

CLAUDIA FIGARI*

HEGEMONÍA EMPRESARIAL Y MEDIACIONES PEDAGÓGICAS EN LOS ESPACIOS DE TRABAJO

Introducción

La sofisticación alcanzada por las formas de dominio del capital sobre el trabajo en la fase actual de desarrollo de las fuerzas productivas no puede soslayar el estudio detenido de los mecanismos empleados para controlar y disciplinar a los trabajadores. En este escenario, se conforma un campo de disputa material, política y cultural, marco en el cual cobran importancia las actuaciones hegemónicas empresariales y las acciones de resistencia que impulsan los trabajadores. Una vía fértil de análisis la constituye el estudio de la transmisión de las doctrinas corporativas empresariales en los diferentes sectores de la producción. Nuestras investigaciones realizadas en Argentina en grandes empresas transnacionales han indicado la existencia de *sistemas corporativos* que cobran especificidad en contextos situados y que constituyen un conjunto de herramientas articuladas sistémicamente con el fin de posibilitar una eficaz transmisión de la cultura corporativa. En este proceso se transponen los *sentidos oficiales empresariales* en los espacios de trabajo¹. Hemos desarrollado este *concepto para significar* al sistema de ideas imperante que sustenta el accionar hegemónico, aportando los principios legitimadores del orden empresarial. Estos sentidos expresan los principales contenidos corporativos que gobiernan y serán evaluados en el comportamiento laboral (Figari, C., 2010).

Recibido 13-XI-2012

Versión final 30-III-2013

* Claudia Figari, Centro de Estudios e Investigaciones Laborales –CEIL– del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas –CONICET– de Argentina, Saavedra n. 15, 4º, CP (1803), Buenos Aires, Argentina. Correo electrónico: cfigari@ceil-conicet.gob.ar.

¹ Empleamos la noción de transposición para significar la operación política-técnica que formaliza, sistematiza y convierte los sentidos oficiales en conocimiento oficial empresarial al intervenir el saber experto procedente de las Ciencias de la Administración. En esta labor resultan indispensables los intelectuales orgánicos del bloque ideológico empresarial.

Sociología del Trabajo, nueva época, núm. 78, primavera de 2013, pp. 95-115.

En este artículo nos proponemos analizar los dispositivos empleados en una empresa siderúrgica y de producción de hidrocarburos con el fin de consolidar las actuaciones hegemónicas e incidir en la formación de nuevas subjetividades. Específicamente, profundizamos en el sentido y alcance que asumen los *sistemas corporativos* estudiados y ahondamos en el proceso de transposición de los *sentidos oficiales empresariales* y en las agencias y agentes que lo posibilitan. Dicha transposición se apoya en mediaciones pedagógicas que cobran centralidad en la consolidación de la hegemonía empresarial, así, la formación corporativa y los agentes formadores asumen un papel clave en el actual orden empresarial. Justamente, la denominada modernización empresarial, impulsada desde finales de los años ochenta y principios de la década de los años noventa, se sustentó en un proceso que fortaleció su bloque político-ideológico y además generó mediaciones potentes para alcanzar efectividad sobre la base de un trabajo formador, sustentado en la matriz neoliberal y toyotista. Sin embargo, y siguiendo a Gramsci, más que oponer consenso y coerción, hay que pensarlos en una unidad dialéctica. La impronta del orden corporativo empresarial ha requerido para su consolidación del recurso consensual, aún cuando coexistan formas de dominio que operen, por ejemplo, sobre la base del temor a perder la fuente de empleo. Esta cuestión cobró relevancia especial en Argentina en los años noventa vía la doctrina flexibilizadora, y a partir de la tendencia de terciarización laboral. Muchos conflictos laborales en el último lustro se encuentran vinculados con esta estrategia extendida del capital, fuente de una persistente precarización de las condiciones de empleo y de trabajo.

Problematizar los procesos hegemónicos empresariales y su consolidación supone un esfuerzo analítico complejo que permita echar luz en el entramado de relaciones técnicas-productivas y políticas-culturales que viabilizan los principios que reglan el orden empresarial. La disputa por consolidar las formas hegemónicas sobre el trabajo pone en el centro del debate conceptual, analítico y empírico su carácter pedagógico, cuya expresión más emblemática la constituye el principio formador con sustento en la «mejora continua». El gran desafío para las actuaciones empresariales es cómo difundir a tiempo real, y con el mayor alcance, este principio en el corazón del proceso de trabajo, es decir, en los espacios situados donde los trabajadores desarrollan un quehacer específico y movilizan saberes técnicos fundamentales para la cooperación y el funcionamiento de la producción. La acción corporativa instituye nuevas prácticas que se diseminan en el espacio global empresarial. Sin embargo, este accionar se especializa, para lo cual se apoya en dispositivos sofisticados cuyo análisis es aún una asignatura pendiente para los estudios sociológicos y pedagógicos críticos. Así, los *sentidos oficiales empresariales* son dinamizados por la agencia empresarial en múltiples direcciones: hacia la gestión y organización del trabajo, hacia las comunidades en las que se emplazan las empresas, hacia los clientes y proveedores y hacia los acuerdos sectoriales con instituciones gubernamentales y sociales en general. Esta aproximación aporta una vía fértil para visibilizar las matrices de disciplinamiento social que han cobrado una particular morfología en el marco de determi-

nados procesos históricos y de desarrollo de las fuerzas productivas (Mészáros I., 2004; Harvey, D., 2006). Estas acciones legitimantes del accionar empresarial ejercen una violencia simbólica sobre los trabajadores que requiere ser estudiada en profundidad (Kamoche, K.; Pinnington, A. H., 2012). Desde este marco de análisis, reviste importancia la desnaturalización de las formas actuales (aunque viejas formas renovadas) en que el capital despliega su accionar en contextos situados y ejerce el control sobre los trabajadores (Edwards, P.; Collinson, M., 2002; Collom, E., 2003; Alonso, L. E y Fernández Rodríguez, C. J., 2007; Fernández Rodríguez, C. J., 2011). Nuestras investigaciones han puesto en evidencia que la consolidación del accionar hegemónico se constituye en disciplinamiento de los trabajadores. En ese proceso la mediación pedagógica cobra centralidad, dada su eficiencia para transponer los *sentidos oficiales empresarios en el cotidiano laboral*. Es también en este proceso donde las representaciones, expectativas de los trabajadores y sus trayectorias laborales, culturales, educacionales, profesionales y de participación política cobran protagonismo en el estudio del consentimiento que prestan los trabajadores (Barranco, O.; 2011; De Castro Pericacho, C., 2012). El estudio del entramado entre condiciones objetivas y subjetivas resulta fundamental para ahondar en la complejidad de estos procesos, más allá de que situemos el foco de la investigación empírica en la estrategia empresarial, o bien en la resistencia y posiciones que asumen los trabajadores.

Exponemos hallazgos derivados de varias investigaciones realizadas en los últimos años en Argentina en una empresa siderúrgica y de producción de hidrocarburos, de reciente re-nacionalización². Se ha desarrollado un estudio de casos múltiples que ha permitido identificar tendencias predominantes y avanzar en la producción conceptual. Hemos producido una vasta base empírica a partir de abordajes etnográficos, entrevistas en profundidad y análisis de contenido de una profusa documentación corporativa y de convenios colectivos de trabajo³.

