

La disciplina tras los Sistemas Corporativos Empresariales. El World Class Manufacturing y la reorganización del trabajo en Fiat ^ξ

María Lorena Capogrossi *

Resumen

En este artículo pretendemos dejar plasmado un avance en el análisis sobre un Sistema Corporativo Empresarial (SCE) particular: el World Class Manufacturing (WCM). Este sistema se implementa en las diferentes plantas de la empresa Fiat desde el año 2006, y su objetivo es homogeneizar las formas de organización de la producción y el trabajo a nivel mundial.

Con Sistema Corporativo nos referimos a aquellos procedimientos que las empresas implementan en sus plantas para consolidar la disciplina fabril. Los SCE no son sólo discursos vinculados al desarrollo del management empresarial sino verdaderas políticas de organización del trabajo que contribuyen a los procesos de acumulación del capital y de explotación del trabajador (Giniger, 2012:54)

El análisis de los SCE es relevante para los estudios del trabajo en tanto permiten desnaturalizar los elementos que constituyen la praxis empresarial, entendiendo a esta como las acciones, políticas, discursos y estrategias de los sujetos que construyen hegemonía; elementos que tienen un objetivo particular y que está vinculado con introducir modificaciones en la organización del trabajo y perfeccionar mecanismos disciplinantes de la fuerza de trabajo.

En este trabajo, abordaremos algunas dimensiones de la implementación del WCM en Fiat Auto Argentina. Por un lado, observaremos los modos en que se implementan los pilares básicos de este sistema; por el otro, las repercusiones que tiene en la esfera del trabajo y en la cotidianidad del operario.

Palabras clave: disciplinamiento - trabajadores - fiat- sistemas corporativos empresariales-world class manufacturing

Abstract

In this article we intend to show an advance in the analysis of an Enterprise Corporate System (SCE): the World Class Manufacturing. This system has been implemented in the different installations of the company Fiat since 2006, and its objective is to homogenize the forms of organization of production and work around the world.

^ξ Recibido 12 de mayo 2017 / Aceptado 11 de agosto 2017.

* Doctora en Antropología Social por la Universidad de Buenos Aires. Centro de Investigaciones y Estudios sobre Cultura y Sociedad (CIECS-CONICET y UNC). Escuela de Historia, FFyH, UNC. Correo electrónico: lcapogrossi@yahoo.com.ar

Enterprise Corporate System is procedures that companies implement in their plants to consolidate the factory discipline. SCEs are not only discourses linked to the development of business management, but labor organization practices that contribute to the process of capital accumulation and exploitation of workers (Giniger, 2012: 54)

The analysis of the SCEs is relevant to the labour studies because It allow the denaturalization of the elements that constitute the business praxis. The business praxis are actions, policies, speeches and strategies of the subjects that construct the hegemony. This elements have a particular objective: to the introduction of changes in the organization of work and to the improvement of disciplinary mechanisms.

In this article, we will discuss some dimensions of the WCM implementation in Fiat Auto Argentina. On the one hand, we will observe how the basic pillars of this system are implemented; on the other hand, the repercussions it has on the sphere of work and on the daily life of the worker.

Key words: disciplinary-workers-fiat- enterprise corporate system-world class manufacturing

Códigos JEL: L62 – J81

Introducción

En este artículo realizaremos una primera aproximación al análisis de la implementación del World Class Manufacturing en Fiat Auto Argentina. El WCM es una metodología de gestión empresarial desarrollada en 1986 por Richard J. Schonberger y cuyo pilar básico es la Mejora Continua. El eje sobre el cual se asienta esta filosofía sugiere que cualquier firma, para lograr un estatus de “clase mundial”, debe redefinir sus conceptos y su organización y transformar las relaciones entre proveedores, distribuidores, productores y clientes. En este camino, el papel de los recursos humanos es fundamental porque se consideran una pieza clave dentro del sistema. El operario es considerado como “dueño” del proceso productivo y la “primera línea de ataque” frente a los problemas que se presenten en la planta (Martínez Mazzei, 2014:38). El modelo implementado por Fiat Auto Argentina es una adaptación del ideado por Schonberger y se basa en las propuestas hechas por el Profesor Hajime Yamashina. Las modificaciones que éste incorporó suponen la combinación de una serie de técnicas y dispositivos que, entre todas, coadyuvan a consolidar el “templo de la mejora continua”. El Grupo Fiat comenzó a implementar este sistema en el año 2006 en su planta de Mirafiori, Italia, y luego lo expandió al resto de sus filiales.

La elección de este problema de investigación obedece, por un lado, al interés por desentrañar la lógica de un Sistema Corporativo Empresarial particular; por el otro, porque intentamos ver de qué manera su cristalización en la planta contribuye a cimentar los procesos de disciplinamiento al interior de la fábrica. Pararnos desde esta perspectiva supone considerar también la esfera del trabajo como un terreno de disputa entre la praxis empresarial y las prácticas de los trabajadores, terreno que se reconfigura continuamente en virtud de la relación dialéctica que se establece entre los actores (Giniger, 2012: 51)

Antes de adentrarnos en el caso, nos interesa señalar algunas categorías que serán de utilidad analítica. Consideramos que el World Class Manufacturing es un Sistema Corporativo Empresarial (SCE) que nos posibilita indagar acerca de las formas en las que se implementa la disciplina al interior de la fábrica. Un SCE busca homogeneizar los

estándares de producción y organización del trabajo a nivel mundial y es un modo que reconfigura la hegemonía al interior de los espacios de trabajo:

Llamamos Sistema Corporativo (SC) al patrón hegemónico de la producción de las empresas del capitalismo actual, que constituye un dispositivo a través del cual se reifica y reconfigura la hegemonía. Este sistema fetichiza las relaciones laborales, escondiendo y estableciendo como general intereses particulares. El SC implica tanto la doctrina empresarial de época (filosofía empresarial), como la especialización técnica sobre la cual se sostiene la filosofía empresarial. (Giniger, 2011: 126)

En el marco de las redefiniciones del sistema capitalista mundial, observar la aplicación de un SCE en una empresa determinada nos permite acercarnos a la praxis empresarial, con lógicas que se adecuan a regiones específicas, lo que permite historizar la cristalización de la hegemonía.

En el caso del grupo Fiat, la implementación del World Class Manufacturing se produce en el año 2006 en la planta de Mirafiori, en Italia y de ahí se extiende hacia las filiales ubicadas en distintas partes del mundo. El WCM no es un nuevo paradigma organizativo, sino una versión occidentalizada del modelo japonés: es un sistema que está basado en los pilares del Toyotismo y que pretende reducir los costos y aumentar la eficiencia productiva y la calidad. Los dos elementos principales que vertebran el sistema son el *just in time* y la automotivación y participación de los operarios.

En este trabajo no sólo vamos a señalar las principales características del World Class Manufacturing sino también observar cómo lo implementa Fiat Auto Argentina en su planta de la ciudad de Córdoba y de qué manera lo viven y lo resignifican los trabajadores quienes, en definitiva, son los que experimentan su aplicación de manera directa.

Este artículo aborda sólo una de las aristas de un proyecto de investigación más amplio que tiene como objetivo general observar las distintas dimensiones del mundo del trabajo dentro de las empresas automotrices de la ciudad de Córdoba. En nuestras indagaciones sobre diferentes empresas argentinas es una constante el interés por el problema del disciplinamiento, y lo es porque consideramos que éste es un aspecto de las relaciones sociales dentro de la fábrica que se reconfigura continuamente en función de los intereses del capital.

