

Praxis empresarial: la sofisticación de los Sistemas Corporativos localmente situados. El caso de la empresa Acindar ArcelorMittal.

Nuria Inés Giniger.

Cita:

Nuria Inés Giniger (2011). *Praxis empresarial: la sofisticación de los Sistemas Corporativos localmente situados. El caso de la empresa Acindar ArcelorMittal. IX Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-034/308>

IX Jornadas de Sociología
Pre ALAS Recife 2011
Capitalismo del siglo XXI, crisis y reconfiguraciones
Luces y sombras en América Latina
8 al 12 de agosto de 2011

Mesa 27 Acumulación, dominación y lucha de clases en la Argentina reciente
Coordinación: Dr. Alberto R. Bonnet (abonnet@unq.edu.ar) Lic. Adrián M. Piva
(apiva72@hotmail.com)

**Praxis empresarial: la sofisticación de los Sistemas Corporativos
localmente situados. El caso de la empresa Acindar ArcelorMittal**

Nuria Inés Giniger¹

Palabras claves: praxis empresarial, sistema corporativo, hegemonía, control, disciplinamiento laboral

Introducción

La praxis empresarial se va conformando en la articulación de las tradiciones políticas empresariales, en relación con la praxis de los trabajadores². En el caso específico de la empresa Acindar³, la articulación de la tradición se constituye con la fusión del estilo conformado durante setenta años de conducción del fundador de la empresa – Arturo Acevedo- con la praxis de la empresa multinacional, a la que fue vendida en el año 2000.

Las políticas empresariales actuales hacia los trabajadores y la organización del trabajo se caracterizan por el deterioro o pérdida de los derechos laborales adquiridos, que implican en términos generales, la intensificación de ritmos de

¹ Becaria Doctoral CONICET Tipo II, CEIL-PIETTE/CONICET, Saavedra 15, Entrepiso, Of. 501, CABA. nur_ines@yahoo.com.ar, nuriaginiger@ceilpiette-conicet.gov.ar,

² Para referirnos a los procesos de hegemonía centrandos la mirada en la unidad productiva extendida –la fábrica y más allá de ella– construimos categorías teóricas de mediano alcance, que nos permiten reenviar los procesos estudiados localmente al proceso hegemónico.

De esta forma, las categorías de *praxis empresarial* y *praxis de los trabajadores*, nos remiten a la unidad entre teoría y práctica, con el alcance político que implica la relación estudiada, en el sentido de configurar y formar parte de un proceso hegemónico particular.

Entendemos que la teoría y las prácticas patronales están unidas en una relación indisoluble con la *praxis sindical* realizada. Esta relación tiene alcance político, en la configuración histórica del poder, como relación social.

Es así que cualificamos las acciones, las estrategias, las políticas, los discursos, los sentidos (las lógicas de concepción y conceptualización, las apreciaciones y conceptualizaciones), de los sujetos estudiados, como *praxis*, que recupera la dimensión de los sujetos en la construcción de hegemonía. De esta forma, entendemos como constitutivos de la praxis todo aquello que hace de ella la unidad entre la teoría y la práctica en articulación con las relaciones sociales concretas.

En este sentido, la *praxis empresarial* refiere a la unidad entre teoría y práctica orientada a los intereses del Bloque de Poder en la relación capital trabajo situada en la fábrica y más allá de ella.

³En 1951, Acindar, que había sido fundada en 1942, inaugura una planta en Villa Constitución, que se convirtió en un lugar en el cual la clase obrera iba a adoptar una fisonomía particular, propia de un enclave industrial. A partir de fines de los años 60, la seccional de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) local comienza un proceso de autonomía respecto a la UOM nacional, signada por la combatividad, que duraría hasta la actualidad (Giniger, 2011)

trabajo, el aumento de tareas y responsabilidades (sin recalificación laboral ni aumento salarial), la heterogeneidad contractual, la subcontratación y tercerización de los trabajadores. Este proceso, que se desarrolla en el seno del capitalismo actual a nivel mundial, tiene su correlato en una praxis empresarial signada por la doctrina neoliberal, que en las empresas asumió genéricamente el nombre de *Calidad Total*.

Así, se consolida una praxis empresarial como patrón hegemónico, que constituye un dispositivo a partir del cual se reconfigura la hegemonía. A este dispositivo empresarial lo denominamos *Sistema Corporativo (SC)*.

El proceso de concentración y centralización de capital, acelerado después de la caída del Bloque del Este, implica que las empresas capitalistas asumen un carácter cada vez más global, y esto supone la articulación, subsunción y reconfiguración de las perspectivas empresariales de organización y control laboral. Este proceso de homogenización de los patrones filosóficos, técnicos y políticos de la praxis empresarial implica la configuración de un *Sistema Corporativo Epocal*, es decir, propio del momento histórico actual. Este Sistema fetichiza las relaciones laborales, escondiendo y extendiendo “la conciencia de que los propios intereses corporativos en su desarrollo actual y futuro, superan los límites de la corporación, de un grupo puramente económico y pueden y deben convertirse en los intereses de otros grupos subordinados”⁴.

Este proceso de homogeneización es acompañado e incluso dirigido, por los Organismos Internacionales. En el caso del SC, la incorporación masiva de normas uniformes de certificación de calidad, unifica criterios de organización del trabajo en la tendencia de la *mejora continua*. La certificación de las normas ISO por parte de empresas asentadas en un territorio determinado implica uniformidad en los enfoques de organización del trabajo y de las herramientas de control laboral, pero que a la vez se especializa en contextos locales.

La consolidación del Sistema Corporativo en su *versión* de Acindar es producto de los ejercicios de adecuación y creación de una praxis empresarial propia combinada con la del Grupo ArcelorMittal. Sin embargo, Acindar tiene una fuerte raigambre local, producto de la consolidación de su praxis empresarial en setenta años de historia, que mantiene una aparente autonomía de la casa matriz. Esto se expresa tanto en el nombre (sigue llamándose Acindar, con el agregado de ArcelorMittal) y en mantener una denominación propia del Sistema Corporativo: Sistema de Gestión Integrado (SGI). Asimismo, los puestos de trabajo cambian entre las plantas del grupo. Por ejemplo, aunque las acerías tienen rasgos similares, cada una tiene su propia historia, su propia correlación de fuerzas, y por tanto, sus propios procesos y su tecnología incorporada.

