro de horas en débito o crédito.¹⁶

Esta modalidad permite ampliaciones de la jornada diaria en momentos en los que hay mayor demanda. Cuando esto sucede, la empresa tiene además la potestad de incorporar turnos rotativos de trabajo¹⁷. Esta modalidad de

¹⁶ CCT 730/2005.

¹⁷ (...) Cuando las necesidades del trabajo o razones económicas o de productividad lo requieran, la Empresa podrá disponer el trabajo por turnos rotativos y/o por equipo” (CCT 730/2005).

gestión del tiempo de trabajo llega a sus límites abarcando también las dos pausas diarias de diez minutos con las que cuentan los trabajadores para descansar¹⁸.

La modalidad de uso de la fuerza de trabajo también se encuentra totalmente flexibilizada. La reglamentación de la polivalencia funcional da lugar a que los trabajadores sean utilizados en diversos puestos de trabajo. El poder de TASA para distribuir tareas de acuerdo a las necesidades operativas es total. Solo existen dos categorías de trabajadores para llevar adelante el proceso productivo para un amplio universo de tareas.

Operario polivalente o team member

Operarios con conocimiento de técnicas del Sistema de Producción Toyota. Podrán

desempeñarse indistintamente en cualquiera de las siguientes funciones, como ser: ensamble de vehículos (comprendiendo todas y cualquiera de las operaciones para tal fin), pintura, soldadura, tapicería, estampado, montaje y armado de conjuntos y subconjuntos y equipamientos de vehículos, mantenimiento de herramientas, maquinarias industriales y robótica, control de procesos productivos y de calidad de procesos, partes y vehículos, preparación de herramientas y maquinarias para el trabajo, manejo de materiales, orden y limpieza de lugares de trabajo y toda tarea relacionada específicamente con la fabricación de vehículos.

Operario polivalente líder de célula o team leader

Sera aquel operario que deberá conocer, desempeñar y/o asistir en cualquiera de las funciones antes mencionadas. También deberá ser apto para capacitar a los operarios

de la categoría precedente en todas y cada una de las funciones y tareas de la célula. Coordinara los equipos de trabajo en donde se desempeñe. Asimismo reemplazara en todos los

¹⁸ *Los trabajadores gozarán de una pausa individual de cuarenta minutos (40'), que no forman parte de la jornada efectiva de trabajo. A su vez, los trabajadores asignados a tareas dentro de las líneas de producción, gozarán de dos (2) pausas diarias remuneradas de diez minutos (10') cada una durante la primera y segunda mitad de la jornada. Parte de estas pausas podrán ser destinadas por TOYOTA ARGENTINA al tratamiento de temas específicos (CCT 730/2005).*

casos que sea necesario y cuando las necesidades operativas y de producción así lo requieran, a los operarios polivalentes en ausencia de estos¹⁹

Este achatamiento de las categorías permite contar con trabajadores polivalentes y *multioficios*. La diferencia que se encuentra entre la categoría operario polivalente y la de operario polivalente líder radica en que el segundo, además de conocer todas las funciones del proceso productivo, posee la habilidad de capacitar y coordinar a las células de trabajo. La realización de tareas de formación adquiere una gran importancia en el funcionamiento del STP ya que el uso intensivo de la fuerza de trabajo se ve reforzado por el elemento pedagógico tendiente a incentivar la productividad de los sujetos trabajadores. Así, se pretende ajustar tanto la adaptación corporal-muscular como la adaptación psíquica de los trabajadores a los ritmos del proceso de trabajo.

En los Convenios Colectivos de Trabajo firmados con posterioridad al 2001, encontramos una cierta revalorización de la antigüedad, dado que se establecieron niveles para las dos categorías polivalentes²⁰. Sin embargo, el traspaso de un nivel de categoría a otro no se produce de manera automática por antigüedad, sino que se encuentra sometido a sofisticados criterios de evaluación de desempeño por parte de la empresa. La antigüedad representa solo uno de los criterios de evaluación para el traspaso de nivel. Estos criterios no afectan a la polifuncionalidad de las tareas de producción, sino a las remuneraciones²¹.

¹⁹ CCT 190/96.

²⁰ A partir del Convenio Colectivo de Trabajo 449/2001, se incorporaron seis subcategorías para la categoría Team Member y cuatro para Team Leader.

²¹ *Las tareas, funciones y categorías incluidas en el presente convenio se las considera polivalentes, de modo que el trabajador deberá realizar toda tarea, función o actividad que se le asigne —de conformidad con las pautas de la legislación vigente— (...)* (CCT 730/2005).

Las remuneraciones constituyen una de las herramientas de control más importante dado que sin él no habría mercado de trabajo. El sistema de remuneraciones se establece sobre la base de un sueldo básico mensual estipulado por categoría y adicionales del 13% en relación al cumplimiento de los objetivos de productividad y calidad fijados por la dirección²², adicionales establecidos por la legislación, y otros adicionales establecidos por convenio²³. La formula determinada para medir los objetivos contempla los siguientes factores: nivel de productividad, vehículos terminados teóricos, trabajadores comprendidos en convenio, horas trabajadas y horas extras a trabajar. Por lo tanto, las remuneraciones se componen de: un sueldo básico estipulado por convenio colectivo, por adicionales que llegan hasta el 13% de acuerdo al cumplimiento de los objetivos estipulados para cada célula de trabajo, y por la remuneración por horas extras en momentos de alta demanda. Por su parte, los traspasos de niveles de categoría, tanto para el operario polivalente como para el operario polivalente líder, toman en cuenta ocho criterios de evaluación de desempeño: antigüedad en la posición, habilidades, seguridad, concepto general, círculos *kaizen*, sistema de sugerencias, capacitación en TWI y cupo.

22 *"Este sistema (sistema de remuneraciones variable) tiene por finalidad reconocer los mayores esfuerzos de cada célula ó sector, así como también el logro de los objetivos de productividad y calidad establecidos por la Empresa. Cuando se logren estos objetivos, TOYOTA ARGENTINA abonará mensualmente a sus empleados, un adicional equivalente al 13% de la remuneración básica de cada trabajador, siempre que se cumpla con el 100% del objetivo fijado. Dicho adicional estará sujeto a variabilidad en el supuesto de que el cumplimiento del objetivo fijado sea superior o inferior al 100%". (CCT 730/2005).*

23 Estos adicionales son: un 10% por especialización y capacitación, una canasta familiar que representaría el 19% aproximadamente, y vacaciones completas.

2.4. La formación continua

Además del minucioso control sobre el proceso de trabajo, el rendimiento de los trabajadores se refuerza mediante la formación continua en el espacio de trabajo. No solo mediante cursos de formación, sino fundamentalmente a través de técnicas de formación la dirección busca la interiorización de la mejora continua (matriz epistémica). En este sentido, el toyotismo no pretende solo una adaptación corporal-muscular sino un compromiso político con la calidad²⁴.

La polivalencia puede ser analizada desde una perspectiva que contemple esta complejidad de carácter político. Porque los ritmos de trabajo y los gestos técnicos de un trabajador multioficios no son considerados desde la perspectiva managerial como una imposición sino como el desarrollo de una actitud/aptitud en el trabajo. La polivalencia sería una habilidad técnica pero por sobre todas las cosas una *manera de ser* que implica responsabilizarse con la reducción de costos. Responsabilizarse por aumentar la intensidad de trabajo con el menor desperdicio de tiempo medido en cantidad de ritmos, movimientos y tareas, y con la menor cantidad de desperdicios en término de errores.

La experiencia histórica le ha demostrado al movimiento de la calidad que la imposición autoritaria sola, típica de la Administración Científica, da sus resultados parciales en *el hacer*, pero no logra llegar *al ser*. Precisamente, cuando la filosofía Kaizen pone el eje del trabajo en el factor humano es porque formando *al ser* se logran los resultados en *el hacer*. El Kaizen “piensa al revés” también a los sujetos. Es por esto que Toyota contrata trabajadores

²⁴ Este aspecto es clave ya que es tal vez el epicentro de las transformaciones en el mundo del trabajo y lo que diferencia al toyotismo del taylorismo fordismo. La calidad, tal como fue trabajada en capítulos anteriores, es un movimiento de carácter empresarial global que se ve a sí mismo como superación civilizatoria dispuesto a terminar con los dualismos de clase y a establecer una ética de la racionalización.

sin experiencia y sin conocimientos técnicos previos. Sin vicios, porque la polivalencia se gestiona. Gestionarla implica dosificar la relación entre la coacción, la formación y la participación.

La organización del trabajo en células propicia que la fábrica sea un espacio de formación continua. Cada célula se compone de un *team leader* y de ocho operarios polivalentes. Dentro de cada célula de trabajo, los *team leader* cumplen un rol fundamental en la transmisión de la mejora continua. Estos, actúan como agentes transmisores de los saberes corporativos, aptos tanto para la producción como para el control simbólico, y capaces de asimilar la estrategia corporativa y conducir a su grupo de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales (Figari y Hernández 2008:16).

Las técnicas de formación de los trabajadores son variadas y se distinguen de los dispositivos electrónicos en que no buscan un sometimiento directo de la fuerza de trabajo a partir de la imposición de los ritmos y los movimientos, sino que intervienen sobre la construcción de valores.

El *Asakai* y *Yuichi* son dispositivos de formación continua que significan “reunión de la mañana” y “reunión de la tarde”. La reunión de *Asakai* es la principal del día y su objetivo es el reporte de los principales resultados y novedades del día anterior en materia de seguridad industrial, medio ambiente, calidad y eficiencia. Los grupos de trabajo elaboran reportes con el método *Plan-Do-Check-Action* (Método Deming) en donde deben identificar si hubo problemas en el proceso de producción, y en el caso de haber habido, deben plantear sus causas, contramedidas y futuras acciones. Existe una reunión *asakai* de sector de la que participan los grupos de trabajo y una reunión *asakai* de planta de la que participan el Director de Planta, Gerentes y Jefes de cada uno de los sectores. En la reunión *Yuichi* de la tarde se reportan cuestiones de menor trascendencia como por ejemplo problemas de comunicación entre miembros de las células de trabajo.

Para abordar los problemas que surgen entre los objetivos fijados y los resultados se utiliza el *Genchi Genbutsu*. Este método representa la idea de dirigirse a la fuente para encontrar los hechos que lleven a tomar las decisiones correctas, crear un consenso, y alcanzar objetivos de la forma más rápida posible. La solución de problemas comienza por reconocer las causas desde su origen e identificar por medio de la investigación directa las situaciones que los originan. De acuerdo a este método, dirigirse a la fuente para encontrar soluciones es pensar y actuar en base a información y datos que se hayan verificado personalmente. Así, se forma a los trabajadores para que se responsabilicen de sus actos en materia de la información que transmiten, tanto para los problemas en el proceso de trabajo, como para la no consecución de los objetivos de productividad y calidad.

El concepto de *Jikoutei Kanketsu* refuerza a los métodos de responsabilización en la reducción de costos. Este concepto significa que el trabajo debe concluirse de manera perfecta en el propio proceso. Este concepto muestra que toda tarea implica la existencia de un proceso propio y uno posterior que es el cliente haciendo hincapié en que los trabajadores deben asegurar la calidad “en una vez” evitando pasar posibles problemas al siguiente proceso. Es decir, que el objetivo es lograr que el operario pueda juzgar en el momento y con certeza si el trabajo realizado es defectuoso o no mediante métodos de inspección y chequeo en línea para asegurar la calidad en el propio puesto de trabajo.

2.4.1. Las actividades de participación en la producción

Las actividades Kaizen, como Círculo de Control de Calidad (en adelante CCC)²⁵, expresan la posibilidad de “objetivar” las mejoras en los procedimientos de trabajo. Son realizadas en grupos pequeños por todos los trabajadores de la planta y su principal objetivo es eliminar todo aquello que no agrega valor al producto (*muda*) y disminuir los costos de producción. Las actividades kaizen son un espacio destinado a la *búsqueda de una mejor forma de hacer las cosas*, enfatizando en las operaciones de trabajo manual. La empresa sugiere que los grupos de trabajadores realicen al menos dos propuestas mensuales, por ejemplo, sobre cómo reducir tiempos de espera, de inventario, eliminar sobreproducción, etc. La eficacia de estas actividades está dada porque funcionan tanto como espacio de formación para la mejora continua, como “organización informal” de los trabajadores por fuera del sindicato, y como lugar de captura y apropiación de la experiencia de los trabajadores en el proceso de trabajo. Precisamente, al poner la experiencia del cotidiano de trabajo bajo la perspectiva de la mejora continua, se van constituyendo los manuales de procedimiento que indican la mejor manera de realizar una operación en un determinado puesto de trabajo. Las evaluaciones semestrales de desempeño hacen especial hincapié en la medición de la cantidad de mejoras presentadas por cada grupo de trabajo. No presentar mejoras afecta directamente a las remuneraciones y a la posibilidad de ascender a la siguiente subcategoría de operario polivalente. Estas actividades mostraron un crecimiento sostenido en la participación de los trabajadores durante el periodo 2002-2007 (cuadros nº 5 y 6).

²⁵ El “Kaizen” es mejora continua y da cuenta de la dimensión filosófica de la gestión de la calidad, que en esta tesis la denominamos como matriz epistémica. Mientras que las “actividades Kaizen” en Toyota se refieren a los Círculos de Control de Calidad.

Cuadro nº5: Cantidad de Círculos de Control de Calidad realizados en TASA (2002-2007)

Año	Círculos de Control de Calidad
2002	93
2003	103
2004	117
2005	191
2006	286
2007	295
2008	258

Fuente "Reporte anual de sustentabilidad", TASA, 2008.

Cuadro nº 6: Cantidad de trabajadores que participaron de los Círculos de Control de Calidad en TASA (2002-2007)

Año	Participación
2002	401
2003	401
2004	514
2005	867
2006	1597
2007	1612
2008	1447

Fuente "Reporte anual de sustentabilidad", TASA, 2008.

Tomando como referencia el año 2008, de acuerdo a la información proporcionada por la empresa, la tasa de participación en promedio sería del 61%. Los contenidos que se abordan en los CCC en general hacen referencia a la reducción de defectos y al aumento de la productividad. Tomando el año 2008, la mitad de los Círculos abordaron temas de mejora de la calidad y de la productividad (cuadro n°7).

Cuadro n°7: Contenidos abordados en los Círculos de Control de Calidad en TASA, año 2008, en %.

Contenidos (CCC)	Porcentaje
Calidad	27%
Productividad	23%
Ergonomía	18%
Seguridad	18%
Costos	8%
Medio Ambiente	4%
Ambiente de Trabajo	2%

Fuente “Reporte anual de sustentabilidad”, TASA, 2009.

La relativamente alta participación de los trabajadores en los CCC se refuerza con otra herramienta de participación que son los Sistemas de Sugerencias. Estos son propuestas de mejoras que atañen a diversas cuestiones vinculadas a la producción pero, a diferencia de las actividades Kaizen, son realizadas por los trabajadores de forma individual. Al igual que los CCC las sugerencias muestran un fuerte crecimiento entre 2002-2008 (cuadro n°8). De acuerdo a la información proporcionada por la empresa, el índice de participación en las sugerencias sería de un promedio del 71% de los trabajadores, es decir, más alto que la participación en los CCC, Siguiendo con el año 2008 como referencia, se presentaron aproxi-

madamente 10 sugerencias anuales por trabajador. Entre los contenidos sugeridos por los trabajadores se destaca ampliamente la “seguridad” (cuadro nº9).

Cuadro nº8: Cantidad de sugerencias realizadas por los trabajadores de TASA, por año (2002-2008)

Año	Sugerencias
2002	8851
2003	9689
2004	14009
2005	24076
2006	33920
2007	30307
2008	22008

Fuente “Reporte anual de sustentabilidad”, TASA, 2011.

Cuadro nº9: Contenidos de las sugerencias elaboradas por los trabajadores de TASA, año 2010.

Contenidos (Sugerencias)	Porcentaje
Seguridad	48%
Otros	33%
Calidad	14%
Medio Ambiente	3%
Costos	2%

Fuente “Reporte anual de sustentabilidad”, TASA, 2011.

De acuerdo a la información estadística disponible puede sostenerse:

- que la participación de los trabajadores en el SPT es alta, tomando en cuenta las dos herramientas que utiliza la empresa.

- que particularmente en los CCC la empresa lograría mejoras concretas en la política de reducción de costos y en la productividad en una importante cantidad.

- que los sistemas de sugerencias tienen poca incidencia en la calidad y ninguna en la productividad. Más bien, parecerían ser espacios en donde los trabajadores plantean los riesgos que se generan en la producción.

Además de las cifras estadísticas, una tendencia que puede constatarse con las entrevistas realizadas a trabajadores es que el abanico de canales de comunicación que establece TASA de manera directa tiende a desplazar al sindicato como receptor de las demandas. Antes de que alguna demanda se torne conflictiva tiene al menos cuatro instancias de resolución: las conversaciones informales con el team leader, las charlas diarias de la mañana y de la tarde, el sistema de sugerencias y los CCC. Esto se refuerza con cierta percepción que tienen algunos trabajadores acerca del sindicato donde no sería necesaria la existencia de delegados dado que ejercerían las mismas funciones que un supervisor.

(...) el delegado en Toyota no trabaja. (...) el delegado se va de la línea, tiene una oficina, en la sala gremial, que ahí labura. El laburo es ese, no está en la línea y ve tu problema, o sea el loco no constata que a vos te está pasando, cuando vos lo llamaste para decirle che me pasa esto, quedate un rato mirando, pero sino el laburo es casi como un supervisor. El delegado es un supervisor más, hace el laburo de un supervisor²⁶.

²⁶ Trabajador de TASA, sector “Calidad de proveedores”.

Particularmente para abordar el problema de la implicación, analizamos al STP como una “tecnología de gestión” dado que su “eficacia” en la participación no puede ser atribuida solamente a estas herramientas y técnicas. Cuestiones como el perfil joven y sin tradición sindical de sus trabajadores (política de reclutamiento), la formación continua y, por supuesto las herramientas de participación, disponen a los trabajadores a utilizar la institucionalidad de empresa para plantear sus demandas. De todas maneras, y aun cuando la disposición a participar es alta de acuerdo a los datos cuantitativos, esto no quiere decir en absoluto que haya adhesión de los trabajadores al SPT.

2.5. La participación sindical en el Kaizen

El STP no podría funcionar eficazmente sin establecer modalidades de participación del sindicato en la filosofía de la empresa. Dado que el conflicto relacionado al proceso y a los métodos de trabajo es considerado desde el kaizen como el factor de limitación a la productividad más importante, la empresa busca garantizar la colaboración sindical.

El SMATA es un sindicato que se caracteriza por adaptarse a las relaciones laborales “modernas” que se configuraron en el sector automotriz luego de la reestructuración del sector en el año 1991. Es decir, que se ha adaptado fácilmente a las formas de flexibilización laboral que se impusieron a pedido del sector empresarial en la argentina de los años '90²⁷.

La declaración inicial de cada uno de los Convenios celebrados entre TASA y el SMATA desde el año 1996 pone de manifiesto la coincidencia de ambas partes en la indispensabilidad de contar con una estructura productiva basada la mejora continua de la calidad.

²⁷ Los anteriormente mencionados Convenios Colectivos de Trabajo firmados por el SMATA, además del de TASA, con Fiat y la General Motors en 1994, son una muestra de la adaptación y la aceptación de los nuevos métodos de trabajo en la industria automotriz y de la flexibilización laboral.

El S.M.A.T.A., apoyara a TOYOTA ARGENTINA, en pos de alcanzar los objetivos comunes de éxito comercial y bienestar de su personal; en particular apoyando las iniciativas que promuevan la mejora constante de la calidad y la productividad, en tanto ello redundara en la mejora de las condiciones laborales del personal representado. El S.M.A.T.A. acuerda cooperar con TOYOTA ARGENTINA en la implementación de iniciativas de capacitación y entrenamiento para los empleados de TOYOTA ARGENTINA comprendidos en el presente convenio²⁸.

Queda claro que los métodos de trabajo no constituyen de ninguna manera una materia de negociación. Asimismo, el compromiso del SMATA con la gestión estratégica de la empresa, a la cual el sindicato *se compromete a alentar y apoyar permanentemente*, muestra la confluencia de intereses, núcleo central, del “compromiso toyotista”.

El compromiso del SMATA con la mejora continua de la calidad trasciende a la colaboración con los métodos de trabajo de la empresa. La “política de calidad” es adoptada por el sindicato como estrategia propia para el cumplimiento de los objetivos de formación y capacitación de sus trabajadores más allá de su relación con TASA.