Metodológicamente nos decantamos por un abordaje de carácter cualitativo basado en dos tipos de fuentes principales. Por un lado, entrevistas semiestructuradas a operarios de la empresa que se desempeñan en alguno de los tres sectores productivos de la planta de Fiat: Chapistería, Montaje o Pintura. Esas entrevistas abordan diferentes aspectos de la vida del trabajador dentro y fuera de la empresa porque también nos interesa indagar acerca de cómo repercuten las lógicas laborales en la cotidianeidad de un obrero automotriz. Las primeras entrevistas se realizaron en el año 2015 y las últimas a mediados de 2017 y, hasta el momento, nos hemos reunido con ocho personas de las cuales algunas se desempeñan como delegados de planta. En todos los casos en los que se citan sus palabras se resguarda la identidad de los trabajadores.

Por otro lado, en un análisis de este tipo era necesario triangular las entrevistas tanto con periódicos -que ayudan a contextualizar el caso- como con fuentes provenientes de la empresa. En este caso, nos basamos tanto en comunicaciones internas del Grupo Fiat como en entrevistas que les hacen a los responsables de la aplicación del WCM en revistas

especializadas. También utilizamos publicaciones de la propia firma, como las revistas *Mil900* y *Hola Fiat!*, material realmente interesante a la hora de profundizar en la aplicación práctica de los Sistemas Corporativos Empresariales.

Para finalizar, debemos señalar que nos posicionamos teóricamente en los debates que se enmarcan dentro de la Antropología del Trabajo, debates que tienen su germen en las investigaciones de fines de los '70 y principios de los 80 de José Sergio Leite Lopes y Gustavo Lins Ribeiro en Brasil (Leite Lopes, 2015 [1979]; Leite Lopes, 1979; Lins Ribeiro, 2006); Mabel Grimberg (1988, 1989; Santiago Wallace (1994) y Eduardo Menéndez (1990) en Argentina y Patricia Torres Mejía (1991) y Victoria Novelo (1986) en México.

Las preguntas acerca del trabajo y los trabajadores desde la Antropología se centraron, en este contexto, en la relación entre cultura y trabajo asalariado y en los modos en que el espacio laboral configura sentidos, intereses y valores e impacta en el ámbito doméstico (Soul, 2015a: 8).

Hacia finales de los 90, a raíz de los profundos efectos sociales y económicos que tuvieron los procesos de reconversión laboral, de privatización de empresas públicas y de implementación de nuevas formas de gestión del trabajo, se reactualizaron las preguntas en las investigaciones antropológicas sobre el trabajo y se propició la consolidación de espacios de discusión en diferentes congresos nacionales e internacionales. Como sostiene Leite Lopes,

En el período que sigue al umbral de los años 90, cuando el capitalismo se muestra con apariencia revigorizada, con fuertes transformaciones económicas y sociales, haciendo dispersar las configuraciones sociales que envolvían a los trabajadores, la aparición de nuevos estudios sobre el recorte del trabajo y sus efectos sobre la constitución de la sociabilidad pueden ser interesantes para el mapeo de transformaciones y permanencias. Tales transformaciones nos llevarán a intentar deconstruir y desubstanciar categorías tan arraigadas de significados como la de "clase trabajadora" por medio del análisis de su construcción social, histórica e intelectual, dando importancia también al análisis de los mediadores asociados a aquellas clases. (Leite Lopes, 2014:79) [traducción propia]

Actualmente, la Antropología del Trabajo es un campo que se fortalece día a día y que busca responder a interrogantes vinculados a la fragmentación ocasionada por los procesos de tercerización (Soul, 2015b; Palermo, 2012), los procesos de disciplinamiento y hegemonía empresarial (Capogrossi, 2014; Figari, 2013; Giniger, 2011), a las problemáticas de género (Palermo, 2017; Magliano, Perissinotti y Zenklusen, 2016), la constitución de memorias e identidades de la cultura obrera (Cioccarelli, 2015) entre otros aspectos.

La Fiat en Córdoba: breve contextualización

La industria automotriz es una actividad que involucra distintos procesos -diseño, fabricación, ensamblaje y comercialización-, pone en movimiento un porcentaje elevado de mano de obra e involucra diferentes tipos de eslabonamientos productivos, por ejemplo, con la siderurgia y la producción de autopartes, entre otras. En Argentina, las terminales automotrices han pasado por diferentes fases de crecimiento y crisis desde el año 1996, que se manifestaron en mutaciones en la organización de la producción y el trabajo.

Desde hace treinta años, esta industria atraviesa un intrincado proceso de reestructuración que tuvo como punta de lanza la implementación de lo que se denominó: Régimen Automotriz. Quiénes han analizado el sector coinciden en que, entre los años 1976 y 1990, se produjo una mayor concentración de capitales, una profundización de la tecnologización de las plantas, una tendencia hacia la especialización en autopartes y el quiebre del acuerdo fordista en las relaciones laborales (Barraza, 2016; Santella, 2012; Gordillo, 2008; Roldán, 2000; Novick y Catalano, 1996; Novick, 1991).

Sumado a ello, y en el marco de consolidación de los procesos de integración regional en América del Sur a principios de la década del 90, se firma un Acta Acuerdo entre el gobierno argentino, los sindicatos que representan al sector (la Unión Obrera Metalúrgica y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor) y las cámaras empresariales. El Acta incluye exenciones impositivas para las empresas, regímenes de promoción industrial y reinstala en el centro del debate la problemática atravesada por las automotrices radicadas en el país. Las negociaciones entre sectores tienen efectos positivos sobre la industria del automóvil, que registra un ascenso en la producción y venta de vehículos que se mantiene constante hasta 1995. A partir de entonces y hasta 1998, se concretan nuevos proyectos de inversión, que incorporan elementos de la *lean production* en consonancia con los planes de expansión de las principales empresas transnacionales.

La reinstalación de la empresa Fiat Auto en la ciudad Córdoba, durante el año 1996, no constituye un hecho aislado sino que va de la mano de estas transformaciones. Como sostienen Caputo y Della Corte (2012) la reinauguración de la firma está estrechamente entrelazada no sólo a las exoneraciones impositivas otorgadas por las administraciones nacionales y provinciales, sino también a los acuerdos firmados con los sindicatos del sector, que posibilitaron la incorporación de mecanismos de flexibilización laboral dentro del mercado de trabajo automotriz¹.

La planta de carrocería de Fiat Auto Argentina fue emplazada en el barrio Ferreyra, al sudeste de ciudad de Córdoba. El lugar elegido por la dirección del Grupo FIAT en 1996 es próximo al antiguo emplazamiento de la empresa.² El establecimiento se compone de

¹ A lo largo de la década del noventa “(...) se fue profundizando esta tendencia a la flexibilización de las relaciones laborales, pero el punto de inflexión fue en 1995 con la sanción de la Ley 24.465 que modifica el Régimen de Contrato de Trabajo. Esta ley incorpora como artículo 92 bis el período de prueba por tres meses en los contratos laborales, pudiendo ser extinguida la relación sin causa justificada y sin que ello implique el pago de una indemnización. Así mismo se incorporan los contratos de aprendizaje; las medidas de fomento del empleo que permiten al empleador contratar a discapacitados, mujeres y personas de más de cuarenta años a cambio de ser eximidos del 50% de las contribuciones patronales al sistema de seguridad social (...) y los contratos de tiempo parcial. Las modificaciones en el Régimen de Contrato de Trabajo, no sólo hacen desaparecer conquistas históricas de la clase obrera argentina, como la indeterminación del contrato laboral, sino que precarizan la situación de numerosos trabajadores y apuntalan el proceso de acumulación del capitalismo argentino” (Capogrossi, 2011: 221)

² Durante el gobierno de Juan Domingo Perón en la década del cincuenta, el 20% de la inversión extranjera aprobada se destinó a la producción automotriz. En ese contexto, la ciudad de Córdoba se convierte en el centro de un nuevo tipo de desarrollo industrial y FIAT firma un convenio con el gobierno argentino en 1954 para comprarle la fábrica de tractores IAME

tres unidades productivas: Chapistería, Pintura y Montaje. También integran el complejo: el espacio dedicado al Instituto de Formación Profesional y Áreas Comunes, la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales, la Isla Ecológica, los Almacenes y el Centro de Consolidación de Insumos y Unidades Terminadas (Fiat Auto Argentina, 2015).