En esta ponencia, abordaremos las políticas de estandarización, las herramientas de gestión del trabajo, la perspectiva de sujeto que promueve la empresa, las negociaciones por fuera de las paritarias y las tercerizaciones.

a) Estandarización

Como dijimos anteriormente, se incorporan dentro de los Sistemas Corporativos como normas estandarizadas, procedimientos de organización del trabajo que configuran el control laboral. Las normas más difundidas son las ISO.

⁴ Gramsci, Antonio (1992) *Antología, Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán*. México: Ed. Siglo XXI.

Para la certificación de normas ISO, las empresas deben comprar los servicios de entidades privadas. Consultoras evalúan y asesoran para luego acreditar. 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 empresas⁵.

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. La norma más extendida es ISO 9000. Esta norma tiene implicancias en la organización del trabajo:

- 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 asentados por escrito todos los procedimientos realizados por un trabajador limita y restringe maniobrabilidad, parte de los trabajadores sobre la organización del trabajo. 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)⁶ 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. 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.

Ilustraremos esto con un caso llevado adelante por el CEADS⁷ 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

⁵ 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 697.000⁵.

⁶ Arturo Acevedo (n) es el presidente de esta institución.

⁷ 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.

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.⁸

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.⁹

La particularidad de este caso además es que se establece la subcontratación de servicios a una gran empresa multinacional como es la General Electric. En este sentido, hay coherencia con la tendencia de la subcontratación de grandes empresas concentradas.

De esta forma, las normas ISO constituyen estandarizaciones de procedimientos que se materializan en el proceso de trabajo, y se configuran como políticas de control y disciplinamiento laboral.

b) Herramientas y doctrina corporativas

Con el cambio de propiedad de Acindar se sofisticó y sistematizó la praxis empresarial. Se pone en marcha el Sistema de Gestión Integrado (SGI), que es la matriz sobre la cual se van a organizar las políticas empresariales de organización del trabajo y las políticas dirigidas *más allá de la fábrica*.

Entre 2000 y 2004, durante el proceso de salida de la convertibilidad y comienzos de recuperación económica del país, hay una adaptación de la praxis de la Belgo Mineira (como parte primero de Arbed y luego de Arcelor) a la de Acindar. Durante este período, se van asentando los elementos novedosos de la praxis empresarial, especialmente lo referido al tipo de relación planteada para con el sindicato. Hubo que readecuar las tradicionales formas de interlocución e interpelación que tenía la empresa, tanto en el estilo de negociación como en enfoque de la relación esperada. De esta forma, el corrimiento de los gerentes que habían protagonizado los conflictos por la implementación de las políticas de flexibilización y precarización laboral, significó, por un lado, expectativa, y por otro, desconcierto por lo que vendría, entre los trabajadores. Por otro lado, la Seccional UOM Villa Constitución¹⁰ no pudo “desprenderse” del todo de estos “personajes”: en 2002, Metcon (la

⁸ Informe de CEADS, 2008.

⁹ Idem.

¹⁰ Ver nota al pie número 3.

autopartista de la Ford, ubicada en Villa Constitución) es vendida y adquirida por una nueva sociedad –Paraná Metal–, y los gerentes que asumen son los que eran de Acindar¹¹.

El momento clave de la “puesta a punto” del Sistema Corporativo en Acindar, es el año 2004, en el cual se articulan las herramientas de gestión (algunas ya en marcha, otras nuevas) con los *nudos doctrinarios* propuestos como “Misión, Visión y Valores”, articulados con los núcleos semánticos *calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente*.

El discurso empresarial, postulado en las publicaciones corporativas (revistas, web, etcétera) redefine una serie de conceptos que vale la pena resaltar:

- A los trabajadores que están bajo mando de un jefe, se los denomina *colaboradores*. Es decir, no trabajan, colaboran con el desarrollo de la compañía.
- *Relajado* se utiliza en términos peyorativos. La doctrina empresaria supone tensión.
- La empresa se autodenomina *organización*. Esto implica funcionalidad, es decir que los objetivos de la compañía son “neutrales”, se los separa de la política.

¹¹ Durante el conflicto sobre la crisis de Paraná Metal iniciado en 2008 y “concluido” en 2010, las negociaciones fueron con gerentes ya conocidos por la seccional sindical. Tal vez el ejemplo más notorio sea Carlos Leone, como se plantea en un volante de la UOM villense, del 14 de enero de 2009:

CARLOS LEONE ¡EL AJUSTADOR!

CUANDO EL REMEDIO ES PEOR QUE LA ENFERMEDAD

Carlos Leone, el empresario que presentó Guillermo Moreno y que propuso la rebaja salarial para reabrir Paraná Metal, cuenta con una dilatada trayectoria en la industria manufacturera. Una de sus actuaciones más “destacadas” la protagonizó en Acindar antes que la familia Acevedo la vendiera a un grupo brasileño.

Leone, ingeniero electromecánico, ingresó de joven en Acindar y fue ascendiendo hasta reemplazar en 1991 al general López Aufranc en los máximos cargos del directorio (Presidente del Comité Ejecutivo y Vicepresidente del Directorio).

Fue entonces cuando piloteó la transformación y modernización de esa metalúrgica, convertida en empresa de punta y luego vendida. En ese proceso de reconversión se perdieron cientos de puestos de trabajo produciendo un grave conflicto social en Villa Constitución.

También comandó el Centro de Industriales Siderúrgicos (CIS), el lobby de los fabricantes de acero que siempre dominó Techint. Después asumió como secretario de Industria con Eduardo Duhalde en 2002, pero dejó el cargo enfrentado con Aníbal Fernández, por entonces ministro de la Producción.

Además es referente del Instituto de Desarrollo de Empresarios en Argentina, (IDEA), Fiel, el Consejo Empresario Argentino-Brasileño y del Centro de Industriales Siderúrgicos, en el Instituto Latinoamericano del Hierro y del Acero.

Lejos de ser un nuevo actor en este conflicto, Leone aparece como “asesor de presidencia” y accionista minoritario con el 24% de las acciones entre las autoridades que llevaron a Paraná Metal a su situación actual y figura como Director de IDEA representando a esta misma empresa.

