



“El ojo del amo engorda al ganado” Estrategias de control y disciplinamiento de la fuerza laboral

Strategies of Control and Labor Discipline

Nuria Inés GINIGER¹

Recibido: 16.4.10

Aprobado definitivamente: 10.9.10

RESUMEN

Las empresas han debido sofisticar sus estrategias de control y disciplinamiento laboral. Para esto han conformado verdaderos Sistemas Corporativos a partir de los cuales ponen en marcha políticas empresariales tendientes a la gestión de la fuerza de trabajo y a la difusión doctrinaria. Estos Sistemas Corporativos se configuran en una relación conflictiva entre los procesos globales y locales.

El proceso desarrollado por la empresa siderúrgica Acindar para la consolidación de su Sistema Corporativo permite ver de qué forma estas tensiones se expresan y el alcance de dicho sistema.

Palabras clave: control, disciplinamiento laboral, Sistema Corporativo

ABSTRACT

The companies have had more sophisticated strategies of control and labor discipline. For this, they have made real Corporate Systems from which they develop business policies in managing the work force and dissemination of doctrine.

These Corporate Systems are configured in a conflicting relationship between global and local processes.

The process developed by the steel company Acindar to consolidate its Corporate System allows us to see how these tensions are expressed and the range of that system.

Keywords: Control, labor discipline, Corporate system

SUMARIO

Introducción. Proceso global: qué consecuencias traen las ISO para los trabajadores. Proceso local: cómo Acindar pone a punto su Sistema Corporativo. Despliegue del Sistema Corporativo de Acindar entre los trabajadores tercerizados y hacia el ámbito extra productivo. Conclusiones. Bibliografía.

¹ Licenciada en Ciencias Antropológicas. Becaria Doctoral CEIL-PIETTE/CONICET, Área de Educación y Trabajo. Correo: nginiger@ceilpiette-conicet.gov.ar

Introducción

En la actualidad, las políticas empresariales hacia los trabajadores se caracterizan por el aumento de la intensificación de los ritmos laborales, el aumento de tareas y responsabilidades sin recalificación laboral ni aumento salarial, la precarización laboral (flexibilidad contractual y de las condiciones de trabajo), fundamentalmente con la creciente subcontratación de servicios y la tercerización de los trabajadores. Es una etapa en la cual se intensifican los procedimientos de control de la fuerza laboral y se ponen en juego dispositivos de disciplinamiento laboral cada vez más especializados.

Estos rasgos se enmarcan dentro de la doctrina neoliberal, que en las empresas asumió genéricamente características de lo que comúnmente se denomina toyotismo o posfordismo..

Los Sistemas Corporativos² (SC) de empresa, por lo tanto, configuran sus características generales en el contexto de concentración global del capital e imperio de la doctrina neoliberal. Estas características son resumidas en lo que se denomina la flexibilidad laboral y la precarización, y tienen como paradigmas filosóficos la eficiencia, la eficacia y la calidad.

Las diferentes culturas empresariales, desplegadas en la segunda mitad del siglo XX por los países centrales, forman parte de la transformación de los enfoques a partir de los cuales se consolida este Sistema Corporativo de época³. Las empresas capitalistas asumen un carácter cada vez más global, producto de la concentración de capital, y esto supone la articulación, subsunción y reconfiguración de las perspectivas empresariales de organización y control laboral. De esta forma, existe un proceso de homogenización de los Sistemas Corporativos a nivel global. Este proceso es acompañado por la incorporación de normas de certificación de calidad.

Asimismo, el Sistema Corporativo rebasa los límites de lo estrictamente productivo para desarrollar políticas específicas en el terreno de la reproducción social. El Sistema Corporativo como matriz hegemónica empresaria despliega herramientas de control y disciplinamiento tanto en el ámbito productivo, como en el extra productivo.

La consolidación de un Sistema Corporativo local, se desarrolla en medio de una tensión que supone la participación a escala global de un enfoque empresarial y las particularidades locales. Esto se expresa tanto en el nivel de la administración corporativa como en el propio proceso de trabajo.

En este artículo nos proponemos analizar cómo se configura el Sistema Corporativo en la empresa siderúrgica Acindar⁴, en Argentina. Esta empresa, en los últimos treinta años, ha

² Llamamos Sistema Corporativo (SC) al patrón hegemónico de producción de las empresas del capitalismo actual, que constituye un dispositivo a partir 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 hegemonía empresarial.

³ Encontramos que los Sistemas Corporativos se consolidan históricamente y constituyen un marco de época, que –como planteamos anteriormente– supone una filosofía empresarial y una especialización técnica que se despliega en el proceso de trabajo.

