

Somiseros: disputas de sentidos a veinte años de la configuración de una nueva cultura organizacional

Julia Soul y Cynthia Rivero

INTRODUCCIÓN

A comienzos de la década de los 90, en Argentina se consolidaba el proceso hegemónico neoliberal mediante la transformación del Estado y de la relación capital-trabajo. Esta transformación implicó un complejo y cuestionado proceso de privatizaciones que alcanzó a las empresas estatales productoras de bienes y servicios públicos. Una de las consecuencias más importantes de las privatizaciones fue la expulsión de decenas de miles de trabajadores a lo largo y a lo ancho del país, así como los procesos de desarticulación y rearticulación de las relaciones locales en numerosas comunidades y poblaciones constituidas al calor del desarrollo de dichas empresas. El desarrollo de esos procesos ha sido abordado desde la investigación socioantropológica en diferentes comunidades industriales¹.

Nuestro análisis aborda el caso de la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA), primera empresa siderúrgica integrada de carácter estatal, creada hacia finales de la década de los 40 y privatizada en 1992. La toma de posesión por parte de los nuevos propietarios supuso la reinscripción del *colectivo somisero* en un proceso hegemónico que tenía como pilar la transformación en las formas de uso y gestión de la fuerza de trabajo y – por ende – de las coordenadas políticas y socio-ideológicas desde las cuales se producía la integración de los subalternos al mismo. Si la participación en el llamado Programa de Propiedad Partici-

pada (PPP)² había significado la integración, en términos de propiedad, del *colectivo somisero* a la nueva empresa, la misma implicaba un desafío respecto de las prácticas productivas y las relaciones que pretendían configurarse en la cotidianeidad fabril.

El presente artículo se centra en la reconstrucción del entramado de intervenciones empresarias que, teniendo como núcleo el ‘suelo de la fábrica’, expanden sus premisas morales y significativas hacia el ámbito extra productivo. Nuestro propósito es aportar una mirada holística acerca de las intervenciones empresarias, con el fin de reflexionar sobre los sentidos que vertebran y articulan los procesos de disciplinamiento y construcción de consenso.

A partir de esta mirada, proponemos construir conceptualmente a la empresa como un actor del proceso hegemónico, en sintonía con los planteos teóricos de la antropología de las comunidades industriales (Nash, 1989). Numerosas investigaciones, situadas en comunidades industriales particulares, dan cuenta de la importancia que la dimensión sociocultural de las políticas empresarias adquiere en la configuración de las percepciones, sentimientos y actitudes de los trabajadores, en disputa con prácticas y representaciones vinculadas con las tradiciones de los mismos. La literatura historiográfica y antropológica se centró en las categorías de “*company town*”, “paternalismo industrial” o “sistemas de fábrica con villa obrera” para indagar las particulares relaciones que se construyen en espacios sociales en los que el control de un capital singular se extiende hacia el ámbito de la reproducción de la fuerza de trabajo, mediante la propiedad de las viviendas y de los medios de consumo obrero en el mediano plazo. En conjunto, las categorías citadas remiten a las relaciones de hegemonía y su configuración en un período determinado, y remiten a problemáticas disímiles. La compilación de Oliver Dinius y Angela Vergara (2010) está enfocada específicamente en los *company town* como formas extendidas de constitución del espacio social en los procesos de industrialización en América, subordinando el problema de la forma de propiedad del capital inmobiliario o de las formas de intervención estatal necesarias a tales formaciones. Forma de propiedad del capital y formas de intervención estatal son los elementos centrales en la definición del modelo de Sistema de Fábrica con Villa Obrera (Leite Lopes, 1986). Entre tanto, la categoría de paternalismo industrial (Sierra Álvarez, 1990) enfatiza la dimensión disciplinante del capital en vinculación con la forma del Estado liberal y la configuración de subjetividades.

La hegemonía neoliberal transformó abruptamente el conjunto de relaciones contenidas en las categorías mencionadas en términos regresivos para la condición obrera. En este contexto adquiere sentido la articulación de nuestra investigación en clave del rol empresario en la configuración de la hegemonía conservadora anclada en el ideario neoliberal³. En este sentido, resulta relevante la indagación de la necesidad empresaria de construcción de consenso respecto de sus políticas, objetivos y premisas morales, como parte de la disputa por la configuración de una concepción del mundo que comprenda no solo a los trabajadores sino también a sus familias.

Este trabajo aborda, en un caso, la problemática de la configuración y consolidación de la hegemonía neoliberal a través de las intervenciones de una empresa particular sobre su fuerza de trabajo y sobre la comunidad de emplazamiento. La recuperación y puesta en relación con hallazgos de investigaciones situadas en contextos similares (Palermo, 2012; Giniger, 2012) permiten identificar características comunes en los procesos de desestructuración y reestructuración de las comunidades fabriles, específicamente en lo que hace a las articulaciones entre la empresa y las organizaciones de la sociedad civil y la especialización de las políticas empresarias.

En esta oportunidad, avanzaremos en el análisis de las intervenciones de los nuevos propietarios desde la privatización de la empresa acontecida en noviembre de 1992, cuando un consorcio formado por el Grupo Techint y otros adquiere la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA), dando el puntapié inicial a un proceso de concentración e internacionalización de la empresa mediado por la profunda transformación de las relaciones entre capital y trabajo⁴. Al mismo tiempo, la empresa también desarrolló acciones hacia San Nicolás de los Arroyos, la ciudad en que se emplaza la planta, intentando convertirse en un actor clave en la construcción de sentidos y prácticas en la ciudad. Sostenemos que es posible trazar una coherencia orgánica, expresada en la llamada nueva cultura organizacional entre las políticas de reconversión laboral puertas adentro de la empresa y la de Relaciones con la Comunidad en su articulación con organizaciones de la sociedad civil canalizando políticas sociales focalizadas replicando las lógicas propias del Estado neoliberal (Grassi, 2003).