En otras palabras una figurita repetida para un juego con el que se pretende despojar a los obreros de sus más elementales derechos.

Sostenemos que no nos vamos a someter a la EXTORSION PATRONAL que encarna Carlos Leone y el grupo inversor FANTASMA.

Por eso dejamos en claro que esta planta obsoleta y sin inversiones, funcionó siempre en base al esfuerzo de los trabajadores, soportando riesgos e insalubridad.

NO estamos dispuestos a pagar con nuestro trabajo y nuestros salarios los errores empresariales y los negocios familiares del directorio.

UNION OBRERA METALURGICA

SECCIONAL VILLA CONSTITUCION

En 2004, se incorpora una herramienta central es la Gestión por Desempeño (GD). Esta misma herramienta en otras empresas es denominada Gestión por Competencias. La propuesta es

- *“...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”¹²

La Gestión por Desempeño implica tener o adquirir las competencias que permitirán alcanzar los objetivos planteados por la empresa. En este sentido, la GD tiene un instrumento ad-hoc que es la Evaluación de Desempeño: apuntan a valorar el desarrollo de una *actitud proactiva*, con *capacidad de trabajo en grupo*, con *autonomía de decisión*, etc. Esto significa que el trabajador debe cumplir con distintos requisitos impuestos por su jefe inmediato, tales como: realizar diversas y numerosas tareas, tener disponibilidad horaria, realizar tareas riesgosas, etcétera.

Por otra parte, la GD propicia que los mandos medios que administran las evaluaciones a sus subordinados, mantengan tratos abusivos con ellos, especialmente con los contratados. A esto se le suma que en este último caso, los contratados son los más vulnerables en cuanto a estar expuestos a quedarse sin empleo si no llegan a “pasar” la evaluación de desempeño.

El compañero por ahí...nuevo (particularmente el contratado temporal) lo califican por puntaje. Cómo fue laburando, si está accidentado, si tiene parte de enfermo... y eso lo lleva al compañero a veces a esconder un parte de enfermo, a esconder un accidente. El encargado de cada sector (jefe inmediato al trabajador) evalúa a todos¹³.

Esta situación se reitera sistemáticamente. A fines de 2010, la UOM Villa Constitución estaba peleando por la reincorporación de un trabajador contratado temporal, que había quedado afuera luego de una evaluación. Este elemento es interesante en lo que respecta a que el sindicato no discute la existencia ni el desarrollo de las evaluaciones de desempeño, pero no aceptan las “consecuencias” de dicha evaluación. Estas evaluaciones funcionan como instrumentos de disciplinamiento y control laboral, y a veces de ellas depende la continuidad o no en el puesto del trabajo, como vemos en este fragmento de entrevista:

¹² Revista corporativa En Compañía N°6, página 3, 2004.

¹³ Entrevista a un delegado de UOM Villa Constitución, 2007.

*Recae diferente sobre un chico que entró hace poco contratado, que tiene un contrato y tiene la probabilidad de renovar ese contrato o no, o de quedar efectivo o no. Esa calificación le vale. Quién lo califica, el encargado, que está todos los días con él, que a veces no... o sea la forma de evaluación.... te califican si tiene mucho ausentismo... si tiene comunicación o no, si es comunicativo o no esa persona. Califican muchas cosas...*¹⁴

No obstante, como planteamos antes, las evaluaciones tenían y tienen mayor incidencia sobre la continuidad laboral de quienes están contratados temporalmente por Acindar, dado que son efectuadas hacia el final del contrato.

La empresa, desde el discurso, se propone una mirada positiva sobre el desempeño: *si uno cumple con el plan de mejora de desempeño, va camino al liderazgo*.¹⁵ Aparentemente, si uno no cumple con el *plan de mejora*, va camino al despido, o al menos, para los contratados temporales.

El liderazgo es un valor recurrente en la doctrina empresarial, y a pesar de su vacuidad, las competencias y el plan de mejoras son los que materializarían ese valor. De todas formas, la meta es ser líder. Esto tiene una doble connotación y nos lleva a otra herramienta de gestión puesta en marcha con la SGI, que son los líderes.

Por otra parte, los líderes son trabajadores que por su trayectoria en la carrera laboral estarían cercanos a los supervisores, pero que por algún motivo no ascienden, sino que se les otorgan mayores responsabilidades. Según la Comisión Interna de UOM en Acindar, la empresa esperaba que los líderes terminaran cumpliendo el rol de capataces, *que terminaran ellos siendo los que presionaban a los compañeros para hacer ciertas tareas*¹⁶. Pero aparentemente en la actualidad los líderes cumplen con otras tareas. Una de ellas es la carga del "SAP":

*E5: ...Y el líder, en una situación, es la persona que por ahí... hacemos estos trabajos, pero hay que descargarlo en una computadora. Entonces es el líder el que lo hace. O el maestro se fue y hay que hacer cierto trabajo, cumple esa función de maestro laminador. Tiene tareas con mayores responsabilidades, todas esas cosas, y se paga por liderazgo.*¹⁷

Es decir, que el líder tiene mayores tareas pero sin recategorización, simplemente se le otorga un plus salarial, que en este caso es del 10%. Que los liderazgos se promuevan por carrera, por antigüedad fue una conquista del sindicato, es decir, que nuevamente el sindicato acepta las herramientas de gestión, pero cuestiona su implementación:

*E5: ...Entonces, mínimamente, nosotros siempre seguimos teniendo como bandera y como política la antigüedad de los puestos.*¹⁸

El SAP es un sistema informatizado de uso interno de ArcelorMittal, en el cual se ingresa el detalle de todos los procedimientos realizados. Esta información circula de manera cerrada dentro de todas las acerías del grupo, aunque no todos tienen acceso a esa información. Es un sistema de control de tiempos y ritmos de trabajo a partir del cual se sofisticaba la vieja planilla de control de procedimientos que llenaban los supervisores. En el SAP aparecen en mayor

¹⁴ Idem.

¹⁵ Revista corporativa En Compañía N° 6, página 4, 2004.