Nuestra lógica expositiva analiza en primer lugar el sentido y alcance de los *sistemas corporativos*, poniendo en evidencia las actuaciones empresariales que posibilitan la implementación de diferentes herramientas corporativas en los sectores de la producción. Este análisis contribuye a visibilizar los dispositivos de control laboral y la búsqueda de comportamientos laborales “adecuados” a los principios corporativos. En segundo

² Los principales hallazgos que se enfatizan en este artículo se derivan especialmente de las siguientes investigaciones: “Prácticas hegemónicas corporativas y disciplinamiento laboral: saberes, prácticas y posiciones de los trabajadores en contextos de racionalización y fragmentación en el trabajo”, CONICET de Argentina; “Hegemonía empresarial y estrategias de disciplinamiento laboral: disputas dentro y fuera de las fábricas”, Agencia Nacional de Promoción Científica y Técnica de Argentina: ambos con sede en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales -CEIL- del CONICET y dirigidos por Claudia Figari. También nutrieron nuestros hallazgos las líneas de investigación que desarrollamos en la Universidad de Buenos Aires: proyecto grupos consolidados: “Estrategias de disciplinamiento laboral y resistencia en el trabajo: Disputa político-cultural dentro y fuera de las fábricas”, sede: Facultad de Ciencias Sociales (dirección: Claudia Figari).

³ En el apéndice metodológico se aportan mayores precisiones.

lugar analizamos la centralidad que asume la mediación pedagógica (empresarial) en el sostenimiento de la hegemonía y en la transformación del control en disciplinamiento laboral. Finalmente recuperamos las tesis centrales que desarrollamos a lo largo del artículo.

1. *Sistemas corporativos y disciplinamiento laboral*

Son valiosas las contribuciones de los estudios clásicos que enfatizaron el análisis en los procesos de control laboral, en los dispositivos disciplinares y en el consentimiento que prestan los trabajadores (Braverman, H., 1974; De Gaudemar, J., 1991; Buroway, M., 1979). Algunos estudios más contemporáneos han ahondado en este campo de estudios indagando, por ejemplo, en el sector de las empresas de telecomunicaciones privatizadas (Montes Cató, 2005); en la industria petrolera (Moreno Andrade, S., 2008; Muñoz Terra, L., 2009; Figari, C.; Palermo, H., 2009), en las empresas de call centers (Del Bono. A. 2006), en la industria automotriz (Stewart, P; Ramalho, J.; Danford, A.; Pulignano, V; Santana, M., 2005; Antunes, R. 2006; Delfini, M.; Roiter, S. 2007); en la industria siderúrgica (Azpiazu, D.; Basualdo, E.; Kulfas, M., 2007; Soul, J., 2007; Giniger, N., 2011a). En este marco, menos estudiadas han sido las herramientas específicas empleadas por el capital en contextos situados para transformar los dispositivos de control en disciplinamiento laboral. Nuestros aportes centran el interés en estos procesos, de gran complejidad y sofisticación en la fase actual de desarrollo de las fuerzas productivas. Desde esta perspectiva, la disputa por dar sostenimiento a la hegemonía empresarial cobra relevancia, así como la constitución de un bloque político-ideológico que se expresa en la formación de cuadros directivos que asumirán una función disciplinadora de la fuerza laboral. Esta problemática asume especial pertinencia teniendo en cuenta los ensayos recurrentes y variados que han movilizadado las corporaciones en los últimos 20 años para reconfigurar el orden empresarial. Desde nuestras tesis, una vastedad de herramientas corporativas ha cobrado sistematicidad a través de doctrinas especializadas que constituyen lo que hemos denominado *sistemas corporativos*⁴. Esos sistemas han sido identificados desde nuestras investigaciones en grandes empresas de sectores estratégicos como el siderúrgico, el automotriz, energético. Estos sistemas se sustentan en un cuerpo de conocimiento experto procedente de las ciencias manageriales, que les aporta legitimidad. A ese cuerpo de conocimiento experto lo hemos denominado *conocimiento oficial empresarial* (que reenvía a los sentidos más nodales de la *mejora continua*). Desde la tesis que postulamos, el sostenimiento de la hegemonía empresarial se apoya en estos sistemas corporativos. A su vez, los contenidos

⁴ La alusión a sistema pretende aludir a la articulación funcional de diferentes herramientas corporativas que, integradas funcionalmente aportan legalidad y legitimidad al orden empresarial, asimismo, usamos el término corporativo como expresión nativa, dada la relevancia que asume en la documentación y variados materiales donde se difunden los principios que regulan las políticas empresariales.

corporativos, que derivan del *conocimiento oficial empresarial*, requieren ser transmitidos en forma eficiente en los espacios de trabajo y ser aprehendidos por los trabajadores, de quienes se espera un ajuste adecuado de su quehacer. Así, intervienen diferentes agencias y agentes que realizan una difusión continua (de los contenidos corporativos) en los espacios de trabajo, empleando herramientas especializadas según sea el área de intervención técnica. Los *sistemas corporativos* se especializan para concretizarse en los espacios de trabajo (veremos que en ese proceso se juega una transposición, de naturaleza pedagógica). En esta tarea la función de los mandos se constituye en estratégica al conferirles una función pedagógica: deben lograr una buena transmisión de los contenidos corporativos y su evaluación a través de instrumentos que miden los desempeños. Esta función se hace extensiva a algunos trabajadores (incluso operarios) que ofician de líderes y a quienes se les asigna un papel diferencial en los colectivos obreros con funciones que coadyuvan en la difusión de procedimientos, su registro y medición. Si la doctrina corporativa normaliza, las actuaciones situadas la especializan en el marco de un complejo proceso que demanda de buenos transmisores, difusores y evaluadores. En este escenario, la normalización de los conceptos corporativos (tributarios de la máxima de la mejora continua) y sus especializaciones, como dos caras de una misma moneda, disponen de variadas herramientas (según el área de competencia de intervención) a los efectos de obtener una transmisión eficaz en los espacios de trabajo.

Algunas tendencias predominantes que venimos constatando en nuestras últimas investigaciones, en grandes empresas transnacionales, localizadas en Argentina, dan cuenta de la consolidación de *sistemas corporativos* que, sustentándose en núcleos de sentido tributarios de las tendencias del capitalismo en esta fase histórica, se transponen a través de prácticas concretas en las plantas estudiadas. Los *sistemas corporativos* denominados «Dirección por Objetivos» –DPO– y «Gestión por Compromiso Social» –GxC– (en la empresa de hidrocarburos estudiada), o bien, el sistema denominado “Gestión Integrada” en la empresa siderúrgica localizada en Villa Constitución-Provincia de Santa Fé–, expresan sentidos concomitantes del capital concentrado y su aprehensión posibilita visibilizar la disputa en el espacio técnico-productivo y político-cultural por lograr consentimiento entre los trabajadores⁵.

En las próximas secciones analizamos la implementación de los *sistemas corporativos* en una planta siderúrgica y en una empresa de producción de hidrocarburos. En las actuaciones empresarias se postula la centralidad de la acción formadora empresarial, a partir de su relevancia en el disciplinamiento de los trabajadores. En este marco ponemos de manifies-

⁵ En el caso de otras empresas estudiadas, como las automotrices, también se ha podido constatar la conformación, por ejemplo, del sistema corporativo denominado Ford Production System –FPS–, en una planta, filial de la empresa Ford, localizada en la localidad de General Pacheco, Gran Buenos Aires. El Toyota Production System –TPS–, también estudiado por nosotros, constituye la base conceptual nodal de los sistemas corporativos encontrados en otras empresas.

to también algunas de las implicancias que trae aparejada la implementación de las políticas empresariales que se analizan para los trabajadores.