⁴ La empresa siderúrgica Acindar tiene su origen en el año 1947, cuando Arturo Acevedo la funda, con apoyo de capitales norteamericanos. De allí en adelante, la relación de la familia Acevedo con Estados Unidos fue muy fluida.

Antes de la última dictadura militar, el presidente de Acindar era José A. Martínez de Hoz, que inmediatamente después asumió como Ministro de Economía de la última dictadura militar. Durante su gestión como presidente y luego como ministro favoreció la desestructuración del Plan Siderúrgico Nacional, por medio del cual las empresas siderúrgicas adquirían en SOMISA la palanquilla utilizada para producir. De esta forma, en 1978, Acindar reconvierte su producción y construye en la planta de Villa Constitución una Acería. Esto termina con la dependencia con la empresa estatal, así como se abre una etapa en la cual Acindar se expande adquiriendo distintas empresas argentinas.

experimentado una serie de ventas y fusiones, que la encuentran hoy como parte del principal conglomerado de acero mundial –ArcelorMittal. Acindar llama Sistema de Gestión Integrado (SGI) al Sistema Corporativo local⁵. Para poder apreciar esto, trabajaremos con políticas orientadas a los trabajadores tercerizados y políticas dirigidas a la comunidad. Para eso, hemos utilizado fuentes de diversa índole: fuentes orales (entrevistas a operarios y mandos medios) y fuentes secundarias (revistas corporativas y materiales institucionales de la empresa).

Proceso global: qué consecuencias traen las ISO para los trabajadores

Aunque la tendencia a la normalización no es nueva, no llega sino con el auge neoliberal la incorporación de una norma de certificación unificada para casi todo el mundo. Las normas ISO suponen entonces la unificación de criterios de organización del trabajo en la tendencia mencionada.

La certificación de las ISO por parte de las empresas asentadas en un territorio determinado implica cierta uniformidad en los enfoques de organización del trabajo y en las herramientas de control laboral.

Asimismo, la Responsabilidad Social Empresaria, basada en la Doctrina Social de la Iglesia (DSI)⁶, elaborada por el Papa Juan Pablo II, es la cara extra productiva del Sistema Corporativo. En la DSI, se postula que en el nuevo orden mundial, las empresas además de obtener beneficios, deben servir a la sociedad. Se plantea que los empresarios deben tutelar la dignidad del personal de la empresa, establecer estrategias de sustentabilidad, tender a una “ecología social” y contribuir al bien común⁷. Asimismo, los valores que se promueven son la diligencia, la laboriosidad, la prudencia, la fiabilidad, la lealtad y la resolución de ánimo. La Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es una herramienta empresarial que se articula con el

Durante las décadas subsiguientes, Acindar fue parte del proceso de reconversión sufrido en nuestro país, incorporando durante mediados de la década del 90, el Sistema de Gestión Integrado (SGI) como matriz organizadora de las políticas empresariales, a tono con el proceso general.

Hacia el año 2002, en el marco de la crisis, la empresa brasilera Belgo Mineira compra la mayor parte de las acciones de Acindar. A su vez, esta empresa es adquirida por Arcelor, la principal vendedora de acero del mundo, con sede en Luxemburgo, que para fines de 2006 se fusiona con Mittal, la empresa india, principal productora de acero mundial. Es decir, que luego de 32 años de construcción de la acería, Acindar forma parte del principal conglomerado siderúrgico mundial.

⁵ En el marco del proyecto de investigación “Dispositivos de control social en contextos de modernización empresarial. Conflictividad laboral, negociación e imposición/lucha de sentidos”, dirigido por la Dra. Claudia Figari, hemos encontrado que el Sistema Corporativo adopta diferentes denominaciones según la empresa de que se trae. Por ejemplo, en la Ford se denomina Ford Sistem Production (FPS). Hernández y Busto (2009). “Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz”, En: Figari y Alves (org.) *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Ed. Praxis, Marilia, Brasil.

⁶ Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. Capítulo VII/III, El papel del empresario y del dirigente de empresa.

http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html

⁷ “Es indispensable que, dentro de la empresa, la legítima búsqueda del beneficio se armonice con la irrenunciable tutela de la dignidad de las personas que a título diverso trabajan en la misma. Estas dos exigencias no se oponen en absoluto, ya que, por una parte, no sería realista pensar que el futuro de la empresa esté asegurado sin la producción de bienes y servicios y sin conseguir beneficios que sean el fruto de la actividad económica desarrollada; por otra parte, permitiendo el crecimiento de la persona que trabaja, se favorece una mayor productividad y eficacia del trabajo mismo. La empresa debe ser una comunidad solidaria no encerrada en los intereses corporativos, tender a una « ecología social » del trabajo, y contribuir al bien común, incluida la salvaguardia del ambiente natural.” En: Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. Op. Cit.

