



## La apropiación del saber en los espacios de trabajo: de las prácticas coercitivas a la *concreción hegemónica*

*Marcelo Delfini\**

*Ana Drolas\*\**

*Valentina Picchetti\*\*\**

*Sebastián Otero\*\*\*\**

Fecha de recepción: agosto de 2008.

Fecha de aceptación: julio de 2009.

Universidad de General Sarmiento\*

Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL-PIETTE del CONICET)\*\*

Dirección para correspondencia: [mdrolas@ceil-piette.gov.ar](mailto:mdrolas@ceil-piette.gov.ar)

Universidad de Buenos Aires\*\*\*

Universidad Nacional de Luján\*\*\*\*



## **Resumen / Abstract**

Este artículo indaga la relación entre el trabajo y las formas de apropiación, por parte de las empresas, de los saberes generados del mismo. En esta relación se ponen en funcionamiento dispositivos cuya función es cristalizar ese saber disperso y circulante para convertirlo en normas de actuación y calidad. El objetivo es analizar la manera en que la estandarización del conocimiento productivo constituye un proceso de concreción hegemónica, entendida ésta como el punto de articulación entre la transferencia del saber y las formas de integración de los trabajadores a los espacios de trabajo.

**Palabras clave:** saberes del trabajo, hegemonía, transferencia de los saberes, participación de los trabajadores.

This article explores the relationship between work and its forms of circulation in work places. In this relation several mechanisms are put into operation, whose function is to crystallize the knowledge generated from work, dispersed and circulating, in order to be converted into norms of performance and quality. The objective is to analyze how the standardization of productive knowledge is a hegemony process, considered as the interface between the transfer of knowledge and the integration forms of workers into work spaces

**Key words:** work knowledge, hegemony, knowledge transfer, workers participation.



## Introducción

Los cambios que se han venido operando en la producción a lo largo de los últimos treinta años y los discursos acerca de esos cambios, sugieren la importancia creciente de, al menos, dos cuestiones: por un lado, las llamadas prácticas participativas en los ámbitos de trabajo y, por el otro, de los saberes construidos por los trabajadores en su acción de trabajar integrados a la producción. Esto último no sólo a través de la puesta en acto de la fuerza de trabajo, sino de las capacidades y saberes no específicos (esto es, que no hacen directamente a la producción) que tienen que ver con lo que Alain Mounier (2001) llama la lógica comportamental de las relaciones laborales que hacen a la posibilidad del éxito de las prácticas participativas mencionadas.

Al respecto, aparece renovado el vínculo entre el saber hacer técnico-específico (que implica la puesta en práctica de saberes y conocimientos relacionados directamente con los procesos productivos y/o los objetos de trabajo) y el saber ser (Stroobants, 1993, 1999; Spinosa, 2005) relacionado con las actitudes, comportamientos y formas de ser de los trabajadores que exceden el espacio de trabajo e implican al trabajador ya no sólo en tanto que fuerza de trabajo, sino como ser humano socializado (Drolas, 2008). Esta vinculación entre saber hacer y saber ser, toma cuerpo en la puesta en juego de dispositivos de participación que, en última instancia, constituyen (como iremos diciendo a lo largo del artículo) medios para transferir los



saberes construidos por los trabajadores en su acción, al conjunto de la organización para su estandarización.

Para llevar adelante este proceso, las empresas articulan prácticas de transferencia del saber y prácticas organizativas de integración (a través de la apelación constante al saber ser en el trabajo que, por otro lado, es construido unilateralmente por la empresa, esto es, se piensa por fuera de cualquier marco de negociación). Este punto de intersección es al que denominamos, punto de *concreción hegemónica*. En otras palabras, ello puede entenderse como el proceso de transferencia en el cual no se encuentran prácticas de carácter coercitivas, sino que implica la invención de una *subjetividad legitimante* (Grüner, 1997) lo más duradera posible, en los trabajadores.<sup>1</sup>

Así, el principal objetivo de este artículo es analizar la manera en que la estandarización del conocimiento productivo, a través de las prácticas de participación, constituye un proceso de concreción hegemónica de saberes. Para dar cuenta de este objetivo intentamos establecer: 1) el flujo de circulación de los saberes generados en la realización de las tareas; 2) que esa circulación de saberes productivos es “detenida” por la organización a través de dispositivos que lo cristalizan y luego “liberada” a través de su recodificación y; 3) que esa “detención” y posterior “liberación” transforma el conocimiento tácito en conocimiento normalizado que funciona como una forma de posibilitar incrementos en la productividad y en la calidad de los productos.

De esta manera, en los espacios de trabajo se ponen en juego formas de control diferentes a las usuales, desarrolladas para el logro efectivo de la transferencia de los saberes a la empresa.<sup>2</sup> Las novedosas formas de control no constituyen compartimentos estáticos, sino que podemos pensar que operan en un continuo que va de formas abiertamente coercitivas (muy poco frecuentes) a otras de carácter hegemónico que terminan conformando una subjetividad legitimadora de esas prácticas, es decir, que logran el consentimiento y la iniciativa de los trabajadores.

<sup>1</sup> Esto no quiere decir, como veremos, que los trabajadores sean pasivos ante las acciones de los organizadores de las empresas, sólo la existencia de prácticas no del todo explicitadas que intentan dibujar a mano alzada el perfil de los trabajadores y sus actitudes requeridas.

<sup>2</sup> Es necesario destacar que la transferencia del saber del trabajo a los espacios productivos es constante y nunca unidireccional. Lo que queremos poner de relieve en este artículo es la existencia de mecanismos no explicitados por parte de los tomadores de decisión de las empresas, a través de los cuales esa transferencia es normalizada y convertida en normas para el cumplimiento de los requerimientos internacionales de calidad cuya autoría compartida no es reconocida.



Las preguntas que subyacen a nuestro desarrollo son: ¿Qué prácticas desarrolladas en los espacios de trabajo logran la transferencia del saber hacer a través de la construcción de un saber ser específico? ¿Cuáles son las prácticas vinculadas a la apropiación del saber que podemos englobar bajo la idea de procesos de concreción hegemónica? ¿Qué formas de resistencias se vinculan a esta problemática y de qué manera? ¿Qué tan exitosas son estas prácticas? ¿Lo son en cualquier tipo de proceso de trabajo?

Para responderlas, recurrimos a una metodología de carácter cualitativa. Realizamos 22 entrevistas a trabajadores de dos empresas de uso intensivo de tecnología (del sector automotriz y del sector eléctrico de la República Argentina, sitios en la provincia y en la ciudad de Buenos Aires), enfocando en aquellos factores que (suponemos a partir de nuestro encuadre teórico-conceptual) posibilitan la aprehensión de las dinámicas de funcionamiento de los mecanismos de extracción/apropiación de saberes en el marco de las relaciones laborales. Las entrevistas fueron realizadas entre los meses de enero y junio de 2007, al igual que una segunda ronda de 64 encuestas a trabajadores de la empresa terminal automotriz.<sup>3</sup>

Para dinamizar la escritura del presente artículo, lo dividimos de la siguiente manera: en una primera parte, para explicitar nuestro herramental conceptual, abordamos la problemática de la hegemonía y su vinculación con los espacios específicos de concreción (los espacios de trabajo); complementariamente, la segunda parte aborda las formas de dominación en el trabajo y las características que asumen el control y el consentimiento en los espacios de trabajo. En la tercera parte damos cuenta de los procesos de transformación que sufre el saber en este circuito del que hablamos más arriba. En la cuarta parte se analiza la integración entre las prácticas empresarias en el marco de las transformaciones organizacionales y las formas que adquieren los dispositivos de participación. Posteriormente se desarrollan las formas en las que esas prácticas se desenvuelven y concretan por medio de la manifestación de los trabajadores.