¹⁶ Entrevista colectiva a la Comisión Interna, 2010.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem

detalle nombres, cantidades, calidades y horarios. En la incorporación de *tecnología blanda*, fueron eliminando los mandos medios, los supervisores, e incorporando líderes. Este proceso es parte de la certificación de las ISO 9000 y, como tal, una práctica que ya forma parte intrínseca del Sistema Corporativo.

*E2: El SAP es un programa, es íntegro y es para todo Acindar pero no sé si lo cargan todos los compañeros sino que ese trabajo se lo dan a un líder o se lo dan al jefe de turno, no todos tenemos acceso a eso.*¹⁹

Entre los trabajadores, hay una resistencia a la incorporación del llenado del SAP como parte de las tareas laborales. El planteo de la Comisión Interna es que si hay mayor carga laboral, debe haber un aumento remunerativo adecuado. La empresa hoy en día se resiste a esto y por eso el SAP hoy lo cargan los líderes. La intencionalidad empresaria aparente es que todos los trabajadores carguen sus trabajos en el SAP. La incorporación de tecnología informática en este caso no supone mayor cualificación ni mayor especialización.

Según el sindicato, la justificación de la empresa se asocia a la facilidad de la tarea:

*Hoy como va la tecnología y como se va avanzando en las grandes empresas, la carga del SAP es un ratito, sentate en la computadora, abrí el sistema, abría la página que vos querés, pipipí, cargá esto y nada más.*²⁰

Por otra parte, hay una serie de herramientas de gestión destinadas a lo que en el Sistema Corporativo se denomina *Mejora Continua*. Hay programas estipulados en los cuales el objetivo es extraer, incorporar y sistematizar el saber experto del trabajador. Nuevamente la participación de los trabajadores no implica recalificación ni aumento salarial.

Hay un procedimiento de mejora continua planteado por la empresa que supone una burocracia jerarquizada de manera vertical. Esto se contradice con las pretensiones de democracia y horizontalidad, que denominaremos, parafraseando a Antunes (2005) *falacia de la horizontalidad*:

*E3: Si vos tenés una idea, el primer paso que tenés que hacer es irte con tu superior más directo, el supervisor o el jefe de turno en este caso. En Acindar se manejan mucho con jefe de turno, que son fuera de convenio. Vos vas y se la presentás al jefe de turno, el jefe de turno te dice “es buena la idea, la hablamos con el gerente”, se la presenta al gerente y dice “sí, es buenísima, vamos a llevarla al CEDAC”. Vos la llevás y en el CEDAC se evalúa, se presenta, cuánto va a costar y después sí se pasa al SITEC ya casi como algo casi finalizado*²¹

El procedimiento de extracción de saberes se fue especializando e incorporando al hábito y a las tareas de los trabajadores. Esta especialización/sofisticación del procedimiento supone cambios en las estrategias de extracción:

*E1- Allá los jefes no se la robaban, allá los jefes se lo pasaban al obrero porque los jefes no cobraban. Entonces se la pasaba al obrero y el jefe le decía “minimamente pagate un lechón por la idea”. Pero en la parte de los trenes laminadores, los jefes si tiraban ideas no les daban nada.*²²

¹⁹ Idem

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

²² Idem.

Hay una valoración relativa de “las ideas”, de la resolución práctica a partir de saberes preexistentes. Es relativa tanto por parte de la empresa (no hay retribución salarial en el aporte de “ideas”, como mucho existe el sorteo de un viaje) como por parte de los trabajadores (*E₆- Si yo voy a tratar de mejorar algo es para no renegar²³*).

Por otra parte, “compartir” el saber obrero con la empresa forma parte de “la buena predisposición”, de la naturaleza bien dispuesta del obrero, frente a “la mala predisposición de la empresa”, que no retribuye salarialmente:

E4: Vinieron con un tren laminador y pusieron un COP. Un COP es un carro que tiene cilindros que le da la precisión. Entonces trajeron un torno numérico donde lo ponían con la caja, no tenían que sacarle los cilindros, se ponía con caja y todo y lo torneaba puesto, sin tocarlo. No había forma de hacerlo andar al torno numérico, no había forma. ¿Por qué? Porque cuando lo ponían en la caja, primero tenía que tener un palpador que copiara todas las medidas y después torneaba. No había forma, no había. Llamaron a alemanes. Uno de los compañeros, que era un operario, lo miraba ¿viste? Y dice “¿no me dejan tocar? Porque si vos acá en la fórmula, a “x” sacala y mentile, ponele esta fórmula, entonces el palpador con esa fórmula mentirosa te va a copiar”. Dicen “vamos a probar, si hemos probado tanto”. El copiado fue, copió todo y lo terminó corrigiendo el compañero acá. Cuando pusieron el COP en marcha, los japoneses [a quienes les compraron la máquina] decían que iba a rendir un 66% porque medio era nuevo y medio era traído de un desarmadero, tenían barro en las cajas y por eso decían máximo 66%. Bueno, lo agarraron los compañeros acá y lo hicieron andar un 89%, casi un 90% de su rendimiento normal. Dicen que no lo podían creer cómo podían hacer andar un tren laminador tan viejo. Entonces por ahí lo que dicen es cierto. Acá ha pasado mucho por la picardía del compañero (...) Que la gente siempre tiene predisposición, siempre está dispuesta a hacer algo más. Porque en el caso de eso, a él qué le interesaba si el palpador andaba o no y sin embargo se involucraron en el tema, dijeron vamos a darle una solución, le dieron una solución y después cuando tenemos que salir a discutir salario te dicen no, vos ganás mucho. Y la gente siempre tiene esa predisposición.

En la misma orientación de la *mejora continua*, CEDAC es un método participativo para construir un modelo de causas y efectos sobre errores o problemas del proceso productivo. En otras empresas la denominación es directamente Grupos de Mejora Continua. La diferencia es que ahí la metodología utilizada para la resolución de los problemas productivos es *la espina de pescado*. Según aparece en la entrevista, los trabajadores participan de los CEDAC con una idea o un problema. En las reuniones de CEDAC, hay un tablero, en el cual cada trabajador escribe una tarjeta donde pone lo que quiere hacer, respecto a un eje (por ejemplo, en un grupo de clima).