SC, en la tendencia a la construcción de una imagen democrática de las empresas⁸, y configura una tendencia de época.

Como planteamos en la introducción, las tendencias que asume el trabajo asalariado en los últimos treinta años suponen, entre otros, la intensificación de los ritmos de trabajo, el aumento de tareas y responsabilidades y la subcontratación. Este proceso de homogenización global de la fuerza de trabajo y heterogenización en el nivel local (desocupación, trabajo en blanco/negro, flexibilidad contractual, diferencias salariales, etc.), se despliega simultáneamente con el proceso de concentración y centralización del capital. A nivel empresarial hay una fuerte homogenización de los procedimientos y políticas de gestión y organización del trabajo, con un proceso de diferenciación y especificación en el plano local.

En este sentido, las normas ISO son un instrumento de la tendencia homogenizante, pues se unifican los procedimientos de producción y gestión del trabajo.

Para la certificación de normas ISO, las empresas deben cumplir con una serie de requisitos. Los certificados los proveen entidades privadas: es un proceso de evaluación y asesoramiento de consultoras, luego se certifica y se acredita de dicho certificado (aval externo). El certificado se renueva cada 3 años y se auditan las empresas cada 6 meses. El costo total de la certificación es muy elevado y esto supone una desventaja muy importante para las pequeñas y medianas empresas⁹.

Existen distintos tipos de normas: las referentes a la calidad (ISO 9000), las destinadas al medio ambiente (ISO 14000) y las de seguridad y salud laboral (OHSAS 18000).

Cada norma tiene requerimientos específicos. Por ejemplo, las ISO 9000 implican entre otras cosas¹⁰:

- Fijación por escrito de procedimientos de producción y control
- Control tradicional de calidad sobre productos
- Control del proceso productivo y desperdicio
- Documentación del proceso productivo y controles
- Mayor colaboración de los trabajadores

Como plantean Ximénez Sáez y Martínez (1996), los requerimientos de la certificación suponen un aumento en el control laboral. Dejar sentado todos los procedimientos realizados por un trabajador por escrito limita y restringe la organización del trabajo por parte de los trabajadores. Asimismo, con los controles de calidad, aumentan las tareas y las responsabilidades de los trabajadores y se promueve el control entre compañeros de trabajo.

En Acindar, el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)¹¹ fue el encargado de elaborar evaluaciones y procedimientos de transformación de la organización del trabajo para la certificación de las ISO 14000 y las OHSAS 18000. El proceso se desarrolló simultáneamente con la sofisticación técnica y doctrinaria del Sistema de Gestión Integrado (SGI).

Entre los informes elaborados por el CEADS para Acindar, hay algunos elementos que permiten visualizar de qué forma los cambios en la organización del trabajo en la sintonía de las ISO, implican un aumento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores, así como la disminución de costos a partir de la subcontratación de servicios a grandes empresas.

⁸ En Europa, en 1995, se creó el CSR Europe, del cual forman parte 75 empresas multinacionales, cuyo leit motiv es el *desarrollo sustentable*. En la Argentina, existe el Instituto Argentino Responsabilidad Social Empresaria, del cual son miembros las principales empresas de nuestro país.

⁹ En el informe de evaluación realizado por el CEADS en el Proyecto de Certificación ISO 14001 y OHSAS 18001, se estipula un presupuesto total de u\$s 697.000⁹.

¹⁰ Ximénez Sáez, Daniel y Martínez, Oscar. *Los trabajadores y las normas ISO 9000*. CIPES, Buenos Aires, 1996.

¹¹ Arturo Acevedo, el actual CEO de Acindar-ArcelorMittal y nieto del fundador, es el presidente de esta institución.

Ilustraremos esto con un caso llevado adelante por el CEADS¹² en 2008: *Caso Gestión Ambiental de cartuchos de impresoras, pilas y baterías*.

El objetivo de este proyecto es tratar a las pilas y baterías como residuos peligrosos y centralizar para el reciclado los cartuchos de impresora y tóñner. Este es un tema de alto impacto en la imagen de la empresa, coherente con las tendencias de “empresa verde”, en las cuales se le otorga al discurso ecológico una centralidad en la construcción de la imagen pública.