## **1. Hegemonía y trabajo**

Por su carácter multifacético y su incidencia global, en tanto concepto general de comprensión de los mecanismos de consentimiento y de conviven-

<sup>3</sup> En el caso de las entrevistas, la muestra obedece al mecanismo de saturación teórica, en donde la realización de las entrevistas encuentran su límite a partir que un caso, mas no agrega información, en tanto la muestra para la realización de encuestas es de carácter no probabilístico.



cia social, la utilización del concepto de hegemonía puede traer aparejado un gran número de dificultades que es necesario sortear. Al respecto, una primera aproximación puede hacerse a través de su acepción gramsciana<sup>4</sup> en donde el principio de autoridad se deriva, al mismo tiempo, del consenso y de la fuerza.

La presencia de mecanismos de participación consentida en los espacios de trabajo nos habla de una concreción acotada espacio-temporalmente, de la hegemonía. Es la expresión concreta, el emergente empírico, de la ideología hegemónica que mantiene el orden en un espacio de convivencia social más amplio. En este sentido, la expresión ideológica de la dominación en el espacio laboral busca organizar el consentimiento en función del incremento de la productividad del trabajo, en palabras de Barret "(...) la hegemonía es mejor comprendida como la organización del consentimiento: el proceso que construye formas subordinadas de conciencia sin recurrir a la violencia o a la coerción" (Barret, 2004:266).

Para que un proceso hegemónico se despliegue al interior de un espacio de trabajo y no encuentre obstáculos, la producción debe desarrollarse sin interrupciones conflictivas. Esto es así porque la existencia de este tipo de interrupciones pone en tela de juicio la legitimidad de la dirección del proceso, lo cual, en último término, lo que hace es desnudar la lucha por el control del proceso productivo (Hyman, 1981).

Más precisamente, una forma, estilo y manera de dirección dentro de un espacio de trabajo es hegemónica si es capaz de imponer sus estrategias de productividad, sus formas organizativas por medio del consentimiento explícito de aquellos que intervienen en el proceso de trabajo.

Debe tenerse en cuenta que, así como es impensado un espacio de trabajo sin una organización jerárquica (teniendo en cuenta el carácter inacabado de la hegemonía), la posibilidad de resistencia aparece en todos los procesos de constitución hegemónica. Cabe señalar, por otro lado, que la coerción también se encuentra en estos procesos, aunque no sea de manera latente y como posibilidad siempre presente. Por lo tanto, la hegemonía supone la consideración (dada no sólo en el plano simbólico, sino comprobable materialmente) de los intereses de los grupos sobre los cuales se ejerce la dominación.

<sup>4</sup> Aquí se hace necesaria una aclaración: en Gramsci, así como en Lenin, la noción de hegemonía es una noción de análisis global. Da cuenta de un estado de cosas que habla de las condiciones de posibilidad en la construcción de un orden social fundado en la desigualdad intrínseca. Este concepto da cuenta de la manera en la que lo imposible se hace posible a través de prácticas políticas que redundan en la construcción hegemónica de una autoridad que se pretende incuestionable.





Ahora bien, en los espacios de trabajo se articulan procesos externos de dominación con los propios de este ámbito particular (dados por la división social y técnica del trabajo). De esta forma los factores disciplinarios que sirven para mantener la hegemonía a nivel social se encuentran presentes permanentemente en los procesos de construcción hegemónica en los espacios de trabajo. Éste constituye un entramado complejo de prácticas hegemónicas que buscan ocultar y volver opaca su condición de ámbito de confrontación entre capital y trabajo.

La relación de confrontación y antagonismo no está fija de una vez para siempre, sino que se halla cargada de indefinición, dada por su constante modificación. Precisamente, las prácticas hegemónicas buscan articular lo indefinido de la relación que intenta ser permanentemente articulado: "Las prácticas hegemónicas son suturantes en la medida que su campo de acción está determinado por lo social, por el carácter finalmente no-fijo de todo significativo. Esta falta originaria es precisamente lo que las prácticas hegemónicas intentan llenar" (Laclau y Mouffe, 2004:77). De hecho, los antagonismos y la existencia de elementos conflictivos es lo que define los procesos de construcción hegemónica. En este sentido, la hegemonía es, de alguna manera, la cristalización momentánea de un estado de cosas que deberá ser mantenido en el tiempo a través de una serie de prácticas determinadas que tienen efectos performativos en la subjetividad de los trabajadores.

El carácter indefinido de las prácticas hegemónicas determina que el concepto encierre en sí mismo la articulación de los elementos en la relación. En este sentido, la articulación refiere a aquellas prácticas concretas que buscan integrar o asimilar elementos antes dispersos. Elementos que a partir de su articulación en un entramado discursivo mutan su identidad como resultado de esas mismas prácticas. Así, el concepto de hegemonía permite comprender los discursos que al interior de las empresas pueden llegar a tener efectos performativos en las subjetividades de los trabajadores y comprender en profundidad los mecanismos de control que actualmente operan sobre éstos.

## **2. Consentimiento y control**

Necesariamente, la problemática que plantea el concepto de hegemonía nos lleva a otras problemáticas estrechamente relacionadas, entre otras, la del consentimiento. Uno de los primeros autores en introducir este tema, y con esto el concepto de hegemonía, fue el sociólogo norteamericano Michel Buroway (1989), quien contraponía la idea de consentimiento a las



formas de control de tipo coercitivo que se imponían en los espacios fabriles ya analizados por diversos autores, como son Braverman (1978), Edwards (1979) y Friedman (1977), entre otros.

De acuerdo a Buroway (1989), el control que el capital puede tener sobre el proceso productivo se basa en el consentimiento de los trabajadores para llevar a cabo su trabajo (lo que Marx llamó, cooperación despótica). En este sentido, Buroway entiende que lo que hace que el trabajador realice su tarea sin cuestionamientos, no es la pura coerción, sino que necesariamente se desarrollan formas de consentimiento que operan como lógicas de control y medios para incrementar la productividad del trabajo.

Al respecto, Buroway señala que la "mera coacción no alcanza para explicar el comportamiento de los trabajadores una vez que traspasan las puertas de las fábricas (...) el consentimiento espontáneo se une a la coacción para generar actividades productivas" (Buroway, 1989:11).

El consentimiento en la producción debe observarse desde una perspectiva que articule el carácter económico que domina todo ámbito productivo con las posibilidades de que la producción se desarrolle sin conflictos y en forma continua, asegurando así el desenvolvimiento normal del desarrollo de la producción. Desde este punto de vista, es también que damos cuenta de la noción de concreción hegemónica.

A partir de esta perspectiva podemos afirmar que no alcanza con que las pautas productivas y organizativas se impongan en el espacio laboral para mantener un espacio de trabajo pacificado, sino que es necesario generar condiciones para que las relaciones de trabajo inmersas en determinadas pautas productivas y organizativas sean duraderas y consentidas reproduciendo la fantasía liberal de la existencia de relaciones sociales y laborales entre actores con igual poder de decisión y acción.

Esta conceptualización del consentimiento puede vincularse con la idea de hegemonía que desarrolla Gramsci (1986) para acercarnos cada vez más a la noción de concreción hegemónica que pretendemos desarrollar. Si bien Gramsci utilizó el término hegemonía para analizar las dinámicas políticas y el ejercicio de reproducción de la explotación de clase, el mismo concepto puede ser utilizado para dar cuenta de las dinámicas propias que asumen las prácticas en los espacios productivos, viendo en este espacio un ámbito de difusión y concreción hegemónica (o, en otros términos, de emergencia concreta de la hegemonía construida a niveles más amplios).

Según Wright y Burawoy (1994) existen dos dimensiones a partir de las cuales se establecen los mecanismos de extracción de plusvalía: la cogniti-



va y la relacional. Los mecanismos referidos a la dimensión cognitiva son de dos clases: la racionalidad estratégica y las normas comportamentales y evaluativas. Por otra parte, distinguen en la dimensión relacional los mecanismos de dominación y los de reciprocidad asimétrica, construyendo una tipología en la que se diferencian las formas de extracción de plustrabajo por las vías coercitivas o por las formas hegemónicas.