Es necesario (...) disponer de un sistema de calidad que asegure la confiabilidad y estabilidad de la metodología de trabajo, basados en el principio de la Mejora Continua, y, capacitar, motivar y desarrollar constantemente a todo el Personal a los efectos de disponer de recursos humanos comprometidos con la Calidad del Servicio²⁹

La mejora continua de la calidad se constituye como una matriz epistémica a nivel sindical con capacidad de “impregnar” los intereses de los trabajadores con la doctrina managerial.

²⁸ CCT 190/96.

²⁹ SMATA, Centro de Formación Profesional n°8: “Manual de Gestión de la Calidad Educativa”.

El SMATA tiene una participación activa en el ordenamiento managerial local. En el marco de las políticas de formación instrumentadas por el Ministerio de Trabajo de la Nación, a través del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, el SMATA lleva a cabo certificaciones de trabajadores³⁰. Estas certificaciones se inscriben en el paradigma de la calidad con la diferencia de que no se certifican sistemas de gestión de empresas sino sujetos.

El certificado de calidad de una empresa es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de satisfacer sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. (...) La relación entre normas de calidad y normas de competencia laboral tienen en común que: comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación, la identificación de las normas, la participación de los trabajadores y la evaluación en base a normas validadas³¹.

El sindicato es una pieza clave en el Programa ya que, junto con certificar trabajadores del sector, se encarga de dictar cursos abiertos para mecánicos del servicio automotor, y de firmar los acuerdos sectoriales con diversas cámaras empresarias del Servicio de Mantenimiento y Reparación de Automotores (SMyRA)³².

³⁰ El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales es un Programa de Formación Profesional cuyo objetivo es desarrollar un Sistema Nacional de Certificaciones de las competencias de los trabajadores bajo el paradigma de la mejora continua de la calidad. Este programa surgió en Febrero de 2001 por recomendación de Organismos Internacionales como el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTEFOR/OIT) y el Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN). En el siguiente capítulo se analizarán sus especificidades.

³¹ Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social; Programa de la Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTECC: "El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales",

³² Actualmente el SMATA tiene firmados convenios de formación y certificación de competencias laborales con la Federación Argentina de Asociaciones de Talleres de Reparación de Automotores y Afines (FAATRA), con el

En su carácter de Organismo Certificador habilitado por el Ministerio de Trabajo, el SMATA cumple un importante rol en la política de calidad dado que forma y certifica a trabajadores de PyMEs. Es decir, se inscribe en la tecnología de generalización del orden managerial, pero focalizando en la población a la que no llegan las grandes empresas del sector.

2.6. La implicación como factor de productividad

Podría resumirse la conclusión que sacaron los intelectuales de la Gestión de la Calidad acerca del agotamiento del taylorismo-fordismo como una crisis de autoridad o de disciplina que se desencadenó por la alta y activa conflictividad durante la década de 1970. Esta, generó serios problemas de productividad durante toda esa década. Aun cuando las grandes empresas habían realizado fuertes inversiones y habían introducido tecnologías de mecanización, la productividad no había aumentado.

Sobre estas conclusiones, el nuevo management se propuso las siguientes metas:

- recuperar la autoridad sobre el proceso de trabajo.
- dejar en claro su derecho a controlar los métodos de trabajo.
- y reducir la brecha ideológica/cultural con los trabajadores.

La productividad es un problema de poder. Porque de lo que se trata es de *hacer trabajar* bajo determinadas regulaciones, formas y métodos. Estas se definen por la correlación de fuerzas entre el capital y el trabajo donde los grados de control sobre la fuerza laboral están en tensión permanente.

Automóvil Club Argentino (ACA), con la Asociación de Propietarios de Talleres del Servicio Automotor (APTSA) y con diversas concesionarias de automotores.

Para el toyotismo, en el marco de la filosofía Kaizen, la fuente de la productividad se encuentra en la manera en que es gestionado el “factor humano” y solo después puede tener efectos positivos la incorporación de tecnología electrónica. La preponderancia de la productividad está en la disciplina de los trabajadores. Por esta razón la estrategia del Kaizen es la formación continua generando instancias que dispongan a los trabajadores a la participación en la producción. A esto le llamamos implicación. Es decir, a las herramientas de gestión que pone en juego la dirección de la fábrica y que disponen a los trabajadores a *pensar para el capital* con algún grado de legitimidad.

Esta perspectiva acerca de la implicación posee dos niveles de análisis que se refuerzan uno a otro: el nivel de la tecnología de gestión que constituye cierto “código de producción” que pretende disponer a los sujetos a una mayor productividad; y el nivel de las conductas concretas de los trabajadores. Esos “códigos de producción” serían “lo prescrito” a diferencia de algo así como “lo real” (Dejours, 2006). Sin embargo, en el STP los “principios prescritos” del trabajo son el resultado normativo de las “mejores prácticas laborales” concretas de los sujetos en los procesos de trabajo. Es decir, que los “principios prescritos”, a diferencia de la Administración Científica del Trabajo, se constituyen como principios reguladores de las acciones de los sujetos no solo por norma sino también porque aluden a las “mejores prácticas laborales” de los sujetos trabajadores. Por lo tanto, en el STP son las mejores prácticas de los sujetos en los procesos de trabajo las que constituyen los “códigos de producción”, mientras que estos, a su vez, cumplen también la función de regular y “prescribir” las acciones de los sujetos trabajadores. Precisamente, la mejora continua da cuenta de que ambos niveles se estarían mejorando y modificando permanentemente. De esta forma, la productividad estaría en tensión constante.

Ahora bien, los trabajadores no son meros agentes que “motorizan” la conducta prescrita de los códigos de producción, sino que son sujetos capaces de “moverse” en relación a ellos. Los códigos y sus herramientas de control definen campos de acción y sobre ellos los sujetos se van moviendo entre la adaptación y la resistencia. Los sujetos toman una posición con respecto al código de producción, reflexionando acerca del “campo” en el que les toca moverse. Pero, esta posición siempre encuentra sus límites. Porque los códigos de producción, que son los que definen los tiempos, los ritmos y los movimientos sobre qué y cómo producir, son monopolio de la dirección de la empresa. Así, la participación de los trabajadores queda encauzada en la matriz managerial dándose la paradójica situación de que si bien en la fábrica de TASA hay una alta participación de los trabajadores en la producción, estos muestran en general una fuerte disconformidad con los métodos de trabajo que utiliza la empresa, como veremos más adelante. Esto quiere decir que el elemento dinámico de la subjetivación, no sería la supuesta “autonomía responsable” de los trabajadores sino la codificación de la producción por parte del management que gestiona formas de participación que delimitan claramente entre los problemas y los conflictos. Siendo estos últimos los que pueden dar lugar a serios obstáculos a la productividad.

Gestionar el trabajo de manera que no se produzca el pasaje de los problemas al conflicto supone mantener un férreo control en el proceso de trabajo. De manera analítica, distinguimos dos formas de control a los trabajadores. Se hace referencia, retomando aspectos trabajados por Edwards (1983) al “control directo” de la fuerza de trabajo para señalar a las herramientas de control que intervienen mediante un sometimiento directo en los procesos de trabajo, específicamente a las técnicas de producción que se desprenden del just in time. Por su parte, con “control

simbólico” se hace referencia a las formas de control que se desprenden de las herramientas de formación y de participación en la producción.

2.6.1. Las Percepciones de los trabajadores con relación al control directo

El STP propone un tipo de racionalización flexible que pretende la adaptación de los trabajadores a las variaciones del mercado y los objetivos de la empresa. La estructuración del just in time bajo la noción de “fábrica mínima” y trabajo estandarizado requiere de un fuerte control directo de la fuerza de trabajo. Mediante los dispositivos electrónicos se imponen los tiempos, los movimientos y los ritmos en las líneas de producción.

El control permanente de los posibles defectos en la producción es inherente a la filosofía de la mejora continua. Ante cada defecto detectado los *team leader* de las células de trabajo junto a los *team member* elaboran y registran reportes de fallas. Este es un preventivo para que no vuelva a suceder el error y contiene una contramedida en caso de ser necesario. Así, mediante un software, queda registrada la falla e identificado el nombre del trabajador a través de un código de error.

Son abundantes los documentos de Toyota Argentina en donde se manifiesta que el STP pregona el bienestar de sus trabajadores, el desarrollo personal y profesional, y el respeto por las personas³³. Sin embargo, la vivencia de los ritmos de trabajo por parte de los operarios en la fábrica dista mucho de esto.

Yo estoy en línea de producción, (...) lo que es el infierno yo lo conozco de adentro. Nada que ver a lo que se ve de afuera. Muchos por ahí no lo dicen, no se qué verán de afuera. (...)

³³ Es en los Convenios Colectivos de Trabajo que se pregona “el bienestar de sus trabajadores, el desarrollo personal y profesional, y el respeto por las personas” (CCTC 190/96, 449/2001 y 730/2005).

tenés que estar ocho horas y vos afuera no lo ves pero estás ahí y te ponés a laburar y decís “dios mío, no voy a aguantar ocho horas haciendo esto. Es terrible”³⁴.

La percepción de lo “infernial” de las tareas de producción comienza a sentirse por el cuerpo. Es a partir de él donde empieza a ser percibido el desgaste de los sujetos trabajadores. Estos, visualizan la necesidad de ser joven para trabajar en la fábrica y las limitaciones corporales para soportar los ritmos de producción que impone el sistema corporativo.

En Toyota nunca va a pasar eso, nunca va a haber un tipo de 50 años en línea de producción. Toyota está pensado para que estés 10 años. (...) Es que el lomo no te da más, fuera de joda el lomo no te da, no te da la espalda, no te da el cuerpo. No te queda otra³⁵.

Ante el desgaste corporal y mental es común el uso diario de analgésicos y antiinflamatorios para poder cumplir con los objetivos de producción. Incluso, la polivalencia es utilizada por los trabajadores como una suerte de “economía del desgaste”. Es decir, la rotación de las tareas que impone el STP es reutilizada por muchos trabajadores como estrategia para no saturar una sola parte del cuerpo y rotar hacia otras zonas el desgaste que producen los ritmos y las operaciones repetitivas.

El salario es tal vez la herramienta de control más importante en el toyotismo. Su compleja composición variable se refiere al logro de objetivos de productividad y calidad tanto individuales como de los grupos de trabajo sobre el sueldo básico. Asimismo, las remuneraciones variables se ven también afectadas por el presentismo. Este

³⁴ Trabajador 2 del sector “ensamblado” de la línea de producción de Toyota Argentina Sociedad Anónima.

³⁵ Trabajador 1 del sector “Calidad de Proveedores” de Toyota Argentina Sociedad Anónima.

es percibido por los trabajadores como una forma de control del ausentismo pero también como un dispositivo que incentiva a la mejora continua.

Si sos de faltar por ahí sí te den patadas en el culo. Pero si vos vas, te equivocas todos los días pero le ponés ganas, dentro de todo sos consciente que estás haciendo cagadas, pedís disculpas, decís lo voy a tratar de hacer mejor, mostrás entusiasmo, no te van a echar³⁶.

Los trabajadores perciben que la dimensión actitudinal sobre *cómo ser* en el trabajo es tan importante como *el hacer* el trabajo. Sin embargo, el *ser* y el *hacer* no son aspectos disociados de la subjetividad en el marco de la producción toyotista. Al indagar sobre la percepción de “equivocarse todos los días” notamos que esto no ocurre porque el control del *ser* minimiza las fallas en el *hacer*. La eficacia del toyotismo en cuanto a la reducción del desperdicio radica en que el sistema apela tanto al control técnico como al control simbólico mediante la formación continua.

La percepción de “perdonable” de las fallas técnicas solo se hace presente una vez calibradas las cuestiones inherentes a la disciplina como no faltar, no llegar tarde, acatar las órdenes del superior y, sobre todo, estar siempre a disposición de los objetivos de producción de la fábrica. Lógicamente, la formación del *ser* sobre esas características maximiza el *hacer* del sujeto como fuerza productiva.

La forma en la que está estructurada la producción en el STP, constituye un modo de cooperación flexible por su adaptación productiva a los mercados y competitivo entre las células de trabajo y sus miembros. Esta forma de producción quiebra las solidaridades del colectivo de trabajo.

E: ¿Cuál es la mentalidad que hay que tener?

T1: Bajar siempre la cabeza

T2: Bajar la cabeza, decir que sí

³⁶ Trabajador 1

T1: Y en determinadas ocasiones si tenés que elegir entre un compañero o la fábrica, tenés que elegir la fábrica.(...) ³⁷.

El resultado de la matriz disciplinaria del toyotismo se refuerza entre un sentimiento de sumisión y la falta de solidaridad por parte de los sujetos trabajadores.

Existe cierta “fantasía” en cuanto a que la perfección que impone el sistema de mejora continua es inherente a la cultura de los trabajadores japoneses y no a la de los argentinos. Aun cuando el grupo de trabajadores entrevistado manifiesta no haber visto trabajar a obreros japoneses, se construye un “sentido imaginario” de un trabajador eficiente y disciplinado.

T2: Y esa ideología es media única, no es que todo el mundo la tiene, es un pensamiento puro y exclusivamente japonés (...)

T3: Vos ves al japonés que pone...

T2: Es un robot, es un robot. No tienen error, no tienen una mueca, yo digo Dios mío. Ni se tiran un pedo, no se despejan. Y ellos quieren que vos trabajes así. ³⁸

Sin embargo, la construcción de este “sentido imaginario” por parte de los trabajadores no está desvinculada de su realidad laboral. Al tiempo que el STP funciona sobre la base del uso del tiempo, los ritmos y el cuerpo de los trabajadores, la mejora continua activa una utopía de “perfección y mejoramiento infinito” en términos de meta de nunca alcanzar. Es decir, la filosofía de la mejora continua no se sostiene sobre objetivos reales de “excelencia” en la producción. Por el contrario, nunca se alcanza la “excelencia” ya que el sistema debe ser mejorado y perfeccionado continuamente en materia de productividad y calidad. La construcción del “sentido imaginario” de este grupo de trabajadores de la planta de Zárate sobre el obrero japonés robotizado y

³⁷ Diálogo entre el Entrevistador y los Trabajadores 1 y 2.

³⁸ Diálogo entre los trabajadores 1, 2 y 3 (este último del sector “Mantenimiento”) de Toyota Argentina Sociedad Anónima).

sin errores, responde fehacientemente a las exigencias diarias a las que los somete el ideal de productividad y calidad nunca alcanzable que es la mejora continua.

2.6.2. Las percepciones acerca del control simbólico

Las herramientas de control simbólico tienen por objetivo legitimar la implicación de los trabajadores en la producción. Estas no someten de manera directa a los cuerpos, sino que lo hacen de manera “pedagógica” buscando constituir una actitud proactiva en el trabajo. Es por eso que, a diferencia del sometimiento directo de la fuerza de trabajo, y aunque también tienen efectos de productividad, el control simbólico es mucho menos reconocido o percibido por los trabajadores.

El núcleo duro del control directo se combina con el control simbólico. La apuesta filosófico-cultural del toyotismo no debe entenderse por fuera de la materialidad del proceso de trabajo. El just in time y la mejora continua de la calidad son dos caras de la misma estrategia de imposición/legitimación. Ambos constituyen la base material e ideológica-cultural del toyotismo que se entrelazan y refuerzan mutuamente como forma de organización del trabajo. La implicación se impone pero a la vez se legitima desde la matriz managerial.

Las células de trabajo constituyen una herramienta fundamental para la formación de la implicación en la producción. Dentro de cada célula de trabajo, los team leader cumplen un rol fundamental en la transmisión de los principios del STP tanto técnicos como culturales a los miembros del equipo.

Nosotros cuando entramos, al principio nos juntan, dan una charla de cinco minutos, “bueno chicos ayer salieron tres defectos repetitivos y qué se yo”, te dicen que tengas más cuidado y después, si hay alguna otra información que bajaron de arriba (...)³⁹.

El espacio de trabajo se encuentra “pedagogizado” y controlado de manera que cada trabajador sea responsable del proceso que le toca en su puesto de trabajo (Figari, 2009). La *charla de cinco minutos* es una herramienta de control simbólico percibida por los trabajadores como una “bajada de línea”.

El control continuo del proceso de trabajo permite detectar los defectos en la producción y elaborar los reportes de fallas para luego sancionar en la *charla de cinco minutos* a los trabajadores que han tenido defectos.

Encima que te exijan, suponete, ayer paró la línea porque yo mandé mal algo, mandé un motor con el convertidor de aire acondicionado que ese modelo de motor no tenía que llevarlo. Entonces tienen que parar la línea para sacar, tienen que pararla ahí, no puede salir, antes de que pongan la carrocería arriba tienen que sacarlo. Y bueno, agarrate, vienen a taladrarte. Y después en la charla de cinco minutos te dicen “ensamble paró la línea por un defecto”, no nombran a quién pero todos sabemos y todos se empiezan a reír como diciendo “boludo”⁴⁰

Esta exposición ante el grupo refuerza el acatamiento a las normas de producción. El aspecto simbólico del control, tiene un fuerte impacto en la productividad. Sin disciplina no hay cuerpo proactivo/productivo. Asimismo, los trabajadores que han tenido fallas deben volver a trabajar a su puesto con un manifiesto de operaciones que especifica las piezas de cada modelo y deben tildar cada una de ellas. En la *charla de cinco minutos* se ejerce una forma de coacción que

³⁹ Trabajador 2.

⁴⁰ Idem ant.

apela más a la formación de sentidos que al desgaste físico típico del control directo. La sanción por pasar defectos se combina con una “condena grupal” que vuelve más eficaz la interiorización de la disciplina. Controlar, sancionar y pedagogizar son los tres aspectos que pone en juego la disciplina toyotista en la fábrica.

El aspecto pedagógico incluye también los estímulos. En las “charlas de cinco minutos” se felicita al grupo cuando están cumpliendo los objetivos de productividad y calidad. El hecho de poner a competir a los grupos para lograr los objetivos es fundamental para el funcionamiento de la mejora continua. La eficacia de la gestión toyotista se explica también porque su forma disciplinaria combina el control, la formación, la evaluación, la sanción y el estímulo. Todo de manera permanente. Entre las características más salientes puede mencionarse que el espacio de formación no está separado del de producción. La formación se sitúa en el mismo lugar de trabajo.

El kaizen tiene como principal objetivo eliminar todo aquello que no agrega valor al producto y disminuir los costos de producción. En general, las actividades Kaizen enfatizan en las operaciones de trabajo manual. Aún cuando en los CCC se propongan mejoras que no afecten a la reducción de costos, estas deben realizarse ya que el grupo debe mantenerse “activo”.

El objetivo de perfección inalcanzable de la mejora continua, que se sostiene sobre la “fantasía” de que las cosas siempre pueden hacerse mejor, lleva a los trabajadores a tejer estrategias de adaptación al sistema sin realizar ninguna mejora.

T2- Muchas veces se miente, hacés kaizenes que no existen, yo lo he hecho. Hay cosas que tenés que hacer y yo digo ¿qué voy a andar haciendo? O el otro turno hizo un kaizen y se lo paso yo, el otro turno lo pasa y yo también lo paso como de mi turno, entonces nadie se entera.

T1: Lo que pasa que llega un punto que ya... vos laburas en un, por ejemplo el chico que está en ensamble y labura en una operación de tres metros y medio para recorrer, y llega un momento que ¿qué vas a mejorar? Le pusiste un tarrito a la pistola para acomodarla, después pusiste un cartelito, y llega un momento que ¿qué más vas a poner? ⁴¹

Los trabajadores optan por ciertas estrategias de “supervivencia” a la mejora continua utilizando algunos “trucos” que les permiten seguir el juego de las dos mejoras al mes. Sin embargo, la empresa es absolutamente consciente de estas limitaciones en el marco de un proceso de trabajo repetitivo. Cuando ya no surgen nuevas mejoras para realizar en un puesto de trabajo se apela a la rotación y nuevamente comienza el ciclo de pensar nuevas mejoras.

La implicación no es un atributo individual de cada trabajador, sino que es efecto de una serie de herramientas en el marco de una tecnología de gestión que hace un culto estratégico a la “no conflictividad”. Que en las fábricas de Toyota haya en general escasa conflictividad tiene que ver con que la gestión empresarial desactiva los puntos neurálgicos de la generación de los conflictos. La base que sustenta la implicación son dos políticas estratégicas. En primer lugar, la adopción de un sindicato que acompañe y fomente los valores del Kaizen. Esto garantiza que no habrá conflictos en ese nivel que pongan en tela de juicio los métodos de trabajo. El otro factor fundamental son los mecanismos de institucionalidad managerial que dispone la empresa para evitar que los problemas en el nivel del proceso de trabajo se vuelvan conflictos.

Los límites con los que chocan los trabajadores para encontrar canales de expresión acerca de los “infernales” métodos de trabajo en TASA son políticos. El corazón del sistema, los métodos de trabajo, se encuentran resguarda-

⁴¹ Dialogo entre el Trabajador 2 (“Ensamblado”) y 1 (“Calidad de proveedores”).

dos por un sindicato que es la vanguardia sindical del Kaizen y por la sofisticada institucionalidad managerial de la empresa que constituyó esta modalidad de producción.