Entre las metas a concretar, se promueve “*formar una conciencia ambiental y hacer partícipes a todas las personas que trabajan en Acindar*”. De esta forma, las medidas tomadas para la concreción de los objetivos tienen que ver con involucrar a los trabajadores en la recolección de pilas, baterías, cartuchos y tóñner. Estas actividades son llevadas adelante por los trabajadores de la empresa, dentro del horario laboral y con la misma remuneración. Es decir, se aumenta la cantidad de tareas, incluso en áreas que poco o nada tienen que ver con el puesto que cada trabajador ocupa:

“El día 5 de junio de 2007, Día del Medio Ambiente se lanza la campaña de recolección de pilas y baterías usadas. Las mismas son depositadas por el personal propio y contratista de Acindar en un contenedor situado en el ingreso a Acindar y en recipientes adaptados para este fin en distintos sectores de la planta”.

Otro caso, también llevado adelante por el CEADS es el *Sistema desmineralizador de GE Waters & Process Technologies para agua de calderas*. El objetivo de este proyecto es cambiar el sistema de desmineralizador de agua, por uno que requiere menos personal.

...“existía un sistema de desmineralización (6 intercambiadores iónicos de gran volumen) que producía agua para las calderas de media presión y cuya operación demandaba recursos humanos de operación permanentes en el lugar y la utilización diaria de grandes cantidades de productos químicos para su regeneración(...)El sistema de Ósmosis Inversa permitió a Acindar disminuir considerablemente el consumo de productos químicos para el medioambiente, la mano de obra dedicada a la operación del sistema y mejorar la calidad del agua a utilizarse en el sistema de calderas. La implementación de esta solución representa un ahorro anual de mano de obra de \$ 100.0000 (US\$ 33.000) y de \$ 55.000 (US\$ 18.000) en productos químicos.”

La particularidad de este caso además es que se establece la subcontratación de servicios a una gran empresa multinacional como es la General Electric. Esto abona en tendencia de la subcontratación de grandes empresas concentradas.

Con este proceso global, coexiste un proceso local, que se lleva adelante en el marco de la correlación de fuerzas existente en donde de desarrolle.

Proceso local: cómo Acindar pone a punto su Sistema Corporativo

Como planteábamos al introducir el caso, hoy Acindar forma parte del principal conglomerado siderúrgico mundial, ArcelorMittal.

El cambio de manos en la propiedad de la empresa supuso también una puesta a punto del Sistema Corporativo y coherente adecuación del SGI. Este proceso significó la especialización de las herramientas que componen el Sistema Corporativo. Los enfoques de organización del trabajo estadounidenses y japoneses, a partir de los cuales la familia Acevedo estructuraba las políticas de gestión¹³, estaban sesgados por una mayor dureza en la confrontación y actitudes

¹² Los casos desarrollados por el CEADS tiene un mismo procedimiento: la evaluación de la situación, la identificación de las metas u objetivos a lograr y los procedimientos que se deben llevar adelante para lograrlo.

¹³ E1: “...Acindar en un determinado momento había llegado a pensar en una fábrica sin recursos humanos, por este concepto de que en realidad nadie tenía que reclamar y que todo lo tenían que resolver el jefe con los supervisores en su lugar de trabajo. Concepto... ¿no? En realidad no iba a haber discusión y quilombo, solamente se iba a hablar de las cuestiones que significaban cómo resolver los problemas del equipo de las máquinas, de la producción y nada más que eso, entonces ellos pensaron o idearon en algún momento alguna fábrica de ese tipo. Por eso digo muy dogmático lo de ellos, muy

más explícitamente antisindicales. Esto se pudo visualizar durante el conflicto de 1991, de reconversión laboral¹⁴

Los enfoques europeos, propios de ArcelorMittal, suponen una relación de mayor negociación, en la cuál trabajan por la consolidación de un “sindicato de empresa”, con una menor presencia sindical en el lugar de trabajo, comprometido con los intereses de la patronal, que habilite la negociación corporativa entre patrones y trabajadores, sin conflictividad abierta¹⁵. Las iniciativas de RRHH en la actualidad de Acindar están más tendientes a la búsqueda de un consenso dentro de los parámetros de la hegemonía empresaria, que a la confrontación:

E1: “...es una empresa más europea, con conceptos más europeos de organización del trabajo, plantean otro tipo de cosas y en el área de recursos humanos ellos ahora metieron un batallón. Hay un batallón, (...), todos pendejos, entonces no saben lo que están hablando

E2: Mittal no tenía política de recursos humanos los otros tenían todo el concepto europeo de negociación con sindicato, de Comité de empresa, o sea hay una transición

E1: y los brazucas son muy negociadores, son de abrirte mesas de negociación, son muy duros negociando pero nunca se quieren pelear. Para ellos el conflicto es la muerte, el dolor, no puede haber conflicto te dicen. Hablemos, negociemos

E1: La conducción de la empresa es de los brasileros. Se ha instalado un concepto de gestión de la empresa que es distinta a como gestionaban la empresa antes. Esto del área de Recursos Humanos...” (Entrevista a operarios de Acindar, 2008)

Por lo tanto, hay una puesta a punto local de las herramientas y de la doctrina, que se enmarca en los lineamientos de los propietarios de la empresa, y en el Sistema Corporativo epocal.