Esta herramienta se articula con los Grupos de Clima que se realiza fuera del horario laboral. No se especifica cuáles son los ejes abordados por estos grupos de trabajo. El “clima” lo evalúan y lo gestionan por fuera de las organizaciones gremiales. Se individualiza el conflicto y se establecen criterios y herramientas de “mejora de clima” con equipos de trabajo y representantes por sector, elegidos por la empresa. El conflicto no se esconde, sino que se

²³ Idem.

canaliza a través de la Gestión de Clima. Se da tratamiento al conflicto como una concatenación de elementos “a resolver”:

*Los equipos de trabajo se formaron con representantes de los diversos sectores de la Compañía (...). Los 25 grupos de clima de cada VPE [Vicepresidencia Ejecutiva] mantuvieron reuniones, muchas veces utilizando su tiempo libre, para analizar los resultados de 8 preguntas de la encuesta (...) Con otra modalidad de análisis, tanto el grupo corporativo como cuatro grupos formados por empleados de todas las localizaciones y VPE, denominados grupos inter Vicepresidencias, han analizados y propuesto acciones focalizando el trabajo sobre temas específicos de gestión de clima, en lugar de preguntas con mayor o menos favorabilidad (...) El clima lo hacemos entre todos y estos equipos de trabajo son la muestra tangible de que, con la participación y el aporte de todos a través de los representantes de cada sector, podemos lograr que Acindar sea cada día un mejor lugar para trabajar.*²⁴

En síntesis, la puesta a punto doctrinal en el discurso de Acindar recoge elementos y los estructura en lo que ellos denominan “Misión, Visión y Valores”, dentro del Sistema de Gestión Intergrado (SGI).

Hemos podido concluir que sobre cada “valor” está asignada una herramienta de gestión, como vemos en el siguiente cuadro.

“Valor”	Herramienta de gestión
<p><i>Integridad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>actuar con ética y responsabilidad</i> ➤ <i>honrar los compromisos basar nuestras relaciones en la confianza y respeto mutuos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • GRUPOS DE CLIMA • COMUNICACIONES INTERNAS
<p><i>Protagonismo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>participar activa y responsablemente</i> ➤ <i>involucrarnos con los objetivos de la organización.</i> ➤ <i>mantener una actitud proactiva: afrontar los desafíos con entusiasmo y pasión</i> <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 pescado)
<p><i>Excelencia:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Trabajar eficientemente agregando valor</i> ➤ <i>Promover un ambiente de apertura, aprendizaje continuo e innovación</i> ➤ <i>Crear y compartir conocimiento</i> ➤ <i>Reconocer los resultados del desempeño</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • INNOVACIÓN TECNOLÓGICA • CAPACITACIÓN • GRUPOS DE MEJORA CONTINUA • EVALUACIONES DE DESEMPEÑO • GRUPOS DE TRABAJO CON LÍDERES

²⁴ Revista Corporativa En Compañía N° 6, 2004.

<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Liderar eficazmente</i> ➤ <i>Poseer capacidad efectiva de cambio</i> 	
<p><i>Competitividad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Ser eficiente en los procesos y la optimización 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"> • ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS DENTRO DE CADA GRUPO DE TRABAJO • UNIDADES DE NEGOCIOS • EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO • TRABAJO POR OBJETIVOS

Fuente: 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, como vimos para algunas herramientas de gestión (Gestión de Clima, CEDAC), antes descriptas..

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 patrón de organización del trabajo que atraviesa toda la acción empresarial, y tiende a la homogeneización de la fuerza de trabajo sobre los cánones a partir de los cuales se organiza la producción.

c) Sujeto y Sistema Corporativo

El Sistema Corporativo postula también un tipo de sujeto determinado. Así como más arriba planteamos que los trabajadores son *colaboradores*, para la empresa, tanto en la incorporación de personal como en las capacitaciones, se pretende *moldear* un trabajador sumiso, disciplinado, comprometido con los valores de la empresa y por lo tanto, que esté dispuesto a tener un ritmo de trabajo muy intenso e incluso a aumentar su jornada laboral.

De esta forma, en cuanto a la incorporación de personal los requisitos de Acindar son experiencia, estudios y “actitudes y comportamientos”. Esto se plantea como requerimiento para cada puesto e implica *trabajo en equipo y orientación a la calidad*²⁵. Se supone que existe un sujeto ideal u óptimo para que trabaje en Acindar, que tiene capacitación, adaptación y colaboración. Para este sujeto su meta debe ser el desempeño ideal. Pero además, debe ser un sujeto polivalente:

*...requiere de mayor capacitación, adaptación a las nuevas tecnologías y de colaboradores que estén preparados para desarrollarse en otras funciones, además de su actividad principal.*²⁶

²⁵ Revista Corporativa En Compañía N° 12, página 6, 2009.

²⁶ Idem.

En principio no hay nuevas contrataciones de trabajadores, excepto los períodos de vacaciones que son cubiertos por trabajadores temporarios. De esta forma, se promueve la rotación, que aparece en el discurso corporativo como un valor en sí mismo, pero por rotación se entiende polivalencia laboral²⁷. Para las contrataciones temporarias, también se requieren sujetos sumisos, dispuestos a otorgarle además de las horas establecidas contractualmente, un tiempo adicional.

Al ingresar, los trabajadores se incorporan primero a un proceso de formación corporativa, es decir, que inicialmente se les “baja la línea” respecto a la doctrina corporativa. Luego, se inician en la capacitación específica del puesto de trabajo y se les asigna un tutor, que no recibe remuneración adicional, sino que es una de las tareas constitutivas de la polivalencia.

La inducción que realizaron se divide en dos grandes instancias:

Inducción en el aula (4 días de duración): compuesta por dos módulos de dos días, uno institucional y otro focalizado en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente.