A través de la racionalidad estratégica pueden establecerse las formas predominantes de aseguramiento del rendimiento del trabajo. En un modelo de tipo coercitivo, el trabajador acepta las condiciones impuestas por miedo a represalias, estableciéndose normas comportamentales de obediencia y normas evaluativas basadas en la creencia de la legitimidad en los mecanismos dominantes. En un modelo de carácter hegemónico, el mecanismo cognitivo de la racionalidad estratégica establece que el trabajador actúa suponiendo que sus posibilidades están atadas a las de la empresa y que las posibilidades de la empresa se encuentran vinculadas a su trabajo. Este tipo de reciprocidad asimétrica -hegemónica- tenderá a desarrollarse en la medida en la que se desplieguen "fuertes normas de desempeño y la creencia en la justicia de los empleadores" (Wright y Burawoy, 1994: 76).

### **3. La apropiación del conocimiento obrero en la empresa: de la gestión de la fuerza de trabajo a la gestión de las actitudes del trabajador**

De acuerdo a las reflexiones de Alain Mounier (2001), las calificaciones están compuestas por tres lógicas distintas: una *lógica técnica*, relacionada con el ejercicio del "poder del trabajo" en el sentido que la actividad laboral construye saberes acerca del manejo de ciertas tecnologías, de ciertas técnicas específicas, de determinadas formas de trabajar que nos siempre son explicitadas, pero son fundamentales para la productividad del trabajo; una *lógica comportamental* que nos habla de la adecuación de los hombres a su condición de empleados dependientes y de las actitudes de los trabajadores frente a esta situación; y una *lógica educativa* ligada a las trayectorias educativas y a los procesos de capacitación formal y relacionada con una lógica que puede llamarse cognitiva que nos habla específicamente de esos procesos de adquisición de conocimientos y saberes.

Dada la correlación de fuerzas sociales históricamente situadas, estas tres lógicas interdependientes han estado combinadas de diferentes maneras (primando una u otra) y dando vida a diferentes formas de movilizar a la fuerza de trabajo y, por lo tanto, a diferentes modos de gestionar ya no sólo el esfuerzo de trabajo (en el que priva una lógica técnica y califica-



cional), sino al sujeto trabajador en tanto que ser humano, sus actitudes y sus maneras de comportarse en tanto que asalariado.

En los últimos años, junto con la crisis de los paradigmas productivos y el surgimiento de otros presumiblemente nuevos, se ha revalorizado y focalizado la virtud de esta última lógica: la comportamental o actitudinal que es la lógica que nos habla de las cualidades personales de los trabajadores para hacer frente a su condición de empleados, entendido como relación de subordinación y dependencia. En ella entran a jugar cuestiones tales como experiencia sindical, adscripción a ciertos códigos y valores, la actitud frente a ciertas circunstancias, la responsabilidad demostrada, la iniciativa, entre otras.

Al poner en primer plano este tipo de ponderaciones a la hora de plantear estratégicamente las formas de movilización de la fuerza de trabajo, se sobrevaloran las actitudes demostrables de los trabajadores en relación a la valoración que recibe el desempeño en sus tareas. De este modo aparece la necesidad de adecuar, no ya las habilidades a las tareas sino la persona del trabajador al espacio de trabajo y sus objetivos.

Por otra parte, la tendencia a considerar los saberes como pilar de la producción y también como insumo producido gracias a una dinámica de integración entre los diferentes espacios de la empresa, se hace cada vez más evidente de la mano de la ya conocida teoría acerca de la inevitable presencia de la sociedad del conocimiento. Las tendencias se despliegan en un escenario en el que se intentan imponer cambios organizacionales y gestionarios que contemplan una hipotética desjerarquización y horizontalización de las relaciones laborales y de los procesos de trabajo. Dinámica esta que concibe como eje de los cambios, la participación de los trabajadores en diferentes instancias de las organizaciones productivas, para mejorar desempeño general de la firma con la promesa de una mejora de la situación individual de los trabajadores. Esto es, atender los llamados de la empresa, poner en juego los saberes adquiridos y construidos en la producción y, como consecuencia, lograr una mejora individual sea tanto en términos de salario como en términos de posición interna.

Este llamado de la empresa a participar busca implicar a los trabajadores en el desarrollo de las mejoras de la empresa. Pero esto no puede implementarse sin el necesario desarrollo de rutinas y el despliegue de formas de observación del trabajador en acto de trabajo (tarea que solía hacer la vieja oficina de gestos y movimientos) en tanto éste constituye la fuente de conocimiento integrado a la experiencia. La empresa necesita de ese saber no objetivado, construido diariamente por los trabajadores en el ejer-



cicio de la labor, a partir de su relación con el proceso productivo. Es en función de este objetivo (el de hacer explícito lo tácito) que se crean las condiciones de explicitación de esos saberes al interior de las empresas.

En cuanto al reconocimiento de la relevancia de los conocimientos no necesariamente explicitados, Polany (1989) fue uno de los pioneros en darle importancia al distinguir la existencia de un conocimiento vinculado a la experiencia, difícil de ser transmitido formalmente y vinculado al "saber hacer"; y otra clase de conocimiento que podemos llamar codificado, integrado sistemáticamente y conformado por una serie de reglas y fórmulas expresadas en libros o manuales de operación que son más fácilmente transmitidos.

Sin embargo, la posibilidad de efectuar una transferencia efectiva del conocimiento tácito de los trabajadores hacia los tomadores de decisiones se ve limitado por la división tradicional del trabajo entre concepción y ejecución. En un marco de creciente conflicto entre capital y trabajo, durante el predominio del modelo taylor-fordista, el conocimiento tácito del proceso productivo supo ser reaprovechado por los trabajadores y transformado en una forma de expresión de la resistencia a la intensificación de los ritmos de trabajo bajo el modo de "argucias del trabajo" que permitían acentuar la existencia de los llamados tiempos muertos, que es un tiempo de "no trabajo" aprovechado por los trabajadores.

En este plano, la apropiación de ese saber por parte de la empresa se sostiene principalmente desde una forma coercitiva vinculada a las lógicas de control y dominación desarrolladas en los espacios de trabajo. En este sentido, la observación constante del trabajador en su puesto de trabajo fue la forma de disciplinamiento que se constituyó en el elemento central de articulación del control con las posibilidades de eliminar esos tiempos muertos. De este modo, la observación se constituye en la raíz de la integración entre control y apropiación del saber.

Pero, los cambios organizacionales y la innovación gestionaaria que se han venido imponiendo en ciertos sectores productivos, como elementos centrales para el aumento de los beneficios empresariales, permiten dinamizar nuevas lógicas de apropiación de esos saberes mediante su conversión y recodificación. Las formas de conversión, codificación y posterior apropiación del conocimiento constituirá el andamiaje fundamental para la concreción de la transferencia del saber experiencial hacia la organización. En este sentido Nonaka y Takeuchi (1995) han establecido las posibles formas de conversión del conocimiento, como la posibilidad de pasaje de una forma de conocimiento a otro, que se da en varias etapas.



Primero, y a través de la observación y la experiencia vinculada a la práctica, se determinan los conocimientos de "socialización" (que son aquellos que se difunden como conocimiento tácito entre los sujetos que intervienen en un mismo espacio productivo).

En un segundo momento, que corresponde al denominado proceso de "externalización", el conocimiento tácito, los saberes adquiridos por y en la experiencia socializada, son puestos en palabras, detenidos momentáneamente, para poder ser transferidos hacia los que no comparten un mismo marco de significación. Así el conocimiento tácito se convierte en explícito, quedando codificado y disponible.