De esta forma, Acindar comienza un proceso de especialización de elementos generales y particulares que sostienen y conforman el Sistema Corporativo local. Hacia 2004, el Sistema Corporativo de Acindar se consolida y realiza una puesta a punto incorporando la Gestión por Desempeño como una de las herramientas de gestión principales para el sostén de la propuesta. La política de Gestión por Desempeño implica aceptar los mecanismos de planificación, realización, seguimiento y evaluación. Como planteamos en un artículo anteriormente, la evaluación de desempeño es una herramienta corporativa tendiente de forma excluyente a aumentar el control de la fuerza de trabajo¹⁶. La Gestión por Desempeño implica la planificación por objetivos y las competencias. Los objetivos los proponen los mandos y los trabajadores sólo tienen que rendir cuentas de las competencias y de un Plan de Mejora¹⁷.

bajado así... los tipos venían de Japón, yo un día me crucé con un jefe, y dicen que en Japón hay una costumbre no se con la mano, que tenés que mirar adelante, tenés que mirar a la derecha, a la izquierda antes de cruzar una calle y estaban caminando por Acindar, adentro de la planta y hacían eso. Era una locura, les habían inyectado, esa inyección de

E2: ¿te acordás cuándo nos trataron (de enseñar) ese grupo de japoneses? enseñaban a los compañeros la cultura japonesa” (Entrevista a operarios de Acindar, 2008)

¹⁴ Angélico, H.; D Hernández; O. Moreno: H. Rojo y J Testa. *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Fundación F. Ebert. Buenos Aires, 1992. Jabbar, Marcela. *Modernización social o flexibilidad salarial*. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, 1996.

¹⁵ Videla, Jorge, “Visión Compartida del Negocio con los Sindicatos. PowerPoint de la 3º Cumbre de Relaciones Laborales, abril 2007.

¹⁶ Giniger, Zelaschi y Rivero. *Políticas empresariales, itinerarios y estrategias de los trabajadores en una empresa siderúrgica transnacional*, en: Figari, Testa y Spinoza, “La producción de saberes en los itinerarios y trayectorias de profesionalización: debates y controversias en la relación entre educación y trabajo en la Argentina”. Ciccus, Buenos Aires, 2010 (En prensa)

¹⁷ A partir del trabajo del equipo del UBACyT pudimos constatar y contrastar distintos modelos de Gestión de Desempeño en diversas empresas. Un caso de ello se puede ver en Figari y Palermo. *Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF*. Revista Theomai N° 19, Buenos Aires, Argentina, 2009. http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/contenido_19.htm

- “...Planificar el trabajo de acuerdo a los objetivos a lograr, teniendo en cuenta las competencias necesarias para lograrlas (*Qué y Cómo*)
- Realizar el seguimiento en forma oportuna durante el año de “*Qué*” estamos logrando y “*Cómo*” lo estamos logrando, mediante el diálogo jefe-colaborador
- Evaluar el desempeño al final del ciclo (*diciembre*)

Elaborar un Plan de Mejora del Desempeño, en función de los resultados de la reunión de evaluación.

A partir de 2005 todo el personal estará involucrado en este proceso, mediante dos modelos:

1) Personal Fuera de Convenio y en Convenio ASIMRA: objetivos + Competencias + Plan de Mejora

2) Personal en Convenio UOM: competencias + Plan de Mejora

El proceso de Gestión del Desempeño ofrece a cada persona una oportunidad sistemática de liderar su desempeño, apoyándose en sus fortalezas y trabajando sobre aspectos de mejora, contribuyendo al logro de los objetivos propuestos” (En Compañía N°6, 2004, p.3).

De esta misma forma, se unifica la doctrina corporativa, fundamentalmente el discurso doctrinario. En el discurso de ArcelorMittal la seguridad es un núcleo semántico a partir del cual se articulan otros elementos doctrinarios.

Aunque Seguridad y Riesgo Laboral no significan lo mismo en el aparato doctrinal, los accidentes de trabajo y la salud laboral suelen ser tópicos por los cuales atraviesa el discurso empresarial.