1.1 De la «dirección por objetivos» a la «gestión por compromiso social»: medir los comportamientos deseables

En la empresa YPF Repsol la implementación de *sistemas corporativos* es precedida por una profunda racionalización de la fuerza laboral que se instrumenta a comienzos de la década de los años noventa, en forma previa a su privatización definitiva hacia finales de esa década y alcanza a todos los niveles del mando. En el sur y en el norte del país, la lucha de los trabajadores (autodenominados Ypefeanos) se expresó en piquetes (cortes de ruta) en reclamo por la fuente empleo y en clara oposición al proceso privatista que lesionará de muerte a la histórica *comunidad de fábrica* sustentada en una arraigada identidad colectiva y en la profunda diferenciación entre aquellos que pertenecían y no a YPF. Esta situación incidió fuertemente en el no acompañamiento de la comunidad (por ejemplo, en Comodoro Rivadavia, en el sur del país, Provincia de Santa Cruz) a la lucha de los trabajadores ypefeanos despedidos.

Al igual que con otras empresas privatizadas en Argentina, la negociación colectiva se constituyó en una herramienta clave para incorporar las cláusulas flexibilizadoras⁶. En ese contexto, la batalla política-cultural se fue desplegando a partir de la implementación de matrices corporativas modernizantes con claras filiaciones en las doctrinas toyotistas, que bregaban por el *necesario cambio cultural*.

El *sistema corporativo* denominado Dirección por Objetivos –DPO–, implementado en los años noventa con la gestión Estensoro –interventor de YPF–, expresa un núcleo denso de sentidos: la medición constante de la productividad y un sistema complejo de contralores posibles de ser regulados a través del trabajo en grupos y de la evaluación continua de los desempeños. Así, las metas de productividad establecidas en el nivel de la empresa (considerada globalmente), de las unidades, de los grupos y de los individuos (escalonadas, pero articuladas según los objetivos corporativos establecidos en el plan estratégico de Repsol), serán monitoreadas por los jefes y las evaluaciones de desempeño (que alcanzan a todos) medirán las contribuciones específicas de los trabajadores a los objetivos fijados, de esto dependerá la asignación de una retribución variable. Así, los objetivos corporativos (que dan fisonomía al sistema corporativo) se entraman estratégicamente a lo largo de la estructura de mandos y se concretizan en el escenario del quehacer específico que movilizan los traba-

⁶ Desde que se inicia el proceso de racionalización se firman en forma periódica convenios colectivos de trabajo –CCT– de empresa (CCT 30/90 «E» –empresa–; CCT 223/97; CCT 450/01; CCT73/05; CCT 868/07). Cabe destacar que el convenio de empresa vigente hasta el año 1990 se había firmado en la ronda de negociación del año 1975. En los años 2000, se van incorporando los conceptos modernizantes que sustentan las doctrinas manageriales que, de hecho, ya se venían implementando desde comienzos de los años noventa.

jadores. La Dirección por Objetivos se constituirá en contenido privilegiado de los cursos orientados a los mandos. Esta tendencia se presenta como recurrente en las distintas empresas estudiadas, cobrando centralidad un tipo de formación corporativa que cuenta con programas institucionalizados pero requiere para su ejecución de su descentralización en los diferentes espacios de la producción. La efectividad de estos programas para los mandos se verificará en el cotidiano laboral, es decir, en el ejercicio de la función pedagógica que se les exige.

Las directrices de DPO [...] afectan a todos los niveles en la consecución de metas estratégicas y resultados anuales. DPO es clave para el éxito. Toda persona de la empresa deberá conocer y compartir los objetivos y metas que la organización exige y que se traducirá en compromiso con la misión y visión de la compañía y sus objetivos. (Programa de Recursos Humanos de Repsol YPF).

La política corporativa abarca a todos, exigiendo una colaboración permanente con las metas que se definen en el plan estratégico corporativo. En ese marco, las competencias exigibles, las evaluaciones continuas y, sobre esta base, el plan de formación corporativo, serán aspectos nodales que también traerán aparejados tensionamientos entre los trabajadores. Más allá del papel estratégico de Recursos Humanos en el diseño y rediseño de estas políticas, cada gerente, jefe, líder de grupo, deberá ejercer un quehacer evaluador teniendo como base referencial fundamental los contenidos corporativos y las metas que sustentan los sistemas corporativos. El siguiente relato de un alto gerente pone de manifiesto el sentido y alcance de las evaluaciones y su relación con los planes de formación:

Hay evaluaciones. Ahora se hace todo electrónicamente [...] te evalúan tus competencias técnicas, si estás orientado a resultados, si tenés capacidad de liderazgo, de comunicación, para resolver conflictos o no tienes [...] en todo grupo humano hay conflicto, para las jefaturas es un tipo de evaluación, para un empleado medio es otra [...] En función de las debilidades te recomiendan cursos [...] te falta liderazgo, curso de liderazgo. [...] tenés algunos que están abajo y algunos pocos que están arriba. [...] Al que está abajo se le da planes de capacitación para revertir esas fallas. Y si está abajo y es una persona que no funciona, que es problemático, no es que se lo despide, pero ya no se invierte demasiado tiempo en él. Se lo deja donde esté. (Alto gerente con ejercicio de funciones en la administración central. Se incorporó a la empresa en la gestión estatal y ha continuado trabajando en la empresa a partir de la privatización ejerciendo funciones mando).

La “proactividad” asociada al «buen desempeño» se expresará en «incentivos» salariales y planificación de rutas profesionales para puestos estratégicos. Justamente, el diseño de trayectorias individuales (según objetivos corporativos asociados al mérito y a la colaboración), demandará una suerte de reflexividad permanente en el trabajador acerca de sus posibilidades y límites, en un escenario que fija horizontes de profesionalización y de movilidad cada vez más inciertos. En las instancias de evalua-

ción descentralizadas –del jefe hacia sus subordinados–, se trata de identificar «puntos fuertes» y «áreas de mejoras», y sobre esta base definir el plan de formación. Las evaluaciones deberán tener en cuenta los avances con relación al plan definido. Así, la mejora continua rige en la gestión para el trabajo y sustenta, como principio normativo unificante, la especialización de contenidos corporativos y competencias deseables.

Las tensiones y conflictos derivados de las políticas que venimos caracterizando cobran expresión en algunos gerentes y también en los trabajadores que no ejercen específicamente una función de mando. Así, la discrecionalidad de las evaluaciones, asociadas a las exigencias corporativas en general (alcanzar determinadas metas de productividad), se traducen tanto en competencia entre trabajadores como en resistencias relacionadas en especial con una remuneración que no refleja lo exigido:

Generalmente cuando viene la época de la evaluación, que es a fin de año, hay un montón de conflictos entre los empleados, porque la gente se mide: “a vos que te puso”, en general es muy difícil hacer entender a la gente que evaluamos en función del laburo que hizo y el puesto que está. No estás evaluando a la persona. A mí cuando me evalúan, en general me evalúan bien porque el jefe mío tampoco quiere entrar en conflicto conmigo”. (Alto gerente con ejercicio de funciones en la administración central).