Desde su reinstalación y a lo largo de los años, la empresa ha atravesado diferentes procesos de crisis que han repercutido de una u otra manera en la esfera del trabajo. A partir del año 2002, y como consecuencia de la profunda debacle económica y social que atravesó el país, se produce una disminución en el número de ventas de automóviles. La empresa, entonces, implementa un cronograma de suspensiones -durante el cual al trabajador de línea se le paga el 60% del salario diario- y de retiros voluntarios. Estas medidas han sido reeditadas por el Grupo Fiat en el año 2008, en el 2014 y en la actualidad.

El World Class Manufacturing en el Grupo FIAT

Como señaláramos en la introducción, consideramos que el World Class Manufacturing es un Sistema Corporativo Empresarial, un modelo de organización de la producción y el trabajo dentro de la fábrica que repercute en los modos de funcionamiento de la misma en pos de un aumento de la productividad a través de la automotivación del trabajador y la reducción de los costos. Es un SCE enmarcado en el paradigma toyotista.

Desde una perspectiva crítica, analizar la implementación de estos dispositivos significa pensarlos como un modo de redefinir y consolidar diferentes dispositivos disciplinares dentro de la planta, considerando las tensiones que se producen entre lo global y lo local. Porque si bien las políticas empresariales de este tipo asumen una escala mundial, éstas quedan mediatizadas en cada espacio productivo por la dinámica que asumen las relaciones entre los trabajadores y la fábrica. Allí comienzan a jugar otros aspectos que se separan de la aplicación teórica del paradigma productivo que se busca implementar. Entre ellos, no puede dejar de considerarse el ejercicio de hegemonía que se despliega por fuera del espacio físico de la planta y que incorpora a otros actores en el juego. Como sostiene Giniger: “Estos Sistemas suponen instrumentos de difusión doctrinaria y de control, que se despliegan tanto dentro como fuera del ámbito productivo. De esta forma, las políticas empresariales no sólo están destinadas a los trabajadores de las empresas, sino también a sus familias y vecinos” (Giniger, 2011: 134)

El World Class Manufacturing comenzó como modelo occidentalizado del paradigma japonés basado en la *Lean Production* o Producción Magra. Para este sistema, las

(Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado) radicada en la localidad de Ferreyra. Perón facilita esa compra otorgándole un crédito del Banco Industrial que reduce el costo de la operación comercial y una serie de beneficios para la importación de maquinaria. Fiat se instala en la ciudad y abre dos fábricas principales, CONCORD/ MATERFER, dedicadas en un primer momento a la producción de tractores y equipos ferroviarios y luego reorientadas a la producción de automóviles; y Grandes Motores Diesel, donde se fabricaban motores para camiones, ómnibus y locomotoras. Los operarios de estas fábricas fueron parte de lo que se conoce como “clasismo” e impulsaron grandes movilizaciones que marcaron hitos en la historia del movimiento obrero argentino. Para una descripción de este período y de estos sectores cfr. Brennan, 1996.

empresas deben ser capaces de responder con rapidez a las variaciones del mercado y readaptarse ante los cambios para poder competir en condiciones óptimas. Para lograr ese objetivo, algunos de los mecanismos utilizados son: la cooperación entre los trabajadores, la reducción de la burocracia al interior de la planta y la disminución del trabajo indirecto. Se asigna a los trabajadores la mayor cantidad de tareas posibles que, en ocasiones, exceden lo específicamente vinculado a la labor productiva, por ejemplo, tareas de limpieza y mantenimiento del lugar de trabajo.

Se implementan Círculos de Control de Calidad para aprovechar los saberes, la creatividad y la motivación de los trabajadores. La intención detrás de estos mecanismos participativos es apropiarse del saber obrero, y crear una identificación entre los objetivos de la empresa y el operario. En relación a lo sindical, se pretenden crear canales de participación y de resolución de conflictos al interior de la empresa que reemplacen a los sindicatos. Como sostiene Martínez (1997):

No hay en el modelo toyotista promesas o elementos favorables a los trabajadores. La transferencia del Toyotismo a occidente no significa un enriquecimiento del trabajo, ni una mayor democratización de las relaciones laborales, sino que por el contrario implica la intensificación del trabajo, el aumento del tiempo de trabajo, la precarización del empleo, y la destrucción de un movimiento obrero autónomo.

Implica la creación de sindicatos como apéndices de la gerencia de relaciones humanas de la empresa.

Significa además transferir la competencia entre capitales a la competencia entre trabajadores incluso dentro de la misma empresa.

El Toyotismo significa una continuidad y una profundización de las formas históricas que toma el proceso de trabajo bajo el capitalismo. Es así que no desaparecen, sino que aumentan la subordinación del trabajador a la maquinaria y al plan empresarial, la descalificación del trabajo, la eliminación de los tiempos muertos con la consiguiente intensificación del trabajo, y la expropiación del saber obrero (aunque ahora aparezca en la superficie, por ejemplo, como entrega voluntaria del saber a través de los círculos de calidad), elementos inherentes al desarrollo del proceso productivo en el capitalismo (Martínez, 1997: 7-8)

Otra de las condiciones que se establecen en estas empresas en el marco de la nueva gestión del trabajo es la polivalencia funcional de los operarios. La polivalencia quedó institucionalizada en Argentina cuando se sancionó la Ley Nacional de Empleo en 1995. A través de ella - y siguiendo las pautas de ajuste estructural dictadas por los organismos financieros internacionales -, la acción del Estado se centra en suprimir aquellos aspectos que limiten la libre explotación del trabajo por el capital. Esto se realiza tanto en el nivel del mercado de trabajo, a través de la precarización del empleo, los contratos por tiempo determinado y los recortes en las indemnizaciones; como en el nivel del proceso productivo, a través de la polivalencia funcional, la flexibilización de la jornada de trabajo, etc. Se compartimenta la negociación laboral, reemplazando los convenios colectivos por negociaciones a nivel de empresa o rama productiva (Capogrossi, 2009).

La flexibilización de las condiciones de trabajo y la fidelización del trabajador no pueden obtenerse mediante la gestión burocrática y autoritaria que caracterizaba la etapa fordista de gestión de la producción. Las nuevas doctrinas empresariales dictan que aquellas deben ser producto de distintos mecanismos de motivación y control basados en el consenso. Como sostiene Caputo:

En el intento de crear una primera definición de las nuevas políticas de gestión del personal, podemos decir que se trata de una nueva modalidad de gestionar el trabajo asociada a formas de descentramiento decisional y de flexibilidad organizativa. Emerge un nuevo modo de concebir y organizar el trabajo que se funda en un enfoque participativo, o que intenta promover el involucramiento, la adhesión y responsabilidad [del operario]. En él, la gestión de los recursos humanos está estrechamente asociada con la estrategia económica empresarial [general][...]