Inducción en el puesto de trabajo (la duración depende de cada función): se desarrolla a cargo de un tutor que acompaña el aprendizaje de las funciones del nuevo empleado, en el marco del Sistema de Gestión Integrado.²⁸

Entre los trabajadores de Villa Constitución hay un reclamo vinculado al ingreso de sus hijos a trabajar en la planta. Hay una suerte de orgullo villense que pretende que los trabajadores de la planta sean de la ciudad. Con este reclamo, finalmente un tercio de quienes cubrieron las vacantes por vacaciones fueron hijos de trabajadores:

Refuerza nuestro orgullo de trabajar en Acindar el hecho de que atravesando este proceso, la tercera parte de las personas incorporadas para cubrir las vacantes por vacaciones sean hijos de empleados actuales de la Empresa.²⁹

Cuando la empresa presenta estos porcentajes, lo hace por fuera del reclamo y como si fuera un elemento tradicional en la empresa, cuando no es así. En los últimos años, la compañía pretendió incorporar trabajadores de las ciudades aledañas a Villa Constitución, como Rosario, San Nicolás y los pueblos de alrededor.

A su vez, en el marco del ideal de trabajador pretendido por la empresa, se construye entre los trabajadores una idea de que el trabajador es vago. Esta noción se acompaña con que es un *vago pillo*, es decir, que tiene la capacidad de ser vago sin que se note o que el esfuerzo laboral sea el menor posible. Esta es una idea muy extendida entre los trabajadores de Acindar.

...Sí. Te tiro una idea, una frase que tengo yo siempre como caballito de batalla: ¿Vos querés resolver un problema para que un trabajo sea más fácil? Dáselo a un vago. Es así. Con tal de no laburar, lo va a ser más fácil.³⁰

Resolver los problemas de las máquinas, ponerlas en funcionamiento o repararlas, incorporar el mantenimiento primario a las tareas de los puestos de los operarios, implica para la empresa *proactividad*, mientras que los trabajadores lo denominan *vagancia*. Para estos últimos, una resolución *autónoma* del trabajo, y por lo tanto fuera de la esfera de control de la patronal. El aumento de responsabilidades en los puestos ha adquirido tal sutileza que

²⁷ Reporte de Sustentabilidad elaborado por Acindar, 2006.

²⁸ Revista corporativa *En Compañía* N° 12, página 6, 2009.

²⁹ Idem.

³⁰ Entrevista a un operario, 2010.

se genera la sensación de que la autonomía, y por lo tanto el poder, han aumentado para el trabajador. Esta mirada sobre los procesos postfordistas fue extendida durante los 90 desde ámbitos académicos³¹, la idea de una mayor autonomía de los trabajadores producto del incremento de tecnología y de las herramientas de gestión participativas.

d) Visión Compartida

En la línea de reconfigurar la política de la empresa para con los sindicatos, se implementó, en 2007, un instrumento denominado Visión Compartida. El objetivo era establecer una mesa de diálogo por fuera de las paritarias, que discuta y llegue a acuerdos acerca de diferentes ejes problemáticos de la relación laboral.

Esta propuesta fue elaborada por el Director Ejecutivo de Recursos Humanos³² a partir de un análisis acerca de cuál es la dificultad que la empresa encuentra para avanzar en la puesta a punto del Sistema Corporativo: la resistencia sindical. En el nuevo enfoque de relación empresa-sindicato, era imprescindible construir una herramienta que permitiera sortear esta dificultad, sin confrontación directa.

En este sentido, el planteo de la empresa es el de “cambiar el paradigma”: pasar del conflicto y la tensión en las discusiones coyunturales salariales (*relación de fuerza*) a la *Alineación hacia la sustentabilidad como base del interés común (relación de confianza)*³³. De esta forma, la propuesta es basar la relación empresa-sindicato en la *confianza*.

En términos discursivos, la Visión Compartida está construida con todos los elementos doctrinarios del Sistema Corporativo: *confianza, responsabilidades compartidas, seguridad, integridad, protagonismo, competitividad, excelencia, liderazgo, sustentabilidad y calidad*, son los conceptos clave que le dan marco a la herramienta, coherentes con el aparato doctrinario general.

En este sentido, la propuesta es sentar en una misma mesa a la gerencia y dirección de la empresa, a los representantes gremiales y a los operarios en general. Esta formulación, en un sentido le otorga entidad a los sindicatos como interlocutores imprescindibles para la búsqueda de los consensos esperados, pero al “invitar” a los operarios en general, existe una intencionalidad de, al menos, poner en cuestión la representatividad de los gremios.

El diagnóstico elaborado por la empresa al comienzo de las negociaciones en el marco de Visión Compartida fue el siguiente:

- *Bajo nivel de confianza entre las partes*
- *Falta de Visión Compartida del Negocio*
- *Necesidad de Mejorar los niveles de flexibilidad operativa y productividad*
- *Rentabilidad decreciente con presiones en costos.*
- *20% del personal operativo a jubilarse en los próximos 24 meses.*
- *Limitaciones para obtener personal calificado.*

³¹ Desde Coriat (1991) hasta Negri (2000), distintos autores, europeos pero no solo, plantearon –de distinta forma y con distinto foco- como una ventaja del “toyotismo” frente al “fordismo” el mayor grado de autonomía de los trabajadores frente al capital.

³² Videla, J (2008) *Cómo lograr una negociación viable entre sindicatos, gobierno y empresas*,

³⁰ Cumbre Relaciones Laborales, 17 de abril de 2008.

³³ Idem.

- Mandos Medios en formación.
- Nuevos desafíos tecnológicos.
- Creciente nivel de competencia.
- Limitaciones de energía (eléctrica y gas)
- Conflictos emergentes – Actitud Gremial demandante.
- Cierta colisión entre posturas empresa y gremios.
- Demoras para implementar mejoras en la gestión.³⁴

En este diagnóstico se mezcla la evaluación que la empresa hace de la praxis sindical, con definiciones político-técnicas. De esta forma, se lleva a la mesa de discusión con los sindicatos, elementos aparentemente neutrales, que son definiciones de la empresa (Mandos Medios en formación, limitaciones de energía), de forma de transferir la responsabilidad. De esta manera, se le otorga un poder aparente a los sindicatos para resolver decisiones político-técnicas de la empresa, como si fueran de todos. Por ejemplo, la *Necesidad de Mejorar los niveles de flexibilidad operativa y productividad*, es una definición política de la empresa, respecto a la tasa de rentabilidad que se propone, y en este sentido, no son los sindicatos quienes toman esa definición. Ahora bien, presentarla de forma tal que parezca que es una *necesidad del conjunto*, establece una apariencia de unidad.