Del 90 en adelante. Sálvese quien pueda. [...] Hay metodologías para sentirte dueño de una empresa. Es muy característico de los japoneses. [...] Ya empezaban con “nuestra empresa”. Antes era nuestra porque éramos del estado. ¡Qué nuestra! los objetivos [...] Siempre se llegaba a más, pero de plata ni hablar [...] Por ahí lo que lograban era muy por arriba de lo que a vos te podían dar. Y también se hicieron muchas injusticias». (Entrevista a ex trabajador contratado de una refinería localizada en la localidad de Ensenada, Pcia. de Buenos Aires).

Los ajustes y re-definiciones del *sistema corporativo* DPO, producto de los tensionamientos y de los resquebrajamientos de los procesos hegemónicos, instauran una arquitectura empresaria que se consolida re-articulando la dirección cultural y política con las bases materiales del proceso de trabajo. Las *prácticas hegemónicas empresariales* encuentran fisuras y producen reacomodamientos, al considerar, hacia mediados de la década del 2000, que ya no basta con medir los objetivos, hay que ponderar y evaluar la forma en que se alcanzan. Este giro vuelve la mirada sobre el proceso de trabajo y las intervenciones técnicas que movilizan los trabajadores en el cotidiano laboral. Es decir, se fortalecerá, por una parte, la función de transmisión de los contenidos corporativos y su interpenetración en el quehacer técnico situado que realizan los trabajadores. Por otra parte, y consistente con lo anterior, la función evaluadora deberá ser más eficiente en términos de diferenciar a los “mejores entre los mejores”, teniendo en cuenta la forma específica en que desarrollan su quehacer. En el año 2006 se implementa la “Gestión por Compromiso” –GxC– en primer lugar, en las áreas administrativas centralizadas y luego en las diferentes áreas de producción localizadas en diversas regiones de Argentina.

En el marco de la GXC, se fortalece el recambio de los mandos. Muchos profesionales con una vasta experiencia, son desplazados de la función de mando, o bien, directamente reemplazados por jóvenes profesionales, por “estar preparados para el cambio”. Paradójicamente la empresa sigue necesitando esa experiencia, cuestión que, a veces, es resuelta con nuevas contrataciones que no implican una relación efectiva con la empresa. Aquí también se expresa un tensionamiento entre la necesidad que tiene la empresa del saber productivo/técnico (y de la experiencia acumulada) de los trabajadores, y los contenidos corporativos más doctrinales de la “mejora continua”. Los siguientes relatos expresan estos tensionamientos:

Cuando Y.P.F. era estatal crecieron muchas compañías de perforación que tenían una gran escuela. Había gente que sabía mucho de hidráulica, eran ingenieros de perforación. Todo eso ya no se necesita más. Hoy por ejemplo SAN ANTONIO que está parada hace un tiempo, no tiene ingenieros de perforación, no tiene nada. No hay nadie. Los que son supervisores son tipos que no saben [...] de hidráulica [...] Si les pedís que te expliquen conceptualmente la hidráulica del pozo no tienen idea. Se manejan todo por la computadora, por programas. (Ingeniero en petróleo, trabajó en la época estatal y en la privatización, en Comodoro Rivadavia).

Antes los geólogos iban al campo, recorrían los pozos, Ahora no solo no van al campo, sino que hacen todo desde la oficina [...] la experiencia no es valorada por la empresa. (Trabajador efectivo de Repsol YPF. Ingresó en el año 1988 a YPF).

Más allá de la relevancia que asumen los contenidos corporativos (que deben circular y ser aprehendidos por los trabajadores) éstos gobiernan sobre la base de penetrar en las intervenciones técnicas situadas que realizan los trabajadores.

Los *sistemas corporativos* definen una matriz formadora (tributaria de la disputa por consolidar la hegemonía empresarial). Su implementación efectiva depende del uso de las mediaciones pedagógicas adecuadas que posibiliten transponer los núcleos de sentido, sustento de los sistemas, en competencias deseables a ser medidas en los trabajadores por parte de los mandos, aplicando determinados instrumentos de evaluación.

Cuatro cuestiones aportan evidencia empírica de interés: 1. La implementación de un programa de desarrollo de competencias, identificadas como genéricas y técnicas. Las primeras reenvían a los contenidos corporativos, las segundas a las exigencias específicas técnicas-productivas. 2. La función formadora deslocalizada en los sectores de la producción se expresa en la figura de un tutor. 3. La centralidad de la medición del desempeño que debe medir no sólo resultados sino también el proceso a partir del cual se arriba a los objetivos. Es aquí donde se expresa el quehacer técnico situado, en un acto de trabajo definido que debe ser interpretado por lo genérico-corporativo. 4. La mediación pedagógica es productiva en tanto y en cuanto es productora de saber en el marco de determinadas relaciones de dominio sobre los trabajadores, la mediación también conforma el contenido a transponer y en esta apuesta opaca /

desdibuja las fuentes productoras de los sentidos corporativos (núcleos del accionar hegemónico y sostenes conceptuales de los sistemas corporativos).

1.2 Gestión integrada y visión compartida: inscripciones materiales y político-culturales en la construcción de consenso.

En la empresa siderúrgica estudiada, la política modernizante cobra un impulso definitorio al implementar, hacia mediados de la década del 2000, el *sistema corporativo* denominado Gestión Integrada, consolidando los principios corporativos en los sectores de la producción y extendiéndolos hacia la comunidad de Villa Constitución, en la que se emplaza la empresa. Estas políticas reconocen un importante antecedente en el conflicto generado hacia finales de los años ochenta, cuando la empresa promueve los denominados Nuevos Métodos de Trabajo -NMT-. En esta empresa la presencia sindical será emblemática dentro y fuera de la fábrica. La comunidad villense (Villa Constitución, Pcia. de Santa Fe) asumió y sigue asumiendo un papel protagónico, de acompañamiento a las luchas obreras. La modernización supondrá una clara embestida contra la fuerte actividad gremial y de lucha, así como también la disputa por los derechos regulados vía el convenio colectivo de trabajo vigente. Más allá del papel protagónico que asume el sindicato y más allá de los logros parciales obtenidos, la política de modernización no cede y se continúa en forma sistemática en los últimos dos décadas. Se consolida la estrategia de tercerización e inestabilidad en el empleo, cuestión vinculada estrechamente a una gestión individualizada de las relaciones de trabajo. Estas estrategias tienen un importante efecto disciplinador en los trabajadores. (Calderón, J.; López Calle, P., 2010).