En un tercer momento del proceso de conversión se da una "combinación" que implica el pasaje e intercambio entre conocimientos explícitos, que permite intercambiar distintos conocimientos y la posibilidad de integrar una nueva forma de explicitación de esos conocimientos. Este momento implica la transformación de conocimientos explícitos en nuevos conocimientos posibles de ser explicitados.

La última etapa de esta conversión corresponde a la "internalización", que es aquel proceso que pone en acto un conocimiento explícito a través de la práctica concreta; es una transferencia de lo explícito y codificado hacia su complejización con la construcción socializada de nuevos conocimientos tácitos, operando el saber adquirido como medio específico de acción.

Las formas o etapas de conversión del conocimiento, constituyen una especie de círculo "virtuoso" dentro del cual se individualiza un proceso de construcción de modos operatorios y esquemas tácitos de acción -construidos por el trabajador en su práctica laboral y socializados de manera informal-; su circulación y codificación en esquemas formales, su "detención" momentánea -realizada por la administración de la producción-; la puesta en juego de nuevos modos operatorios formalizados y previstos por esa codificación; su nueva puesta en circulación en base a formas normalizadas y, finalmente, la construcción de nuevas formas operatorias por parte de los trabajadores posibles de ser nuevamente formalizadas (Rabardel, 1995).

Se trata de un proceso "circular" de instrumentalización de funciones constitutivas y funciones constituidas. Desde esta perspectiva, y tomando como referencia al espacio de trabajo, aquello que está en juego es la efectividad de la gestión comportamental del sujeto trabajador en pos de la consecución de la concreción hegemónica. En otras palabras, se busca controlar que la actitud de los trabajadores frente a su situación de tales y frente al proceso de apropiación de los saberes del trabajo sea la "correc-



ta" y esperable. En este proceso colaboran las dimensiones examinadas en las evaluaciones de desempeño realizadas periódicamente por parte de las empresas a los trabajadores. La necesidad de iniciativa y compromiso del trabajador es parte de un camino hacia su refijación al espacio de trabajo.

Con estos elementos, y en el marco de las nuevas formas organizacionales que se intentan imponer, aparecen como definitorios para la transformación de los conocimientos tácitos en explícitos, aquellos cuyos pasajes los autores anteriormente mencionados, denominan de "externalización". En el espacio de la producción, ello implica la transferencia de los conocimientos apprehendidos y adquiridos a la empresa.

Pero el proceso de reconversión y recodificación de saberes y conocimientos es posible mayormente en marcos organizacionales específicos: en aquellos que fomentan una mayor implicación de los trabajadores a través de los diversos mecanismos de participación que funcionan a su vez como fuente de implicación. Este es el doble juego que busca en un mismo movimiento la implicancia de los trabajadores y la transferencia de su saber a través de lógicas comportamentales de gestión de la fuerza de trabajo.

Hasta aquí, podemos adelantar (e iremos precisando en páginas a continuación) que (siguiendo a los autores mencionados en los apartados anteriores y dando cuenta de las nuevas prácticas empresarias) hemos denominado "concreción hegemónica" al ensamblaje en el que se integran las prácticas de implicancia y participación con la reflexión y evaluación positiva que el trabajador hace respecto a esas prácticas. Esto es, al punto de encuentro entre las políticas que estimulan la participación e implicación de los trabajadores con el proceso productivo y las actitudes positivas de los trabajadores frente a ese estímulo.

#### **4. Los dispositivos de articulación entre participación y reflexión positiva: la "concreción hegemónica"**

La imposición de los modelos flexibles de producción, como forma de organización del proceso productivo y del trabajo en general, supone la ruptura con las formas organizativas tipo fordistas y la introducción de prácticas tendientes a establecer nuevas relaciones laborales: más flexibles, más individuales, a corto plazo. Al respecto, las lógicas de gestión ligadas a estas prácticas promueven paralelamente un tipo de "subjetividad laboral", si se quiere, que legitime y se integre positivamente a las formas de organización.



Los cambios en la organización del trabajo se vinculan con los intentos de romper con el modelo taylorfordista de producción y con el establecimiento de uno nuevo caracterizado por la profundización de los procesos de subcontratación; la sobreexplotación de la vieja idea de trabajo en equipo ahora llamado trabajo en células (la ineludible cooperación sin la cual no hay producción posible); la polifuncionalidad o multiprofesionalidad que, al menos en un plano discursivo, viene a suplantarse la especificidad del puesto y tarea; el achatamiento de las pirámides categoriales, etc. Al mismo tiempo, la calidad se convierte en un elemento central de la producción y en preocupación de los trabajadores y se incorpora a cada una de las instancias productivas. La incorporación de cambios en los procesos productivos y la transformación en las relaciones dentro de la empresa, pone de manifiesto la idea de que toda técnica de producción es a la vez técnica de dominación (Laclau y Mouffe, 2004).

Así, en los nuevos modelos de organización de la producción encontramos que la vieja figura del supervisor -transparente en cuanto a su posición jerárquica- es reemplazada por la del líder. La filosofía de la empresa es universalizada a través del planteamiento de objetivos comunes o fines compartidos de los trabajadores y empresa cuya observancia se convierte en el eje rector del desarrollo y la movilidad interna de los trabajadores. El término operario, que denota a la persona que realiza operaciones laborales bajo el mando de otra que lo supervisa, se evapora detrás de apelativos mucho más amistosos como son asociado, operador, *team member* o participante.

Estas prácticas organizativas suponen una mayor integración de los trabajadores a los intereses de la empresa. Grupos de mejora continua, Kaizen, círculos de calidad, sistemas de sugerencias aparecen como un conjunto de prácticas que toman como eje la creación de espacios y dispositivos para que los operarios transfieran explícitamente -no solamente en el acto de trabajar- sus saberes a la empresa dotando a estas instancias de incentivos selectivos que las tornan más atractivas. El conjunto de dispositivos son los que posibilitan la "concreción hegemónica". Concreción hegemónica en el sentido del despliegue concreto de la hegemonía (producida y reproducida a nivel global) en un espacio determinado y acotado.

Sin embargo, para que se despliegue el carácter hegemónico de aquellas prácticas se requiere establecer un vínculo efectivo entre la participación del trabajador y la reflexión que éste realiza sobre la misma. Es



Tabla 1

Prácticas de Participación	Reflexión sobre la práctica	
	Positiva	Negativa
Sí	Concreción hegemónica	Instrumental
No	Disfuncional	Resistencia

Fuente: elaboración propia.

decir, se trata de que la reflexión tiña con un halo positivo al acto participativo, de modo tal que ponga de manifiesto la “concreción hegemónica”.

En la tipología que presentamos a continuación pretendemos esquematizar lo dicho anteriormente y mostrar de un modo más sencillo los diferentes puntos de articulación posibles entre participación y reflexión sobre la práctica de participación, de los cuales se derivan distintos posicionamientos subjetivos.

Frente a la participación solicitada por la empresa, como forma proclamada de abrir el juego en los procesos de toma de decisiones, el trabajador puede asumir, de acuerdo a nuestro esquema, cuatro posiciones: de concreción hegemónica, instrumental, disfuncional y/o de resistencia.<sup>5</sup> Es la primera el cruce articulado entre la participación efectiva y permanente con la reflexión positiva respecto a esa práctica.