Precisando más puntualmente la definición de HRM [Human Resource Management][...] son cuatro los elementos clave que caracterizan la esencia del concepto. El primer punto de vista ve [...] en el recurso humano, el factor que distingue a las organizaciones exitosas de las demás y éste es considerado no como un costo que hay que minimizar sino como un recurso que debe ser valorizado. Esto conduce a la segunda característica clave del enfoque del HRM, es decir, que el proceso de producción de las decisiones sobre el management del trabajador es, en consecuencia, un problema organizativo de importancia estratégica. No puede ser tratado como una cuestión accidental, o como una actividad en manos de la oficina de personal, al contrario, se debe invertir en esto en tanto parte importante del plan empresarial. Tercero, el HRM es visto como algo que tiene implicancias a largo plazo y como parte integrante de las *performances* principales de las organizaciones. En otras palabras, esto debe constituir la preocupación íntima de los managers de línea o de equipo, en tanto figura clave de la implementación de la política de recursos humanos. En efecto, un atributo clave del HRM es el desplazamiento de la responsabilidad del personal especializado al del manager de línea (que además debe ocuparse no sólo del personal, sino también de la eficiencia, calidad, costo y gestión del cambio). La característica final, o el conjunto de características finales, conciernen a la palanca clave que activa el enfoque del HRM. Esta se vincula a un método sistemático e integrado de gestión de ciertos eventos críticos: el flujo de información al interior de la organización; la clara comunicación de los objetivos; el despliegue calculado de los recursos humanos; la evaluación de su desempeño y la recompensa de acuerdo a ello. En esencia, las herramientas puestas en marcha deben ser usadas para obtener no mera complacencia sino compromiso. (Caputo, 2004: 40-41) [traducción propia]

Los trabajadores organizados bajo el paradigma japonés deben resolver colectiva y autogestivamente los problemas que se producen durante el proceso productivo. Para ello cada equipo cuenta con un líder que actúa como facilitador de esos eventos que señala Caputo y que se encarga de mantener los conflictos dentro de ciertos límites. Esto conduce a que se consolide dentro de los espacios de la planta una “horizontalización” de las relaciones que supone la desaparición de la división entre puestos de trabajo.

Otro dispositivo que se pone en juego para fomentar la cooperación entre trabajadores es la reducción de las diferencias salariales. El monto de los salarios se ajusta a los resultados económicos de los equipos de trabajo y se relaciona directamente con la obtención de metas de la empresa. Los trabajadores buscan ser promovidos según los méritos realizados, lo que supone la aceptación de diferentes formas coercitivas (prolongación de jornadas, desapego al propio juicio, etc.) (Neffa, 1999)

En el caso del Grupo Fiat, la implementación del World Class Manufacturing se produce en 2006 en la planta de Mirafiori, Italia, y luego se expande hacia otras filiales del mundo. El objetivo del conglomerado es homogeneizar mundialmente la organización de la producción y el trabajo en un plazo de cuatro años. La aplicación del WCM dentro de Fiat se asienta en el principio del *cost deployment* (análisis y diagnóstico de costos) y en la elaboración de un software que permite visualizar y clasificar las actividades realizadas por los trabajadores, dividir entre actividades con valor agregado y sin valor agregado y cuantificar el margen de mejoramiento posible (Tuccino, 2010). Ese software es importante en la implementación del Sistema Corporativo Empresarial porque uno de los pilares organizativos y de gestión de este modelo de inspiración japonesa tiene relación con el trabajo. En estos sistemas dos elementos fundamentales son la

automotivación y el involucramiento del trabajador en el proceso productivo. Para ello se implementan dispositivos y mecanismos de control de calidad y de funcionamiento en equipo, que algunos autores han denominado celularización (Caputo y Della Corte, 2010; Caputo, 2004).

La celularización implica que el proceso de fabricación se compartimente, sea segmentado para poder tener un control mayor sobre todas las fases de fabricación del producto. Cada etapa es responsabilidad de equipo de trabajo (*team*) y del líder (*team leader*). Dentro de los mismos, los trabajadores deben ser versátiles y adaptarse a las variaciones de la producción. En estos equipos se deben cumplir los principales objetivos del WCM: cero pérdida, cero falla, cero stock, cero defecto (Fiat Auto Argentina, 2007). En palabras de uno de los encargados de la implementación del WCM en Fiat Auto Argentina:

...la mejor evidencia de la aplicación de la Mejora Continua en nuestra planta está en los resultados obtenidos: “Cero” accidente en las áreas donde se avanzó en la aplicación de la metodología Seguridad; “Cero” parada de máquina en las máquinas a las que se aplica Mantenimiento Autónomo y Profesional; importantes reducciones de stock en procesos modelo de Logística y Organización del Puesto de Trabajo; eliminación definitiva de problemas de Calidad en nuestros procesos... (Entrevista a Rubén de Santis, coordinador del World Class Manufacturing, 9-04-2012)

Las células -llamadas Unidades Tecnológicas Elementales (UTE)-, son autónomas y funcionan como cliente y proveedor. A cargo de cada una de ellas hay un *team leader*, cuya función es optimizar el funcionamiento de cada segmento en relación a parámetros de eficiencia del sistema, calidad del producto, stock y minimizar los efectos de las variaciones que se produzcan en el interior de la célula productiva. Ellos también son quienes deben mantener los conflictos en niveles tolerables, buscando propiciar canales de comunicación y resolución de problemas al interior del equipo.

En el caso de Fiat Auto Argentina, la implementación de este SCE fue progresivo y comenzó a mediados de la primera década del siglo XXI. La primera etapa supuso la capacitación de los cuadros directivos en los pilares básicos que sostienen esta metodología de gestión del trabajo y la producción. Los principios del World Class Manufacturing se apoyan en diez pilares técnicos y diez pilares de gestión que son los que constituyen, en palabras de la propia Fiat, “el templo de la mejora continua”³. Cada pilar tiene como objetivo la mejora en un área específica del sistema a través de la utilización de mecanismos y dispositivos particulares. Los pilares técnicos son la seguridad y la higiene, el control de costos, el mantenimiento autónomo, la mejora continua, el mantenimiento planificado, el control de calidad, la logística, la gestión anticipada de equipos y productos, la educación y el entrenamiento y el medio ambiente (Fiat Industrial, 2013).

³ La adaptación del World Class Manufacturing a los requerimientos del Grupo Fiat los realizó el Prof. Hajime Yamashina de la Universidad de Kyoto. El rediseñó la metodología propuesta por Schonberger y propuso dos líneas de acción basada en diez pilares técnicos y diez pilares gerenciales que, juntos, sostienen el “Templo del WCM” (Martínez Mazzei, 2014:39)

Los pilares de gestión están relacionados con la cristalización de una cultura corporativa que hace foco en las personas. Como sostuvimos en los primeros apartados, un aspecto fundamental de este Sistema Corporativo es la automotivación y participación de los trabajadores en la consecución de las metas productivas pues uno de los objetivos de estos modelos basados en el paradigma toyotista es crear una identificación entre el operario y la empresa. Teniendo esto presente, no resulta llamativo que los pilares fundamentales de gestión o de management del WCM en Fiat sean el compromiso, la participación, la comunicación, el aprendizaje permanente, la medición de resultados, la evaluación y la documentación de todo el proceso de trabajo.