A partir del año 2003, cuando la empresa en estudio es adquirida por la Belgo Mineira a los históricos dueños: los Acevedo, el management brasilero aporta un escenario en la línea de las tendencias modernizantes que ya reconocía antecedentes en los NMT: centralidad de las oficinas de recursos humanos, la importancia otorgada a los “jóvenes profesionales” que configurarán el nuevo mando, tercerización de la fuerza laboral, trabajo en células, descentralización de la política de formación en los sectores de la producción. En este contexto, el *sistema corporativo* denominado Gestión Integrada retoma las bases conceptuales del programa que ya se implementaba desde 2002, y lo profundiza, recuperando sus líneas directrices: instrumentar la clave de la mejora continua en los procesos, en la presentación final y en la entrega a los clientes. Esto no es una novedad, si bien dos cuestiones interesan como regulaciones que operan en la máxima toyotista de la mejora continua: por un lado, los principios corporativos deben alcanzar a las tareas específicas realizadas en los diferentes sectores de trabajo, y esto se busca conseguir a través de diferentes herramientas que se fortalecen: la capacitación, los indicadores de desempeño, la concientización (a los proveedores, a los trabajadores, a la comunidad). Por otro lado, los principios corporativos se tiñen del lenguaje de la “res-

ponsabilidad social empresarial”-RSE- que cobra especial relevancia en el primer reporte de sustentabilidad (que la empresa debe presentar anualmente y hacerlo público) del año 2004. Con la Belgo Mineira, el management reconoce un punto de inflexión que se expresa en lo que dice, hace y publica para su difusión. En la voz de un joven profesional se pone de manifiesto la centralidad que asume la gerencia de Recursos Humanos y las articulaciones que se definen entre el plan corporativo general y sus aplicaciones según las necesidades de cada gerencia:

[...] Todo tiene que ver con la gestión de las personas. Recursos Humanos es algo muy amplio, aparte del ingreso a las personas, la capacitación de las personas, todas las modalidades de egreso, las relaciones con los sindicatos, las comunicaciones internas. Tiene un montón de procesos incluidos el área de Recursos Humanos [...] De hecho es un equipo grande el de Recursos Humanos. Cada área es una gerencia. Con relación a la capacitación, está plan corporativo y el plan de la gerencia. El plan corporativo tiene que ver con cuestiones genéricas aplicables a todos los puestos. El plan de la gerencia tiene que ver con las necesidades de capacitación específicas de cada gerencia. (Entrevista a un joven profesional que trabaja en la gestión de Recursos Humanos).

La visión de los delegados sindicales con relación a las políticas corporativas, y, en especial, respecto al rol que asume Recursos Humanos se expresa de esta forma:

Acá hay una organización que por ahora se mantiene, trajeron toda esa gente. Antes había un gerente y un jefe de Recursos Humanos, estaba en un edificio, sólo, cualquier problema era todo con él. Ahora no, en todos los sectores hay uno y sale a convencer a la gente de cómo tiene que trabajar, cómo tienen que portarse, qué tienen que hacer, si se equivocan les hacen creer que no saben hacer su trabajo. En vez de ayudarlo, es al revés. Y a disputarle la relación al delegado con la gente. (Entrevista grupal Comisión interna Unión Obrera metalúrgica-UOM).

De esta forma, Recursos Humanos descentraliza su accionar, así como el plan corporativo de formación se especializa en las diferentes áreas de actuación técnica-productiva. Para los delegados sindicales de la Unión Obrera Metalúrgica –UOM seccional de Villa Constitución–, las estrategias corporativas se orientan a convencer, limitar el accionar de los delegados y determinar cómo se debe realizar el quehacer técnico. Veremos a continuación que los avances corporativos sobre la pericia técnica constituye un aspecto nodal que se traduce en resistencia de los trabajadores a las políticas empresariales.

Desde finales del año 2006, la empresa Acindar forma parte del Grupo Arcelor Mittal, líder en la producción mundial de acero. En este escenario, las matrices corporativas reconocen un nuevo punto de inflexión: la importancia que cobra la capacitación corporativa asociada al sistema de liderazgos (en toda la estructura jerárquica) entre los trabajadores y en las células de trabajo, y una invocación recurrente a la sostenibilidad del sis-

tema de gestión que se dinamiza. En ese contexto, el sostenimiento de la hegemonía empresarial encuentra en la formación de cuadros una cuestión estratégica que se expresa en la creación, por ejemplo, de la Universidad corporativa de Arcelor Mittal:

La Universidad corporativa supone una herramienta importante para seguir [...] (transformando el futuro) y contribuye a la estrategia global de nuestro grupo de desarrollar sus propios líderes y directivos [...] Nuestra Universidad es la fuente principal de oportunidades de desarrollo profesional» (Revista Corporativa *Arcelor Mittal*, n.º 3, julio de 2008. p. 47).

Para un gerente la competencia de liderazgo, es una competencia básica [...] Hay toda una escuela de liderazgo, inclusive a nivel global. El grupo (Arcelor Mittal) tiene una Universidad que se dedica a temas relacionados con el liderazgo y otros tipos de competencias Gerenciales [...]. A nivel operario también, es el mismo proceso. La detección de necesidades de capacitación de acuerdo al puesto y al perfil del puesto y el plan anual de capacitación». (Joven profesional que se desempeña en la gerencia de Recursos Humanos).

La formación corporativa se expresa en la semántica de la gestión por competencias. Los principales contenidos corporativos (en la formación) se relacionan con las actuaciones necesarias que serán medidas y evaluadas. La agencia formadora, el desarrollo de competencias y su evaluación, son movilizadas en el territorio propio de despliegue del proceso de trabajo. De ahí que nos refiramos a la *pedagogización del espacio de trabajo*. Sin embargo, y como se pone de manifiesto a continuación, esos contenidos corporativos, que se transmiten, movilizan y evalúan en los sectores de la producción, deben interpenetrarse con los saberes técnicos situados que ponen en juego los trabajadores en el acto de trabajo, dado que son indispensables para el normal funcionamiento de las empresas y, para lo cual se requiere lograr cooperación de los trabajadores.

Y por ahí eso es lo que a mí me molesta, que la gente siempre tiene predisposición, siempre está dispuesta a hacer algo más. [...] dijeron: vamos a darle una solución, le dieron una solución y después cuando tenemos que salir a discutir salario te dicen no, vos ganás mucho. Y la gente siempre tiene esa predisposición.

Si yo voy a tratar de mejorar algo es para no empeorar yo, aunque a su vez se beneficie la empresa. Entonces después la empresa está eliminando puestos de trabajo porque yo solucioné algo que ellos no podían hacer» (Entrevista grupal Comisión interna Unión Obrera metalúrgica-UOM).

El orgullo del oficio, del trabajo bien hecho, de la contribución original en el cotidiano laboral, se constituyen en aspectos nodales en torno a los cuales se generan contradicciones y se resiste. La empresa pretende de los trabajadores colaboración (social y técnica), aportar mejoras, pero éstas no necesariamente son reconocidas, valoradas. Al igual que en la empresa de producción de hidrocarburos, para los trabajadores, el valor de la expe-

riencia técnica acumulada se subalterniza a partir de la implementación de los sistemas corporativos:

Yo digo que la experiencia es fundamental [...] cuando estaba en “colada”, me habían tocado dos viejos, y claro, lo del día a día lo sabía de memoria. Les preguntaba las cosas que no se daban día a día, las cosas que podían ir surgiendo y ellos con esa experiencia que me dieron [...] no está escrito en ningún libro [...] Hoy por hoy tienen muchos problemas por haber hecho el cambio generacional tan rápido. Se fue un montón de gente con mucha experiencia, que sabía un montón. No llegan con la producción, tienen problemas en las máquinas [...]. Era sabido, si hacían este cambio íbamos a tener un problema grande y hoy lo estamos viviendo. (Entrevista grupal Comisión interna Unión Obrera metalúrgica-UOM-, Villa Constitución).

La agencia formadora evalúa los «desempeños correctos», pero, a la vez, genera múltiples instancias de captura del saber técnico obrero en pos de la mejora de los procesos. Al respecto resulta relevante constatar cómo tanto en la empresa petrolera como en la siderúrgica, se alude, desde la prolifera producción corporativa, a las competencias genéricas (corporativas) y técnicas. El sentido que asume en el orden empresarial/laboral/profesional la gestión por competencias queda claramente expresado en la revista corporativa de la empresa:

El modelo competencias refleja el ejemplo de profesional que desea desarrollar la compañía. A lo largo de su evolución por los distintos niveles, este profesional logrará haber mejorado su desempeño en la posición o se preparará para asumir nuevos desafíos [...] apoya las prioridades del negocio y valores del grupo [...] también ayuda a crear una cultura de cambio y a mejorar el rendimiento de las personas (Revista *Compañía*, n.º. 21, set/oct. de 2008, p. 13).