La dinámica propuesta por Acindar para poner en marcha esta negociación por fuera de los canales tradicionales fue la siguiente:

Planificación y desarrollo de la actividad

Objetivos		Resultados
FASE 0 Compromiso Directores Empresa y Gremios	<ul style="list-style-type: none"> • Invitación a Directiva Sindical a sumarse al proyecto • Presentación de la Idea y modalidad de trabajo • Acuerdo de presentaciones y participantes p/cada fase 	Consenso de contenidos
FASE 1 40 Líderes: Directores, Gerentes, Gremios (Directiva e Interna)	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir el anhelo de trabajar en conjunto. • Arribar a valores y metas comunes • Acordar normas de relacionamiento y pautas básicas. • Definir problemas prioritarios a trabajar en conjunto 	Acuerdo Marco (Pautas y temas)
FASE 2 + 30 Líderes: Mandos Medios y Delegados	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir valores y metas • Compartir y ejercitar el trabajo en conjunto. • Identificar objetivos mutuos de mejora por Áreas y transformarlos en Proyectos 	Abordaje Objetivos Conjuntos
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, implementación y monitoreo de proyectos 	Ejecución de mejoras

35

³⁴ Idem.

³⁵ Idem.

Es decir, que van incorporándose distintos sujetos a la propuesta, de forma tal de construir rápido consenso, que no solo quede en lo que los sindicatos decidan hacer con esas reuniones, sino que se extienda la iniciativa entre todos los trabajadores.

En estas primeras reuniones, la dinámica de discusión fue de forma participativa, a través de técnicas de taller, coordinados por una consultora externa.

A fines de 2007, la empresa convoca a los dirigentes sindicales de la UOM y ASIMRA Villa Constitución, al primer encuentro de Visión Compartida, en el cual se firma un acuerdo, no homologado por el Ministerio de Trabajo. Es decir, que comenzaba a ejercerse el proceso de negociación por fuera de las paritarias.

A principios de 2008, se realiza otro encuentro, para establecer las comisiones que se pondrían en marcha:

*E3- Se hizo en Escobar, una jornada de tres días con la UOM, ASIMRA y la parte empresaria. Los tres tenían que llevar la visión sobre distintas cosas: producción, clima de trabajo, seguridad, remuneración, contratistas. Se vieron los más importantes y los coincidentes, salieron seis.*³⁶

Estas comisiones son: Seguridad/Salud, Normas y representatividad, Gestión del Cambio, Políticas de ingreso/egreso, Compensación/Recategorizaciones y Contratistas.

*E2- No todas las comisiones fueron para el lado nuestro, algunas fueron para ellos. Por ejemplo, la de gestión del cambio. No puede ser que cada vez que se hace una planta nueva tenemos que estar discutiendo cómo se va a trabajar. Toda esta historia de flexibilidad laboral, por ejemplo, cómo hacer los caños, cómo se definen los planteles y cuál es el modo de trabajar.*³⁷

Sin embargo, Visión Compartida no es el único procedimiento de transformación de la política de Acindar respecto a los sindicatos. Al formar parte del grupo ArcelorMittal, los acuerdos marco firmados con la Federación Internacional de Trabajadores de la Industria del Metal (FITIM) rigen en Villa Constitución:

*E2- y a su vez Acindar, en esto de que somos modernos, firma también el acta de Responsabilidad Social Empresaria, que reconoce los sindicatos y la negociación colectiva como tal. Digamos, mostrarse hacia fuera te trae consecuencias también internas, por más que... pero bueno, si yo me muestro así, tengo que hacerlo*³⁸.

En este fragmento se puede ver cómo los propios trabajadores perciben este cambio de política respecto de los sindicatos, por parte de la empresa.

Asimismo, la FITIM firma, en 2008, un acuerdo con ArcelorMittal sobre Seguridad y Salud Ocupacional:

The agreement, the first of its kind in the steel industry, recognises the vital role played by trade unions in improving health and safety. It sets out minimum standards in every site the company operates in order to achieve world class performance. These standards include the commitment to form joint management/union health and safety committees as well as training and education programmes in order to make a meaningful impact on overall health and safety across the company.

³⁶ Entrevista colectiva a supervisores, 2008.

³⁷ Idem.

³⁸ Idem.

*Also included in the agreement is the creation of a joint management/union global health and safety committee that will target plants in the group in order to help them to further improve their health and safety performance.*³⁹

Hasta donde nosotros pudimos acceder, esta comisión de salud y seguridad corporativa no forma parte de las iniciativas de Acindar. Sin ir más lejos, después de la muerte de los dos operarios en el mantenimiento del horno, en el año 2008, se aprobó una legislación provincial de Comités Mixtos de Salud y Seguridad en el Trabajo, que se puso en marcha.

e) Tercerizaciones

Debido a la tercerización de numerosos sectores y al aumento de personal contratado temporalmente por Acindar comenzaron a gestarse distintos grupos de pertenencia entre los trabajadores dependiendo de la relación contractual con la empresa. En la actualidad, los trabajadores “propios” en la planta de Villa Constitución son aproximadamente 1500, y la cantidad de trabajadores tercerizados es similar.

Esta fragmentación del colectivo de trabajo genera entre otras cosas: conflictos internos, pertenencias grupales diferentes, condiciones de trabajo disímiles, relaciones de fuerza desiguales; etcétera. No obstante, el sindicato, a pesar de haber implementado audaces respuestas frente a la tercerización (cooperativas de ex trabajadores que brindan servicios a Acindar, comisiones internas de contratados, etc.), aún no ha podido enfrentar la fragmentación del colectivo de trabajo.

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

Ejemplificaremos esto con el proceso de certificación de la ISO 14001 en el efluente líquido de la planta de Reducción Directa⁴⁰.

El CEADS realiza una evaluación cuyo diagnóstico fue 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. Para esto, también incorporaron al personal “propio” en la resolución de este caso.