El toyotismo, como tecnología social de gestión, da cuenta de la tal vez paradójica situación de ser muy eficaz en términos de disciplina fabril para el logro de resultados pero, al parecer, no tanto en materia de “interpelación ideológica” (Althusser, 1969) a los trabajadores. Esta aparente paradoja quedaría saldada si en el análisis contemplamos el deterioro corporal que genera la dureza de los ritmos y objetivos de trabajo. La ideología de la participación se derrumba frente al desgaste físico y mental de los procesos *just in time*.

La implicación poco tiene que ver con la adhesión a los métodos de trabajo. Como pudo notarse, al menos en el intercambio grupal que generamos entre trabajadores de la fábrica, observamos que no hay adhesión de ellos a la doctrina Kaizen. Si hay implicación es por la eficacia de la tecnología de gestión para la extracción de productividad avalada por el sindicato que ha adoptado esta filosofía también como política propia.

Por último, se considera que el análisis de la implicación como una de las dimensiones fundamentales del toyotismo abre un campo de estudio que permite pensar la subjetividad, específicamente las maneras de ser, como una fuerza productiva más. Esto se desprende de la importancia que adquiere la dimensión actitudinal en los procesos de trabajo de *mejora continua* y el vínculo existente entre productividad y producción de proactividad como *manera de ser* en el trabajo.

Las competencias laborales, la formación de la implicación en el nivel del Estado

Un hombre visita a un terapeuta y dice: “Acaban de despedirme por séptima vez en los últimos cinco años. Tengo problemas con mi esposa, y ya me he divorciado tres veces. Necesito desesperadamente que usted me ayude a comprender. ¿Por qué hay tanta gente desquiciada en el mundo? Imaginemos que este hombre, en vez de acudir a un terapeuta, acude a usted, y usted desea ayudarlo. ¿Qué le diría? Tal vez le respondiera enfáticamente: Sí, hay muchos jefes desconsiderados, y claro que hay mujeres odiosas. Pero si usted deseara hacerle bien, tarde o temprano tendría que mostrarle que sus problemas no se originaron “en el mundo”. Surgieron, al menos en parte, de sus supuestos y creencias acerca de los demás. (Extracto del libro “La quinta disciplina” del “guru del management” Peter Senge que se brinda como ejemplo en los cursos de formación de evaluadores de competencias laborales).

El proceso de modernización empresarial que se consolidó en la década de 1990 al modificar el ordenamiento organizacional-empresarial preexistente, requirió de una nueva adaptación de los trabajadores a los cambios producidos por la recomposición hegemónica del capital.

La centralidad que asumió el “factor humano” se desprende de la conformación de un consenso corporativo-global que sostiene que la no implicación de los trabajadores en los objetivos empresariales es la fuente de la

conflictividad laboral. El surgimiento de la gestión de la calidad como “mejor práctica empresarial”, sostenida en certificaciones de orden global, responde a que fue el modelo de gestión más eficaz para garantizar el mínimo posible de conflictos en los espacios de trabajo.

Entre las enseñanzas que dejó esta práctica histórica managerial para el capital transnacional concentrado puede mencionarse que: si el conflicto es la limitación más importante a la productividad y a la competitividad de las empresas, este debe regularse antes de que se convierta en tal. La clave de la gestión está en evitar el pasaje de los “problemas” al “conflicto”. Es decir, el modelo de solución de conflictos tipo pacto fordista ya es anticuado para el capital. Los conflictos deben evitarse controlando pero sobre todo formando determinadas maneras de ser en los individuos para configurar un nuevo sujeto que *piense para el capital*. El anclaje pedagógico de la gestión de la calidad se denomina “Formación por Competencias Laborales”.

1. Antecedentes teóricos de las competencias laborales: la teoría del capital humano

La teoría del capital humano es una de las estrategias discursivas que conforman el arte de gobierno neoliberal (Murillo, 2011)¹. Esta teoría, se inscribe en la transformación paradigmática de la ciencia económica centrada en la racionalidad interna de los sujetos y como tal es crítica de la economía política clásica. Retomando la teoría de la acción humana de Von Mises (2011), plantean que la economía como ciencia no debe quedar atrapada en el estudio de los mecanismos de producción, de intercambio y de consumo de una determinada estructura social. Más bien, debe ser la

¹ En el Capítulo III de la tesis se trabajaron otras dos estrategias discursivas que retomamos de Murillo (2011).

ciencia que estudia el comportamiento humano. El análisis económico debe consistir en el estudio del modo en que las personas asignan sus recursos intentando desentrañar mediante qué cálculos uno o más individuos han decidido destinarlos a determinados fines y no a otros.

De acuerdo a esta teoría, las personas cuando gastan en información o educación (o incluso en ocio) en realidad lo que harían es invertir. Esos no son gastos de consumo sino inversiones en servicios inmateriales. Aún más, cuando las personas invierten en este tipo de servicios lo que harían en realidad es invertir en sí mismas, dado que a partir de esa inversión adquieren competencias que se podrán capitalizar a futuro (Castro Gómez, 2010).

Particularmente en las conductas vinculadas al trabajo, Foucault (2007) plantea que los teóricos del capital humano, especialmente Shultz (1972) y Becker (1983) intentan analizar al trabajador desde su racionalidad interna. Los trabajadores no serían parte de una fuerza laboral explotada por el capital, sino poseedores de idoneidades con capacidad para convertirlas en un flujo de ingresos. Este flujo de ingresos sería la renta de un capital. Es decir, que las capacidades físicas y psíquicas de un trabajador son un capital que le permitiría a este obtener una renta.

No es una concepción de la fuerza de trabajo esto que estamos describiendo. Es una concepción del capital-idoneidad que recibe, en función de diversas variables, cierta renta que es un salario, una renta-salario, de manera que es el propio trabajador quien aparece como si fuera una especie de empresa para sí mismo².

El trabajo sería un capital compuesto por un conjunto de aptitudes (idoneidades o competencias) y actitudes que se invierte en el mercado de trabajo con el propósito de recibir una renta. Cada trabajador, en tanto se convierte

² Foucault, 2007:264.

en un empresario que gestiona sus competencias, inscribe sus actitudes/aptitudes en una grilla de análisis costo-beneficio. Todo ámbito de la vida social se convierte en una oportunidad de negocio para acrecentar las competencias propias. La formación y la educación serían las principales áreas de inversión en capital humano ya que son estas las que permitirían acrecentar las competencias laborales de los individuos.

El obrero dejaría su condición para convertirse en un inversor que buscaría capitalizarse. La fuerza de trabajo sería un capital que se invierte. Si las competencias laborales de un trabajador no encuentran comprador, querría decir que el sujeto no posee la empleabilidad necesaria que requiere el mercado. Este sujeto estaría gestionando mal sus actitudes y sus aptitudes.

Estaríamos ante una nueva teoría del sujeto como empresario de sí mismo (Foucault, 2007). Un sujeto como singularidad maquínica que produce los medios para su propia satisfacción (Castro Gómez, 2010:205). Esta mutación en la subjetividad que promueve el neoliberalismo bajo una concepción de individuos-empresa, deja a los trabajadores desprovistos de las redes de protección social conquistadas mediante la lucha generando la disolución de los lazos colectivos constituidos bajo el discurso sindical (Pierbattisti, 2006).

En el neoliberalismo, que no lo oculta, lo proclama, también vamos a encontrar una teoría del homo oeconomicus, pero en él este no es en absoluto un socio del intercambio. El homo oeconomicus es un empresario y un empresario de sí mismo. Y esto es tan cierto que, en la práctica, va a ser el objetivo de todos los análisis que hacen los neoliberales: substituir en todo momento el homo oeconomicus socio del intercambio por un homo oeconomicus empresario de sí mismo, que es su propio capital, su propio productor, la fuente de sus ingresos³.

³ Foucault, 2007:233

Los trabajadores dejarían de ser vendedores de fuerza y tiempo de trabajo. La institucionalidad managerial global comenzará a interpelar a sujetos responsables de sus habilidades y que deben saber gestionarlas e invertirlas en el mercado para obtener su renta. El vínculo que propone el capital humano no es capital/trabajo sino una relación entre poseedores de capital. La cuestión social quedaría suprimida pues ya no habría una dualidad entre patrones y trabajadores, sino que todos serían empresarios responsables de desarrollar las propias inversiones (Murillo, 2011:104). Ante la caída del pacto fordista, asistimos a una producción de estrategias que suponen grados de autonomización en donde el desafío está en los individuos, quienes deben hacer uso responsable de su autonomía, y por tanto de su ampliada capacidad para gestionarse y saber elegir (Grimberg, 2006). Esta interpelación a gestionar las propias competencias, lejos de una ausencia de dirección, supone la presencia de una fuerte institucionalidad managerial que dispone las conductas hacia la gestión de sí mismo en tanto capital a ser invertido.

2. Las competencias laborales

La noción de competencias laborales surgió junto con las transformaciones en las formas de organización del trabajo que se describieron anteriormente. Esta noción permitiría la superación de las “calificaciones”. Estas, desde la perspectiva de las competencias laborales representan las rigideces del modelo anterior dado que se sostenía en la fijación de los trabajadores en los puestos de trabajo. El apego de los trabajadores a sus oficios comenzó a ser señalado por la intelectualidad managerial como una conducta que bloqueaba la productividad y la competitividad de las empresas. Así, las competencias laborales vinieron a flexibilizar

este aspecto configurando una tecnología específica de formación. Esta tecnología focaliza en la formación actitudinal y aptitudinal de los trabajadores.

Desde la formación profesional cambia el registro de reflexión acerca del saber como ámbito de reivindicación de los trabajadores (Mc Clelland, 1973). Las competencias laborales convirtieron lo que era el saber profesional de oficio, de una reivindicación de la experiencia obrera a la flexibilización para mejorar la adaptación a los nuevos requerimientos empresariales.

Cuando se habla de gestión por competencias, se plantea el desarrollo de las competencias de las personas como condición para el crecimiento, competitividad, productividad, y sustentabilidad de la empresa⁴.

La recomposición hegemónica del capital logró una eficaz interpelación y captura de la tradicional formación profesional inscribiéndola en el registro de la demanda de saberes para la flexibilización laboral. Las competencias laborales hacen referencia a la evaluación de factores que describen todas las características de una persona con respecto a los puestos de trabajo y la obtención de un rendimiento laboral competitivo (Tanguy, 2001). El “factor humano” se vuelve preponderante para la conformación de un ordenamiento centrado en la competitividad. A esta estrategia responde la tecnología de formación basada en competencias laborales en el ámbito de la formación profesional.

En América Latina la noción de competencias laborales fue introducida en los inicios de la década de 1990 por organismos internacionales. Tanto el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo (OIT/

⁴ Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT): Modalidades de Gestión del Capital Humano en empresas de Argentina; Programa de Gestión del Capital Humano en un Nuevo Marco de Relaciones Laborales; BID/FOMIN.

CINTERFOR) como el Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID/FOMIN) y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) han aportado financiamiento y apoyo técnico a diversos programas de formación por competencias laborales en la región. El apoyo técnico y financiero se instrumenta a través de los Ministerios de Trabajo de cada país configurando a su alrededor una red de cámaras empresariales, consultoras, sindicatos, ONGs, fundaciones y otros organismos estatales que se distribuyen los espacios de la sociedad civil para la divulgación del enfoque de la formación por competencias.

Estos Programas apuntan fundamentalmente a la adaptabilidad subjetiva de los trabajadores a los requerimientos de las empresas.

Desde el punto de vista de la organización de los procesos de producción, se asiste a una revalorización del capital humano; el perfil de trabajador que se demanda también cambia; exigiéndose un conjunto de nuevas competencias cognitivas, sociales y tecnológicas. Se requiere que la persona sea capaz de adaptarse y promover una nueva forma de organización del trabajo, caracterizada por estructuras menos jerarquizadas y que desarrolle actividades variadas y diferenciadas.

De este modo, la responsabilidad del trabajador ya no se circunscribe a ejecutar una acción permanente y rutinaria, sino que consiste además en analizar el proceso con un enfoque integral, para lograr la mejora continua del mismo y su adaptación al cambio. Entre las nuevas formas de organización del trabajo, cabe destacar la ampliación y enriquecimiento de tareas, la polivalencia de la mano de obra, la organización modular y los grupos semiautónomos de trabajo. Asimismo, es cada vez más frecuente el involucramiento de los trabajadores en el control de calidad y la planificación del

trabajo, en la integración de equipos, en el mantenimiento preventivo del equipo, en el diagnóstico y solución de problemas de la producción y en la rotación de tareas⁵.

Las competencias laborales representan la incorporación de los trabajadores desde el ámbito de la formación profesional al ordenamiento managerial. La matriz epistémica de la mejora continua se resignifica bajo el mismo código de acuerdo a su espacio de actuación, ya sea en la serie ISO 9000, en la gran empresa concentrada, o en la formación profesional.

En línea con la matriz managerial, el aspecto que se resalta entre la perspectiva de las calificaciones y la formación por competencias es el aspecto “actitudinal” del “factor humano”. Si las calificaciones formaban a los trabajadores con saberes técnicos que eran apropiados por ellos para valorizar su experiencia en el oficio, las competencias laborales forman el sentido de adaptabilidad a los requerimientos de las empresas: ser competitivo para la formación de capital⁶.

La noción de competencia laboral lleva implícita los principios de la flexibilización, la polivalencia y la implicación. El trabajador debe saber adaptarse a los cambios organizacionales, saber moverse en distintos roles laborales, e involucrarse en la calidad y en la productividad.

La formación por competencias laborales, en el marco del ordenamiento managerial, y al igual que los sistemas de calidad de las empresas, se certifican.

El certificado de calidad de una empresa es un claro mensaje para los clientes sobre la alta probabilidad de satisfacer sus necesidades en una organización que se preocupa por desarrollar sus actividades en un marco de calidad total. (...)

5 Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (2000:11-12)

6 En la jerga empresarial este aspecto se denomina “agregar valor”

La relación entre normas de calidad y normas de competencia laboral tienen en común que: Comparten la lógica implícita en el proceso mismo de certificación: la identificación de las normas, la participación de los trabajadores y la evaluación en base a normas validadas⁷.

Al igual que las normas ISO 9001, las competencias de los trabajadores son certificadas bajo los mismos criterios de la Gestión de la Calidad. La política pública forma y certifica a los sujetos competitivos cuyas capacidades, fundamentalmente las actitudinales, dan cierta garantía de implicación con la satisfacción de los requerimientos manageriales.

3. La certificación de competencias laborales en Argentina

3.1. Origen y desarrollo

La formación por competencias laborales en Argentina tiene su origen en la preocupación de los organismos públicos y privados acerca de cómo adaptarse a las transformaciones en el mundo del trabajo que ya comenzaban a hacerse visibles a fines de la década de 1980. Sobre esta preocupación, se reunieron sindicatos de diferentes sectores en el Consejo Gremial por la Capacitación Integral del Trabajador (CONGRECIT)⁸.

⁷ Programa de la Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTECC: “El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, Documento elaborado en el marco de la transferencia del Programa de Certificación de Competencias Laborales.

⁸ El CONGRECIT surgió en el mes de mayo de 1989 por iniciativa del Sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires *con el objetivo de intercambiar experiencias, expectativas, opiniones, etc., en materia de capacitación de los trabajadores en el marco de las transformaciones*. (Centro Interameri-

En el año 1990 las nuevas autoridades que habían asumido la conducción del, por entonces, Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET), dependiente del Ministerio de Educación, en conocimiento de las tareas que se estaban desarrollando, convocaron al CONGREGIT a integrarse a ese ente para participar en la elaboración e implementación de las políticas de formación profesional del organismo. A partir de este vínculo, el CONGREGIT pasó a llamarse Foro Sindical por la Capacitación Integral y Permanente del Trabajador. Entre las tareas desarrolladas por el Foro se destaca el convenio entre el CONET y las organizaciones sindicales, en algunos casos también empresariales y no gubernamentales, que dieron lugar a los primeros intercambios en relación a la adaptación de los trabajadores a las nuevas formas de organización del trabajo⁹.

(...) Como primera acción entre el CONET y la Asociación se procederá a fundar y poner en marcha un “Centro Nacional de Formación Profesional para la Investigación de Nuevos Perfiles Laborales”, con el propósito de aportar a que el Sistema de Formación Profesional gane en flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos y exigencias de la modernización del desarrollo, que modifican las características de los puestos de trabajo.¹⁰

cano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - OIT/Cinterfor-: “El movimiento obrero y la formación profesional. El Foro Sindical: una propuesta para los nuevos desafíos”).

- ⁹ El mencionado convenio entró en vigencia el 1° de enero de 1995 y, entre los sindicatos que participaron, se destaca la presencia del Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (SMATA). El sistema de cogestión entre sindicatos, cámaras empresarias, organizaciones no gubernamentales y municipios, abarcó a 23 Centros de Formación Profesional. (Acta de acuerdo marco para la cogestión de la formación profesional, Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, 1994)
- ¹⁰ Acuerdo de Cooperación Integral firmado entre el CONET y el Foro Sindical (Asociación Civil sin fin de lucro “CAPACITACIÓN, TRABAJO Y COMUNIDAD”), refrendado por el entonces Ministro de Cultura y Educación, marzo de 1991.

Es a partir de este vínculo cuando comienzan a desarrollarse las primeras acciones de formación profesional basadas en competencias laborales con la participación de Cámaras empresariales, Sindicatos y el CONET.

Sobre la preocupación de estos actores y esas acciones en vías de institucionalización sobre la modernización de la formación profesional comenzaron los vínculos formales con los organismos internacionales. Los contactos para recibir financiamiento y asistencia técnica para programas de formación por competencias se iniciaron en el año 1993. Ese mismo año, y luego de que el país mostrara indicios de modernización con las reformas estructurales tendientes a la flexibilización laboral, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) declaró a la República Argentina como país elegible para todas las modalidades de financiamiento previstas en el marco del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)¹¹.

Este Programa es elegible para financiamiento por la facilidad de Recursos Humanos del FOMIN al tener como objetivo el desarrollo del capital humano, basado en el concepto de competencias laborales, lo que permite al sector privado responder con mayor agilidad a las nuevas configuraciones productivas (...) emergentes del proceso de globalización¹².

Luego de una larga serie de evaluaciones y ya con la certeza de que la Argentina había realizado las reformas necesarias que requería la integración al proceso de globalización, el primer préstamo para llevar adelante el Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales (en adelante PFCCL) se llevó a cabo recién en agosto del año 1999. El Programa se institucionalizó en el 2000 y comenzó

¹¹ La República Argentina es declarada elegible para todas las modalidades de financiamiento el 30 de noviembre de 1993. (BID, Informe de donantes para el Programa de Certificación de Competencias Laborales, "Elegibilidad del país", 1999).

¹² Documento del BID, Informe de donantes, resumen ejecutivo.

a funcionar solo como prueba piloto en el año 2001 en cuatro sectores de la producción¹³. Participaron desde el inicio como agentes coejecutores del PFCCL la Fundación Gutenberg (FG), la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la Provincia de Santa Fe (AIM), el Sindicato de Mecánicos Automotores y Afines del Transporte Automotor (SMATA), la Federación Argentina de Trabajadores Pasteleros, Confiteros, Heladeros, Pizzeros y Alfajoreros (FATPCHPyA); mientras que el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) oficiaba como unidad coordinadora.

El costo inicial del PFCCL ascendió a 7.400.000 USD, de los cuales 3.687.000 fueron financiados con una contribución no reembolsable del BID/ FOMIN y 3.713.000 con recursos aportados por los co-ejecutores. Asimismo, se instrumentó una modalidad de financiamiento descentralizada a los organismos de la sociedad civil.

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones RESUELVE:

(...) Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$3.687.000 distribuida de la siguiente forma: US\$997.038 para la Nación Argentina; US\$ 420.962 para SMATA; US\$790.500 para FATPCHPyA; US\$719.000 para AIM; y US\$759.500 para FG, con cargo a la Facilidad de Recursos Humanos del Fondo Multilateral de Inversiones.

Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable¹⁴.

¹³ Los sectores que comenzaron en el Programa fueron: el Sector Gráfico, Metalúrgico, Mecánico Automotor y Afines, y Repostería y Afines. (FOMIN, Informe de terminación de proyecto del Programa de Certificación de Competencias Laborales - n° ATN/MH-6605-AR TC-98-12-06-9-AR, 27 de diciembre de 2006).

¹⁴ Documento BID, Informe de donantes, Programa de Certificación de Competencias laborales (TC-98-12-06-9-AR), Financiamiento. <http://www.iadb.org/es>

El proceso de modernización de la formación profesional comenzó a funcionar mediante el financiamiento directo y no reembolsable de los organismos internacionales a las mencionadas organizaciones de la sociedad civil.