Decimos que un trabajador asume una posición instrumental cuando su participación en el conjunto de los dispositivos mencionados se da efectivamente porque la percibe como una manera de incrementar los ingresos, a través de premios o aumentos salariales individuales no remunerativos, o porque comprende que su participación allí constituye un mecanismo privilegiado de ascenso en la grilla de categorías. Esto es, el trabajador entiende que en caso de no participar tanto su salario como la posibilidad de movilidad categorial se estancarían. La participación en estos casos es percibida de manera compulsiva y obligatoria, y la conciencia de esta situación marca las grietas constitutivas del proceso de articulación hegemónica; esto es los

<sup>5</sup> Los posicionamientos que aquí se describen no son más que tipos ideales, son, entonces, las posiciones subjetivas efectivas mucho más ambiguas, complejas y además de que pueden combinarse entre sí de manera no excluyente. Más allá de esta aclaración creemos que la construcción de tipologías es un elemento heurístico que nos facilita, al menos en un primer momento, la comprensión de un fenómeno social tan complejo como el que intentamos abordar, además de que cuenta con una reconocida historia en la construcción del pensamiento social desde Weber a la actualidad.



pequeños orificios que deja la sutura de la que nos hablaban Laclau y Mouffe.<sup>6</sup>

Por otra parte, se puede hablar del desarrollo de posiciones de resistencia cuando no existe una participación habitual en los dispositivos de las firmas y la reflexión sobre la aplicación de esas prácticas se evidencian como negativas, o bien, esa resistencia se da de manera efectiva. En este caso, el "saber hacer" y el "saber ser" entran en contradicción resistiéndose el trabajador a colaborar en los planes de participación de la empresa; situación que se verá reflejada en sus evaluaciones de desempeño, no cubriendo las expectativas comportamentales que la empresa o la dirección de la empresa tiene. Esta posición es asumida la mayoría de las veces por trabajadores con largas trayectorias al interior de los espacios de trabajo y/o por los militantes sindicales activos.

Puede decirse que un posicionamiento adquiere un carácter disfuncional cuando la reflexión sobre las prácticas participativas es positiva, pero no se evidencia una participación efectiva por medio de los canales dispuestos por la empresa. En este caso, "saber hacer" y "saber ser" entran en contradicción, pero a diferencia del posicionamiento de resistencia a éste lo sustenta una actitud de desinterés y apatía, en lugar de rechazo. De ser este el caso, las empresas ponen en funcionamiento otros tipos de mecanismos para convertir ese desinterés en colaboración. Los mecanismos van desde charlas informales con el team líder hasta reuniones concertadas con la oficina de recursos humanos en las que se pone de manifiesto el descontento de la empresa con actitudes poco proactivas y comprometidas con el devenir de la organización. Los resultados de estos intentos son disímiles y pueden llevar al trabajador a ahondar su posición de desinterés convirtiéndola en resistencia, a colaborar instrumentalmente o a implicarse de manera activa con los requerimientos de la empresa.

Entonces, diremos que existe "concreción hegemónica" (la hegemonía discursiva, ideológica y práctica se concreta) cuando la participación de los operarios en las instancias desarrolladas por la firma y la reflexión sobre esa práctica son de carácter positivo y comportan una implicación con los fines y objetivos corporativos y con la responsabilidad que les cabe. Esto significa que la transferencia desarrollada por el trabajador no obedece úni-

<sup>6</sup> Como hemos dicho en otra parte, "la sutura da cuenta, a un mismo tiempo, de dos movimientos contradictorios: la posibilidad del cierre temporal de la red transubjetiva cristalizada en lo social y la imposibilidad de darle a esa red y a sus procesos, un cierre definitivo. La sutura es a la vez, cierre y apertura: un momento en el que la aguja del hilván, en su recorrido, deja sus propias huellas y marcas, mostrando las grietas de lo social que, a pesar de su institucionalización, es ya inacabado. Esas grietas son las que muestran el impedimento de la fijación absoluta y de los cierres invariantes a lo largo de la historia" (Drolas, 2004: 380).



camente a una lógica instrumental de incremento de sus ingresos, sino que funciona en un marco previo de interpretación de su lugar en la empresa, de su responsabilidad sobre los procesos y los logros de ésta. Es aquí donde la participación es integrada al buen desempeño de la firma y de las condiciones de trabajo y se responsabiliza, a través de ella, al trabajador. Aquí el trabajador asume toda su responsabilidad, incorpora su destino a los destinos de la empresa. Esa transferencia del saber a la empresa es sólo una mirada de ese trabajador y es hegemónica en la medida que ello supone una preforma de observar el mundo, un quebranto de viejos colectivos de trabajo amarrados a viejas tradiciones. En la medida que la participación exige la resolución de problemas o llevar una idea, ocupa un gran espacio del trabajador y cuando ello se produce se va configurando una posición del trabajador en la empresa y en su relación con ella, así "en el paradigma industrial, los obreros producían casi exclusivamente en el horario fabril. Pero cuando la producción se encamina a resolver un problema, o crear una idea o una relación, el trabajo tiende a llenar todo el tiempo disponible" (Hart y Negri, 2004: 141).

En resumen, los dispositivos generados por la empresa para la participación de los trabajadores alcanzan el grado de "concreción hegemónica" cuando práctica y reflexión se integran de forma positiva: cuando la hegemonía logra concretarse en la práctica y reproduce una subjetividad laboral que legitima la dominación. En este punto es donde el saber obrero se transfiere a la firma de manera consentida, donde el saber emergente de la experiencia, por medio de los dispositivos generados en las firmas, busca ser explicitado para, finalmente, quedar reificado como un conocimiento de la organización.

La articulación posible que hemos realizado realza el valor de la reflexión por sobre las propias instancias de participación, en la medida que integra el significado de las prácticas que los actores dan a sus actos a sus experiencias. La mera participación en los espacios abiertos por la empresa no puede dar cuenta de la "concreción hegemónica", aunque sí da cuenta de la primacía de una lógica hegemónica. Es decir, la sola participación no alcanza para explicar que una empresa haya logrado hacer efectivas sus pautas de reproducción de manera no coercitiva y con el consentimiento de los trabajadores, sino que aquélla debe integrarse a la cadena de significados que los trabajadores le dan. Por lo tanto, se trata de integrar el contexto, en este caso la participación, al significado que le dan los trabajadores (Edwards y Scullion, 1987), tarea que abordamos en las páginas que siguen.



## 5. Entre prácticas y significados

Estas prácticas, o los discursos acerca de estas prácticas, ¿Tienen asidero en la realidad? ¿Podemos dar cuenta de su efectiva puesta en acto? A continuación presentamos dos casos que corresponden a grupos diferentes de trabajadores operarios: unos pertenecientes a una planta automotriz radicada durante la década de 1990 en el norte del Gran Buenos Aires y otros a una central generadora de electricidad privatizada en los noventa, situada en Capital Federal (en adelante empresa A y empresa B, respectivamente).

La empresa B fue privatizada en la década del noventa y ha atravesado en los primeros años de su venta, profundos procesos de reconversión especialmente en lo atinente a la fuerza de trabajo (tiene hoy en día un total de 400 empleados, cuando en 1992 tuvo alrededor de 1,400) y marginalmente en relación al entramado tecnológico que si bien ha sufrido un proceso de innovación, éste ha sido parcial manteniéndose instalaciones artefactuales que datan de la década de los sesenta. Se trata entonces de una empresa "nueva" con estructuras productivas y laborales "viejas"; de un espacio de trabajo previamente ocupado por prácticas, hombres, relaciones y formas tecnológicas. Esto es, dentro de un marco general de reformas o reconversiones se ha mantenido constante todo lo que es el entramado artefactual que sostiene la producción de energía eléctrica. La ausencia o presencia parcial de innovación tecnológica, implica la continuidad de las prácticas laborales efectuadas sobre el proceso productivo.

En esta empresa, pese a que la proporción de población trabajadora joven es alta dentro del plantel total y se mantienen formas categoriales negociadas y escalafones convencionados con el sindicato en los convenios colectivos de trabajo, los posicionamientos de los trabajadores se dan en un continuo que va de la resistencia -mayormente encabezada por trabajadores cercanos al sindicato pero también aislada y desarticuladamente de la mano de la incomodidad o descreimiento de los trabajadores más jóvenes- a la concreción hegemónica, esta última especialmente en los que tienen, en la escala jerárquica de puestos, posiciones superiores o con personal a cargo (team líder, jefes de turno, etc.), sin contar al personal de gerencias y administración que, va de suyo, han conformado históricamente la materia sobre la cual trabajan estas políticas.