En lo que respecta a los accidentes laborales, la responsabilidad es transferida a los trabajadores. Se plantea que la causa de los accidentes es una actitud y que estos disminuyen en base a comportamientos determinados.

“...todavía se registran accidentes, algunos de ellos incluso graves, que en última instancia tiene como causa la ausencia de una actitud precavida (...) fomentar un comportamiento seguro y actitudes preventivas en la escuela, el hogar, el trabajo y la ciudad.” (BoldSpirit N°2, 2008, p.19)

La puesta a punto doctrinal en el discurso de Acindar recoge estos elementos y los estructura en lo que ellos denominan “Misión, Visión y Valores”, dentro del Sistema de Gestión Intergrado.

Hemos podido concluir que sobre cada “valor” está asignada una herramienta de gestión. La orientación de estas herramientas está destinada a la sofisticación del control de la fuerza de trabajo, como vemos en el siguiente cuadro.

“Valor”	Herramienta de gestión
Integridad: ➤ actuar con ética y responsabilidad ➤ honrar los compromisos <i>basar nuestras relaciones en la confianza y respeto mutuos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • GRUPOS DE CLIMA • COMUNICACIONES INTERNAS
Protagonismo: ➤ participar activa y responsablemente ➤ involucrarnos con los objetivos de la organización. ➤ mantener una actitud proactiva: afrontar los desafíos con entusiasmo y pasión <i>priorizar la comunicación, base de nuestro trabajo en equipo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • GRUPOS DE MEJORA CONTINUA • EQUIPOS DE TRABAJO • CEDAC (espina de peacado)
Excelencia: ➤ Trabajar eficientemente agregando valor ➤ Promover un ambiente de apertura, aprendizaje continuo e innovación ➤ Crear y compartir conocimiento ➤ Reconocer los resultados del desempeño ➤ Liderar eficazmente ➤ Poseer capacidad efectiva de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • INNOVACIÓN TECNOLÓGICA • CAPACITACIÓN • GRUPOS DE MEJORA CONTINUA • EVALUACIONES DE DESEMPEÑO • GRUPOS DE TRABAJO CON LÍDERES
Competitividad: ➤ Ser eficiente en los procesos y la optimización	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DENTRO DE CADA GRUPO DE TRABAJO

<i>de recursos</i> ➤ <i>Estar orientados al cliente interno y externo</i> ➤ <i>Mantener el foco en los resultados</i> ➤ <i>Buscar permanentemente nuevas alternativas, oportunidades y soluciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • UNIDADES DE NEGOCIOS • EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO • TRABAJO POR OBJETIVOS
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(Elaboración propia en base a Política de Gestión Integrada, Reporte de Sustentabilidad 2006, <http://www.acindar.com.ar/reporte06/index.asp>)

Estas herramientas de gestión del trabajo refuerzan la tendencia de aumento de control laboral, así como la incorporación de tareas y responsabilidades por fuera de las correspondientes al puesto de trabajo.

Sin embargo, como veremos más adelante, esta tendencia no se despliega solamente para los trabajadores contratados directamente por Acindar, sino que también se incorpora en las empresas contratistas. Esto refuerza la idea de que el Sistema Corporativo supone un moldeo de organización del trabajo que atraviesa toda la acción empresarial, y tiende a la homogenización de la fuerza de trabajo sobre los cánones a partir de los cuales se organiza la producción.

Despliegue del Sistema Corporativo de Acindar entre los trabajadores tercerizados y hacia el ámbito extra productivo.

El SC promueve cierta homogenización de la fuerza de trabajo. Todos los trabajadores, pertenezcan al escalafón que sea, están bajo la órbita del Sistema Corporativo. Y a su vez, las tendencias de aumento control, responsabilidades y tareas también son elementos de homogenización.

Como planteábamos anteriormente, el Sistema Corporativo incluye a las empresas contratistas. Es decir, que el aumento del control, de las tareas y las responsabilidades también tienen impacto entre los trabajadores tercerizados.

En el proceso de certificación de la ISO 14001, se realizaron transformaciones en el efluente líquido de la planta de Reducción Directa (CEADS, Gestión ambiental: Prevención y minimización de impactos, 2008), a partir de una evaluación cuyo diagnóstico era que se producían mayores concentraciones de hierro superiores al límite de vuelco correspondiente, es decir, se producían desvíos en los efluentes de hierro, con su consecuente desperdicio. A partir de este análisis, la empresa se propuso eliminar dicho desperdicio. Para esto tuvo que recurrir a la implementación de cambios en las tareas de los trabajadores de la empresa contratista y se dio una política hacia ellos, aunque también incorporaron al personal “propio” en la resolución de este caso.