El objetivo general del PFCCL consistía en establecer las bases institucionales y metodológicas para desarrollar un sistema nacional de certificaciones de competencias laborales. En un primer momento se realizaron las experiencias piloto en formación y certificación en los cuatro sectores mencionados. Las pruebas piloto se llevaron a cabo hasta el año 2004. Durante esta experiencia el Ministerio de Trabajo de la Nación ofició de veedor del Programa, el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR/OIT) realizó la asistencia técnica y el Banco Interamericano de Desarrollo/Fondo Multilateral de Inversiones (BID/FOMIN) otorgó el financiamiento.

Ya superada la etapa de “prueba piloto” en el año 2004 el Programa comenzó a ser progresivamente transferido de los organismos internacionales al Ministerio de Trabajo. Este se constituyó en organismo rector, con el objetivo de sentar las bases de un “Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales”. Durante este periodo, y en articulación con el “Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional”, se crearon tres unidades funcionales de ejecución: la Unidad Técnica de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica (UEMAT) que focaliza en las Instituciones de Formación Profesional y cuya función es la formulación de criterios y condiciones exigibles a estas Instituciones como co-ejecutoras de las políticas de formación del MTEySS; la Unidad Técnica de Certificación de Competencias (UTeCC) que se vincula con los sectores de la producción y el trabajo, y se propone contribuir al reconocimiento sectorial de las competencias mediante procesos de evaluación, certificación y normalización; y el Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo (REGICE) que tiene por objetivo registrar las Instituciones de Formación

que participan de los programas y proyectos de formación profesional de la Secretaría de Empleo, las normas de competencia laboral, los organismos certificadores, los evaluadores certificados, y los trabajadores certificados.

El PFCCL quedó totalmente transferido al Ministerio de Trabajo de la Nación en el año 2006. La estructura de su funcionamiento quedó compuesta a partir de dos ámbitos de regulación de los procesos de certificación de competencias laborales: los trabajadores propiamente dichos y las Instituciones de Formación Profesional.

- La Unidad Técnica de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica (UEMAT) regula a las Instituciones de Formación Profesional mediante la formulación de los criterios de Gestión de la Calidad exigibles a los Centros de Formación Profesional que llevan adelante la tarea de formar y certificar competencias laborales. Estos Centros son Organismos Sectoriales de Certificación. Cada sector de la actividad que participa del Programa tiene un Organismo certificador, o más, que en general están gestionados por sindicatos que nuclean a los trabajadores del sector. La UEMAT controla y brinda asistencia para que estos Organismos cumplan con los requisitos de la Gestión de la Calidad establecidos por la Norma ISO 9001:2000.

- La Unidad Técnica de Certificación de Competencias (UTeCC) es la que regula los procesos de normalización, evaluación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores. Estos procesos lo llevan adelante los evaluadores de los Organismos Sectoriales de Certificación. El proceso comienza con la etapa del diseño de la norma de competencia estableciendo los roles laborales de una determinada función laboral. Una vez establecida la norma se continúa con la etapa de evaluación de los trabajadores con el fin de determinar los niveles de adecuación a la norma de competencia. Si los evaluadores determinan que el desempeño es el adecuado y cumple con lo requerido por la norma, se procede a la certificación de la competencia del trabajador.

– Por último, el Registro de Instituciones de Capacitación y Empleo (REGICE) registra tanto los procesos de normalización, evaluación y certificación de los trabajadores como los de control a las Instituciones de Formación Profesional.

Desde que el PFCCL dejó de ser una prueba piloto para constituirse en una política pública de formación profesional en el año 2004, ha mostrado un importante crecimiento en la cantidad de trabajadores certificados, más aun teniendo en cuenta que se toma un periodo de cuatro años con respecto a uno de dos (cuadro nº10). Pero, la representatividad del PFCCL es muy escasa tomando en cuenta que la principal población a la que apunta el Programa son los asalariados registrados del sector privado (cuadro nº11).

Cuadro nº10: Organismos de Certificación Sectorial, Normas de Competencias Laboral y Trabajadores Certificados en el PFCCL, durante los periodos 2004-2008 y 2009-2010.

Periodo	Organismos de Certificación Sectorial	Normas de Competencias Laboral	Trabajadores Certificados
2004-2008	21	180	12000
2009-2010	10	84	55401
TOTAL	31	264	67401

Fuente: Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación(MTESS), 2012.

Cuadro n° 11: Trabajadores certificados en el PFCCL en relación al promedio de asalariados registrados en el sector privado, año 2010, en %.

trabajadores certificados	Promedio de asalariados registrados (sector privado)	%
67400	6146000	0,01

Fuente: elaboración propia sobre Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA) y MTESS, 2012.

El impacto de la certificación de competencias laborales en la población trabajadora es muy bajo, casi nulo tomando en cuenta el promedio de asalariados registrados del sector privado. Sin embargo, lo que produce un impacto sobre todos los asalariados aun cuando no estén certificados son las normas de competencias laborales. Porque las normas son los referentes sectoriales de los grados más altos de las capacidades relevadas en un determinado puesto de trabajo. La norma, aun cuando los trabajadores no estén certificados se vuelve un referente de exigibilidad instituido en los sectores que participan del Programa. En este sentido, y desde nuestro enfoque, la incidencia del PFCCL se encuentra más en la conformación de las normas que en la cantidad de trabajadores certificados (cuadro n°12).

Cuadro n°12: Cantidad de normas de competencia laboral elaboradas en el marco del PFCCL por sector/actividad, 2004-2010.

Sector de la actividad	Normas de competencia laboral
Agropecuaria - Agroindustrial	8
Calzado	5
Caprino Mohair	1
Confección De Prendas De Vestir	8

Construcción	25
Contac Center (multivoice)	1
Contact Center	2
Energía Eléctrica	6
Estaciones De Servicio	7
Forestal	8
Forestal - Manejo Del Fuego	1
Fruti-hortícola Y Olivícola	14
Gráfico	16
Industria De La Madera	5
Industria Frigorífica	27
Lanero Textil	3
Maestranza	1
Mecánica Del Automotor	31
Metalmecánica	6
Metalúrgico	47
Naval	4
Pasteleros	7
Petróleo	5
Petróleo (huinoil)	8
Pizzeros	2
Producción Familiar Fruti Hortícola y de Granja	2
Teletrabajo	3

Trabajadores de Edificios de Renta y Horizontal	1
Turismo – Hotelería	6
Vitivinícola	4
Total	264

Fuente: MTESS, 2012.

En este sentido, en el marco del PFCCL se han elaborado 264 normas de competencia en roles laborales de 31 sectores de la actividad. Al mostrar que los datos cuantitativos marcan un crecimiento también en la cantidad de normas elaboradas, interesa resaltar sobre todo que el objetivo del Programa es la conformación de un Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales. Así, se produce una intervención concreta desde la formación profesional bajo el mismo paradigma de la normalización ISO 9000 pero sobre la población trabajadora.

Aun cuando podemos calificar al PFCCL como “en desarrollo”, lo que nos interesa es mostrar como la conformación de ese “Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales” se inscribe en la matriz managerial que se viene describiendo en esta tesis.

3.2. Formación por Competencias y sujeto trabajador

Los componentes en los que trabaja la formación por competencias laborales sobre el factor humano del trabajo para la conformación de un sujeto competitivo son la flexibilidad y la proactividad. Las competencias valoradas y requeridas por el ordenamiento hegemónico managerial tienen que ver con tener capacidad de adaptación a la volatilidad de los contextos socio-productivos, sabiendo mejorar de manera continua las propias competencias para aumentar

la capacidad de empleabilidad en el mercado de trabajo. La polivalencia es una categoría fundamental en la conformación de las competencias del nuevo sujeto trabajador.

En el caso del mundo del trabajo, las competencias son aquellas capacidades que permiten a los individuos establecer estrategias cognitivas y resolutivas en relación con los problemas que se les presentan en el ejercicio de sus roles laborales. Las normas de competencia pretenden ser descriptores densos de estas habilidades, conocimientos y criterios de actuación¹⁵.

La definición de competencias laborales adoptada por el MTEySS para la política de formación profesional, por recomendación de los organismos internacionales, muestra cuatro dimensiones en la relación entre los sujetos y su trabajo. Las *aptitudes* son las que movilizan las capacidades vinculadas a los conocimientos y las destrezas técnicas; las *actitudes* movilizan las capacidades para operar en situaciones problemáticas y de incertidumbre; las *normas de competencia* describen las capacidades y criterios de actuación y adecuación necesarios; y los *roles laborales* refieren al “papel” que cumple el trabajador en el espacio de trabajo en relación a las normas de competencia. La noción de de “roles laborales” en contraposición a la de “puesto de trabajo” hace referencia a la polifuncionalidad que deberían tener los trabajadores en una multiplicidad de puestos. En este sentido, la noción de “rol laboral” contiene en sí misma a la de polivalencia (Alvarez Newman, 2012). Esta noción de competencias laborales complejiza el vínculo entre el trabajador y su lugar de trabajo también en materia de aptitudes movilizadas. Es decir, “el oficio”, en tanto saber profesional específico en un determinado puesto de trabajo, se despersonaliza del trabajador para volverse norma de

¹⁵ Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTeCC, MTEySS.

competencia. Esta despersonalización muestra el pasaje de la reivindicación del saber hacer en el trabajo a la adaptación a los requerimientos empresariales.

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

El presente Manual discurre con una lógica que va desde lo general a lo particular, tratando de abordar en primer término las competencias que en materia de gestión cada trabajador/a debe tener y cuáles son los comportamientos asociados a esa competencia, que son esperados en el marco de una organización como requisitos básicos para desarrollar su labor.

Una vez comprendido este punto, el material inserta el concepto de “sujeto administrador” como una función que le compete a cada integrante de una organización independientemente de su rol laboral.

(..)Todo esto no tendría sentido si el sujeto no intentara desarrollar su vocación de mejorar en forma continua sus procesos de trabajo cotidianos, y no se involucrara en una nueva forma de trabajar en equipo¹⁶.

La asunción de responsabilidades con respecto a los resultados de la organización para la cual el sujeto trabaja supone un alineamiento de sus intereses con los objetivos y la organización del trabajo de la empresa. El dispositivo que permite vehiculizar este alineamiento es “saber trabajar en equipo”.

¹⁶ Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005.

Un equipo de trabajo se define por ser un conjunto de personas que interactúan y comparten ciertos objetivos para alcanzar resultados. Existen normas internas que gobiernan su conducta y se establece una organización interna del trabajo.¹⁷

Las normas internas en los equipos de trabajo están matizadas por la mejora continua. La forma de interacción que se constituye en estos grupos adopta un sentido competitivo. Saber relacionarse con otros miembros del grupo es establecer vínculos con *clientes internos*. Los agentes que movilizan y “gestionan” el *deber ser* son los “líderes” de los grupos. Volver previsible la conducta mediante normas de adaptación constituye un sujeto trabajador más gobernable (Figari y Alvarez Newman, 2011; 19). En definitiva, el principio rector de las normas de competencia es la *mejora continua*. En esta se encuentra el sentido prescrito de la conducta competitiva.

Pero si bien la aptitud y actitud individual es importante para lograr mayor eficiencia, es necesario que toda la organización posea una inclinación cultural y desarrolle los dispositivos adecuados hacia la mejora continua. (...)Para que la mejora continua se constituya en un ejercicio permanente del sujeto en su puesto de trabajo, la organización debe poseer una fuerte inclinación hacia el cliente y debe estructurarse en gestión por procesos¹⁸.

Es en la mejora continua de la calidad y en la satisfacción del cliente como matriz que codifica la cultura de la eficiencia que encontramos el sentido político más profundo de las competencias laborales. Es decir, lo que dispone a los trabajadores, desde la formación profesional, a *pensar para y como el capital*.

¹⁷ Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005.

¹⁸ Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005.

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

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

3.3. Las Instituciones de Formación Profesional como agencias formadoras

Las Instituciones de Formación Profesional (en adelante IFPs), en general, están integradas por sindicatos que son co-ejecutores de las políticas de formación profesional del MTEySS. Mediante acuerdos sectoriales con Empresas o Cámaras Empresarias, conforman Entes Bipartitos específicos de cada sector de actividad que participan en cada una de las fases del proceso de certificación. El objetivo de estos Entes es “aumentar la competitividad del sector, la productividad de las empresas y la empleabilidad de los trabajadores”¹⁹. En definitiva, contribuir a la “modernización” tanto de las propias IFPs como de la población trabajadora de los sectores de la producción que participan del Programa.

Tal como se señaló anteriormente, es la Unidad Técnica de Evaluación, Monitoreo y Asistencia Técnica (en adelante UEMAT) del MTEySS la que focaliza en la modernización de las IFPs que participan del PFCCL formulando los

¹⁹ Documento “Red de Formación Continua”, MTEySS.

criterios y las condiciones exigibles. Estos criterios tienen por finalidad impulsar la gestión basada en la mejora continua de la calidad, estableciendo calificaciones para las IFPs

Categoría A: La IFP recibe el certificado de calidad. Ha obtenido el puntaje más alto que la habilita no sólo como institución de Formación en acciones del MTEySS sino también, para actuar como coejecutora de acciones de fortalecimiento institucional, transfiriendo su metodología de trabajo a otras IFPs.

Categoría B: La IFP alcanza estándares de calidad. Puede elaborar un plan de mejora para fortalecer sus procesos institucionales y se encuentra en condiciones óptimas para desarrollar acciones de formación profesional del MTEySS.

Categoría C: La IFP alcanza un puntaje que denota insuficiencias en algunos procesos institucionales. Es necesario que desarrolle un plan de mejora para fortalecer dichos procesos.

Categoría D: La IFP alcanza puntajes que denotan la necesidad de desarrollar un plan de mejoras destinadas a sus áreas prioritarias.²⁰.

Las instituciones ponderadas dentro de la Categoría A pueden coejecutar acciones de fortalecimiento institucional conjuntamente con la UEMAT, mientras que, aquellas que se ubican en las categorías B, C y D pueden recibir asistencia técnica para mejorar sus procesos y productos institucionales. El sentido que matiza a las IFPs es la gestión de la calidad, al igual que los sistemas de gestión de las empresas en la serie ISO 9000.

²⁰ Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presentación Institucional, Estrategias de trabajo de la UEMAT.

De acuerdo a esta Unidad Técnica que las evalúa, califica y regula, la noción de *mejora continua de la calidad*²¹ para las IFPs debe estar orientada al sujeto que transita por estas para incrementar su empleabilidad. En este sentido, la UEMAT identifica también cuatro dimensiones clave para la gestión de la Calidad Institucional: la vinculación con el contexto socio-productivo, la orientación profesional, la formación, y la evaluación y seguimiento. Estas dimensiones permitirían una reflexión estratégica para la gestión de las IFPs en relación a la formación de la empleabilidad de los sujetos.

(...) el término empleabilidad se refiere a las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo.²²

La “empleabilidad” como uno de los objetivos fundamentales de las IFPs desvía el eje de la intervención del Estado en la cuestión de la formación profesional con respecto al paradigma del “pleno empleo”. Al ir mutando durante los ’80 las relaciones laborales características del modelo taylorista-fordista, los problemas que traen apare-

21 A partir del Decreto 1474/94 sancionado por el Poder Ejecutivo Nacional, el Ministerio de Trabajo de la Nación adhiere a los 8 Principios de gestión de la calidad definidos en las normas ISO 9000: 2000, ISO 9002; 2000, e ISO 9004; 2000 para mejorar el desempeño de las organizaciones: Enfoque al cliente, Liderazgo, Participación del personal, Enfoque basado en procesos, Enfoque de sistemas para la gestión, Mejora continua, Enfoque basado en hechos para la toma de decisión, y Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. (Documento, Ministerio de Trabajo e Instituto Argentino de Normalización y Certificación, 2005).

22 Documento Resolución 195 – OIT: “Recomendaciones sobre el desarrollo de los recursos humanos educación, formación y aprendizaje permanente”, Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional; fecha de adopción: 17/06/2004; MTESS de la Nación.

jadas las transformaciones en el mundo del trabajo pretenden ser abordados mediante mecanismos de activación de la competitividad de los trabajadores, entendidos como sujetos poseedores de competencias más o menos empleables para el mercado de trabajo. La perspectiva de la empleabilidad no interpela el funcionamiento del mercado de trabajo (controlado por los requerimientos de las empresas), sino que interpela a las capacidades de los trabajadores.

Hay, entonces, un desplazamiento importante en el eje problemático con respecto a la lógica “rígida” de las calificaciones. El problema de la formación profesional tal como lo plantea la formación por competencias desde sus orígenes, y en un contexto de creciente precarización, se aborda centralmente sobre cómo mejorar las competencias laborales de los sujetos para que puedan adaptarse mejor a la volatilidad del contexto. Para la política de formación por competencias no debe cuestionarse la flexibilización. El eje problemático radica en cómo se mejoran las capacidades proactivas y competitivas de la población trabajadora para adaptarla a la flexibilización del mercado de trabajo y de los métodos de producción.

Esto sucede porque las competencias laborales, a diferencia de las calificaciones, no hacen hincapié en el vínculo existente entre las categorías laborales y los salarios. Es por eso que la formación por competencias se desarrolla por fuera de los Convenios Colectivos de Trabajo (en adelante CCT). Porque la dimensión central del concepto está puesta en las capacidades de los sujetos trabajadores desvinculadas de las tradicionales categorías y sus escalas salariales.

Pero, la formación por competencias laborales no disocia las capacidades productivas de los sujetos del contexto socio-productivo y de los roles laborales. Es decir, la formación por competencias no concibe a los individuos aislados de la producción. Todo lo contrario²³. Lo fundamental radi-

²³ Lucie Tanguy (2001, 05) ya había puesto en duda la tesis de que las competencias laborales focalizan en el individuo como hacedor de su puesto.

ca en la manera de entender el vínculo entre el sujeto trabajador y la producción. Para un contexto socio-productivo flexible pretende formarse a sujetos trabajadores adaptables a esa volatilidad, eliminando las rigideces que atan al sujeto al puesto de trabajo, a la categoría y al salario.

Se Visualiza, entonces, que la noción de competencias laborales introdujo grandes modificaciones en la manera de concebir a la formación profesional en varios sentidos. Esta, como materia de negociación entre empresas y sindicatos comenzó a mostrar desde inicios de los años '90 tendencias contradictorias. Por ejemplo, en las grandes empresas del sector automotriz las formas de adaptación de los trabajadores a los métodos de trabajo sustentados en el paradigma de la mejora continua están directamente aceptadas o invisibilizadas en los CCT. Mientras que en las PyMEs del sector, el ámbito de negociación de las competencias laborales se traslada a los Entes Bipartitos también codificados bajo el mismo paradigma²⁴. Al expandirse la "infraestructura de la calidad" se fueron generando múltiples espacios de formación de la adaptación de los trabajadores a la flexibilización laboral. Ya sea por fuera de la negociación colectiva o naturalizada en la misma.

Mientras los métodos de trabajo son naturalizados o invisibilizados en la negociación colectiva, el diálogo se traslada a la formación profesional bajo una matriz managerial que no se plantea ni reflexiona sobre los requeri-

²⁴ El caso del SMATA en el sector automotriz es paradigmático. Con respecto a la modernización de los métodos de trabajo, este sindicato maneja estrategias múltiples de acuerdo a la empresa con la que negocia. Mientras en Toyota el Sistema Toyota de Producción (STP) es aceptado con compromiso de colaboración, en Ford se mantiene el Convenio Colectivo de Trabajo del año 1989, fuertemente anclado en la lógica de las categorías, aún cuando los métodos de trabajo han cambiado hacia el modelo toyotista en el marco del Ford Production System (FPS). Es decir, que la aceptación y el compromiso con el FPS queda invisibilizada del CCT. Asimismo, con las cámaras empresariales que nuclea a las PyMEs del sector y que participan del PFCCL, el SMATA negocia las competencias laborales en el marco de los Entes Bipartitos impulsando la mejora continua de la calidad.

misntos empresariales de la flexibilización laboral, sino que interpela al trabajador para que mejore su empleabilidad. El capital concentrado ha dicho: “los métodos de trabajo en la negociación colectiva se aceptan. Es nuestra potestad adoptar la gestión de la calidad. Pero podemos dialogar en el ámbito de la formación profesional y pensar juntos, ¿cómo podemos hacer para que los trabajadores se adapten mejor a nuestros requerimientos?”. El problema entonces, para la formación por competencias laborales, no es la flexibilización laboral sino los sujetos trabajadores que no se adaptan a ella.

3.4. El proceso de normalización y certificación de las competencias laborales

3.4.1. La norma de competencia

El proceso de formación y certificación de las competencias laborales de los trabajadores lo llevan adelante los Entes Bipartitos de las IFPs con la asistencia de la Unidad Técnica de Certificación de Competencias (en adelante UTeCC) del MTEySS. El propósito es contribuir al reconocimiento sectorial de las competencias mediante procesos de evaluación y certificación orientados por las normas de competencia laboral.