Aquí se implementaron varios métodos y dispositivos (programa de sugerencias, participación en los "ciclos comunicacionales", control de calidad, cursos de "inducción y adoctrinamiento", etc.) que intentaron ser impuestos junto con una marcada transferencia de las responsabilidades en



lo que respecta a los acontecimientos del trabajo, que bajaba de la dirección y la supervisión, al grupo de operarios y operadores. Lo anterior implicó una prescripción aún más fuerte y una rejerarquización de las tareas (si se quiere, una retaylorización) que achicaba el "espacio de las actividades" (Rabardel, 1995) quitando parte de autonomía a los trabajadores.

A pesar de los intentos de construir trabajadores a medida de la empresa, lo que sucedió fue que la persistencia tecnológica y las formas específicas de intervención técnica de los operarios, hicieron posible el éxito de los mecanismos de resistencia que pusieron en funcionamiento los operarios, acompañados por algunos delegados y representantes. En este sentido, la producción de energía eléctrica está de alguna manera cerrada a ciertas prácticas empresarias especialmente las que tienen que ver con la participación y el involucramiento de los trabajadores más allá de lo estrictamente operativo:

"Los temas de capacitación, todos esos temas raros... en la parte de producción no se puede medir si funcionan o no... la producción es la producción y no hay gerente que entre con esas cosas. Acá, si no te ponés las pilas, o te quemás o entrás en indisponibilidad". Subraya uno de los operarios entrevistados; afirmación que fue confirmada incluso por los jefes de turno.

La intervención directa, con base en un conjunto de conocimientos técnicos específicos, conforma un ambiente de trabajo que, podemos decir, se opone a la gestión de la fuerza de trabajo en tanto que recursos humanos a partir de la observancia de actitudes y comportamientos. El conocimiento que los trabajadores tienen de ciertas prácticas y técnicas, le otorga cierto margen de autonomía respecto al sistema de gestión. La intervención directa sobre el proceso productivo abre una puerta a cierto nivel de autonomía relativa o cierra las puertas a la gestión. El ordenamiento de la gestión de los recursos humanos genera ciertas resistencias e imposibilidades, por parte de aquellos trabajadores cuya intervención en el trabajo continúa siendo central y fundamental, lo cual muestra que el camino de racionalización del trabajo debe tomar en cuenta las interacciones sociales propias de un sistema técnico específico.

Los dispositivos que estimulan la participación son percibidos por los trabajadores como desconectados de las necesidades reales de la organización del trabajo (en la medida en que ésta se halla condicionada y ordenada más por la forma en que está diseñada la ejecución del trabajo), por lo cual su impacto sobre el funcionamiento de los espacios de trabajo y sobre el trabajo mismo, se diluyó hasta casi desaparecer o convertirse en mero discurso de la gestión.



“cada tanto vienen con eso de que esto es un barco, que todos navegamos para el mismo lugar, que cada cual es responsable de su trabajo desde el grumete hasta el que trapea los pisos... pero la verdad es que no se la cree nadie”, dice otro operario, esta vez adscrito al puesto de auxiliar general.

Hasta tal punto esto es así, que ya no se organizan y diseñan, en los espacios de trabajo, formas y dispositivos de participación dirigidos al sector de operaciones, sino que hacen foco en el personal administrativo y de las gerencias. Concientes de su saber (y por lo tanto de su poder), el conjunto de los operarios resiste las diversas formas y dispositivos a partir de los cuales se implementan las formas de transferencia. En cualquier caso, si la obligatoriedad de la asistencia a determinados espacios de participación se hace inevitable, la misma es tomada con sorna y con claridad por parte de la mayoría de los trabajadores. Así lo explicita uno de los operarios de la usina que ve en esa participación una forma de codificación de las maneras de trabajo informales y tácitas que el colectivo desarrolla:

“... y no es casualidad... todo eso de andar recorriendo caños y aprendiendo a usar las máquinas aparece como normado, con palabras más elegantes, después de cada una de esas reuniones de group o no se cuanto... se creen que somos todos pavos”

Pareciera que la persistencia de la tecnología tiene la potestad de impermeabilizar el espacio de trabajo; de revertir cualquier intento o decisión de las instancias gerenciales en referencia a las formas de gestión y organización del trabajo: “se podrán decidir y decir muchas cosas, pero uno termina trabajando como sabe ... acá hay que generar electricidad y la manera de hacerlo es esta que te cuento ... sino estamos todos fritos ... ellos los primeros, son los que pagan las multas” (sostiene un auxiliar de bloque).

Más allá de esto, las empresas se reservan (vía firma de convenios) la facultad de organización del trabajo, de los planteles y de las estructuras socioprofesionales. Quedan excluidos, expresamente, tanto el sindicato como los trabajadores de la definición de las necesidades de las empresas y su perfil de trabajadores. En realidad, pareciera que las empresas se reservan el derecho a seguir probando formas novedosas de reestructurar la organización de los espacios de trabajo.

Por su parte, la empresa A (en donde se ha administrado la encuesta y por lo tanto, de la cual tenemos más información) se ha convertido en los últimos años en una de las más grandes del país; ha alcanzado a tener 2,500 empleados. Esta firma se destaca por haber logrado imponer desde su ingreso una lógica que establece una filosofía empresarial vinculada a

los parámetros antes descritos de participación, calidad, involucramiento, etc. En este sentido, puede destacarse en el Convenio Colectivo de Trabajo ciertas nominaciones integradas a la modernización empresarial como las categorías de team member, team líder, operador, círculos Kaizen, sistema de sugerencias.

La conformación de círculos Kaizen y del sistema de sugerencias se inscribe en el sistema de evaluaciones que realiza la empresa para poder decidir los cambios de categorías y supone a la vez una transferencia de saberes ligados a las prácticas del trabajo. La presentación de proyectos para mejorar la productividad, la calidad y la organización del proceso de trabajo que se desarrolla por medio de la conformación de grupos Kaizen supone una doble integración a los procesos de transferencia de conocimientos hacia la empresa. Delfini y Cross (2005) mostraron cómo habían evolucionado los dispositivos de participación e involucramiento de la empresa A entre 1998 y 2003, donde se podía observar la evolución histórica de estos mecanismos y de la participación efectiva en ellos. Dando cuenta de su incremento, allí se mostraba que en 2003 los trabajadores que participaron en los círculos de calidad fueron 401 y las sugerencias presentadas llegaban a las 9,500. Si nos dejásemos guiar exclusivamente por estos datos sin considerar los significados que los trabajadores pueden hacer de estas prácticas y sin tener en cuenta los aspectos coercitivos allí involucrados, diríamos que la empresa logra imponer sus estrategias de manera hegemónica. Pero como veremos más adelante, la reflexión de los trabajadores sobre la transferencia de su saber tiene múltiples significados que pueden encuadrarse dentro de la tipología que hemos realizado. Asimismo, este proceso debe ser puesto en relación con las formas de incrementos salariales vías cambio de categoría laboral que suponen las nuevas lógicas organizacionales avaladas por los sindicatos a través de la firma de los CCT. En este sentido, los pasajes de categorías se efectúan en base a las evaluaciones que realiza la empresa de sus empleados y para ello toma como criterio central la participación de los trabajadores en los círculos Kaizen y la realización de sugerencias. Es decir, el pasaje de una categoría a otra superior se realiza a condición de haber participado de aquellas instancias que, como señalamos anteriormente, suponen transferencia de saber.

De esta manera la reflexión sobre el acto de participar puede vincularse a la dinámica de los pasajes de categorías o bien ser percibido como un mecanismo que posibilita concretar el saber para transferirlo a la empresa y así facilitar la implementación de mejoras en las condiciones del trabajo.