La aplicación de cada pilar en la Unidades Tecnológicas Elementales (UTE) supone seguir una serie de directrices o pasos para obtener el resultado requerido. Es en este micro cosmos de la planta donde el control y el disciplinamiento adquieren características particulares y donde se puede observar cómo operan cotidianamente. La importancia de la observación de este tipo de procesos contribuye a la historización de los modos en los que se constituyen las relaciones de explotación capitalista. Pues, como sostiene Gaudemar, la historia del capitalismo es la de la búsqueda continua de dispositivos que disciplinen al trabajo (Gaudemar, 1991:59)

Un aspecto fundamental para comprender las tramas del disciplinamiento es dar cuenta de qué objetivos persigue la empresa con este modelo de gestión “celularizado”. En las presentaciones públicas que realiza el Grupo Fiat, un elemento que aparece de manera reiterada es la importancia de las personas en la consecución de las metas empresariales, en la resolución de problemas y en la elaboración de propuestas que representen una mejora en el proceso de trabajo. Para ello, consideran fundamental la creación y el mantenimiento de un “clima interno” de cada unidad operativa, donde “...todos somos responsables de construir un excelente lugar para trabajar” (Fiat Auto Argentina, 2012).

La constitución de una relación de dominación en estos espacios adquiere visos sutiles, se eufemiza en los términos que se utilizan para nombrar la relación entre el trabajador y la empresa.⁴ En diversos dispositivos comunicacionales del Grupo Fiat, encontramos la palabra “colaborador” para hacer referencia a los operarios de UTE (Fiat Auto Argentina, 2015). Utilizar esa palabra en una relación de explotación, no deja dudas a la hora de perfilar el análisis. La proliferación de eufemismos de este tipo, la búsqueda de identificación con la empresa y el involucramiento del trabajador en diferentes actividades que exceden lo productivo tienen como objetivo la invisibilización de los conflictos que puedan surgir en el espacio de trabajo. Hablar de relaciones participativas, de *colaboradores* en lugar de trabajadores, de *familia Fiat*, etc. supone eufemizar una relación de dominación buscando neutralizar cualquier tipo de conflicto que pueda surgir:

⁴ Cuando hablamos de eufemismo estamos haciendo referencia a un término utilizado por Pierre Bourdieu. Este autor sostiene que para que una relación de dominación cristalice, debe mutar hasta convertirse en una *relación doméstica de familiaridad*. Uno de los modos de lograrlo es a través de la utilización de eufemismos que contribuyen a que el dominado haga suyas las mismas estructuras de percepción que el que ejerce la dominación. Pero para que exista esta domesticación “(...) tiene que existir un mercado para las acciones simbólicas correctas, tiene que haber recompensas, beneficios simbólicos, a menudo convertidos en beneficios materiales (...)” (Bourdieu 1997: 171)

Nosotros nos acercamos al jefe y hablamos con él. Es muy fluida [la relación]. Vos ves que pasa un jefe y le preguntas cómo va la cosa y te habla como si fuera un operario más. La gente lo habla. Puede pasar el gerente (...) y vos le preguntas: “¿cómo te va?” y te trata... tienen mucho respeto con los operarios, el alto rango acá tiene mucho respeto. Es más, él te toma mucho en cuenta (...) Por ejemplo, como en montaje, bajo a carrocería, [una vez] le dije: “Se tiene que poner el casco cuando está acá abajo”. Agarró, salió, fue a buscar el casco y volvió. No dijo: “no, yo soy el jefe”. (Trabajador de Fiat Auto Argentina, 40 años, Planta de Carrocería, marzo de 2016).

Esto que describe nuestro entrevistado es parte constitutiva de los perfiles que asume la praxis empresarial a partir de la implementación de Sistemas Corporativos como el World Class Manufacturing. Eso se traduce en la creación de una aparente relación de cercanía entre la gerencia y los trabajadores, que se plasma en distintos aspectos que analizaremos en el siguiente apartado.

El entramado de la disciplina en la fábrica

Al señalar las adaptaciones del World Class Manufacturing a las necesidades productivas del Grupo Fiat, nombramos los principales pilares de gestión sobre los cuales se asentaban las transformaciones en la relación entre la empresa y los operarios. Entre ellos, la participación y el involucramiento de los trabajadores son esenciales pues, como sostiene Caputo al marcar las particularidades de este paradigma, el personal es la columna vertebral del proceso productivo y ya no una variable del costo. De este modo, las investigaciones en materia de HRM se orientan a producir nuevos mecanismos de motivación y de dominio sobre el trabajo donde se combinen la eficiencia y el consenso.

En pos de lograr esos objetivos, se busca opacar las diferenciaciones jerárquicas a través de acercamientos entre distintos sectores de la fábrica. Para poder observar empíricamente la obliteración de las diferencias, nos debemos situar metodológicamente en el análisis de la cotidianeidad fabril. Esto es, tenemos que ser capaces de discernir cómo se perciben, cómo se ponen en tensión y cómo se reconfiguran y resignifican las políticas empresariales dentro de los colectivos de trabajo. Darle centralidad a lo cotidiano supone descubrir de qué maneras se traducen las formas hegemónicas de la organización de la producción y el trabajo en las prácticas y experiencias de los operarios. Como sostiene Julia Soul en su investigación sobre los trabajadores de SOMISA:

(...) la mirada puesta en la reconstrucción de la cotidianeidad fabril implic[a] la puesta en relación de prácticas y significaciones obreras que evidencian las huellas de formas hegemónicas de organización de la producción y de división del trabajo, de constitución de jerarquías legitimadas a través de relaciones técnico-productivas y políticas que en su desarrollo subordinan, actualizan y potencian procesos de subalternización sociocultural. (Soul, 2015:20)

La autora sostiene aquí que las lógicas para que se genere el consenso productivo no sólo pasan sólo por normativizar las relaciones, sino que también están atravesadas por mecanismos transaccionales y culturales que trascienden la regulación de las relaciones laborales (Soul, 2015:24)

En el caso que nos ocupa, pudimos identificar algunos mecanismos puestos en juego y que operan en esta dirección en las distintas fuentes analizadas. Para poder realizar una

indagación más profunda, pensamos en la implementación de estos dispositivos a través de sedimentos o capas disciplinares que se interrelacionan para conformar un universo complejo que tiene varias aristas.

Tomamos como primer sedimento disciplinar a la Unidad Tecnológica Elemental (UTE), célula donde se cuecen las experiencias y las prácticas de todos los días, donde las relaciones entre los trabajadores y el *team leader* se horizontalizan para lograr los objetivos empresariales. Uno de los mecanismos utilizados para lograr esto, y generar esa sensación de “igualdad” a la que hacía referencia en el apartado anterior nuestro entrevistado, es lo que se conoce como la “Pauta del Buen Día”. Ésta es una guía que utiliza el Jefe de UTE para transmitir verbalmente la información del día a los integrantes de su segmento productivo. Pero también es una estrategia comunicacional y relacional de la firma a través de la cual Fiat pretende crear complicidades entre jefes y “colaboradores”, establecer un ambiente de cooperación y camaradería y diluir las diferencias para crear espacios donde no se generen disputas de clase.