La metodología utilizada fue la CEDAC o “espina de pescado”, que es un método frecuentemente usado en Acindar, a partir del cual se incorpora a los trabajadores en la búsqueda de resolución de temas. De esta manera, se extrae el saber técnico experiencial de los trabajadores, aunque esto no esté estipulado como parte de las tareas que el puesto de trabajo supone, ni suponga mayor remuneración.

En el informe, se plantean las medidas tomadas:

“se dio a conocer al personal de planta las causas de los desvíos, se revisió el instructivo de limpieza de la laguna que no describía como operar en paradas de planta de corta duración y se capacitó al personal de la empresa contratista para realizar en forma adecuada la extracción de los barros. Por otro lado, durante la época de restricciones de gas y paradas imprevistas en el 2008 se realizó un seguimiento al cumplimiento del instructivo revisado”

A partir de este ejemplo, podemos observar de qué forma se establecen dispositivos por los cuales se incorpora a los trabajadores tercerizados a los parámetros planteados por el SIG. Asimismo, se produce un mecanismo de selección por el cual si las empresas contratistas no se adecuan a los lineamientos van quedando fuera. Esto se articula con lo planteado anteriormente en el caso de la General Electric.

Otro elemento significativo es el cambio en el instructivo que se menciona en la cita. Los procedimientos cada vez están más explicitados y se requiere dejar todo por escrito. Estas herramientas permiten tener un control superior de la actividad de los operarios y en relación con los lineamientos pautados.

Por otra parte, quisiéramos brevemente apuntar algunas herramientas que forman parte del SIG, que están directamente destinadas a la construcción de una imagen de empresa democrática y socialmente responsable, así como a establecer vehículos de bajada doctrinaria hacia el conjunto de la sociedad.

Estas herramientas se proponen básicamente como objetivo la difusión y construcción de consenso de la doctrina empresarial por fuera del ámbito fabril. Estas herramientas están orientadas a determinadas instituciones especialmente. Es decir, hay un énfasis puesto en establecer vehículos de difusión doctrinaria con algunas instituciones locales, especialmente las escuelas.

Veremos en algunos ejemplos de articulación entre Acindar y las escuelas, cómo y cuáles son las herramientas planteadas para estos fines:

Visita guiada de escuelas a la planta:

La visita a la planta por parte de grupos de escolares es una práctica recurrente. En este caso puntual, una escuela de Villa Constitución visitó la planta allí localizada y la revista corporativa publicó un dibujo elaborado luego por los chicos:

Se titula “Circuito productivo”, realizado por los chicos de una escuela de VC, en donde dibujan el circuito, desde el punto de vista de la tecnología y las materias primas: mapa de Brasil, flecha, barco, flecha, grúa, flecha, montaña de mineral de hierro con tubo, flecha, camión, flecha, casita con el nombre de Acería, flecha, una especie de pancho -¿colada continua?-, flecha, una especie de pirámide, flecha, un tren -tren laminador-, flecha, barras, tubos y alambres, flecha, casita que dice Acindar y abajo comercialización. (p. 12 y 13)

En el dibujo no aparece ninguna persona dibujada. Esto des-subjetiviza el proceso productivo, enajena aún más a los trabajadores de su producto y de su labor, así como des-subjetiviza la propiedad y la ganancia. Le otorga un halo de neutralidad al proceso productivo. Este enfoque trabajado en las visitas, en el cual la tecnología es el elemento principal de la producción de acero, desplaza a los trabajadores de dicho lugar, evitando así la mirada crítica sobre el proceso.

Fundación Acindar:

“Nuestro aporte a las comunidades durante 2004 (...) Todos conocemos las alarmantes cifras de la realidad educativa, social y económica de nuestro país, y los terribles impactos de las desigualdad y la pobreza en las futuras generaciones.

Acindar y Fundación han asumido desde hace mucho tiempo un fuerte compromiso con el desarrollo de las comunidades vecinas a sus localizaciones Este compromiso se traduce en programas concretos que tienen a la educación como denominador común, porque estamos convencidos de que la base de la transformación social es justamente la educación (...)

- Educación (concurso de proyectos pedagógicos, clases de apoyo, Fortaleciendo Vínculos, Programa para escuelas técnicas, El arte en la educación, Los científicos vuelven a la escuela, Capacitación docente, becas de ayuda económica, Preparados para vivir)

- Medio Ambiente (Escuela y medio ambiente, Agua y Desarrollo Sustentable, Huertas orgánicas).