La certificación de competencias laborales se realiza a partir de la creación de normas que son específicas de cada sector de la actividad. Las normas no constituyen una referencia ideal o meramente deseable; representan las mejores prácticas observadas, relevadas y consensuadas en los mercados laborales sectoriales (Catalano et al, 2004: 54).

La norma de competencia laboral es producto de una minuciosa descripción de las tareas específicas de cada uno de los roles ocupacionales. Para determinar qué roles ocupacionales se van a normalizar se lleva adelante un proceso de *análisis funcional*. En este, se recolecta información a partir de informantes clave del sector para definir los objetivos

de un sistema de puestos de trabajo para establecer las funciones y las subfunciones de cada uno de los roles. Este proceso de desagregación concreta (y no de análisis teórico) del rol ocupacional se realiza mediante entrevistas a diversos actores del mundo laboral: trabajadores en actividad y con experiencia²⁵, supervisores o jefes responsables de área²⁶ y empresarios o gerentes con visión estratégica del futuro del sector. De este modo, se identifican las “ocupaciones críticas”, es decir, aquellas que más contribuyen a la

-
- 25 Parte de la entrevista a un trabajador que ejerce el rol laboral seleccionado incluye preguntas en torno a la descripción de una jornada de trabajo: descripción de la ocupación en función de los resultados que obtiene, los productos que realiza, la contribución con la marcha de la empresa; duración de la jornada (días, horarios, horas extras); ropa y elementos de trabajo; la organización del tiempo durante la jornada de trabajo; la toma de decisiones acerca de las tareas a realizar. Además se guía al trabajador para que detalle minuciosamente su trabajo: “¿Podría usted describir lo que realiza desde que llega hasta que se retira en una jornada típica de trabajo? Si le parece, recordemos lo que sucedió el lunes de esta semana:

1era. actividad:

(a) Pasos que realiza en la actividad:

(b) ¿Quién lo supervisa?

(c) ¿Trabaja solo o en equipo?

(d) ¿Con quién se comunica y de qué forma?

(e) ¿Qué producto obtiene de esa actividad?” (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Metodología para el diseño de normas de competencias, p.15).

Las mismas preguntas se reiteran tantas veces como actividades identifique el trabajador. Se alerta sobre las dificultades que se le presentan a los trabajadores para “transparentar acciones, funciones, criterios y conocimientos que, por su cotidianeidad, podrían no ser tenidos en cuenta por la persona que informa” (ibídem, p.4)

- 26 Parte de la entrevista a un supervisor o jefe del rol seleccionado incluye preguntas en torno a: los requisitos básicos que debería reunir un trabajador para desempeñarse eficientemente en esa ocupación en términos de desempeños productivos, saberes técnicos y características personales (por ejemplo: cuidadoso, detallista, organizado, comunicativo, líder, obediente, creativo, prolijo, paciente); las secuencias de experiencias que deben darse para la adecuada formación de un rol ocupacional; el tiempos que demora su formación; las principales situaciones problemáticas que debe enfrentar una persona que ejerce ese rol; los errores que se suelen cometerse y las formas de prevenirlos; los principales cambios del rol ocupacional en los últimos 5 años y los que pronostica posibles en los próximos 5 años.

productividad y a la competitividad del sector, y se establece un *mapa funcional* del rol. Dicho mapa es la representación gráfica en forma de árbol que identifica el *propósito clave*²⁷ del rol laboral junto con sus funciones y subfunciones. Estas, a su vez, dan lugar al “Elemento de Competencia” que describe con un alto grado de detalle los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de productos, las evidencias de conocimientos, las evidencias de conocimiento circunstancial, el campo de aplicación y la guía para la evaluación de dicho rol ocupacional.

Los criterios de desempeño constituyen la parte de la norma que expresa juicios de valor que guían el accionar del trabajador en función de: la seguridad en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, la calidad del producto y la productividad del trabajo realizado.

Las evidencias de desempeño, conforman el campo donde se describen aquellos signos concretos, observables o reconstruibles a través de preguntas realizadas a los trabajadores, que evidencian la adecuación de su desempeño a las “reglas del arte” del oficio o de la profesión.

Las evidencias de productos, son aquellos signos concretos que pueden visualizarse o analizarse en el producto mediante diversos tipos de ensayos, o en el servicio a través de consultas con los usuarios, y que muestran la adecuada realización de las tareas que requiere dicho rol laboral.

Las evidencias de conocimiento, pertenecen al campo de la norma que incluye todos aquellos conocimientos que le permiten al trabajador tener una comprensión

²⁷ Para definir el Propósito Clave “...es necesario “traducir” el discurso del entrevistado a una estructura gramatical específica. El enunciado indica la acción -o las acciones- a realizar, el resultado o producto que se espera obtener y, por último, la condición o marco valorativo que está presente en la acción. Este marco valorativo se puede referir a la población a la que está dirigido el producto o el servicio, a formas de cuidar el medio ambiente, a niveles de calidad autoexigidos, a valores o exigencias establecidos (...) (Por ejemplo:) Producir piezas metalmecánicas atendiendo a los requerimientos de calidad y producción que, mensualmente, fijan las empresas en red” (ibídem, pág., 6).

significativa de su desempeño. Tanto los conocimientos de tipo básico, como los conocimientos científicos y técnicos que corresponden a un determinado sector productivo.

Las evidencias de conocimiento circunstancial, por su parte, se distinguen de los anteriores porque incluyen los procesos de adaptación del trabajador a las tecnologías, sistemas, informaciones y metodologías para la elaboración de un producto o el desarrollo de un servicio.

El campo de aplicación, es la parte de la norma donde se describe las áreas ocupacionales en las que se aplica (o puede aplicarse) la unidad de competencia evaluada.

Finalmente, la guía para la evaluación, es el campo en el que se detallan las situaciones o formas que puede adoptar la evaluación de determinada unidad de competencia

Una vez concluido el proceso y establecida la norma de un determinado rol ocupacional, validada por todos los actores del sector, se da paso a su registro.

La noción de “rol ocupacional” introduce una ruptura con la noción de “categoría laboral” en un doble sentido.

En principio, la noción de “categoría” hace referencia a los saberes técnicos necesarios para un determinado puesto de trabajo, mientras que el “rol ocupacional” describe las aptitudes y las actitudes necesarias para mejorar de manera continua la productividad del rol. Esto significa, agregar conocimientos de gestión a los puestos que permitan mejorar las “mejores prácticas posibles” para redefinir de manera continua el rol laboral. De este modo, la norma de competencia objetiva lo que comenzó a suceder en el proceso de trabajo concreto: la desaparición de las tareas específicas según categorías y su reemplazo por la polivalencia del trabajador (Alvarez Newman y Hirsh, 2011). Si la “categoría” es “rígida”, el “rol laboral” es “flexible”.

En segundo lugar, y retomando el problema abordado en el apartado anterior, mientras la “categoría” se encuentra vinculada a un determinado monto salarial establecido por Convenio Colectivo de Trabajo, el “rol ocupacional” no se vincula al salario siendo producto de un “diálogo social”

que va por fuera de los CCT. Es en el marco de las IFPs el espacio donde se desarrollan los Entes Bipartitos que producen las normas de competencia que definirán a cada rol ocupacional.

No se sugiere que las categorías o los Convenios Colectivos de trabajo hayan desaparecido o estén en extinción. En absoluto, y la revitalización de la negociación colectiva durante el periodo 2004-2013 así lo demuestra. Lo que se pretende mostrar es que a partir de las transformaciones en el mundo del trabajo en Argentina durante los '90 comenzaron a aparecer nuevos espacios institucionales como la certificación de competencias. Estos espacios, a los que entiendo siguiendo a la CEPAL (2011) como parte de una “infraestructura de la calidad”, continuaron desarrollándose reinscribiendo a la formación profesional en un nuevo paradigma cuya matriz epistémica otorga a la flexibilización laboral un estatus de veracidad incuestionable. Esta reinscripción de la formación profesional modificó notoriamente el paradigma ya tradicional de las “calificaciones” vinculado a la experiencia en el oficio²⁸. Probablemente la convivencia de la “categoría” con el “rol ocupacional” en distintos espacios institucionales nos esté hablando de formas en disputa acerca de “lo nuevo que no acaba de nacer y lo viejo que no termina de morir”. Lo que se aprecia claramente es que mientras el ámbito de la negociación colectiva es concebido como un espacio de negociación política, los Entes Bipartitos de las IFPs son considerados como espacios meramente “técnicos” y escindidos de la conflictividad laboral.

²⁸ Para no caer en una mistificación del pasado cabe preguntarse si el paradigma de las calificaciones no respondía a la adaptación de los trabajadores a la Administración Científica del Trabajo.

3.4.2. La evaluación y la certificación de las competencias

Una vez elaborada la norma de competencia y validada por el Ente Bipartito de cada sector de la actividad se procede a la evaluación de los trabajadores. La evaluación de las competencias implica emitir un juicio de valor sobre los desempeños de un trabajador en contraste con la norma que da cuenta del “mejor desempeño posible”.

El proceso de evaluación se compone de tres etapas: la programación, la recolección de evidencias sobre el desempeño del trabajador, y la interpretación y valoración de las evidencias recolectadas.

Parte central de la *programación* para definir si un trabajador es o no competente²⁹ implica definir qué evaluar y en qué condiciones hacerlo. Para ello, se tomarán en cuenta los criterios de desempeño, las evidencias de desempeño, las evidencias de producto y las evidencias de conocimiento establecidos en la norma.

Una vez establecido el objeto de la evaluación, se seleccionan las mejores técnicas para recolectar la información necesaria, a saber:

- Observaciones directas en situaciones de trabajo.
- Situaciones propicias para la observación: simulación, resolución de problemas, análisis de caso, ensayos, etc.
- Análisis de productos del proceso de trabajo.
- Análisis o elaboración de documentación: ya sean productos de un determinado proceso de trabajo o bien documentos complementarios a las observaciones.

²⁹ Los indicadores para determinar las competencias de un trabajador serían: la posesión de determinados criterios; la demostración de desempeños; la capacidad de resolución de problemas; el dominio conceptual; la capacidad de reflexión sobre su práctica laboral.

– Entrevista: obtención de información personalizada e inaccesible por la vía de la observación (tipos de instrumentos: listas de control, Escalas de estimación, preguntas estructuradas y semiestructuradas)³⁰.

La selección de técnicas para el análisis de cada elemento de competencia se establece mediante el diseño de instrumentos adecuados para la recolección de información. Por ejemplo, las preguntas (estructuradas o semiestructuradas) son más adecuadas para registrar evidencias de conocimiento, en tanto permiten comprender los principios que ponen en juego los trabajadores o el manejo apropiado de los conocimientos que fundamentan su accionar. Mientras que las listas de control o de cotejo y las escalas de estimación (ambas basadas en la observación), resultan más pertinentes para registrar evidencias de desempeño o de productos, es decir, criterios de actuación y resultados concretos.

Cabe destacar el reconocimiento de la tensión que se genera entre el grado de desagregación de las normas y la posibilidad de llevar adelante un proceso de evaluación.

³⁰ Una de las entrevistas realizadas en todas las evaluaciones será la entrevista socio-laboral “...orientada a detectar las características profesionales, personales y actitudinales de los postulantes. Para ello, deberá aportar información que nos permita:

- Explorar la trayectoria profesional y personal del postulante: sus preferencias, sus hobbies, los deportes que practica, etc.
- Conocer el rol en el cual se desempeña y su antigüedad en el sector.
- Analizar sus expectativas con respecto a la evaluación.
- Conocer las características de la organización del trabajo de la empresa en la que se desempeña el postulante: puesto que ocupa, sus características, las relaciones jerárquicas y funcionales en las que está inserto, los modos de comunicación imperantes, etc.
- Conocer la polivalencia del entrevistado (capacidad de manejo de equipos diversos, uso de distintos tipo de materia prima, variedad en la elaboración de productos, etc.) y su polifuncionalidad (realización de actividades vinculadas a la operación de equipos, mantenimiento, calidad, seguridad, atención al cliente, asistencia al cliente, etc.).
- Conocer su nivel de autonomía y responsabilidad” (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Entrevista Sociolaboral, p.3).

Para evitar distorsiones propias de todo juicio de valor, se propone a la evaluación como proceso continuo y sistemático³¹, global³² y comprensivo³³.

Una vez concluida la programación, se da paso a la segunda y tercera etapa del proceso de evaluación, es decir, a la *recolección de las evidencias* con las técnicas y los instrumentos establecidos y a un registro exhaustivo que le permita al evaluador emitir su juicio de valor. Posteriormente, se establece la conformidad o no del postulante y de un verificador interno.

Luego del proceso de evaluación en relación a las normas se procede a la certificación de la competencia del trabajador

El certificado es un crédito al saber profesional que posee el trabajador otorgado por las organizaciones representativas del sector. Es este reconocimiento sectorial, basado en una norma validada, lo que le otorga peso al certificado en términos de empleo y empleabilidad. Por referirse a funciones productivas reales, los certificados reconocen los desempeños vinculados a unidades de competencias. Es decir, en una primera instancia de evaluación se pueden reconocer algunas de las unidades de la ocupación, sin abarcar la totalidad del rol. El trabajador puede acumular certificados de sucesivas unidades de competencia en las que haya demostrado dominio y de este modo, incrementar sus posibilidades de promoción y movilidad laboral. Las competencias certificadas tienen una validez a término y deberán ser revalidadas por los

³¹ La evaluación no se realiza en un momento puntual, sino que es una sucesión de etapas y actividades que implican diversas técnicas y estrategias.

³² Porque se considera la organización del trabajo en la que el postulante está inserto.

³³ Porque se pretende comprender por qué un postulante actúa como actúa y cuáles fueron las razones para ello.

trabajadores, no necesariamente a partir de su tránsito por un proceso formativo, sino que podrá revalidar los saberes que ha actualizado en la propia situación de trabajo.³⁴

Son las tradicionales valoraciones acerca del trabajo y su manera de determinarlas lo que pone en cuestión la Certificación de Competencias Laborales. Las normas de competencia dan cuenta de las capacidades socialmente aceptadas y validadas por un determinado sector. Y el Certificado de Competencia da cuenta de que el trabajador posee el saber profesional necesario para desempeñarse en el mismo. Pero ese saber profesional no es rígido sino que lleva de manera intrínseca la lógica de la mejora continua. Es decir, los saberes profesionales deben ser continuamente revalidados y mejorados si es que los trabajadores certificados desean mantenerse dentro de los niveles socialmente aceptados por el sector y si desean mantenerse competitivos en el mercado de trabajo.

Aquí también puede visualizarse un nuevo desplazamiento en cuanto al tipo de conocimiento socialmente valorado y validado. El certificado de competencia no valora (ni valida) la antigüedad en un determinado puesto de trabajo cuya acumulación de experiencia daría lugar a ascensos de categoría y mejoras salariales (Alvarez Newman y Hirsh, 2011). Lo que es valorado es la adaptación del trabajador a determinadas normas de competencia que responden a los requerimientos de las empresas y que son validadas a nivel sectorial. La antigüedad, como base que sustenta la experiencia en un determinado puesto de trabajo, deja de ser la dimensión fundamental del saber profesional por su carácter “rígido”. Es particularmente valorada la capacidad de responder con suficiente “plasticidad” y “adecuación” a las exigencias cambiantes del contexto socio-productivo

³⁴ Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Sistemas Nacionales de Normalización y Certificación de Competencias, p.3

(Catalano et al, 2004: 101). Precisamente, la flexibilización laboral es el principio fundamental que sustenta al orden hegemónico managerial.

Podría plantearse que detrás de la coexistencia de los dos paradigmas expresados en los trinomios CCT/calificaciones/categoría laboral, e IFPs/competencias/roles laborales, hay una disputa entre dos lógicas de concebir las valoraciones acerca del trabajo. La delimitación de los campos de actuación de ambas lógicas no es fácil de determinar. En el marco de esta investigación, se han encontrado casos en donde son los sindicatos los que impulsan la formación por competencias a la vez que ciertas cámaras empresariales se resisten a la “modernización”. Incluso casos de sindicatos que impulsan a través de sus IFPs la certificación de competencias, pero se resisten a desvincular a las categorías laborales de los CCT³⁵. Al parecer, hasta el momento, estos dos paradigmas, cada uno con sus instancias de negociación específicas, coexisten sin grandes contradicciones en el mundo del trabajo.

Al mencionar la producción de valoraciones y validaciones de los saberes en el trabajo hago referencia también a formas de apropiación de valor por parte del capital. No es lo mismo “puesto de trabajo” que “roles laborales”. La polivalencia, da cuenta del lugar que ocupa la implicación, porque sería un atributo subjetivo que muestra la capacidad de adaptarse a cualquier requerimiento empresarial y una voluntad de mejorar todo de manera continua. Al parecer, los teóricos del nuevo management han encontrado desde sus investigaciones que el problema de la productividad se definiría en una alta proporción en la cuestión de la conflictividad. La experiencia histórica habría demostrado que el aumento de la productividad mediante la intensificación

³⁵ Como fue mencionado, es paradigmático el Caso del SMATA en el sector automotriz. Mientras por un lado impulsa la política de competencias laborales a través de sus IFPs mediante convenios con las PyMEs del sector, por el otro sostiene la existencia de las viejas categorías como en el caso de los CCT firmados con la empresa Ford Argentina.

de los ritmos o mediante la extensión de la jornada de trabajo, encuentra ciertos límites ideológico-culturales. Estos límites, estarían constituidos por la falta de implicación de los trabajadores con la “misión histórica” del empresariado. Precisamente, los intelectuales de la calidad plantean que el autoritarismo de la Administración Científica del Trabajo se generaba porque el pedido de productividad no encontraba más fuente de legitimación que mejorar los salarios. El capital necesitaba una utopía, una misión, capaz de encontrar eco y aglutinar la voluntad de los trabajadores en un proyecto en el nivel del proceso de trabajo. Mi hipótesis es que, al menos desde la perspectiva del nuevo management, la mejora continua de la calidad viene a cumplir esa misión capaz de legitimar y de generar la implicación de los trabajadores.

La certificación de competencias laborales es una tecnología social que se desarrolla en el nivel del Estado y que se inscribe en este dispositivo de la implicación. Ya que, de lo que se trataría es de formar para responsabilizar al sujeto trabajador con la producción de capital. Responsabilizarlo hasta las últimas consecuencias dado que no es su fuerza de trabajo lo que tendría para vender, sino sus capacidades para gestionar y saberlas invertir. Ser competente sería saber gestionar las propias competencias y saber invertir las para generar el mayor flujo de ingresos posible. En ese sentido, es posible que la complejidad de la noción de “competencias laborales” contenga en sí misma formas de plusvalía superadoras de la clásica extensión de la jornada de trabajo y de la intensificación de los ritmos de producción, apelando a la implicación actitudinal, subjetiva, para aumentar la productividad por la vía de incrementar los “saberes” y los atributos proactivos de los trabajadores.

Reflexiones finales

I

Esta tesis propone una grilla de análisis acerca de las transformaciones ocurridas en el mundo del trabajo desde mediados de la década de 1970, retomando aspectos trabajados por Boltanski y Chiapello (2010), como crisis de disciplina.

El pacto fordista, sólidamente consolidado desde la posguerra hasta los inicios de los '70, era ante todo un pacto entre dos colectivos sociales (obreros y empresarios) cuyos proyectos de sociedad eran reconocidamente contradictorios. Este pacto se sustentaba en la negociación colectiva y en la intervención del Estado que tenían la capacidad de institucionalizar y canalizar la conflictividad laboral.

Se sostiene que el pacto fordista inicia su declive, cuando comienza a perder sus fuentes de legitimación para activar la productividad de la fuerza de trabajo. Los incentivos materiales dejaron de ser suficientes para obtener la colaboración obrera en la producción dado que lo que estos ponían en discusión era el trabajo mismo como actividad social en esa fase del capitalismo “redistributivo”.

El diagnóstico que elaboraron los intelectuales del capital transnacional concentrado fue que la alta conflictividad laboral que se había conformado en occidente, sobre todo en los “países desarrollados”, era producto de una pérdida de la autoridad de los cuadros encargados de la administración de la fuerza de trabajo. La pérdida de la autoridad

era señalada como la razón de la baja productividad que caracterizó a las grandes empresas transnacionales en la década de 1970.

La recomposición de la autoridad del capital transnacional concentrado se llevó a cabo mediante un proceso de modernización empresarial (Figari, 2001) a través de dos estrategias:

- La racionalización mediante políticas de flexibilización laboral que apuntaban a una mayor y mejor maniobrabilidad para intensificar y disponer a la fuerza de trabajo,
- y la reducción de la brecha ideológica entre la dirección de las empresas y los trabajadores a través del *management participativo*.