En ese sentido, es interesante señalar de qué maneras se manifiestan estos espacios transaccionales en las percepciones de los operarios. Al realizar las entrevistas, y cuando a algunos trabajadores les pedimos que hicieran una lista de las cosas que consideraban más importantes en relación a su actividad productiva, sostuvieron -entre otros puntos más vinculados a lo eminentemente salarial-: “que un jefe no esté por encima del trabajador...” (Entrevista a Trabajador de Fiat Auto Argentina, 48 años, Sector Chapistería, marzo de 2016).

La “Pauta del Buen Día” también supone establecer ritmos de trabajo que son regulados por cada “célula” y que implican determinados modos de autodisciplinamiento para poder adecuar el modo de ejercicio de la actividad productiva individual a la lógica de funcionamiento de cada equipo. La maquinaria se pone en funcionamiento al comienzo de cada turno cuando el *team* es informado acerca de los objetivos que se deben alcanzar ese día. La lógica *funcionalista* de estos modos de trabajo genera dispositivos que disciplinan a quien no sigue el ritmo acordado por el grupo:

E: ¿Vos trabajás en equipo?

S: Si

E: Si en un equipo, en un grupo de trabajo, uno de los trabajadores es muy lento... ¿cómo hacen?

S: Y... se lo ayuda. Y se lo ayuda para que vaya más rápido, o sea, para que vaya al ritmo de los demás.

E: ¿Y si no puede?

S: Y tratamos de hacer lo posible. Lo ubicamos donde él esté más cómodo (...). Yo trabajo en la isla, somos nueve ahí. Y cuando mandan uno nuevo, lo mandamos a lo más fácil hasta que se adapte. Y cuando ya se forjó (...) lo mandamos para adelante (...)

Si hay una oveja negra, generalmente se la aísla (...) Mirá, en chapa se arman muchos grupos muy fuertes, son muy unidos porque todos tratamos de trabajar en conjunto para que nos sea más fácil (...). No es lo mismo que en pintura, que cada uno es muy individualista, hace sus tareas, y montaje también. Ahí todos trabajamos para que la pieza salga para adelante. Y cuando hay una oveja negra, le decimos: “Mirá loco, mirá, somos nueve, laburamos así y así, si no querés estar en el grupo...”.

E: Pero ¿ustedes deciden en grupo? O sea, ¿a vos te ubican donde decide el grupo?

S: No, no. Vamos al jefe y le decimos “Este se hace el piola, no quiere laburar, afecta al grupo” y se lo saca. [Decimos] “A este sacalo porque no encaja con nosotros”. El mismo grupo te aísla (Trabajador de Fiat Auto Argentina, 35 años, Sector Chapistería, Córdoba, noviembre 2015).

Las trampas de estos nuevos modos de gestión del trabajo en el marco del WCM radican en esa traslación de los modos de control desde los tradicionales ejecutores de la disciplina fabril (jefes, capataces, directivos) hacia los mismos operarios. Ya no es necesariamente un capataz quién señala y ejecuta la disciplina, quien hace cumplir las normas y castiga, sino que son los propios integrantes del equipo los que autorregulan la lógica de funcionamiento interno. Y esto es así porque los logros del *team* tienen reconocimientos monetarios que complementan las falencias en materia salarial. Lo que antes era función exclusiva de un jefe, ahora pasa a ser consensuado al interior de cada célula o segmento productivo y quien no quiere o puede seguir el ritmo es desplazado del grupo.

Otro elemento que descubrimos al revisar las distintas fuentes con las que trabajamos es que la participación de los operarios en el proceso no se limita a la realización de la tarea adjudicada en la línea de montaje, incluye también el mantenimiento y la limpieza de los instrumentos y el lugar de trabajo. Pero lo que nos llama la atención no es la diversificación de tareas a la que el obrero debe adaptarse a partir de la implementación del paradigma toyotista, sino cómo la empresa se apropia del saber del trabajador por medio de un mecanismo llamado “Ideas WCM”.

La apropiación de saberes no es algo nuevo en la historia de las relaciones sociales capitalistas. Pero con las mutaciones en los modos de gestión del trabajo y tras la masificación del paradigma toyotista, se produce una sofisticación de las maneras en que las empresas fomentan y toman las innovaciones que son producto de la creatividad y el saber del trabajador.

En el caso de Fiat, y a través de este dispositivo de “Ideas WCM”, el operario se involucra en el proceso productivo a través de la puesta en marcha de bocetos y proyectos que conduzcan a mejorar o resolver problemas del puesto de trabajo. La apelación a la subjetividad de los trabajadores queda expuesta en la campaña de difusión que acompaña la puesta en marcha de este programa y que se llama “Nadie mejor que vos” y que busca naturalizar este tipo de estrategias que persiguen que el trabajador se sienta parte de una comunidad: “la familia Fiat”. Esto se refuerza también a través de la publicación de las ideas de los trabajadores en las revistas institucionales de la empresa, como *Hola Fiat!*.

Los operarios, tratados como “colegas” y “colaboradores” en el marco de estas mutaciones en la gestión de la fábrica, se refieren a estos programas de la siguiente manera:

...lo primero es que existan las ideas de mejora. Después, viene todo el resto. Muchas veces no sabemos bien cómo implementarla, por eso trabajamos en equipo con los compañeros y nuestro jefe, para buscarle la vuelta para implementarla” (Entrevista a trabajador de Fiat, *Revista Hola Fiat!*, 2013:10)

Con la llegada del este programa todo se simplificó y creo que es muy bueno tener un canal para que el operario se pueda meter un poco más en los problemas fuera de sus tareas cotidianas. Yo estoy muy conforme y creo que es una forma de demostrar que uno está interesado en progresar y seguir creciendo dentro de la empresa (Entrevista a trabajador de Fiat, *Revista Hola Fiat!*, 2011: 8)

Según la información que hemos podido recabar, las “Ideas WCM” surgen de un concurso que se publicita en carteleras ubicadas en los lugares de descanso y espacios comunes de la planta. Las propuestas presentadas se evalúan y las mejores son premiadas con cámaras fotográficas, televisores, aires acondicionados, etc., o con puntos que pueden cambiarse por dinero (Entrevista realizada a trabajador de Fiat Auto Argentina, 49 años, sector chapistería, mayo de 2017)

Como vemos aquí, se busca naturalizar la incorporación del trabajador a la *familia Fiat* a través de estrategias que lo involucren práctica y simbólicamente. La praxis empresarial utiliza la experiencia que le da al operario el puesto de trabajo para resolver problemas productivos, sin que eso se traduzca en mejores salarios o ascensos. Simbólicamente se eufemiza la relación de dominación por medio de categorías como *colaborador* o *colega*. La efectividad de estas nuevas lógicas de gestión se refleja en las aspiraciones de los operarios cuando les solicitamos listar lo que esperan de su trabajo. Una de las que aparece y está vinculada a estas políticas WCM es la consideración que la empresa tiene de la iniciativa propia. Los trabajadores consideran que un aspecto deseable en el desempeño en la automotriz es la posibilidad de “decidir cosas”. Aventurando algunas hipótesis, podemos sostener que si bien un objetivo del WCM es lograr la participación y el involucramiento del trabajador en la mejora continua de la empresa; también se produce una resignificación por parte del operario de lo que implican esas prácticas. Son vistas como posibilidades de influir en el desarrollo de la producción y no como parte del sistema de explotación fabril. Sin embargo, se sienten en el cuerpo las consecuencias del trabajo en las unidades de producción:

(...) la fábrica te revienta la salud, te atomiza el cuerpo. Yo, por ejemplo, tengo una operación en la muñeca debido al movimiento repetitivo que es apretar un gatillo en un minuto, 30 veces y así, me dijo el médico que con más de 10 minutos iguales (...) ya se produce una lesión, imagínate... La mayoría que ha trabajado cinco años algo tiene: operaciones y tendinitis en diferentes partes del cuerpo seguro. Está comprobado. Las hernias, la epicondilitis, etc. son enfermedades propias de nuestra profesión... Todo movimiento repetitivo te va minando la salud, ocho horas de tu vida parado, te va jodiendo la salud (Trabajador de Fiat Auto Argentina, 48 años, sector chapistería, marzo de 2016)

Hay otros niveles de sedimentación disciplinar fuera de las Unidades Técnicas Elementales y que se encuentran asociados a dispositivos comunicacionales de la firma. Estos artilugios buscan también involucrar y generar una identificación de los trabajadores con las políticas empresariales que se implementen pero la diferencia con aquellos mecanismos que se ponen en práctica dentro de las UTE´s es que aquí participan también los cuadros directivos de la Fiat. Uno de ellos es el programa que han denominado *¿Tomamos un café?* y consiste en la organización de charlas con agenda abierta durante el desayuno. De ellas participan tanto operarios como directivos y el objetivo es acercar “(...) a los colaboradores a la Primera Línea de Fiat Auto Argentina... donde cada persona puede evacuar dudas respecto de cuestiones organizacionales o de recursos humanos o del plano comercial o de producción” (Fiat Auto Argentina, 2015).

El acercamiento del trabajador y los directivos es muy diferente a experiencias de carácter paternalista que han sido observadas en espacios fabriles como canteras, ingenios

u obrajes (Danser, 2016; Neiburg, 1988; Leite Lopes, 1979). En esos espacios la figura del patrón marca una línea divisoria donde no quedan dudas acerca de las diferencias de clase. Las lógicas se configuran alrededor de prácticas de reciprocidad, se otorgan beneficios y la relación entre jefes y trabajadores es y se percibe asimétrica.

En cambio, la implementación de los Sistemas Corporativos Empresariales tiene entre sus aristas la horizontalización de las relaciones, por eso el trabajador es un *colega* o un *colaborador* y puede “tomarse un café” con los directivos. Si bien la relación es asimétrica, se busca desdibujar la línea divisoria entre los cuadros gerenciales y los trabajadores para transmitir una sensación de igualdad. Consideramos que estos son modos de generar hegemonía y legitimar las relaciones de dominación, pero a través de la creación de un *clima* que potencia el sentido de pertenencia a la familia Fiat. La idea de cercanía entre *colegas* –que en la práctica no son tales- es un potente disciplinador porque el control se ejerce apelando a una moral que funda relaciones sociales basadas en la confianza recíproca y que exige conductas proactivas y comprometidas con la mejora continua de la *comunidad Fiat*.

Consideraciones finales

Abordar los Sistemas Corporativos Empresariales desde un estudio de caso, supone focalizar el análisis en las lógicas que atraviesan las prácticas al interior del espacio productivo. Nos centramos en ellos porque, teóricamente, consideramos que son procedimientos que se implementan en las plantas fabriles para consolidar la disciplina. La occidentalización del paradigma toyotista contribuyó a homogeneizar estos modelos de gestión del trabajo que se asentaron en un modo de considerar al trabajador donde primaba el involucramiento del operario con los objetivos empresariales.

En el caso del Grupo Fiat, la puesta en marcha del World Class Manufacturing desde el año 2006 supuso homogeneizar a nivel mundial un modo de organización de la producción y el trabajo para apuntalar el “templo de la mejora continua”. La arista que hemos seleccionado de este plan empresarial tiene estrecha relación con la cimentación de un modo de ver al trabajador que supone una radical transformación con los modos en que tradicionalmente el taylorismo consideraba a la fuerza de trabajo y la disciplina (Gaudemar, 1991:56).

Como lo que nos interesa fundamentalmente es señalar los modos en que se implementan modelos disciplinares a través de la praxis empresarial, nos propusimos observar de qué maneras aquellos se manifiestan en una empresa particular y en el marco del devenir cotidiano de la planta. Para sistematizar el análisis, pensamos en distintos niveles en los que la disciplina se ponía de manifiesto y a ellos los denominamos sedimentos o capas disciplinares.

Un elemento que se constituye como transversal a todos esos sedimentos es el énfasis que el WCM pone en la automotivación y el involucramiento del obrero y encontramos la primera pista de ello dentro de los nuevos modos de organización de la producción. La división del proceso productivo en células, en Unidades Técnicas Elementales, que se ponen en movimiento a partir de la participación de un equipo de trabajadores que coopera para obtener ciertos objetivos, es ejemplo de ello. Allí se implementa una “horizontalización” de las relaciones que busca invisibilizar las jerarquías y la división entre puestos de trabajo. Ya no existe el individuo frente a la cadena de montaje, sino que es el *team* el que motoriza la consecución de objetivos diarios. Como mostramos con

algunas entrevistas, se disciplina colectivamente porque cuando se utiliza una lógica organicista, cualquiera que altere el equilibrio dentro de la célula es aislado o separado de la misma.

Otro nivel de sedimentación disciplinar está constituido por la trama simbólica que se despliega en torno a eufemismos que obliteran las relaciones de clase en el sentido más tradicional del término. Se evita la polarización entre capital y trabajo tras las figuras de “colaborador” o “colega” y con ello se demuestra cómo el capitalismo ha sabido como redimensionar simbólicamente el ejercicio de la dominación, actualizando sus prácticas al interior de los espacios de trabajo. Estas transformaciones no tienen otro objetivo más que reducir los niveles de conflicto en la planta a través de la creación de un “clima” al que contribuyen todos los actores. En este artículo no hemos profundizado sobre cómo son observados o resignificados estos mecanismos por los trabajadores, pero sí surgían en las entrevistas referencias a la importancia de que “valoren” la palabra del operario o sus sugerencias sobre el proceso productivo.

Esto nos llevó a dar cuenta de las maneras en que se produce la apropiación de los saberes obreros en esta actualización de los modos de explotación capitalista y encontramos que en Fiat, se utiliza un mecanismo llamado “Ideas World Class Manufacturing” que se orienta en este sentido. La experiencia adquirida por los operarios en la línea de montaje es aprovechada por el Grupo Fiat a través de estos programas. Los trabajadores hacen propuestas que mejoran y optimizan la producción a cambio de premios simbólicos que no se traducen en incrementos salariales significativos. Sin embargo, el hecho de que sus propuestas sean tenidas en cuenta y aplicadas por la empresa es valorado profundamente por quienes participan de las “Ideas WCM”.

Para finalizar, el último nivel de sedimentación disciplinar está constituido por un dispositivo cuya direccionalidad es evidente. La búsqueda de “horizontalización” de las relaciones en el marco del *¿Tomamos un café?* es un ejemplo bastante ilustrativo de las maneras hacia las cuales se orientan las filosofías empresariales cuyo pilar es el WCM.

Automotivación, involucramiento, identificación con los objetivos de la firma, invisibilización de las contradicciones de clase: todo ello se enmarca en el sinnúmero de estrategias que utiliza el capitalismo para obtener cada vez mayores ganancias y disciplinar a la fuerza de trabajo. La historización de esos procesos sólo es posible haciendo hincapié en la interacción entre lo global y lo local, en los entrecruzamientos que se producen entre el paradigma teórico de organización de la producción y el trabajo y los modos en los que este se aplica en cada contexto particular.