Los planes anuales de capacitación se definen en la empresa siderúrgica sobre la base de las evaluaciones de desempeño de los trabajadores y estos incluyen aspectos genéricos/corporativos y técnicos, y como expone el informe de sustentabilidad del año 2004: «Diseñamos un plan corporativo genérico y uno a nivel técnico por gerencia» (Informe de sustentabilidad, 2004, pp. 31).

Dos cuestiones nos parecen centrales a destacar: 1. La articulación entre los saberes corporativos y los técnicos, 2. La descentralización del plan de formación (a partir de la evaluación de desempeño), justamente, porque es en el territorio de despliegue de la praxis donde se interpenetran saberes de diferente naturaleza. Las intervenciones técnicas situadas que movilizan los trabajadores deben demostrar, a través de los desempeños, que adscriben a las pautas corporativas, administran y ejecutan la técnica según esas pautas.

Para Arcelor Mittal la formación debe enraizar en los sectores de la producción y hacerse efectiva en ese marco. En consonancia con la centralidad que asume la formación corporativa, en el transcurso del segundo lustro de los años 2000, el terreno de las relaciones laborales, de la nego-

ciación y la firma de acuerdos se constituirá también en una vía desde la cual canalizar los contenidos corporativos que, de hecho, se instalan en los sistemas de trabajo. En este escenario, desde mediados de la pasada década, las cláusulas corporativas avanzarán en la negociación en la actividad siderúrgica, firmándose algunos acuerdos que instrumentan los conceptos modernizantes, sustento de los *sistemas corporativos*.

En el año 2008 se instrumenta la herramienta corporativa denominada Visión Compartida, que instala una lógica consensual pero con una característica central: integrar al sindicato en la movilización del proyecto corporativo en la esfera de las relaciones de trabajo. A partir de la historia de lucha y tradición sindical de la sección de la UOM en Villa Constitución, tal vez pueda interpretarse el sentido de la iniciativa patronal que impulsa la política de Visión Compartida (Figari, C., 2011; Giniger, N.; 2011b):

Durante 2008, y en respuesta a las necesidades del negocio, también se puso en marcha el Proyecto Visión Compartida, desarrollado junto con las organizaciones sindicales para resolver necesidades en un ámbito de diálogo «ganar-ganar». Acindar impulsó un plan sistematizado que incluyó formación, diálogo y propuestas de solución en áreas de preocupación del gremio, temas entre los que se abordó el proceso de ingreso y egreso de la compañía. El área de Empleos trabajó en una instancia de diálogo y puesta en común de soluciones, para resolver las inquietudes de los empleados planteadas a través de los dirigentes gremiales». (Informe de sustentabilidad, 2008, p. 8)

La cita anterior permite derivar algunas reflexiones: 1. La Visión Compartida es un proyecto corporativo que viabiliza la semántica de la paz social y el interés común como reificadores del conflicto entre el capital y el trabajo. Esta cuestión, más que una novedad es una recurrencia, si bien las estrategias patronales recrean en forma sistemática (y diversifican) las modalidades para alcanzar la denominada (e incluso regulada vía la negociación) «paz social»; 2. Los discursos y las acciones corporativos empresariales que enfatizan en el diálogo, formación e interés común/compartido, aportan elementos nodales para desnaturalizar y someter a la crítica el vínculo orgánico que se teje entre formación corporativa, disciplinamiento laboral y sostenimiento de la hegemonía empresarial.

2. Hegemonía empresarial y pedagogización del espacio de trabajo

Las investigaciones que venimos desarrollando en grandes empresas concentradas han sido fértiles para la identificación y análisis crítico de los dispositivos empresariales empleados para transmitir los contenidos corporativos que sustentan el accionar hegemónico empresarial. Es en este marco que cobran importancia las mediaciones pedagógicas que posibilitan la difusión de esos contenidos en los sectores de la producción. Así, el carácter pedagógico de la hegemonía (Gramsci, A.; 1992; Bróccoli, 1977) hace efectiva la dirección cultural y política a través de complejas

herramientas que transponen los principios corporativos y en este proceso los especializan al situarlos en contextos específicos donde se despliega el acto de trabajo. Estas mediaciones contribuyen especialmente en las rearticulaciones entre la esfera política-cultural y técnica-productiva. Desde nuestra tesis, la efectividad de estas mediaciones radica en posibilitar la recontextualización de la acción hegemónica en tanto *pedagogización del espacio de trabajo*. Es en este escenario que resulta de interés el análisis crítico de la pedagogía empresarial y de los dispositivos que se emplean para transponer el *conocimiento oficial empresario*.

El sostenimiento de la hegemonía empresarial dinamiza un proceso político-técnico que transpone los contenidos corporativos en las diferentes áreas de intervención técnica-productiva. Aquí cobra expresión la cosmovisión corporativa/empresarial y la necesidad de penetrar en las subjetividades de los trabajadores. Esta tarea involucrará la formación de cuadros especializados, capaces de alcanzar efectividad en la transmisión y vigilancia de la cultura empresarial en los diferentes espacios de trabajo.

Las agencias de recursos humanos cumplen un papel clave en este proceso. Desde la óptica managerial, la administración de los «recursos humanos» debe asignar eficientemente los recursos apropiados para llevar a cabo las operaciones de diseño, transmisión, distribución y evaluación de los contenidos corporativos. Cada función supone una tecnicidad diferente y por lo tanto la formación de cuadros especializados capaces de desarrollar eficazmente cada una de esas funciones (aún cuando todas nutren en forma integrada a un único propósito que requiere ser interpretado en términos de la transmisión de la doctrina corporativa empresarial).

En las diferentes empresas estudiadas la implementación de los *sistemas corporativos* conlleva una agencia pedagógica. Agencias y agentes localizados en diferentes espacios de actuación transmiten, distribuyen y evalúan los principios corporativos, sustento del orden imperante, a través de un accionar situado. Allí cobra importancia la *pedagogización* en los sectores de la producción, asociada con la necesidad de interpenetrar el *conocimiento oficial corporativo* en la praxis técnica que despliegan los trabajadores. Justamente, allí tiene lugar la posibilidad de imponer los contenidos corporativos, pero también se expresan los tensionamientos, fisuras y resistencias de los trabajadores.

La mediación pedagógica aporta paradójicamente espacios de incertidumbre que pueden ser vehículos para interpelar las doctrinas manageriales. La imposición de los contenidos corporativos es significada por trabajadores con variadas trayectorias y experiencias políticas, culturales, educacionales, laborales. Más allá de la pretensión corporativa empresarial de formar nuevas subjetividades y disciplinar a los trabajadores, no necesariamente ésta se hará efectiva. La cooperación no deviene necesariamente en convencimiento, la labor sindical aquí resulta clave. La batalla política-cultural requiere comprender la complejidad y sofisticación de las mediaciones empleadas por el capital para lograr adhesiones entre los trabajadores.