- Salud (Cuidando nuestros ojos aprendemos mejor, Asistencia a la salud)

- Promoción Social (Programa Construyendo).

(...) 13 proyectos en alianza (UdeSA -U de San Andrés-, Casa Cultura VC, Compromiso Joven, Escuela EGB de Empalme VC, Escuela San Pablo VC...)...”

La Fundación Acindar es un puente entre la doctrina y la sociedad. Una práctica habitual de las empresas, que hoy se enmarca dentro de las políticas de Responsabilidad Social Empresaria. Los valores y elementos doctrinarios principales se transmiten a través de los distintos programas. Aunque hemos rastreado actividades y cursos que la undación Acindar despliega con determinadas escuelas de la localidad, existen otros que están dirigidos a quienes no trabajan ni están ligados con la empresa en forma laboral.

En los cursos impartidos aparece lo que se “debe” decir, desde un lugar de distancia con lo dicho. Por ejemplo, “la transformación social”: se construye un discurso ligado a la bondad, a la caridad, ligado al discurso eclesiástico¹⁸. Asimismo, se promueve un enfoque individualista acerca de las responsabilidades, a partir de temáticas planteadas por la agenda social, como por ejemplo, el cuidado del medio ambiente. A partir de estas iniciativas la empresa trabaja la difusión doctrinaria y construye su legitimidad.

Conclusiones

Los Sistemas Corporativos son matrices hegemónicas empresariales que dan fisonomía a las políticas patronales a partir de las cuales se busca el aumento de la intensificación de los ritmos laborales: el achicamiento de los tiempos muertos, el aumento de tareas y responsabilidades, sin recalificación laboral ni aumento salarial. De esta forma, se busca sofisticar los procedimientos de control de la fuerza laboral y se ponen en juego dispositivos de disciplinamiento laboral cada vez más especializados, que construyan adhesión o consenso por parte de los trabajadores.

Los Sistemas Corporativos se configuran en un doble carácter global y local, a partir del cual asumen una fisonomía propia, que incorpora las tendencias globales de control y disciplinamiento de la fuerza de trabajo con los enfoques propios de cada empresa particular, en el marco de una correlación de fuerzas a escala local, que supone historias, trayectorias y experiencias propias del colectivo de trabajadores.

Los Sistemas Corporativos se consolidan por medio de políticas empresariales, que representan una serie de herramientas de gestión laboral con una doctrina que también conjuga elementos globales y locales.

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. Asimismo, en la consideración de las políticas que constituyen los Sistemas Corporativos se incorporan no sólo los trabajadores en relación de dependencia directa con la empresa, sino también los trabajadores de las empresas contratistas que cumplen funciones en las áreas tercerizadas por la empresa central.

Por último, es importante rastrear en futuros trabajos de qué forma los trabajadores enfrentan o confrontan a los Sistemas Corporativos.

Bibliografía

Angélico, H.; D Hernández; O. Moreno; H. Rojo y J Testa (1992) *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Fundación F. Ebert. Buenos Aires

Compendio de la Doctrina Social de la Iglesia. Capítulo VII/III, El papel del empresario y del dirigente de empresa.

http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents/rc_pc_justpeace_doc_20060526_compendio-dott-soc_sp.html

Hernández y Busto (2009). *Organización de la producción, imposición de sentidos corporativos y resistencias: el caso de una empresa automotriz*, En: Figari y Alves (org.) “La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global”. Ed. Praxis, Marilia, Brasil.

Figari y Palermo (2009) *Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. El caso Repsol YPF*. Revista Theomai N° 19, Buenos Aires, Argentina. http://revista-theomai.unq.edu.ar/NUMERO19/contenido_19.htm

¹⁸ Nuevamente se establece la relación entre la RSE y la Doctrina social de la Iglesia.

Giniger, Zelaschi y Rivero (2010) *Políticas empresariales, itinerarios y estrategias de los trabajadores en una empresa siderúrgica transnacional*, en: Figari, Testa y Spinoza, “La producción de saberes en los itinerarios y trayectorias de profesionalización: debates y controversias en la relación entre educación y trabajo en la Argentina”. Ciccus, Buenos Aires.(En prensa)

Jabbaz, Marcela.(1996) *Modernización social o flexibilidad salarial*. Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

Videla, Jorge, “Visión Compartida del Negocio con los Sindicatos. PowerPoint de la 3° Cumbre de Relaciones Laborales, abril 2007.

Ximénez Sáez, Daniel y Martínez, Oscar. *Los trabajadores y las normas ISO 9000*. CIPES, Buenos Aires, 1996.