Bibliografía

Barraza, J. A. (2016). *Entre ejes y fundiciones. Empresarios, burocracia sindical y clase obrera en la industria automotriz Argentina*. Buenos Aires: Prosa.

Bavaro, V. (2010). *Contrattazione collettiva e relazioni industriali nell'«archetipo» Fiat di Pomigliano d'Arco. Quaderni di Rassegna Sindacale*, 3. Bari, Italia.

Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.

Bourdieu, P. (1991). *El sentido práctico*. Madrid: Taurus

Brennan, J. (1996). *El Cordobazo. Las guerras obreras de Córdoba, 1955-1976*. Buenos Aires: Sudamericana.

Bróccoli, A. (1977). *Antonio Gramsci y la educación como hegemonía*. México: Nueva Imagen.

Capogrossi, L. (2014). Disciplinamiento y nacionalización de la fuerza de trabajo en los campamentos petroleros argentinos. *Nuevo Mundo Nuevos Mundos. Cuestiones de tiempo presente*. París: Lodel. Junio de 2014.

Capogrossi, L. (2012). Algunas dimensiones de la relación entre el capital y el trabajo en un enclave petrolero. El caso de Yacimientos Petrolíferos Fiscales en Argentina. *Gaceta Laboral*, 18(3), septiembre-diciembre de 2012. Centro de Investigaciones y Estudios Laborales y Disciplinas Afines (CIELDA), Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia. Venezuela. ISSN: 1315-8597

Capogrossi, L. (2009). La crisis hiperinflacionaria de 1989 y su resolución: lucha entre fracciones de capital y surgimiento de una alianza contra el trabajo tras la privatización de las empresas públicas en Argentina. *Revista Itinerarios*, 9. Varsovia: Instituto de Estudios Ibéricos e Iberoamericanos-Universidad de Varsovia, 2009.

Capogrossi, L.; Farriol, N. y Paz, M. (2016). Cambios en la dinámica laboral y nuevas subjetividades de la clase-que-vive-del-trabajo, Fiat Auto Argentina. En: *IX Jornadas de Economía Crítica y XI Coloquio de la Sociedad Latinoamericana de Economía Política y Pensamiento Crítico*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, 25 al 27 de agosto de 2016

Caputo, P. (2004). *Lavorare in team alla Fiat. Da Melfi a Córdoba*. Pozzuoli: Immaginapoli.

Caputo, P.; Della Corte, E. (2012). Mutación de la fábrica y del trabajo en la era de la globalización: el caso Fiat (Argentina y Italia). En: *Actas de las II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos*. Córdoba, Argentina.

Cioccari, M. (2015). *Ecos do subterrâneo. Cotidiano e Memória em uma comunidade de mineiros de carvão*. Rio de Janeiro: iVentura.

Coriat, B. (1998). *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Madrid: Siglo Veintiuno Editores.

Danser, L. (2016). Trayectorias y resistencias de los trabajadores del azúcar en el ingenio Ledesma. *Revista Theomai*, 33. Buenos Aires, pp. 143-156.

Figari, C. (2012). Hegemonía empresarial y mediaciones pedagógicas en los espacios de trabajo. *Revista Sociología del Trabajo, Revista cuatrimestral de empleo, trabajo y sociedad*, (78), pp. 95-115. Madrid: Universidad Complutense.

Giniger, N. (2012). Apuntes para reflexiona sobre la hegemonía en el espacio de trabajo. *Lutas Sociais*, (29), pp. 45-58. São Paulo.

Giniger, N. (2011). El ojo del amo, engorda el ganado. Estrategias de control y disciplinamiento de la fuerza laboral. *Revista Trabajo y Sociedad*, (16), pp. 125-135. Universidad de Santiago del Estero.

Gordillo, M. (2008). Cambios organizacionales en los sectores de punta: La industria metal mecánica en Córdoba. *Anuario IHES*, 23. pp. 119-143.

Gramsci, A. (1981). *Cuadernos de la cárcel*, tomo 1. México, Era.

- Gramsci, A. (1967). *La formación de los intelectuales*. México, Grijalbo
- Grimberg, M. (1988). Saber médico, saber obrero y salud: los trabajadores gráficos. *Cuadernos Médico Sociales*, (45), pp. 3-18. Rosario.
- Leite Lopes, J. S. (2014). O trabalho visto pela Antropología Social. *Revista Ciências do Trabalho*, 1(1), pp. 65-84, nov 2013-jun 2014.
- Leite Lopes, J. S. (2012). *El vapor del diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*. Buenos Aires: Antropofagia. (Obra original publicada en 1979).
- Leite Lopes, J. S. (1986). *A tecelagem dos conflitos de classe na `cidade da chaminés´*. Tesis de doctorado en Antropología. Brasil: Museo Nacional – UFRJ. Mimeo.
- Lins Ribeiro, G. (2006). *El capital de la esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Magliano, M. J.; Perissinotti, M. V. y Zenklusen, D. (2016). *Los nudos ciegos de la desigualdad. Diálogos entre migraciones y cuidado*. Córdoba: CIECS-CONICET
- Martínez Massei, M. (2014). *Implementación de herramientas de World Class Manufacturing en una empresa de logística*. Proyecto Integrador. Escuela de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, UNC. Mimeo.
- Martínez, O. (Comp.). (1997). Japón: *¿Milagro o pesadilla? La otra cara del Toyotismo*. Buenos Aires: Taller de Estudios Laborales.
- Menéndez, E. (1990). *Antropología Médica. Orientaciones, desigualdades y transacciones*. México: Ediciones de la Casa Chata.
- Neffa, J. C. (1999). Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos. *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO.
- Neiburg, F. (1988). *Fábrica y Villa Obrera. Historia social y antropología de los obreros del cemento*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- Novelo, V. (1986). Propuestas para el estudio de la cultura obrera. *Nueva Antropología*, 8(29), pp. 65-83. México.
- Novick, M. y Catalano, A.M. (1996). Reestructuración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina. *Estudios del Trabajo*, (11), pp. 63-99. Buenos Aires.
- Novick, M. (1991). Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical. Métodos japoneses de producción en la industria argentina. *Estudios del Trabajo*, 1(1), pp. 77-111. Buenos Aires.
- Palermo, H. (2017). *La producción de masculinidad en el trabajo petrolero*. Buenos Aires: Biblos.
- Palermo, H. (2012). *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Buenos Aires: Antropofagia.
- Santella, A. (2012). Despotismo hegemónico y relaciones laborales en el sector automotriz argentino durante los años 90. *Revista Trabajo y Sociedad*, (19). Universidad de Santiago del Estero.

Soul, J. (2015a). La Antropología del Trabajo contemporánea. Una revisión histórica de la constitución de su campo disciplinar. *Revista de la Escuela de Antropología*, 30, pp. 67-84. Facultad de Humanidades y Artes.

Soul, J. (2015b). *Somiseros. La configuración y el devenir de un grupo obrero desde una perspectiva antropológica*. Rosario: Protohistoria Ediciones.

Torres Mejía, P. (1991). Nuevo capital transnacional en México. El caso de Polaroid. *Nueva Antropología*, 11 (40), pp. 23-35.

Tuccino, F. (2010). *World Class Manufacturing e sistema ErgoUas*. Roma.

Wallace, S. (1994). El proceso de trabajo cervecero. Una mirada desde los riesgos. En: Berrotaran, P. y Pozzi, P. *Estudios Inconformistas sobre la clase obrera argentina*. Buenos Aires: Editorial Letra Buena.