En este sentido los dichos de un trabajador de la empresa automotriz parecen ubicarlo dentro del plano de la "concreción hegemónica" cuando sostiene:

...presentar sugerencias o participar de los círculos de calidad forman parte del trabajo y la verdad que es importante para mejorar las cosas del trabajo...realmente me parece que muy importante ya que con eso se pueden mejorar las cosas y de paso te anotás unos puntos para pasar de categoría... (Raúl, operador automotriz).

La expresión de Raúl indica el predominio de la importancia que tiene para el propio proceso de trabajo su intervención, dejando en un segundo plano la posibilidad del pasaje de categoría. En este sentido, podemos hablar de una concreción hegemónica ya que el plano de la reflexión de Raúl queda resaltado el rol central de la transferencia de su saber a la empresa. En esta misma tónica, otro operador de la firma terminal afirma:

Lo bueno de esta empresa que te da posibilidades de crecimiento si hacés las cosas como corresponden....hay gente que desde que entró está casi en el mismo lugar...porque muchos de ellos, no todos, lo único que hacen es venir, trabajar y nada más, acá si querés ir ascendiendo tenés que hacer otras cosas más para mejorar el trabajo... (Guillermo, operador líder).

De este modo parece quedar en claro que la responsabilidad de incrementar los ingresos a partir de un ascenso implica la realización de tareas que no suponen sólo la tarea concreta, sino también la participación activa en otros canales propuestos por la firma: no es solamente trabajar, sino buscar mejorar el trabajo, transferir los saberes y ello supone la concretización de la hegemonía en la medida que hay una creencia puesta de manifiesto que hay que hacer mucho más que trabajar para seguir trabajando.

Las expresiones, tanto de Raúl como de Guillermo, expresan una forma de ver el mundo, una lógica laboral que implica un logro por parte de la empresa en su imposición de una cosmovisión del mundo del trabajo, ya no alcanza solamente con hacer el trabajo, sino que es necesario mejorar el trabajo, lo que implica transferir el saber, en definitiva el conocimiento surgido del acto. En la medida que existe la creencia que hay que ceder el conocimiento y eso se expresa por medio de su realización es en esa articulación que queda expresada la concreción de la hegemonía.

Sin embargo, estas formas de interpretar las relaciones al interior de la empresa no son las únicas ni son homogéneas. Otro de los trabajadores de





la empresa automotriz enfatiza en sus declaraciones el carácter de obligación que tiene la presentación de sugerencias

Las sugerencias es un tema de obligación... pasar sugerencias... no es obligatorio pero te ayuda... tenés que llevar una sugerencia y media por mes... tenés que cumplir con un target de sugerencias por año, si querés podés no hacer ninguna, pero nunca te van a dar una categoría. O sea, sólo la uno, que es la que tengo yo que es automática al año, pero después para la dos te evalúan eso, que tengas la sugerencias, y otras cosas... (Jorge, operador).

La expresión de Jorge pone de manifiesto las formas de organización de la participación en la empresa. Por una parte, recalca la idea de obligatoriedad de los mecanismos de participación y, por otra, se evidencia la no concurrencia a estos espacios de participación que ubica en la categoría que hemos denominado posición de "resistencia". Esta postura se refuerza cuando el mismo trabajador describe cómo desarrolla su aprendizaje y cómo hace para retenerlo y evadir la transferencia:

Eso lo saben los que están hace más tiempo. O sea, no con el tiempo te vas haciendo eso... vas sabiendo más cosas... ¿viste? más así... más retocar... todo..., lo que aprendés lo aprendés mandándote... yo con un compañero me iba para el lado izquierdo, él venía para acá... porque encima ya lo sabemos de memoria las cosas... y... fui del otro lado y lo hice bien, y no pasó nada... pero si te llegan a ver te dicen "Eh, mirá que haces... con la camioneta, tenés cuidado (Jorge, operador).

Otro operador líder remarca las formas de implicación que se generan en la firma y cómo opera en este sentido la participación en los círculos Kaizen:

Claro, lo que ellos logran con eso es que la gente se meta, digamos, se compenetre con el laburo, con los problemas que tienen en el laburo. Porque muchas veces por ahí... los integrantes son: cuatro ensamble, uno de pintura, uno de soldadura, uno de compras... Entonces, hace al trabajo en equipo, a conocerse con otros sectores, cómo es el trabajo; apunta a eso y a la mejora. Porque, en última instancia, hay un ganado, pero se supone que todos los círculos lograron el objetivo y mejoraron esos puntos de calidad que eran problemas (Gastón, operador líder).

Como explicamos anteriormente, los círculos Kaizen tienen el doble propósito de lograr intercambios de experiencias entre trabajadores, por un lado, y la transferencia de ese conocimiento hacia la empresa, por el otro. Ambos aspectos de los círculos, tienden a facilitar y reforzar la concreción de la hegemonía de la dirección empresarial.



Yo estoy muy contento de estar acá, porque he tenido muchos logros. El poder ascender de categoría, ya es un logro, poder tener el manejo de gente. Ahora que me llevan para un proyecto nuevo, que estoy trabajando en eso, quiere decir que mala persona no sos, o mal operario no sos... bueno, eso te llena de satisfacción... (Rodrigo, operador líder).

En estas palabras se pone de manifiesto el esfuerzo realizado por el trabajador para lograr ingresar a otra categoría, logro personal que se sustenta por una parte en la participación activa en los mecanismos generados por la firma y por otra la exposición de ese pasaje que actúa como efecto demostración hacia el conjunto. Asimismo, el carácter hegemónico de la dirección se expresa en la asimilación de los parámetros evaluativos de la empresa para la asignación de calificativos de orden moral como "ser buena o mala persona".

Por otra parte, en el marco de la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa A se pudo establecer la dinámica que cobra la participación. Al respecto, las categorías se vinculan a la tipología realizada y se consideró la participación o no en las instancias propuestas por la empresa (sistema de sugerencias, círculos de calidad y avisos de susto) y los motivos que condujeron a los trabajadores a participar de las mismas.

Como permite observar el cuadro de referencia, en 46% de los casos aparece una participación en los sistemas impuestos por la firma y una visión positiva de ella. Por otro lado, 32% de los casos tiene una visión instrumental de la participación. Esto significa que ella se lleva adelante, no para mejorar el proceso de trabajo, la organización y con ello la rentabilidad de la firma, sino que existe una mirada negativa, o bien se participa en esas instancias si eso supone un incremento de ingresos o como forma de permanencia en la empresa. No obstante, hay una resistencia de los trabajadores en la medida en que no participan de las instancias definidas por la empresa y existe una visión negativa de las mismas, que llega a 7%.

La situación de la empresa B presenta algunas diferencias. Si bien en esta empresa se han negociado desde la privatización en 1992, varias cláusulas cuyo eje de argumentación gira en torno a la necesidad de que

Tabla 2. Formas de participación

Empresa	Instrumental	Concreción hegemónica	Disfuncional	Resistencia	Total
Terminal	32%	46%	14%	7%	100%

Fuente: elaboración propia.



los trabajadores participen en la filosofía empresarial para el logro de una serie de "objetivos comunes", no se establece en ningún momento, al menos en el plano de la formalidad convencional, el llamado a la colaboración para la mejora de los índices de productividad o de los procesos productivos. Por otro lado, y no es un dato menor, la estructura categorial persiste casi intacta, aunque con modificaciones en los mecanismos de promoción interna y con una reducción en la cantidad de categorías que, sin embargo, no implica un aplanamiento de la organización. Pese a que la antigüedad transcurrida de un trabajador en la empresa continúa pesando a la hora evaluar la promoción de un trabajador, también los resultados las evaluaciones de desempeño son considerados y tienen un peso específico.

Si contemplamos las prácticas cotidianas al interior del espacio de trabajo, veremos cómo se ponen en funcionamiento esos mecanismos antes nombrados. Las evaluaciones periódicas de desempeño con las que se examina a los trabajadores cada seis meses señalan que, de manera implícita, la solicitud de participación es constante. La colaboración es solicitada en varios niveles: cursos de capacitación, working groups -o grupos de trabajo- entrevistas periódicas cuyos resultados se cristalizan en manuales de operaciones que explicitan y explican cómo se debe trabajar.