La recomposición hegemónica del capital dio lugar a una relegitimación de las prácticas empresariales mediante la conformación de nuevas formas de control de la implicación de los trabajadores. Estas formas de implicación se sustentan en un proyecto político empresarial cuyo sentido de misión histórica es el mejoramiento continuo de la calidad de la producción, de los productos, de los servicios y de las personas. Nuestra tesis, en este punto, postula que la “calidad” se presenta como la noción neurálgica que permite comprender a las transformaciones en el mundo del trabajo, ya no desde el punto de vista de los “modelos productivos” sino como un proyecto político del capital transnacional concentrado a escala global.

Este proyecto político se configura en el nivel global resignificando y generalizando técnicas japonesas de producción y de control de la implicación en tanto se habían conformado como “mejores prácticas empresariales”. A la apropiación occidental de estas técnicas y su generalización la he denominado *política de calidad o managerial*. Esta política pone el foco en el “factor humano” como el principal espacio de disputa para el desbloqueo de las limitaciones en la productividad, y en las prácticas de externalización de la producción como estrategia de reducción de costos y transferencia de riesgos. La característica fundamental de la

política de calidad es la “codificación” competitiva tanto de las prácticas empresariales en todos sus niveles como en las conductas laborales por parte de los trabajadores.

La política de calidad se vuelve hegemónica a escala global mediante el pasaje de “mejor práctica empresarial” a “práctica científica de gestión”. Este pasaje se hace efectivo conformando una nueva arquitectura institucional internacional a la que denomino *institucionalidad managerial*. Para la conformación de la institucionalidad managerial a escala global es necesario que el capital transnacional concentrado haga participe de sus intereses, ya como *verdad managerial*, a organismos internacionales. A su vez, estos, son los encargados de establecer los consensos necesarios con los Estados tanto para la adopción de la política de calidad mediante la normalización y la certificación de las prácticas empresariales locales, como para difundirla también en el nivel de la sociedad civil. La institucionalidad managerial a través de las certificaciones ISO 9000 fija la aceptación de la política de calidad y regula tanto la relación empresarial contratista-subcontratista como las técnicas de control de la implicación de los trabajadores. Así, hemos postulado que:

La hegemonía del capital transnacional concentrado configura un ordenamiento managerial que regula y dispone la aceptación de la flexibilización laboral a escala global a través de organismos internacionales. Esta regulación y la disposición de la flexibilización laboral se constituyen en tres niveles:

- en el nivel de las empresas se regulan y certifican las prácticas de subcontratación,
- en el nivel de los trabajadores se establecen normas para el control de la implicación con la reducción de costos y técnicas de incentivo a la proactividad,
- y en el nivel de los estados se establecen las recomendaciones y la asistencia técnica para la adopción de la política de calidad y para la integración al ordenamiento global managerial.

El ordenamiento managerial global está en consonancia con las estrategias discursivas del neoliberalismo (Muriillo, 2011). La política de calidad y sus dimensiones tocan la noción de valor de las mercancías centrada en la producción y en el trabajo mutando hacia la relación que se establece entre el precio de los productos y servicios y la percepción de satisfacción de los clientes, considerando que estos al comprar una mercancía realizan una inversión en sí mismos. Retomando la teoría subjetiva del valor de Carl Menger, la teoría de la acción humana de Ludwig Von Mises, y la teoría del capital humano, la interpretación managerial del valor de los productos y de los servicios se desplaza del eje trabajo/producción hacia el eje inversión/percepción.

La política de calidad al establecer un ordenamiento bajo una codificación competitiva tanto de las prácticas empresariales como de las conductas laborales, y de las conductas de consumo, dispone comportamientos matizados bajo la razón costo/beneficio. Esta matriz, a la que denominamos *epistémica*, sería la que sostiene el ordenamiento y la gobernabilidad de mercado por parte del capital transnacional concentrado. Este ordenamiento managerial pondría a todos a competir a modo de cascada:

- Las grandes empresas presionarían a sus trabajadores para que se impliquen, y a las empresas subcontratistas para que reduzcan sus costos. Esto les permitiría tener un mejor control de los precios para poder satisfacer a los clientes.

- Las empresas subcontratistas intentarían satisfacer las demandas de reducción de costos de las grandes contratistas presionando a sus trabajadores.

- Los trabajadores deberían adaptarse a los requerimientos de las empresas porque serían las mediadoras entre sus “prestaciones laborales” y la percepción de los clientes.

- Por último, los estados deberían incentivar mediante políticas activas la competitividad de todos los sujetos.

En este “juego” competitivo, la posición de sujeto empresarial dirigente se establece por la capacidad en el control de los precios. Son las grandes empresas transnacionales contratistas las que tienen un mejor control de estos dado que su poder se sustenta en una institucionalidad managerial que regula mediante normas y certificados que todos se adapten a sus requerimientos competitivos de reducción de costos. En definitiva, todos compiten con todos para que las transnacionales concentradas tengan mayores márgenes en el control de los precios.

El punto de contacto entre la matriz epistémica managerial (la mejora continua de la calidad) y el orden hegemónico efectivo y concreto se garantiza por lo que denominamos como la *infraestructura de la calidad*. Esta es toda la red global institucional de empresas y organismos, ya sean públicos o privados, que practican, acreditan, normalizan, certifican, regulan, y divulgan todo lo concerniente a la gestión de la calidad. La infraestructura de la calidad al capturar mediante tecnologías de control a la población que circula por el mundo del trabajo y al subjetivarla, dispone y ordena de manera efectiva la conducta competitiva tanto de los sujetos empresariales como de los sujetos trabajadores.

La institucionalidad managerial nacional se encuentra en vínculo orgánico y se dispone siendo parte de la infraestructura de la calidad en el nivel global. Los criterios de gestión con los que operan las empresas locales se definen en el marco de organismos internacionales en los que se distribuyen las posiciones de sujeto empresarial dirigente y de sujeto empresarial aliado-subalterno. Esta posición se establece sobre la distinción de “países desarrollados” y “países en desarrollo” en el marco de un sistema mundo en el que prevalece la clasificación centro/periferia. En el marco del capitalismo global, los Estados nacionales quedan “atrapados” por una infraestructura de la calidad que no es otra cosa que la disposición de la flexibilización laboral a escala planetaria.

II

El Sistema Toyota de Producción (STP) como “mejor práctica de gestión empresarial” que dio origen al proceso de conformación de la infraestructura de la calidad, propone una relación sociolaboral diferente al pacto fordista. A esta relación la denomino “compromiso toyotista”. Este compromiso se sostiene en la adhesión sindical, en la implicación de los trabajadores, y en la aceptación de las empresas subcontratistas de la política de calidad. Es decir, el compromiso de todos con la política de productividad y de reducción de costos que diseña la dirección de la empresa.

Le Asigno una vital importancia a la implicación porque ya no se les pediría a los trabajadores que colaboren con el capital a cambio de “altos salarios” y beneficios sociales. El compromiso toyotista dispone a los trabajadores a *pensar para y como el capital*. Es decir, mediante una serie de técnicas y de herramientas de gestión, dispone a los trabajadores a pensar en términos de reducción de costos para la empresa.

La implicación tiene un sentido político fundamental en el proyecto empresarial de sociedad porque es lo que permite anudar, desde la perspectiva managerial, los intereses de la empresa con los intereses de los trabajadores.

El análisis de la implicación, aun cuando es una práctica normalizada e institucionalizada en la infraestructura de la calidad a nivel global, nos reenvía al nivel local de la fábrica y más específicamente al proceso de trabajo. Porque la implicación no es una intención o un convencimiento en el que los trabajadores brindarían una adhesión “discursiva” a la política de calidad. La implicación en la política de calidad es analizada también en el nivel del proceso de trabajo porque supone poner el cuerpo para maximizar la proactividad laboral.

Implicar a los trabajadores con la política de calidad es disponer la flexibilización laboral en el nivel del sujeto. Gestionar el “factor humano” para implicarlo en la reducción

de costos. Es en esta dirección que cobran relevancia las herramientas de gestión tales como los Círculos de Control de Calidad, los Sistemas de Sugerencias y la formación continua, entre otras. Porque estas herramientas son las que transfieren las responsabilidades a los trabajadores.

Llamo disciplina toyotista al proceso de flexibilización laboral que tiene lugar en el nivel del sujeto a través de las herramientas de gestión, que, junto con otras tecnologías que intervienen por fuera de la fábrica, conforman un dispositivo de la implicación. Este dispositivo captura la fuerza muscular-corporal y dispone el compromiso de los trabajadores con la política de calidad. Esta disposición de la implicación conduce a los sujetos trabajadores a participar y a responsabilizarse con la productividad y con la reducción de los costos de la empresa.

Tal como se mostró en esta tesis, el conflicto, desde la mirada managerial, es el principal atentado a la productividad. La política de calidad despliega una *infraestructura* compuesta por la institucionalidad managerial que se expresa tanto en el nivel global y en el local, llegando incluso al nivel del proceso de trabajo de las grandes empresas. Esta institucionalidad es reforzada por la *matriz epistémica managerial* que proporciona las fuentes teóricas de legitimidad. Toda esta red dispone formas de resolver los conflictos de manera que la productividad y la política de reducción de costos no se vean nunca afectadas. Los problemas físicos que sufren los trabajadores nunca son por la intensidad de los ritmos o por la reducción de los tiempos de producción. La institucionalidad managerial y su matriz epistémica no permiten que esto ingrese al orden de lo pensable para ser cuestionado. Por eso la gestión de la calidad distingue la noción de “problemas” (*warusa-kagen*) de la de “conflicto”. Cabe recordar que para el management el conflicto es toda organización que se lleve adelante por parte de los trabajadores contra los métodos de trabajo sustentados en la política de calidad.

La institucionalidad managerial y su matriz epistémica definen los límites del campo de acción sobre el que los sujetos pueden “moverse”. Por eso, sostenemos que la participación en los Círculos de control de Calidad y en los Sistemas de Sugerencias, junto con otras herramientas de control es una participación encauzada, restringida y conducida por lo managerial. Estas herramientas en el marco de una tecnología de gestión más amplia y de una infraestructura de la calidad más amplia aun, vuelve casi nula la posibilidad que tienen los trabajadores de encontrar canales de expresión más allá de la política de la calidad.

Asimismo, cabe mencionar también que la perspectiva de la calidad ha sido adoptada por casi todos los actores del mundo del trabajo (organismos internacionales, Estados, empresas, sindicatos y otras organizaciones de la sociedad civil). Podríamos aseverar que la perspectiva de la calidad se ha fijado en el mundo del trabajo como un “sentido común”, en términos gramscianos.

La tesis, en este aspecto, es que la implicación no es un atributo individual de cada trabajador, sino que es efecto de un dispositivo de gestión (compuesto por diversas herramientas y técnicas) que funciona, y a su vez conforma, la base de una infraestructura de la calidad. Este dispositivo encauza la responsabilización y la participación de los sujetos trabajadores con la productividad y con la reducción de costos. A su vez, al obtener la colaboración sindical y al formar y organizar a los trabajadores bajo los principios de la calidad, se impide la emergencia de la conflictividad, en el sentido de un cuestionamiento a los métodos de trabajo sustentados en la gestión de la calidad.

III

La formación por competencias laborales es una tecnología social que funciona como política pública y que es parte de la infraestructura de la calidad que desarrollamos en esta tesis. Porque propone una formación profesional en vínculo con los requerimientos empresariales de la gestión de la calidad.

Al formar en función de los requerimientos de las empresas con capacidad de conformar las "mejores prácticas laborales", el objetivo de la formación por competencias es producir rendimientos laborales competitivos en los sujetos trabajadores.

Nuevamente la implicación con la productividad y con la reducción de costos cobra relevancia. La matriz epistémica de la mejora continua se resignifica bajo el mismo código pero ahora en el ámbito de la formación profesional.

La formación de la implicación con la política de calidad supone distintos niveles de competencia en los que el sujeto debe saber ser. La polivalencia, como principal atributo productivo, expresa la capacidad de poder desempeñarse en distintos roles laborales y da cuenta de la capacidad de adaptación a la volatilidad de los requerimientos empresariales. Mientras que otros atributos vinculados a la gestión de las propias capacidades y a la responsabilización con los objetivos de la organización para la que se trabaja dan cuenta de la disposición de esta tecnología para *pensar por y para el capital*.

En este sentido, sostengo que las competencias laborales forman a los trabajadores para la flexibilización laboral.

La flexibilización laboral es la práctica y el sentido constitutivo de la infraestructura de la calidad. Dado que esta ofrece al capital transnacional concentrado una mayor y mejor maniobrabilidad de las conductas tanto del empresario subcontratista como de los trabajadores.

En los niveles que exceden los de la empresa, son las regulaciones internacionales a nivel global y los estados a nivel local los que facilitan las herramientas de maniobrabilidad a las grandes empresas transnacionales. Sin los marcos legales necesarios y las políticas públicas que la motoricen, la infraestructura de la calidad encontraría serios obstáculos. Por eso sostengo que: la formación por competencias no es solo una política de formación profesional. Es parte inherente de la infraestructura de la calidad que forma para la flexibilización laboral. Ya que, a través de certificaciones y de normas de competencia se fijan las conductas adecuadas que requiere la política de la calidad.

Desde esta perspectiva es que he analizado la noción de “empleabilidad” como objetivo de la política de formación por competencias para los trabajadores. La “empleabilidad” muestra la transferencia de responsabilidades que realiza el estado hacia los “individuos” centrando el problema en las capacidades laborales de estos en relación al mercado de trabajo. De esta manera, el desempleo no sería el efecto de un mercado de trabajo que tiene fallas, sino el efecto de la ausencia en el sujeto desempleado de las capacidades socialmente necesarias que requiere el mercado. Así, el estado no brinda, en el ámbito de la formación por competencias, capacitación e inserción laboral sino que forma mecanismos subjetivos de adaptación a la flexibilización dado que “vivimos en un mundo de incertidumbre al que hay que responder con plasticidad y adecuación a las exigencias cambiantes del contexto socio-productivo (Catalano et al, 2004: 101). Desde esta mirada, el problema deja de ser la flexibilización laboral y pasan a ser los sujetos que no se adaptan a ella.

Al establecer normas de competencias vinculadas a la adecuación de los sujetos a los requerimientos empresariales en los contextos socio-productivos se le otorga tanto a la matriz epistémica como a las prácticas empresariales vinculadas a la política de calidad un estatus de veracidad incuestionable. La norma da cuenta del mejor desempeño

laboral en cada sector de la actividad en función del rendimiento competitivo. Entendiendo a este como la capacidad de aumentar la proactividad laboral, responsabilizarse y participar en la política empresarial de reducción de costos. Saber gestionar estas competencias es lo que distingue a los competentes de los que aun no saben serlo. Ser un gestor de la propia capacidad y saber venderla en tanto prestador de un servicio sería la tendencia que se estaría imponiendo acerca de la forma de concebir el trabajo por parte de la matriz epistémica managerial y su infraestructura de la calidad ya entrado el siglo XXI.

La certificación de competencias fija las capacidades laborales que se valoran y validan en cada sector con el aval del Ministerio de Trabajo de la Nación. Es decir, se establecen por cada sector de la actividad las capacidades socialmente aceptadas y necesarias para un desempeño laboral competente. No se valora ni valida la antigüedad en los oficios sino la capacidad de adaptación a las normas de competencia.

Cobra relevancia el “diálogo social” en el que producen las normas de competencias laborales. Algo tan trascendente como las capacidades socialmente necesarias en un determinado sector no son materia de negociación colectiva. A diferencia de las categorías, históricamente vinculadas a los salarios en los convenios colectivos de trabajo, las competencias laborales se negocian en espacios que son parte constitutiva de la infraestructura de la calidad. Tal es así, que las normas de competencia se impusieron mediante la asistencia técnica y financiera de organismos internacionales a sindicatos y cámaras empresariales que en general representan a PyMEs para que puedan adaptarse a las “nuevas formas de gestión de la calidad”.

La política pública de formación y certificación de competencias laborales no apunta a las grandes empresas concentradas. Estas no necesitan certificar ya que son las

que mejor implementan a diario la política de calidad. De hecho, son las que tienen la posición de sujeto dirigente en la infraestructura de la calidad.

El Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales como política pública amplía la base social e institucional de la infraestructura de la calidad sumando a sindicatos y cámaras empresariales que nuclean al pequeño y mediano empresariado. Mediante la asistencia técnica, se les brinda la formación teórica de la mejora continua y las herramientas de la gestión de la calidad para que practiquen y se adapten a la flexibilización laboral. Es al capturar estas instituciones que la infraestructura de la calidad amplía su base. Una vez asentada la política de calidad, se les otorga relativa autonomía a estas instituciones para sujetivar (mediante técnicas de formación, evaluación, control y certificación) a la población que circula por su marco institucional.

Para el capital, el uso exclusivo de técnicas compulsivas para aumentar la intensidad de los ritmos de trabajo por medio de incentivos materiales, propios de la Administración Científica del Trabajo, habría llegado a su límite debido a la conflictividad laboral. Desde la perspectiva del management ya no se trataría solo de comprar fuerza muscular por determinada cantidad de tiempo. Se trataría de *hacer pensar* al sector trabajo como el capital. Someter las competencias laborales al juicio del mercado y responsabilizarse por los resultados. Precisamente por eso resaltamos la importancia de la implicación con la política de calidad. Porque de lo que se trataría es que cada sujeto gestione sus capacidades y que para poder venderlas deberá comprender que la mejora continua de la productividad y la reducción de costos son la fuente del valor. Utilizando el potente argumento de la “satisfacción del cliente”, el capital concentrado racionaliza “hacia abajo” (hacia las PyMEs subcontratistas y los trabajadores) y acrecienta su capacidad de control sobre la red productiva en un determinado sector y sobre los precios. Precisamente, por esta razón, se constituyen en

poderes concentrados. Esta es la “verdad” que nos propone la perspectiva managerial acerca de cómo es la conducta del “capital humano”.

IV

En esta tesis he buscado describir y analizar el funcionamiento del management identificando a la política de calidad como el elemento central tanto para la gestión y la generación de plusvalía como para la legitimación del orden hegemónico que se configura alrededor de la infraestructura de la calidad. He presentado, tomando una serie de casos en función de la problemática managerial, un ordenamiento que se expresa a escala global.

Este ordenamiento managerial que he descrito da cuenta de un nivel analítico de la hegemonía, en el que, por supuesto, es necesario profundizar, pero al que podríamos denominar previamente como el nivel de la conformación y del funcionamiento del poder en términos de la gestión empresarial.

Ahora bien, al avanzar en esta dirección, se abre toda otra problemática que tiene que ver con lo que podríamos también denominar previamente como el nivel de la resistencia al ordenamiento hegemónico managerial. Precisamente porque entiendo que la resistencia es parte constitutiva del poder. Se puede aseverar que no todo el sindicalismo, aun el de los sectores que participan del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, y que tampoco todos los funcionarios ministeriales responden de manera unívoca al ordenamiento managerial.

Asimismo, y al tener un fuerte anclaje en el proceso de trabajo, puede sostenerse que este ordenamiento está siendo permanentemente y cotidianamente tensionado por los trabajadores entre la fatiga muscular y “mental”, y la disposición a la implicación. Es decir, la disposición a implicarse

en la producción, al menos en la fábrica japonesa que he tomado como caso de estudio, aun cuando logra una importante eficacia sobre todo en la minimización del conflicto, choca con determinados límites corporales y de desgaste “mental” o psíquico (Dejours, 2006) de los trabajadores. El espacio “corporal” adquiriría una gran importancia porque los ritmos “infernales” constituirían en principio la fuente de posibles prácticas de no-implicación con la gestión de la calidad. Pero, un posible pasaje del cuerpo no implicado a la organización requeriría de reivindicaciones colectivas capaces de erosionar la, hoy hegemónica, gestión de la calidad.

Bibliografía

- Agamben, G. (2011): *¿Que es un dispositivo?*; en revista Sociológica; año 26, número 73; pp 249-264; México.
- Alauf, M.; Stroobants, M. (1994): *“¿Moviliza la competencia al obrero?”*, en Revista Europea de Formación Profesional, Bruselas, 1994, N° 1, pp. 46-55.
- Alonso, L. y Rodríguez, F. (2013): Los discursos del management. Una perspectiva crítica; en revista Lan Harremanak.
- Althusser, Louis (1963) “Marxismo y humanismo” en Althusser, Louis 2004 (1965) *La revolución teórica de Marx*; Siglo XXI Ed.; México.
- Althusser, L. (1969) (2005): *Ideología y Aparatos ideológicos del Estado. Freud y Lacan*; Nueva Visión; Buenos Aires.
- Alvarez Newman, D. (2012): *Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: el toyotismo como sistema complejo de racionalización*; Revista Trabajo y Sociedad N° 18, vol. XV, Verano 2012; ISSN 1514-6871; Universidad Nacional de Santiago del Estero, Argentina.
- Alvarez Newman, D. y Hirsch; Dana (2011): *La formación por competencias en el Servicio de mantenimiento y reparación de automotores: El rol del SMATA en el proceso de normalización de trabajadores*; 2º Congreso Internacional de Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires “Hacia la consolidación del Trabajo Decente, la Salud y la Seguridad de los Trabajadores y Trabajadoras”, Buenos Aires, Argentina.
- Alves, G. (2006), *Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competencia: notas dialeticas*, En: *Trabalho e educacao. Contradicoes do Capitalismo Global*, Prometo Editorial Praxis, Brasil.