Los hallazgos de nuestras investigaciones demuestran que el escaso reconocimiento del saber hacer en los sistemas de remuneración y movi-

lidades profesionales, su apropiación a tiempo real a partir, por ejemplo, de grupos de mejora continua, o bien, los condicionamientos de las exigencias corporativas en el quehacer técnico calificado de los profesionales, derivaban en cuestionamientos de los trabajadores a las políticas corporativas (y los sistemas corporativos). Sin embargo, estos tensionamientos distaban de generar una acción colectiva organizada.

En todos los casos investigados se destaca una tendencia recurrente: la implementación de los *sistemas corporativos* se apoya en un vínculo orgánico con la agencia pedagógica empresarial, configurando un efecto normalizador- con alcance a todos-. Este efecto queda asociado a la gestión por competencias, a las evaluaciones de desempeño y a la diferenciación salarial. Como sustento de estas herramientas corporativas gobiernan potentes matrices conceptuales. Así, el gobierno del individualismo y la medida eficiente diferenciadora que apela al esfuerzo y al mérito, la entidad que cobra el trabajador/emprendedor, quien encuentra oportunidades porque se esfuerza e invierte en su formación, por lo cual obtendrá beneficios, reconoce una fuente indiscutible en la teoría del capital humano, reeditada (Frigotto, G., 1988) una y otra vez en la actualidad, en articulación con el principio de la *mejora continua*. Estas bases conceptuales reenvían directamente a la gestión por competencias y a una pedagogía por objetivos (Jonnaert, Ph.; Barrette, J.; Masciotra, D. y Yaya, M., 2008; Díaz-Barriga, Á., 2011) con sustento en la tecnocracia pedagógica.

El estudio de las mediaciones pedagógicas empresariales, aporta una fértil vía para desnaturalizar las matrices conceptuales especializadas que sustentan las lógicas de dominación sobre los trabajadores. Su visibilización y análisis crítico puede constituirse en un insumo valioso para los trabajadores organizados.

Conclusiones

La consolidación de la hegemonía empresarial se apoya en sofisticados dispositivos de control y disciplinamiento laboral. En la última década se ha podido identificar, a partir de hallazgos derivados de nuestras investigaciones en grandes empresas en sectores estratégicos como el siderúrgico, petrolero y automotriz, la articulación de variadas herramientas corporativas que, ancladas en el principio normativo de la mejora continua, constituyen lo que hemos denominado *sistemas corporativos*. Una tesis que sostenemos postula que la efectividad y sostenimiento de la hegemonía empresarial depende de la eficiencia a partir de la cual se dinamizan actuaciones especializadas empresariales (derivadas de los *sistemas corporativos*) que transmiten, difunden y evalúan a tiempo real los principios que reglan el orden corporativo empresarial en el acto de trabajo. Las evidencias empíricas han sido contundentes al identificar cómo los ajustes que produjeron las empresas en los *sistemas corporativos* se encuentran estrechamente relacionados con la posibilidad de descentralizar esos sistemas en el nivel de los sectores de la producción. Expresión de lo anterior la constituye, por ejemplo, el impulso, en la

empresa petrolera estudiada, del *sistema corporativo* denominado Gestión por Compromiso Social, al definir la necesidad de evaluar no sólo si se alcanzan determinados objetivos corporativos sino también la forma en que se logran. En el caso de la empresa siderúrgica estudiada se han dinamizado, desde finales de los años ochenta, diferentes matrices corporativas, cuya expresión se materializa en los grupos de trabajo, espacio que cobra centralidad para la circulación, la formación y la medición de los comportamientos laborales acordes a las exigencias corporativas. Otra de nuestras tesis sostiene la relevancia que asumen las mediaciones pedagógicas (empresariales) en la transposición de lo que hemos denominado el *conocimiento oficial empresarial*. Los dispositivos pedagógicos empresariales aportan herramientas apropiadas para interpenetrar los contenidos corporativos en la praxis de los trabajadores. Allí se ponen en juego también mecanismos de apropiación de la pericia técnica obrera indispensable para el normal funcionamiento de las empresas y la realización del proceso de trabajo. En este escenario, la *pedagogización de los espacios de trabajo* se corresponde con la función asignada a los mandos como formadores y en esta tarea se constituyen en transmisores de los principios corporativos en los diferentes sectores de la producción. Hemos argumentado la importancia que asume la desnaturalización y crítica del proceso político-técnico que subyace en las mediaciones pedagógicas, a partir de operaciones complejas que coadyuvan en el sostenimiento de un espacio de imposición de sentidos con efectos (al menos potencialmente) en las subjetividades de los trabajadores. Sin embargo, en este proceso se presentan fisuras que pueden dar lugar a acciones de resistencia por parte de los trabajadores. En este contexto, se configura un campo de disputa de sentidos. La agencia pedagógica aporta las operaciones técnicas fundamentales para una transmisión eficaz de los contenidos corporativos empresariales pero también define condiciones de posibilidad para su interpelación. Las contribuciones sociológicas y educacionales en el campo sociolaboral revisten importancia para visibilizar y someter a la crítica las formas específicas que asume el control hacia los trabajadores y los dispositivos empleados para transformarlo en disciplinamiento. En este escenario, las mediaciones pedagógicas empresariales adquieren un papel protagónico.

Apéndice metodológico

En este artículo focalizamos en los hallazgos derivados de nuestros estudios en las siguientes empresas localizadas en Argentina:

- a) La empresa siderúrgica Acindar fue fundada en el año 1947 por la familia Acevedo. En el año 2002 es comprada por la empresa brasileña Belgo Mineira y luego, desde el año 2006, se constituye en filial del grupo Arcelor-Mittal, que ejerce el liderazgo mundial en la producción de acero. La empresa Acindar cuenta con siete plantas radicadas en Argentina (en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Buenos Aires y San Luis). Nuestras investigaciones se realizaron en la planta

localizada en la localidad de Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, es la más importante productora de acero crudo. Esta planta ha tenido un papel estratégico en el impulso de la actividad industrial y se constituyó, desde su creación, en una fuente de empleo fundamental para la población de Villa Constitución.

- b) La empresa Yacimientos Petrolíferos Fiscales -YPF- es una empresa emblemática en la Argentina, fundada por el Ingeniero Mosconi en el año 1922. La racionalización comienza en los inicios de la década de los años 90 con la gestión del ingeniero Estensoro. Hacia finales de esa década es privatizada, con presencia mayoritaria de capitales procedentes de la empresa Repsol. Recientemente, en el año 2012, se re-nacionaliza, al adquirir el estado argentino el 51% de las acciones. La empresa desarrolla sus actividades a lo largo de todo el territorio de la Argentina. Nuestras investigaciones se realizaron en la principal refinería del país, localizada en la localidad de Ensenada, Pcia. de Buenos Aires, y en áreas de explotación petrolera (Comodoro Rivadavia, Pcia. de Chubut, en el sur de la Argentina) y gasífera (General Mosconi, Pcia de Salta, en el norte de Argentina). Estas localidades han surgido a partir de las actividades desarrolladas por la empresa configurándose comunidades de fábrica. El proceso de privatización significó la pérdida del empleo para más de la mitad de los trabajadores y el devastamiento de esas comunidades.

Se ha empleado una perspectiva de análisis centralmente cualitativa, que integró abordajes etnográficos. El trabajo de campo se realizó entre los años 2006 y 2011, e incluyó empresas del sector siderúrgico, de producción de hidrocarburos y automotriz. El volumen y riqueza del material empírico relevado, han posibilitado avanzar en la producción conceptual.