En el informe, se plantean las medidas tomadas:

³⁹ <http://www.imfmetal.org/files/08060409051679/EN%20-20AM%20and%20Unions%20sign.pdf>

El acuerdo, el primero de su tipo en la industria siderúrgica, reconoce el papel vital desempeñado por los sindicatos en la mejora de la salud y la seguridad. En él se establecen las normas mínimas para todas las plantas de la empresa, para lograr un desempeño mundial de clase. Estas normas incluyen el compromiso de forma conjunta gestión/sindicato de conformar comités de seguridad y salud, así como programas de capacitación y educación para lograr un impacto significativo sobre la salud en general y la seguridad de toda la compañía.

También se incluyen en el acuerdo la creación de un comité de salud y seguridad conjunto que se dirigirá a las plantas del grupo con el fin de ayudarles a mejorar su salud y desempeño de seguridad. (Traducción nuestra).

⁴⁰ CEADS, Gestión ambiental: Prevención y minimización de impactos, 2008.

...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 revisado⁴¹

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 Sistema de Gestión Integrado. Asimismo, se produce un mecanismo de selección por el cual si las empresas contratistas no se adecuan a los lineamientos van quedando fuera. Es decir, que las empresas grandes tienen mayores posibilidades de afrontar estos requerimientos. Esto lo pudimos ver con el caso de la General Electric, planteado anteriormente.

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, como planteamos respecto del SAP. Estas herramientas permiten tener un control superior de la actividad de los operarios y en relación con los lineamientos pautados.

Las empresas contratistas, de esta forma, deben adecuarse a los parámetros propuestos por el SGI, tanto en la certificación de normas ISO, como en incorporarse a la utilización de las herramientas de gestión.

Esto contrasta con las diferencias en cuanto a condiciones de trabajo que tienen los “propios” y los de “contratistas”. En este sentido, los trabajadores tercerizados tienen una doble presión sobre su trabajo: la propia polivalencia de su puesto, según su contrato por la empresa, y los requerimientos de la empresa madre, en cuánto a los procedimientos de realización de las tareas.

Conclusiones

En los últimos treinta años, se fue gestando una matriz hegemónica empresarial, que nosotros denominamos, Sistema Corporativo. Sin embargo, las particulares correlaciones de fuerza entre capital y trabajo que se desarrollan en los territorios nacionales, constituidas históricamente, así como las tradicionales praxis empresariales y las formaciones de cuadros directivos locales, implican una adaptación del Sistema Corporativo. La consolidación, entonces, del Sistema Corporativo se desarrolla en medio de una tensión entre la escala global y las particularidades locales. En esta contradicción, hay empresas que denominan al Sistema Corporativo local con un nombre genérico en todas sus sucursales del mundo (por ejemplo, Toyota con el Toyota System Production⁴²) y otras que encuentran una denominación local, como es el caso de Acindar, con el Sistema de Gestión Integrado.

El Sistema Corporativo se vehiculiza a través de herramientas de gestión que promueven el control y el disciplinamiento laboral. El Sistema Corporativo implica la puesta en juego de herramientas técnicas específicas, es decir, que tiene una *tecnicidad* asociada, que se sostiene en el proceso de trabajo.

⁴¹ Idem.

⁴² Alvarez Newman, Diego (2010) *La gestión por competencias como principio legitimador del toyotismo*, II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos “Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa”, Universidad Nacional de Córdoba, 18 al 20 de noviembre de 2010.

En este sentido, desde la *praxis de los trabajadores gremialmente organizados* muchas veces se discute los resultados de la implementación de estas herramientas, pero no pone en cuestión su existencia ni su puesta en marcha.

Una de las herramientas de matrizamiento epocal del Sistema Corporativo es la certificación de la calidad, a través de las normas ISO. Estas normas implican la incorporación de tecnología informática, que forman parte de los dispositivos técnico-políticos de control laboral.

Por otra parte, el Sistema Corporativo vehiculiza la extracción de saberes, o la apropiación de los mismos, a través de herramientas específicas para ello. Asimismo, las herramientas de gestión conforman una unidad de sentido con los *Valores* que promueve la empresa. De esta forma, hay una unidad doctrinaria y de gestión indisoluble.

El Sistema Corporativo, asimismo, se propone configurar un sujeto trabajador sumiso y disciplinado, dispuesto a acelerar su ritmo de trabajo y su jornada laboral, que se extiende también hacia los trabajadores tercerizados. El Sistema Corporativo *especializado* en Acindar pretende también consolidar una relación paternal-sindical negociada, sin conflicto abierto, y la herramienta puesta en juego para esto fue puesta en marcha la *Visión Compartida*.

Bibliografía

- Antunes, R., (2005): *Los sentidos del trabajo*. Buenos Aires: Ed. Herramienta.
- Alvarez Newman, Diego (2010) *La gestión por competencias como principio legitimador del toyotismo*, II Jornadas Internacionales de Problemas Latinoamericanos “Movimientos Sociales, Procesos Políticos y Conflicto Social: Escenarios de disputa”, Universidad Nacional de Córdoba, 18 al 20 de noviembre de 2010.
- Coriat, Benjamin. (1991) *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. México: Siglo XXI.
- Figari C., (2007) *Competencias, mejora continua y pedagogía empresaria: crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional*, V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Montevideo
- Figari, C., (2009) *Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacios de resistencia colectiva*, 9º Congreso de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.
- Giniger, Nuria (2010) *El ojo del amo engorda el ganado*. Universidad Nacional de Santiago del Estero. Revista Trabajo y Sociedad, Argentina.
- Giniger, Nuria y Pieretti, Miguel (2010), *Sinfonía en Sí Mayor. La lucha contra el laboratorio neoliberal de Villa Constitución*. Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo, N° 22, Argentina.
- Giniger (2011), *Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica*. Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires (mimeo)
- 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".
Buenos Aires: Ciccus

- Giovanni Alves (2006), *Crise Estrutural do Capital, Trabalho Imaterial e Modelo de Competencia: notas dialeticas*. En: Alves, Trabalho e educacao. Contradicoes do Capitalismo Global. Brasil: Ed. Praxis.
- Negri y Hardt (2002), Imperio. Buenos Aires: Paidós.
- Videla, Jorge, *Visión Compartida del Negocio con los Sindicatos*. PowerPoint de la 3º Cumbre de Relaciones Laborales, abril 2007.
- Ximénez Sáez, Daniel y Martínez, Oscar. *Los trabajadores y las normas ISO 9000*, Buenos Aires: CIPES, 1996.