- Anderson, Perry (1991): *Las antinomias de Antonio Gramsci*; Distribuciones Fontamara S.A.; México.
- Antunes, R (2003) *¿Adiós al trabajo? Ensayos sobre las metamorfosis y el rol central del mundo del trabajo*, Ed. Herramienta, Bs As.
- Antunes, R (2005): *Los sentidos del trabajo*, Buenos Aires, Ed. Herramienta.
- Aumont, J. (1992): *El papel del dispositivo*: Ediciones Paidós, Barcelona.
- Azteni, M. y Ghigliani, P (2008): "Nature and limits of trade unions": *movilisations in contemporary Argentina*; en Labour again publications Institute of Social History; Amsterdam.
- Avolio de Cols, S. y Iacolutti, M.D. (2006): Competencia laboral. Enseñar y evaluar en competencias laborales. Conceptos y orientaciones metodológicas; Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales; BID.
- Azpiaz, D. y Schorr, M (2010); *La industria argentina en la posconvertibilidad: reactivación y legados del neoliberalismo*; en Problemas del desarrollo, revista latinoamericana de economía; Vol. 41, núm. 161.
- Azpiaz, D; Manzanelli, P; Schorr, M (2011): *Concentración y extranjerización en la economía argentina en la posconvertibilidad (2002-2008)*; Cuadernos del CENDES; año 28 n°76; Buenos Aires; p.97-119.
- Basualdo, E. (2006) *Estudios de historia económica argentina desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Buenos Aires. FLACSO-Siglo XXI.
- Battistini, O. (2000), *La negociación colectiva y la estructura sindical Argentina (1988-1998)*, Tesis de Maestría cuyo director fue Julio C. Neffa, defendida el 15 de noviembre del 2000 en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

- Battistini, Osvaldo (2001): *Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción*, Revista venezolana de gerencia, vol.06, núm. 16, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.
- Battistini, O. (2005): *La identidad en cuestión a partir de las transformaciones del trabajo. El caso de los trabajadores de dos empresas automotrices argentinas*; Tesis Doctoral; Universidad de Buenos Aires.
- Battistini, O. (2007): *El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser*; 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Bs. As.
- Battistini, O (2010): *La subcontratación en Argentina*; Proyecto de fortalecimiento y consolidación de LASOS; CEFS.
- Battistini, O. y Wilkis, A (2005) "Identidades, disciplina cultural y social en el marco del empleo asalariado joven". Sexto Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Buenos Aires.
- Bialakowsky, A. y Rosendo, E. (1998): *Salud mental y flexibilización laboral: una perspectiva antropológica*, Vertex Revista Argentina de Psiquiatría, Volumen IX, N° 31, Buenos Aires.
- Bialakowsky, A. et al (2003): *Procesos sociales de trabajo en instituciones públicas. Actores bifrontes*, Revista Encrucijadas: Revista de la Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Blauner, Robert (1964), *Alienation and freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- Boltanski, L. y Chiapello, E. (2010): *El nuevo espíritu del capitalismo*; Ed. Akal; Madrid.
- Boyer, R y Freyssenet, M (2000): *Los modelos productivos*; Grupo Ed Lumen, México.
- Boyer, R.y Neffa J. (2004): *La forma institucional relación salarial y su evolución en la Argentina desde una perspectiva de largo plazo, la Economía Argentina y sus crisis (1976 – 2001): Visiones Institucionalistas y Regulacionistas*, Miño y Dávila/CEIL-PIETTE, Págs. 105 – 149; Bs As.

- Braverman, H. (1984) *Trabajo y capital monopolista*. Editorial Nuestro Tiempo. México.
- Burawoy Michael (1979): *El consentimiento en la producción, los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*; Universidad de Chicago.
- Busso, M. (2009): *Cuando el trabajo informal es espacio para la construcción de identificaciones colectivas: un estudio sobre las ferias comerciales urbanas*; Trabajo, empleo, calificaciones profesionales, relaciones de trabajo e identidades laborales; Neffa, J.C; De la Garza Toledo, E; Muñiz Terra, L. compiladores; CLACSO-CAICYT.
- Canitrot, A. (1980): *La disciplina como objetivo de la política económica. Un ensayo sobre el programa económico del gobierno argentino desde 1976*; en Desarrollo económico, vol. XIX, N° 76; Buenos Aires.
- Castel, R. (1995): *La metamorfosis de la cuestión social*, Ed. Paidós, Buenos Aires.
- Castro, E. (2011): *Diccionario Foucault. Temas, conceptos y autores*; Buenos Aires; Siglo XXI Editores.
- Castro-Gomez, S. (2010): *Historia de la gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*; Siglo del Hombre Editores; Bogotá.
- Catalano, A; Avolio de Cols, S; y Sladogna, M. (2004): *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*; BID/FOMIN.
- Clarke, Simon (1991); *Crise do fordismo ou crise da socialdemocracia?*, Lua Nova, N° 24, Cedec, San Pablo.
- Coriat, B (2006): *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI ed. Bs As.
- Coriat, B (2008): *El taller y el cronómetro. Estudio sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*; Siglo XXI ed. Bs As.
- D'iribarne Alain (2007). *Formation Emploi* ; en CEREQ Nro 76 año 2007 Trente ans.
- De Gaudemar Jean Paul (1982): *El orden y la producción, nacimiento y formas de la disciplina de fábrica*; Bordas, París.

- De la Garza Toledo, E (2005): *Del concepto ampliado de trabajo al de sujeto laboral ampliado*. Colección Grupos de trabajo; Consejo Latinoamericano de ciencias sociales.
- De la Garza Toledo, E. (2014): *La subcontratación y la acumulación de capital en el nivel global*; en “La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales”, J.C. Ospina coordinador; Ed. Escuela Nacional Sindical; CLACSO, Medellín.; p.69-97.
- Deleuze, G. (1990): *¿Qué es un dispositivo?*; en “Michel Foucault, filósofo”, AA.VV, Barcelona, Gedisa,
- Dejours, C. (2006): *La banalización de la injusticia social*; Ed. Topía, Buenos Aires.
- Delfini, M. (2010): *Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz*; Revista Trabajo y Sociedad N°14, Vol. XIII, Santiago del Estero Argentina.
- Delfini, M.; Drolas, A.; Medina, J (2013): Continuidades y rupturas en las relaciones laborales de Argentina tras la crisis del neoliberalismo; Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 6, N° 11, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Dombois Rainer, Pries Ludger (1993): *Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales de América Latina y Europa*. En modernización empresarial: Tendencias en América latina y Europa. Fundación Ebert.
- Drolas, A. (2010): *Los sindicatos frente a la política de competencias. Aportes para un debate necesario*. Revista Theomai n°21, Bs. As.
- Edwards, R. (1983): Conflicto y control en el lugar de trabajo; en Toharia, L; Ed. El mercado de trabajo; Teoría y aplicaciones; Alianza Universidad; Madrid.
- Edwards P. K. y Swllion H. (1987): *La organización social del conflicto laboral, dispositivos disciplinarios y resistencia en la fábrica*; Brasil Blackwell Publisher, Inglaterra.

- Etchemendy, S. y Collier, R (2007): down but not out; unión resourgence and segmented neocorporativism in Argentina (2003-2007); Politics & Society; Vol. 35 nº3; Sage publications.
- Fayol, Henri (1916): *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, en línea.
- Figari Claudia (2001): *Lógicas de formación y de calidad en la modernización empresaria*; Estudios del Trabajo Nro 22, P. 95 – 120.
- Figari, Claudia (2003), *Saberes, sujetos y posiciones en el nuevo orden empresario: dispositivos de control y configuraciones profesionales emergentes*, Tesis doctoral presentada en la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Buenos Aires, mayo 2003.
- Figari, Claudia (2005): *Control social y configuraciones sociales emergentes. Efectos de la racionalización en los niveles inferiores del mando*; ponencia presentada en el 7º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET; Buenos Aires.
- Figari, Claudia (2006): *Políticas de formación y mercados internos de trabajo en contextos de modernización. Estudio de caso*; Informe de investigación nº 17; CEIL PIETTE CONICET.
- Figari Claudia (2007): *Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social, entre la individualización y la normalización del trabajo*; V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo; Abril de 2007, Buenos Aires.
- Figari, C. (2009) “Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: denaturalización y crítica a la pedagogía empresaria”, en Claudia Figari y Giovanni Alves (Org.): *La precarización del trabajo en América Latina; Perspectivas del capitalismo global*; Editora Praxis. Brasil.
- Figari, C. (2011) *Hegemonía empresaria, y nuevas lógicas de control social: la formación del mando*, en Revista Trabajo y Sociedad, Núm 17, Vol. XV, invierno 2011.

- Figari, C. y Hernández, M. (2008) *Dispositivos de disciplinamiento laboral en una empresa del sector automotriz. El 'mantenimiento total' como espacio de disputa*. Ponencia presentada en el IV Seminario de trabajo; Trabajo, economía y educación en el Siglo XXI. UNESP-Marília. Brasil, 26 al 30 de mayo de 2008.
- Figari, C. y Alvarez Newman, D. (2011): *Hegemonía empresarial y procesos de formación corporativos: la gestión por competencias y su certificación*; 10° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo "Pensar un mejor trabajo. Acuerdos, controversias y propuestas". Buenos Aires, del 3 al 5 de agosto.
- Figari, Claudia y Alvarez Newman, Diego (2013): *Toyo-tización, control laboral y lógicas de formación corporativas*; Revista Ciencias sociales, Número 83, mayo 2013; ISSN 1666-7301; P. 56-62; Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Ford, H. (1926): *Today and tomorrow*; en línea.
- Foucault, M. (1984): *El juego de Michel Foucault*; en *Saber y verdad*; Ed. La Piqueta; Madrid.
- Foucault, M. (1985): *Poderes y estrategias*. En: "Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones"; Alianza ED.; Madrid.
- Foucault, M. (1992): *Microfísica del poder*, Ed. La piqueta, Madrid.
- Foucault, M. (1994): *Dits et écrits*; Four volumes, Paris.
- Foucault (1996), *Genealogía del racismo*; Curso del College de France 1975-1976 "Il faut défendre la société"; Ed. Caronte Ensayos; Argentina.
- Foucault, M. (2011): *La arqueología del saber*; Siglo XXI ed. Bs As.
- Foucault, Michel (2002): *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*, Siglo XXI ed. Bs As.
- Foucault, M. (2008): *Historia de la sexualidad*; Tomo I: *La voluntad de saber*. México: Siglo XXI.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población*. Curso del Collège de France (1977-1978). Buenos Aires: FCE.

- Foucault, M. (2007). *Nacimiento de la Biopolítica*; Curso en el Collège de France (1978-1979); Buenos Aires: FCE.
- Freysenet, J. (1994): *Costo salarial y flexibilización del tiempo de trabajo*, Serie Seminarios Intensivos de Investigación, *Documento de Trabajo N° 6* PIETTE del CONICET, Buenos Aires.
- Friedman, A. (1977): *Industry and labor*; Macmillan, Londres.
- Galeana Figueroa, E. (2004): *Calidad Total y políticas de recursos humanos en el sector hotelero de Cataluña*; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat Rovira i Virgili; Tesis doctoral.
- García Calavia, M.A. (1999), *Trabajo y capital monopolista, veinticinco años después: un texto clásico todavía vigente*; Cuadernos de Relaciones laborales, n° 14, pp193-215.
- García Fanlo, L (2011): *¿Qué es un dispositivo? Foucault, Deleuze, Agamben*; A parte rei Revista de Filosofía; marzo de 2011.
- Giniger, N. (2011): *Así se templo el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución* Implicancias dentro y fuera de la fábrica; Tesis doctoral; Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Giniger, N y Winter, J (2011): *Empresas y terrorismo de estado*; Jornadas de la Liga por los Derechos del Hombre, Buenos Aires.
- Godbout, A. (2000): "Managing core competences: the impact of knowledge management on human resources practices" en Knowledge and Process Management, Toronto, N° 7, pp. 76-84.
- Gonzalez y Peukert (2011): *Impacto de la infraestructura de la Calidad en América Latina*; en Gothner y Rovira compiladores; CEPAL.
- Gonzalez, M. y Fernández, A. (2012): *El nuevo patrón de crecimiento y su impacto en el mercado de trabajo*; Proyecto Formación de los Trabajadores y trabajadoras en Temas Sindicales y de Derecho laboral; CTA.

- Gorz, A. (1998) *Miserias del presente, riquezas de lo posible*, ed paidós, Bs As.
- Gramsci A. (1992): *Antología*, Siglo XXI ed. México.
- Gramsci, A. (1984): *Los intelectuales y la organización de la cultura*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Grinberg, S. (2006): *Educación y gubernamentalidad en las sociedades de gerenciamiento*; Revista Argentina de Sociología, Año 4 N° 6, Bs. As.; Argentina.
- Guelman, A.; Levy, E. (2009): *Educación, trabajo y trabajadores. La vigencia de las Teorías del Capital Humano y nuevas experiencias contra hegemónicas*; 9° Congreso Nacional de estudios del Trabajo “El escenario postconvertibilidad y los desafíos frente a la crisis económica mundial”, ASET, Bs. As., 5, 6 y 7 de agosto.
- Guevara, S. (2010) *Los trabajadores y el MERCOSUR. Integración productiva, relaciones laborales y acumulación de capital. El caso de la industria automotriz (1991-2008)* Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Mimeo.
- Hayek, F. (2007) en Menger, C (2007): *Principios de economía política*; Auburn; Ludwig Von Mises Institute, Madrid.
- Hernández, M.; Busto, C. (2009): *Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz*, En La precarización del trabajo en América Latina, Figari, C y Alves G. (comp.), ed praxis.
- Holloway, John (1988): *La rosa roja de Nissan*, Cuadernos del sur n° 6, Bs As.
- Hyman, R. (1987): *strategy or structure?*; en *Work, employment an society*; Vol. 1; n°1.
- Ichiyo, M. (1997): *Luchas de clase en el Japón de posguerra. Pasado, presente y futuro*; en *Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo*; Oscar Martínez compilador.; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina.

- Iranzo, C. y Richter, J. (2014): *Las implicaciones de la subcontratación laboral*; en “La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales”, J.C. Ospina coordinador; Ed. Escuela Nacional Sindical; CLACSO, Medellín.; p.69-97.
- Juarez Nuñez, H. (2002): *Los sistemas Just in time/Kanban, un paradigma productivo*; Política y Cultura; otoño n°18, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México.
- Kauder, E. (1961): *Freedom and economic theory. Second research report on Menger's unpublished paper*; The economic review; Hitotsubashi University).
- Kerr, C., Dumlopp, J, Harbison, F.H. y Myers, C. (1967), *Industrialismo y el hombre industrial*, Eudeba, Buenos Aires.
- Kosakoff, B; Todesca, J; Vispo, A. (1991): *La transformación de la industria automotriz argentina: su integración con Brasil*; Documento de trabajo n°40; CEPAL.
- Laborde, D (2014): *Neodesarrollismo e industria automotriz argentina, concentración espacial de la producción y dispersión del consumo*; en Cardinalis; año 2 n°2; Universidad Nacional de Córdoba.
- Lahera Sanchez, A. (2004), *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*, Ed. Catarata, España.
- Leblanc, B (1994): *European competences. Some guidelelines for companies*; en Journal of Management Developement, 1994, N° 13, pp. 72-80.
- Lema Batista R. (2006), “A Panacéia das competências: uma problematizacao”, En: Trabalho e educacao. Contradições do Capitalismo Global. Brasil. Projeto Editorial Praxis.
- Lenguita, P. (2011): *Revitalización desde las bases del sindicalismo argentino*. Revista Nueva Sociedad, N° 232, p. 137-149.
- Lenin (1918) *El estado y la revolución. La teoría marxista del estado y las tareas del proletariado en la revolución*; Primera ed. 1918; ed. electrónica marxist.org; 2003.

- Levit, C y Ortiz, R (1999): *La hiperinflación argentina: prehistoria de los años '90*; en Época. Revista Argentina de Economía Política; año 1; n°1, Buenos Aires.
- Linhart Daniel (1997): *La modernización de las empresas*; Asociación Trabajo y Sociedad, PIETTE/CONICET, Buenos Aires.
- Lipietz, A (1994): "El posfordismo y sus espacios. Las relaciones capital-trabajo en el mundo", Serie Seminarios intensivos de Investigación, Documento de Trabajo n° 4, seminario del 12 y 13 de abril de 1994, PIETTE-CONICET.
- Litchtenberger Yves (1987). *Competencia y Calificación: Cambios de enfoques sobre el trabajo y nuevos contenidos de negociación*; en .marche du travail. Sociologie du Travail.
- Lukács, G. (2009): *Historia y conciencia de clase: estudios de dialéctica marxista*; CEICS Ed ryr; Buenos Aires.
- Marticorena, C. (2011): *Trabajo asalariado y negociación colectiva durante la convertibilidad y postconvertibilidad en la industria manufacturera argentina (1991 2007)*; Tesis de doctorado. Facultad de Ciencias Sociales. Universidad de Buenos Aires. Mimeo.
- Martinez, O. (1997): *Japón ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo*, TEL, Bs As.
- Marx, K. (1997): *Manuscritos económico-filosóficos*, primer manuscrito, Ed. Atalaya, Madrid.
- Marx, K. (2000a): *El Capital. Crítica de la economía política*; Libro I, Tomo I; Ed. Akal, Madrid.
- Marx, K. (2000a): *El Capital. Crítica de la economía política*; Libro I, Tomo II; Ed. Akal, Madrid.
- Maxwell, J. (1996): *Qualitative Research Design*; An interactive approach; Thousand Oaks; California; Sage.
- Mc Clelland, D. (1973): *Testing from competence rather than intelligent*, en American Psychologist, Washington, n°28, enero, pp 1-14.
- Menger, C (2007): *Principios de economía política*; Auburn; Ludwig Von Mises Institute, Madrid.

- Mertens, Leonard (2000): *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*, Cumbre Iberoamericana, Ministerio de Cultura y Educación de Argentina.
- Montes Cató, J. (2006): *Dominación y resistencia en los espacios de trabajo. Estudio sobre las relaciones de trabajo en empresas de telecomunicaciones*. Tesis doctoral presentada en la Facultad de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Buenos Aires, junio de 2006.
- Montes Cató Juan (2005): *La configuración del poder en los espacios de trabajo*; Sociología del Trabajo Nro 54, Págs. 73 – 100.
- Murillo, S. (2009): *De la sacralidad del Estado a la sociedad civil. Mutaciones en las tecnologías de gobierno*. Psicoperspectivas.cl; Vol. VIII, N° 2.
- Murillo, S. (2008): *Colonizar el dolor. La interpretación ideológica del Banco Mundial en América latina. El caso argentino desde Blumberg a Cromañón*, disponible en biblioteca clacso.edu.ar
- Murillo, S. (2011): *Estado, sociedad civil y gubernamentalidad neoliberal*; Entramados y perspectivas, revista de la carrera de Sociología de la UBA; ISSN 1853-6484. Vol. 1, N° 1.
- Navajas Adán, J (2003): *De la calidad de vida laboral a la Gestión de la Calidad. Una aproximación psicosocial a la calidad como práctica de sujeción y dominación*; Unidad de Psicología Social; Universidad Autónoma de Barcelona; Tesis de doctorado.
- Neffa, J.C. (1999): *Crisis y emergencia de Nuevos modelos productivos*; Biblioteca virtual, CLACSO.
- Neffa, J.C. (2014): *Subcontratación, tercerización y precarización del trabajo y el empleo: una visión regulacionista desde la economía del trabajo y el empleo*; en “La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales”, J.C. Ospina coordinador; Ed. Escuela Nacional Sindical; CLACSO, Medellín.; p.69-97.