En el caso de la planta siderúrgica estudiada, los hallazgos que se exponen y analizan en este artículo se basaron especialmente (aunque recuperando la base empírica más general) en entrevistas en profundidad a delegados gremiales y dirigentes sindicales de la seccional Villa Constitución de la Unión Obrera Metalúrgica -UOM-, opositora a la conducción central. Asimismo, se realizaron grupos de discusión con delegados y se entrevistaron a jefes de recursos humanos, de relaciones con la comunidad, de producción. Las fuentes secundarias fueron los reportes de sustentabilidad presentados por la empresa, revistas corporativas.

En el caso de la empresa YPF, las principales fuentes se basaron en entrevistas a trabajadores que se desempeñaban en diferentes niveles de la estructura de mando: operarios, supervisores y jefes, y niveles gerenciales. Asimismo, fueron entrevistados extrabajadores, algunos de ellos contratados como personal profesional tercerizado (por ejemplo geólogos muy experimentados en zonas de explotación petrolera, en Comodoro Rivadavia). Especialmente, se ha analizado una variada documentación corporativa y en ese marco aquella procedente de las áreas de recursos humanos, (programas, materiales empleados para la capacitación), instrumentos de evaluación del desempeño, revistas corporativas), así como convenios colectivos de trabajo.

Bibliografía

- ALONSO, L. E.; FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J., «La innovación social y el nuevo discurso del management. Limitaciones y alternativas», *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, vol. 187-752 noviembre-diciembre, 2011, pp. 1133-1145.
- ANTUNES, R., *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*, São Paulo, ed. Boitempo, 2006.
- AZPIAZU, D.; BUSUALDO, E.; KULFAS, M., *La industria siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*, Buenos Aires, Centro de Estudios de Formación sindical-CEFS; Federación de trabajadores, de industrias y afines-FETIA-, Central de los Trabajadores Argentinos-CTA-, 2007.
- BARRANCO, O., «El papel del perfil social en el consentimiento y la resistencia laborales. El caso de los trabajadores de un hipermercado», *Sociología del Trabajo* 71, 2011, pp. 26-45.
- BRAVERMAN, H., *Trabajo y capital monopolista*, México. Nuestro tiempo, 1974.
- BRÓCCOLI, A., *Antonio Gramsci y la educación como hegemonía*, México, Editorial Nueva Imagen, 1977.
- BURAWOY, M., *El consentimiento en la producción*, Madrid, Editorial del Ministerio de Trabajo, 1979.
- CALDERÓN, J.; LÓPEZ CALLE, P., «Transformaciones del trabajo e individualización de las relaciones laborales. La emergencia de nuevas formas de resistencia en el trabajo», *Sociología del Trabajo* 68, 2010, pp. 3-26.
- COLLOM, E., «Two clases and one vision?. Managers` and workers attitudes toward workplace democracy», *Work and occupations*, 30/1, 2003, pp. 62-96. <http://wox.sagepub.com/content/30/1/62> at Mincyt on October 11, 2012.
- DE CASTRO PERICACHO, C., «Algunas historias de los trabajadores. Las experiencias temporales y las identidades narrativas de los trabajadores», *RIS*, 70/2, mayo-agosto, 2012, pp. 423-444.
- DE GAUDEMAR, J. P., *El orden y la producción, nacimiento y forma de la disciplina de fábrica*, Madrid, Ed. Trotta, 1991.
- DEL BONO, A., «Deslocalización extraterritorial de empleos del sector servicios. Sentidos y transformaciones del trabajo», *Sociología del Trabajo* 56, 2006, pp. 3-31.
- DELFINI, M.; ROITTER, S.: «Las relaciones laborales en una trama automotriz argentina», *Cuadernos de Relaciones laborales* 25/1, 2007, pp. 195-221.
- DÍAZ-BARRIGA, Á., «Competencias en educación. Corrientes de pensamiento e implicaciones para el currículo y el trabajo en el aula», en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, UNAM-IISUE/Universia, 5/2, 2011, <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/126> [5/10/2012].
- EDWARDS, P.; COLLINSON, M., «Empowerment and managerial labor strategies: pragmatism regained», *Work and occupations* 29/3, 2002, pp. 272-299. <http://wox.sagepub.com/content/29/3/272> at Mincyt on October 11, 2012.

- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C. J., *Vigilar y organizar: una introducción a los critical management studies*, Madrid, Siglo XXI de España, 2007.
- FIGARI, C.; PALERMO, H., «Prácticas hegemónicas, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF», *Revista Theomai* 19, 2009, pp. 59-75.
- FIGARI C., «Hegemonía empresarial, y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada», en C. Figari; P. Lenguita, y J. S. Montes Cató (comps.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Buenos Aires, Ciccus, 2010, pp. 21-39.
- FIGARI, C., «Work discipline and corporate training in modernising large companies in Argentina», *Work Organisation, Labour and Globalisation*, vol. 5, n.º 1: «Passing the buck: corporate restructuring and the casualisation of employment», Londres, Analytica Publications, sept., 2011, pp. 130-149.
- FRIGOTTO, G., *La productividad de la escuela improductiva*, Buenos Aires, Miño y Dávila, 1988.
- GINGER, N., «El ojo del amo engorda al ganado. Estrategias de control y disciplinamiento de la fuerza laboral», *Revista Trabajo y Sociedad* 16, 2011, pp. 125-135.
- GINGER, N., *Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero-metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica*, Tesis doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires, 2011.
- GRAMSCI, A., *Antonio Gramsci, Antología*, México, Siglo XXI, 1992.
- HARVEY, D., *A produção o capitalista do espaço*, São Paulo, Annablume, 2006.
- JONNAERT, PH.; BARETTE, J.; MASCIOTRA, D. Y YAYA, M., «La competencia como organizadora de los programas de formación: hacia un desempeño competente», *Revista de Currículum y Formación de Profesorado* 12 (en línea) [citado 2012-10-05], (2008), disponible en Internet: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=56712875004>.
- KAMOCHÉ, K.; PINNINGTON, A. H., «Managing people “spiritually”: a bourdieusian critique», *Work, employment and society*, 26(3), 2012, pp.497-513. <http://wes.sagepub.com/content/26/3/497> at Mincyt on October 11, 2012.
- MÉSZÁROS I., *O poder da Ideologia*, São Paulo, Boitempo, 2004.
- MONTES CATÓ, J., «La configuración del poder en los espacios de trabajo, dispositivos disciplinarios y resistencia de los trabajadores», *Sociología del Trabajo* 54, 2005, pp. 73-100.
- MORENO ANDRADE, S., *Dilemas petroleros. Cultura, poder y trabajo en el golfo de México*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, 2008.
- MUÑIZ TERRA, L., «Trayectorias laborales fragmentadas en un contexto de privatización: un estudio de caso en Argentina», *Sociología del Trabajo* 65, 2009, pp. 53-80.
- STEWART, P; RAMALHO, J.; DANFORD, A.; PULIGNANO, V; SANTANA, M., «Novas estratégias gerenciais e a qualidade de vida no trabalho no indústria

automobilística (Gra-Bretanha, Brasil e Itália)», *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo* 17, 2005, pp. 165-188.

SOUL, J., «Recomposición de la rentabilidad y reconstrucción de la dominación. La dinámica de la reconversión productiva en la siderúrgica argentina», en *Revista Trabajo* 5, UAM, OIT, 2007, pp. 109-132.