En estas instancias los trabajadores de las distintas jerarquías ponen de manifiesto sus diferencias en torno a la participación en los canales que impone la empresa para la transferencia de su saber. Al respecto, la participación de algunos trabajadores, sobre todo aquellos con menos años en la empresa, es vista como una posibilidad de mejorar las condiciones de trabajo. En tanto para otros trabajadores, esa participación es vivida y significada como un medio para obtener mejores resultados en las evaluaciones de desempeño, por lo cual los podríamos ubicar en una posición de tipo instrumental.

Por otra parte, el grupo de trabajadores con mayor antigüedad en la empresa expresa el carácter disruptivo que tienen estas instancias para los trabajadores. Según ellos afirman estos instrumentos tienden a socavar la solidaridad entre los operarios y entienden que en la medida en que de efectúa una transferencia de saber, se facilita a la empresa la posibilidad de incrementar la explotación.

En los casos analizados, el "saber ser" un trabajador moldeado a través de la participación se traduce en nuevas normas del "saber hacer". "Saber ser" y colaborar en los diferentes niveles de participación recodifica periódicamente el conocimiento socializado, el "saber hacer" que los trabajadores construyen en su labor cotidiana y lo reconvierte en normas de pro-



cedimiento operatorio, que son fundamento y base de la construcción de las normas de calidad. De este modo, en la raíz de los procedimientos se encuentra la vieja lucha por la "propiedad" y "apropiación" del saber del trabajo, la necesidad de controlar los tiempos y movimientos, la urgencia por reducir la distancia entre trabajo prescrito y trabajo real, la premura por suprimir -aunque sea parcial y temporalmente- las argucias del trabajo.

### **Conclusiones**

En este artículo intentamos dar cuenta de procesos específicos que operan al interior de los espacios de trabajo y tienden a la implicación y compromiso del trabajador no sólo con el buen desarrollo de su labor particular, sino también con los objetivos, éxitos y fracasos de la empresa. Como hemos señalado, el término "concreción hegemónica" nos sirvió para mostrar los procesos la consecución efectiva de la implicación de los trabajadores. Esto supone que las órdenes y mandatos que se emiten desde la organización sean percibidos como legítimos, al mismo tiempo que requiere que estos pedidos de colaboración tengan efectos concretos que se expresen en la materialidad de la vida cotidiana a través, por ejemplo, de un sistema de premios o castigos.

La mera participación de los trabajadores en las instancias previstas por las empresas no genera por sí sola "concreción hegemónica" sino que, ésta requiere de la implicación y el compromiso por parte del trabajador con respecto a la empresa. En este sentido, la transferencia del saber, producto del acto del trabajo, puede adquirir diversas dimensiones dependiendo del significado que los sujetos le otorguen.

Los esquemas participativos en tanto estructuras de control se reproducen en la medida que los trabajadores participan en ellos. Así, la acción de los trabajadores asegura la existencia de las estructuras de participación en la empresa reforzando las propias estructuras de control y sometimiento. En términos de Giddens (1993), la supervivencia de las estructuras tan sólo es posible si los agentes sociales las reproducen o, en otras palabras, la perpetuación de las normas necesita de su recreación por parte de los sujetos a ellas sometidos.

Los mecanismos de concreción hegemónica pueden desarrollarse siempre y cuando se procesen lógicas de participación anclados en la reflexión y significación que los trabajadores le otorguen a esas prácticas que buscan el consenso y la transferencia del saber obrero hacia la empresa. Pero estas prácticas al mismo tiempo que suponen ciertas formas de consentimiento, generan sus propias formas de resistencia. Por lo tanto, las prác-



ticas que permiten “detener” el conocimiento en la empresa y pretenden tener un carácter legitimante generan fisuras en las que pueden gestarse condiciones y formas de resistencia específicas.

Esta detención del saber obrero, que es a la vez transferencia del conocimiento tácito adquirido por la experiencia y en la práctica concreta del trabajo se transforma en un conocimiento explícito cuando la empresa lo absorbe y lo disemina hacia toda la organización generando nuevos procesos y normas, reintegrándose posteriormente al acervo de los conocimientos tácitos. Sin embargo, y como hemos podido demostrar, existencia de mecanismos que aseguran la transferencia del saber no supone necesaria ni mecánicamente la implicancia del trabajador ya que en estos marcos de participación se generan nuevas formas de resistencia.



## Bibliografía

- Barret, M. (2004) "Ideología, política, hegemonía: de Gramsci a Laclau y Mouffe" en S. Zizek, *Ideología, un mapa de la cuestión*. Buenos Aires, FCE.
- Braverman, H. (1978) *Trabajo y capital monopolista*. México, Ed. Nuestro Tiempo.
- Buroway, M. (1989) *El consentimiento en la producción. Los cambios en el proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Delfini, M. y C. Cross (2005) "La construcción de hegemonía en las empresas. El caso de una firma del sector automotriz" en A. Fernández (comp.) *Estado y relaciones de trabajo*. Buenos Aires, Prometeo, pp. 205-216.
- Drolas, A. (2004) "Futuro y devenir de la representación sindical: las posibilidades de la identificación" en O. Battistini (comp.) *El trabajo en el espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*. Buenos Aires, Prometeo Libros, pp. 367-395.
- (2008) *Trabajo, proceso y formas de organización. Los efectos estructurantes de la intervención humana en el proceso productivo sobre las formas de organización en las empresas*. Tesis de doctorado en Ciencias Sociales (UBA), mimeo.
- Edwards, R. (1979) *Contested Terrain. The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. Londres, Heineman.
- Edwards P.K. y H. Scullion (1987) La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábrica, Introducción, pp. 17-41 y Conclusión, pp. 341-383, Madrid, Ed. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Friedman, A. (1977) *Industry and Labour. Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. Londres, The Macmillan Press.
- Giddens, A. (1993) *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires, Amorrortu.
- Gramsci, A. (1986) *Cuadernos de la cárcel: notas sobre Maquiavelo, sobre política y sobre el Estado moderno*. México, Juan Pablos.
- Grüner, E. (1997) *Las formas de la espada. Miserias de la teoría política de la violencia*. Buenos Aires, Colihue.
- Hart, M y A. Negri (2004) *Multitud, guerra y democracia en la era del imperio*. Barcelona, Debates.
- Hyman, R. (1981) *Relaciones industriales. Una introducción*. Madrid, de Blume.
- Laclau, E. Y CH. Mouffe (2004) *Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia*. Buenos Aires, FCE.
- Mounier, A. (2001) *The Three Logics of Skills*. ACIRRT working paper, número 66. University of Sidney.
- Nonaka, I. y H. Takeuchi (1995) *The Knowledge-creating company*. Oxford University Press
- Polany, K. (1989) *La gran transformación*. Madrid, La Piqueta
- Rabardel, P. (1995) *Les Hommes y les Technologies. Approche Cognitive des Instruments Contemporains*. París, Armand Colin.



- Spinosa, M. (2005) "Del saber hacer al saber ser: las calificaciones en el nuevo escenario de las relaciones de trabajo" en A. Fernández (comp.) *Estado y relaciones laborales*. Buenos Aires, Prometeo, pp. 145-168.
- Stroobants, M. (1993) *Savoir-faire et Compétences au Travail. Une Sociologie de la Fabrication des Aptitudes*. Bruselas, Editions de l'Université de Bruxelles.
- (1999) *Trabajos y competencias: recapitulación crítica de los enfoques de los saberes en el trabajo*. Buenos Aires, Ceil-Piette.
- Wright, E. y M. Burawoy (1994) "Coercion and Consent in Contested Exchange", en Erik Wright (ed) *Interrogating Inequality. Essays on Class Analysis, Socialism and Marxism*. Londres, Verso.