- Negri, A. y Hardt, M. (2002) *Imperio*; Ed. Paidós. Buenos Aires.
- Neiman, Guillermo y Quaranta, Germán (2009): *Los estudios de caso en la investigación sociológica*; en Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.) "Estrategias de investigación cualitativa"; Gedisa Ed.; Barcelona; España.
- Novick, M (1991): *Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical*, en Estudios del trabajo, n°1, Bs. As.
- Novick, M. y Trajtemberg, D. (2000): *La negociación colectiva en el periodo 1991-1999*; Documentos de trabajo n°19; Secretaría de Trabajo; Coordinación de Investigaciones y Análisis Laborales, MTESS; Buenos Aires.
- Novick, M; Bartolomé, M; Buceta, M; Miravella, M; Senén González, C. (1998): *Nuevos puestos de trabajo y competencias laborales: un análisis cualitativo en el sector metal-mecánico argentino*; CINTERFOR/OIT; Montevideo.
- Novik, M; Yoguel, Gabriel, Catalano, Ana M et al (2002). *Nuevas configuraciones en el sector automotor argentino. La tensión entre estrategias productivas y comerciales*. CDC, vol.19, no.49, p.127-153. ISSN 1012-2508.
- Ohno, T: *El sistema Toyota de producción. Just in time.*" IAE, Ed. Macchi, Bs. As.
- Palermo, H. (2010): *Cadenas de oro Negro. Un abordaje socio-antropológico al esplendor y ocaso de YPF*; Tesis doctoral; Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.
- Palomino, H. y Trajtemberg, D (2006): Una nueva dinámica de las relaciones laborales y la negociación colectiva en Argentina; en revista de Trabajo; año 2 n°3; MTESS, Buenos Aires.
- Panigo, D. y Neffa J.C. (2009): *El Mercado de trabajo argentino en el Nuevo modelo de desarrollo*; Documento de Trabajo; Dirección Nacional de Programación Macroeconómica; Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Argentina.
- Piore, M; Sabel, C (1984): *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books.

- Pierbattisti, D. (2006): *La privatización de ENTel y la transformación de las identidades en el trabajo; génesis del dispositivo neoliberal en Argentina. 1990-2001*; Documento de Jóvenes Investigadores N° 10. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, UBA. Buenos Aires.
- Pierbattisti, D. (2008): *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*; Prometeo Libros, Bs. As.; Argentina.
- Portantiero, J.C. (1977): *Economía y política en la crisis argentina (1958-73)*; Revista mexicana de sociología n°2; México.
- Portelli, Hugues (1973): *Gramsci y el bloque histórico*; Siglo XXI Editores, Argentina.
- Riquelme, G. y Herger, N. (2007): *Entre la presión de las competencias y el desafío de la apropiación de saberes: experiencias de reconocimiento de saberes de los trabajadores en países desarrollados, en América Latina y Argentina*; III Congreso Nacional y I Encuentro Latinoamericano de Estudios Comparados en Educación.
- Rossi, C (2014): *Hegemonía del capital, formas de control de la fuerza de trabajo y conformación del obrero colectivo. Un análisis de cuatro empresas*; Tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Sociales; Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, inédita.
- Salvia, A. et al (2000): *Reformas laborales y precarización del trabajo asalariado (Argentina 1990-2000)*; Equipo Cambio Estructural y Desigualdad Social; Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
- Sano, M. y Di Martino, L. (2003), *Tres casos de japonización de la relación de empleo en Argentina*, en Revista de la CEPAL, N° 80.
- Shimizu Koïchi (1999): *Le Toyotisme* ; Ed. La Découverte; Paris.

- Schorr, M. (2002): *Mitos y realidades del pensamiento neoliberal: la evolución de la industria manufacturera argentina durante los años noventa*; en AAVV; "Más allá del pensamiento único. Hacia una renovación de las ideas económicas en América Latina"; CLACSO, Buenos Aires.
- Senén González, C y Del Bono, A (comp.) (2013): *La revitalización sindical en Argentina: alcances y perspectivas*; Universidad Nacional de La Matanza; Prometeo; Buenos Aires.
- Senén González, C. y Borromi, C. (2011): *Diálogo social y revitalización sindical. Una reflexión sobre las relaciones laborales en Argentina post devaluación*; Revista de Ciencias Sociales. DS. FCS. V. 24 N° 29, Buenos Aires.
- Senén Gonzalez, C. y Haidar, J. (2009): *Los debates acerca de la revitalización sindical y su aplicación en el análisis sectorial en Argentina*; Revista Latinoamericana de estudios del trabajo; 2ª Época, N° 22, 2º Semestre 2009, p. 5-31.
- Senett, R. (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Ed. Anagrama, Barcelona.
- Soich, D. (2008): *Disciplina fabril y estrategias de dominación corporal en una corporación automotriz trasnacional*; Revista Runa n° 28.
- Soul, J. (2010): *Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex – SOMISA*; Tesis doctoral; Facultad de Humanidades y Artes de la Universidad nacional de Rosario.
- Soul, J. y Martinez, O. (2009): *La lucha del movimiento obrero contra las estrategias empresarias de división y precarización de los trabajadores*; Taller de Estudios Laborales.
- Spinosa, M. (2005): *Del 'saber' al 'saber ser'. Las calificaciones en el nuevo escenario de las relaciones de trabajo*; en Fernández, Arturo (comp.) "Estado y relaciones laborales: transformaciones y perspectivas", Ed Prometeo, Buenos Aires.

- Spinosa, M (2006): *Los saberes y el trabajo*, en *Anales de la Educación Común, Buenos Aires, 2006, Tercer Siglo*, año 2, n° 5.
- Spinosa, M.; Drolas, A. (2009): *De la certificación-formación, a la certificación-aprendizaje en el proceso de integración del Mercosur*; revista "Calificaciones y Empleo" n°62; Ceil-Piette/Céreq.
- Svampa, M. (2003): *El populismo imposible y sus actores*; en JAMES, DANIEL "Violencia, Proscripción y Autoritarismo (1955-1976)", Colección Nueva Historia Argentina, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Svampa, M. y Pereyra, S: *Entre la ruta y el barrio*; Paidós, Buenos Aires.
- 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.
- Tanguy, L. (2001): "De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. Definiciones y usos de la noción de competencias", en Neffa, J. C. y De la Garza Toledo, E.; *El trabajo del futuro, el futuro del trabajo*, CLACSO, Bs. As.
- Taylor, F. (1911): *Principles of Scientific Management*; en línea.
- Testa, J. (2009): *Cambio tecnológico y dinámica de transformación de los perfiles profesionales en la industria química*; documento de trabajo n°1; CEIL PIETTE CONICET.
- Thompson, E. P. (1989): *La formación de la clase obrera en Inglaterra*; ED. : Crítica; Barcelona.
- Torre, J.C. (1989a): *Interpretando (una vez más) los orígenes del peronismo*; Desarrollo Económico V.28, n°112 (enero-marzo de 1989), Bs. As.
- Torre, J.C. (1989b): *Los sindicatos en el gobierno (1973-1976)*; Centro Editor de América Latina; Buenos Aires.
- Torre, J. y Gerchunoff, P. (1996): *La política de liberalización económica en la administración de Menem*; En Revista Desarrollo económico; n° 143; Buenos Aires.

- Totsuka, H. (1997): *La sociedad corporativa japonesa*; en Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo; Oscar Martínez compilador.; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina.
- Traversa, O (2001): *Aproximaciones a la noción de dispositivo*; Signo y seña N° 12, Buenos Aires; Facultad de Filosofía y letras, versión digital.
- Valverde, O. (2002): *La gestión por competencia Laboral*. OIT/ Cinterfor, Montevideo.
- Varela, P. (2009): *Repolitización fabril. El retosno de la política de fábrica en la Argentina posdevaluación*. En “La precarización del trabajo en América latina; Claudia Figari y Giovanni Alves (Comp.); Ed. Praxis; p.275-306.
- Vargas Zuñiga, F. (2004): *Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe*.: CINTERFOR/OIT.
- Vasilachis de Gialdino, Irene (2009): *La investigación cualitativa*; en “Estrategias de investigación cualitativa”, Vasilachis de Gialdino coordinadora ; Gedisa Ed.; Barcelona; España, p.23-60.
- Villarreal, J. (1985): *Los hilos sociales del poder*, en “Crisis de la Dictadura argentina”, Siglo XXI editores, Buenos Aires.
- Von Mises, L. (1986): *La acción humana. Tratado de economía*.; Unión Editorial SA; Madrid.
- Yoguel, Gabriel; Erbes, Analía (2007): *Competencias tecnológicas y vinculaciones en la trama automotriz argentina en el periodo post- devaluación*, LITTEC, Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina.
- Watanabe, B. (1997): *Organizar lo desorganizado*; en Japón: ¿milagro o pesadilla? La otra cara del toyotismo; Oscar Martínez compilador.; Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires, Argentina.
- Weber, M. (2004): *Ética protestante y el espíritu del capitalismo*; Ed. Libertador, Argentina.
- Woodward, Joan (1958), *Management and technology*, HMSO, Londres.

- Wortman, A. (2003): *Subjetividad y sociedad de consumo en la Argentina de los 90. El impacto del toyotismo*; Revista electrónica de Estudios Latinoamericanos; Vol. 1 N°2, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Ximénez Sáez, D. y Martínez, O. (1998): *Los trabajadores y las Normas ISO 9000*; Taller de Estudios Laborales.
- Zangaro, M. (2011): *Subjetividad y trabajo. Una lectura foucaultiana del management*; Ed. Herramienta; Bs. As, Argentina.
- Zarifian, F. (1999): *El modelo de competencia y los sistemas productivos*; CINTERFOR/OIT, Montevideo.

Anexos

ANEXO N° 1: Fuentes relevadas de la matriz epistémica managerial (Mejora Continua de la calidad)

a) Fuentes Bibliográficas.

- Walter Shewart (1931): *Economic control of the quality of manufactured product*, versión digital.
- Imai, M (2001): *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*; Compañía Ed Continental; México.
- William Edwards Deming (1986): *Out of the Crisis*; versión digital.
- Joseph Juran (1967): *Management of Quality Control*; versión digital.
- Karou Ishikawa (1997): *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*; Grupo Editorial Norma; Colombia.

b) Documentos del Programa Japón (BID).

- Banco Interamericano de Desarrollo, Programa Japón (2003): “Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad (Vol. 1)”, TC9905067.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Programa Japón (2003): “Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad (Vol. 2)”, TC9905067.

ANEXO N°2: Fuentes relevadas de la Organización Internacional de Normalización (ISO)

a) Serie de Normas ISO 9000.

- Norma ISO 9000
- Norma ISO 9001
- Norma ISO 9004
- Norma ISO 19011
- Norma ISO 10015

b) Documentos complementarios de organismos internacionales.

– ISO (2003): “The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates”.

– ISO (2012): “The ISO Survey of Management System Standard Certifications”; Executive summary.

– ISO (2010): “Normas Internacionales y Normas Privadas”.

– ONUDI-ISO (2010): *Organismos Nacionales de Normalización en países en desarrollo*; “Desarrollo de Normas”.

– ONUDI-ISO (2011): “La caja de herramientas para la evaluación de conformidad”; en revista “Creando confianza”; cap. V “¿Cómo puede la ONUDI contribuir a la construcción de una infraestructura de la calidad?”.

– ONUDI (2002): *Guía de desarrollo de proveedores*; Programa de Subcontratación y Gestión de Proveedores Industriales.

– ONUDI (2006); Programa de Subcontratación y Alianzas Industriales Subdivisión de Promoción Industrial y Tecnológica: “Código de conducta Para las relaciones de subcontratación de proveedores y alianzas industriales”.

– Comité de Obstáculos Técnicos al Comercio, de la Organización Mundial del Comercio (OMC) (2009): QUINTO EXAMEN TRIENAL DEL FUNCIONAMIENTO Y APLICACIÓN DEL ACUERDO SOBRE OBSTÁCULOS TÉCNICOS AL COMERCIO PREVISTO EN EL PÁRRAFO 4 DEL ARTÍCULO 15.

- OMC (2005): Informe sobre el comercio mundial 2005: análisis de los vínculos entre el comercio, las normas y la OMC.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2011): "Impacto de la infraestructura de la Calidad en América Latina"; Gothner y Rovira compiladores.

ANEXO N°3: Fuentes relevadas de la Política Nacional de la Gestión de la Calidad

a) Leyes y decretos.

- Ley N° 24.127 (1992), PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD.

- Decreto 1474/94, SISTEMA NACIONAL DE NORMAS, CALIDAD Y CERTIFICACION.

- Decreto 73/2003, SISTEMA NACIONAL DE NORMAS, CALIDAD Y CERTIFICACION.

b) Documentos complementarios.

- Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) (2010): "Séptima comunicación sobre el Progreso, carta de adhesión al Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)".

- Jefatura de Gabinete de Ministros, Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Observatorio de Políticas Públicas (2006): "Gestión de la Calidad en el Estado".

- Jefatura de Gabinete de Ministros, Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Observatorio de Políticas Públicas (2007): "Gestión de la Calidad en el Poder Ejecutivo Nacional".

- Jefatura de Gabinete de Ministros, Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Observatorio de Políticas Públicas (2008): "Estudio de caso

de políticas públicas. Gestión de la Calidad en el Estado, Facultad de Ciencias Naturales de la Universidad Nacional de la Patagonia”.

- Jefatura de Gabinete de Ministros, Coordinación General del Cuerpo de Administradores Gubernamentales, Observatorio de Políticas Públicas (2010): “Evolución de la Gestión de la Calidad en el Sector Público Nacional (1994-2010)”.

- Fundación Premio Nacional a la Calidad (2013): “Modelo para una gestión de excelencia”.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (1995): “Hacia la calidad Total: la difusión de las Normas ISO de la serie 9000 en la industria Argentina”, Documento de trabajo n°66, elaborado por Adrián Ramos, Buenos Aires.

c) Fuentes estadísticas complementarias.

Ministerio de Economía; Secretaría de Industria, Comercio y PyME; Instituto Nacional de Tecnología Industrial: certificados emitidos a empresas con la Norma ISO 9001:2000 e ISO 9001:2008 durante el periodo 1994-2009 en Argentina.

ANEXO 4: Fuentes relevadas de Toyota Argentina SA

a) Documentos públicos disponibles en página web.
<http://www.toyota.com.ar>

- “Una década de producción en la Argentina”

- “Línea Cronológica”

- “Historia de TOYOTA”

- “Principios de TOYOTA”

- “TPS: Sistema de Producción Toyota”

- “Genchi Genbutsu”

- “Yoshi-Yoshi”

- “Sistemas de Suministro de Partes en las plantas de Toyota en el mundo – Parte 1”

– “Sistemas de Suministro de Partes en las plantas de Toyota en el mundo – Parte 2”

– “Asakai y Yuichi”

b) Códigos de conducta.

– Toyota Financial Services, Gerencia de Recursos Humanos, Normas Generales: “Norma de Ética Profesional y Código de Conducta”.

– Toyota Financial Services: “Código de Conducta Empresarial para Proveedores”.

c) Reportes de sustentabilidad.

– Reporte de sustentabilidad _ Año 2003

– Reporte de sustentabilidad – Año 2004

– Reporte de sustentabilidad – Año 2005

– Reporte de sustentabilidad – Año 2006

– Reporte de sustentabilidad – Año 2007

– Reporte de sustentabilidad – Año 2008

– Reporte de sustentabilidad – Año 2009

– Reporte de sustentabilidad – Año 2010

– Reporte de sustentabilidad – Año 2011

d) Convenios Colectivos de Trabajo y Actas de Acuerdos celebrados entre TOYOTA Argentina S A y el SMATA.

CCT-730-2005-E 04/11/2004 Convención Colectiva de Trabajo

CCT-449-2001-E 28/12/2000 Convención Colectiva de Trabajo

CCT-190-1996-E 27/05/1996 Convención Colectiva de Trabajo

ACU-1150-2010-E 19/07/2010 Acta Acuerdo

ACU-985-2009-E 18/08/2009 Acta Acuerdo

ACU-732-2009-E 27/04/2009 Acta Acuerdo

ACU-732-2009-E-2 27/04/2008 Acta Acuerdo

ACU-20-2009-E 28/05/2008 Acta Acuerdo

ACU-19-2009-E 28/05/2008 Acta Acuerdo

ACU-1157-2007-E 16/06/2006 Acta Acuerdo

ACU-738-2006-E 13/06/2006 Acta Acuerdo

ACU-64-2006-E 26/09/2005 Acta Acuerdo

ACU-144-2005-E 10/02/2005 Acta Acuerdo

ACU-161-2004-E 31/05/2003 Acta Acuerdo
ACU-SN-2000-E-2 13/12/1999 Acta Acuerdo
ACU-81-1999-E 30/06/1999 Acta Acuerdo
ACU-SN-1996-E-2 12/06/1996 Acta Acuerdo

ANEXO 5: Fuentes relevadas del Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales

a) Documentos de Organismos Internacionales.

- BID, Informe de donantes para el Programa de Certificación de Competencias Laborales, 1999.

- BID/FOMIN: Informe de avance del Programa de Certificación de Competencias Laborales, documento elaborado por CINTEFOR/OIT, 2006.

- Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales, Manual de Competencias Básicas en gestión, BID, 2005.

- Avolio de Cols, S. y Iacolutti, M.D. (2006): Competencia laboral. Enseñar y evaluar en competencias laborales. Conceptos y orientaciones metodológicas; Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales; BID.

- Catalano, A. M.; Avolio de Cols, S. y Sladogna, M.: Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas / 1º. ed. – Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo, 2004.

- Chiocci, C, y Di Alessio, M.: Manual de Competencias básicas en comunicación; Programa de Certificación de Competencias Laborales; BID/FOMIN; 2005.

- Ayala, JC: Manual de Competencias básicas en gestión; Programa de Certificación de Competencias Laborales; BID/FOMIN; 2005.

– Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional -OIT/Cinterfor-: “El movimiento obrero y la formación profesional. El Foro Sindical: una propuesta para los nuevos desafíos”.

– FOMIN, Informe de terminación de proyecto del Programa de Certificación de Competencias Laborales – n° ATN/MH-6605-AR TC-98-12-06-9-AR, 2006.

– Vargas Zuñiga F. *La formación por competencias. Instrumento para mejorar la empleabilidad*, documento elaborado para CINTERFOR/OIT.

– Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT): “Gestión de capital humano por competencias: guía para empresarios, profesionales y personas relacionadas con la gestión del capital humano”; BID/FOMIN; 2008.

– Fundación Social Aplicada al Trabajo (FUSAT): “Modalidades de gestión del capital humano en empresas de Argentina”; Programa de Gestión del Capital Humano en un nuevo marco de Relaciones Laborales; BID/FOMIN.

– Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional.

b) Documentos del Ministerio de Trabajo de la Nación.

– Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: El Marco Conceptual de la Normalización y Certificación de Competencias Laborales – Conceptos.

– Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: El Marco Conceptual de la Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

– Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Metodología para el diseño de normas de competencias.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Metodología para el Diseño de Instrumentos de Evaluación.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Entrevista Sociolaboral.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social – UTeCC, Programa de Formación y Certificación de Competencias Laborales: Sistemas Nacionales de Normalización y Certificación de Competencias.

- Programa de la Calidad del Empleo y la Formación Profesional, UTECC: “El marco conceptual de la normalización y certificación de competencias laborales”, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, Documento elaborado en el marco de la transferencia del Programa de Certificación de Competencias Laborales.

- Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Presentación Institucional.

- Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Estrategias de trabajo de la UEMAT.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) (2005): Instituciones de Formación Profesional; requisitos de Gestión de la Calidad.

c) Otros documentos.

- MEMORIA DEL 1° ENCUESTO NACIONAL PARA LA CAPACITACION INTEGRAL Y PERMANENTE DEL TRABAJADOR, 1991.

- SMATA, ACARA: Acta de acuerdo marco para la coestión de la formación profesional, Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, 1994.

- Mertens, Leonard (2000): La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional, Cumbre Iberoamericana, Ministerio de Cultura y Educación de Argentina.

- Resolución 195 - OIT: "Recomendaciones sobre el desarrollo de los recursos humanos educación, formación y aprendizaje permanente", Programa de Calidad del Empleo y la Formación Profesional; fecha de adopción: 17/06/2004; MTESS de la Nación.

d) Normas de Competencias Laborales.

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de armador de carrocería"; SMATA-Unión Propietarios de Talleres Mecánicos Automotores (UPTMA).

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de auxiliar de sistemas electrónicos"; SMATA-Unión Propietarios de Talleres Mecánicos Automotores (UPTMA).

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de chapista"; SMATA-Unión Propietarios de Talleres Mecánicos Automotores (UPTMA).

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de mecánico de motores diesel"; SMATA-Unión Propietarios de Talleres Mecánicos Automotores (UPTMA).

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de armador de carrocería"; SMATA-Unión Propietarios de Talleres Mecánicos Automotores (UPTMA).

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de pintor de carrocería"; SMATA-Unión Propietarios de Talleres Mecánicos Automotores (UPTMA).

- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social: "Norma de competencia laboral de operario de tareas especiales del área montaje"; SMATA-Volkswagen Argentina.