Los datos y avances analíticos que presentamos recuperan extensos procesos de investigación que comprendieron prolongados pe-

ríodos de trabajo de campo donde realizamos diferentes instancias de observación del proceso productivo, participación en reuniones y actos públicos, entrevistas semi-estructuradas a los principales actores del espacio productivo (trabajadores y ex trabajadores de diferentes sectores y jerarquías de mando, integrantes de la gerencia empresaria, dirigentes y militantes sindicales) y de la ciudad (docentes, funcionarios municipales, comunicadores sociales, integrantes de comisiones vecinales). La construcción de los datos ha sido complementada con el relevamiento exhaustivo de fuentes secundarias – periodísticas, empresarias y sindicales. Asimismo, el presente abordaje se nutre de resultados parciales, sistematizados en artículos y tesis de grado y posgrado sobre la privatización de la empresa y el colectivo de obreros siderúrgicos (Rivero, 2008; Soul, 2002; Soul, 2010a).

LA INVENCION DE UNA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

Hacia una pedagogía de la reconversión

Desde la privatización en la planta General Savio (ex SOMISA) y en el resto de las plantas posteriormente, hemos identificado que la dirección empresaria institucionaliza, como vector central de sus políticas dirigidas al personal y hacia la comunidad donde se halla instalada, la denominada nueva cultura organizacional (en adelante NCO). El contenido manifiesto de tal política es expresado en términos de nuevos sentidos, valores y saberes frente a la producción, al trabajo y a las relaciones laborales. Entre tanto, el contenido latente reside en un meticuloso proceso de estigmatización y borramiento de la gestión estatal de la siderúrgica SOMISA, y de la experiencia de sus trabajadores

Los dispositivos a través de los cuales se despliega la NCO son efectuados en tres niveles: propaganda – publicaciones, letreros y eventos institucionales organizados dentro y fuera de la empresa, etc. – capacitaciones y diversas modalidades de organización de la producción mediante las que son consumados aquellos viejos y conocidos mecanismos sobre los que se funda la tan mentada competitividad; intensificación del trabajo, mayor control del tiempo de trabajo, reducción continua de trabajadores, automatización de procesos, etc.

Para la creación y consolidación de la NCO la dirección empresaria ha desarrollado estrategias orientadas a ensamblar nuevos sentidos y

valores sobre las ruinas de las antiguas formas de ser y hacer que portaba *el colectivo somisero*. Los principales postulados de la NCO se expresan en dos consignas: “los beneficios van asociados al desarrollo” y “ayudar a quien se ayuda”. La simplicidad aparente de tales fórmulas vincula y entrama complejas categorizaciones acerca de las prácticas de los trabajadores. A su vez, la “reconversión” de los mismos en clave de la NCO se realiza fundamentalmente a través de dos dimensiones: por un lado, se establece un mandato de ganar en competitividad y, por otro lado, las políticas de seguridad.

Durante los primeros años posteriores a la privatización, las políticas de reconversión se desplegaron sobre el *colectivo somisero* a partir de un doble movimiento contenido en la categorización de la NCO. Por un lado, la apropiación por los trabajadores de nuevas pautas y prácticas productivas. Por otro lado, la reducción de aquellas conquistas laborales logradas bajo la gestión estatal precedente que, a partir de la necesidad empresarial de reducir costos, fueron categorizadas por la nueva empresa como beneficios. El sustrato de tal significación estaba basado en una premisa propagandizada sistemáticamente por los actores del proceso hegemónico neoliberal que establecía la imposibilidad de las empresas estatales de ser eficientes, esto es, de reproducir el capital de modo ampliado. De allí la importancia central y revitalizadora del capital privado. En los relatos de los cuadros gerenciales, esta importancia adquiere el tono de una refundación de las relaciones sobre nuevas bases.

Una vez que se compra la empresa, tomamos posesión. La empresa era un desastre previamente. En todo sentido. Desde el punto de vista disciplinario, desde el punto de vista de las instalaciones... Entonces se sacaron todos los beneficios que había porque no se sabía si la empresa daba... todos los beneficios que tenía la empresa fueron anulados. En sí, lo único que mantuvo la empresa fue el transporte, pero más racionalizado y el refrigerio que consistía en un sándwich y una gaseosa... (Ex gerente de Relaciones con la Comunidad de Siderar, 2012).

La nueva categorización de beneficios abarcaba un conjunto de intervenciones empresarias que habían hecho de los *somiseros* un colectivo obrero caracterizado por condiciones de vida relativamente mejores que las del conjunto de la clase trabajadora local. En efecto, a lo largo de la historia de la planta podemos revelar como tales: el refrigerio y un sistema de transporte digno que trasladaba a los *somiseros* hasta la planta⁵; el auspicio de clubes y actividades recreativas; la creación de una obra social propia – diferente de la obra social sindical; la realización de

campañas de vacunación y prevención de enfermedades; la articulación de planes de vivienda con el Estado Nacional y las organizaciones sindicales, etc. Al mismo tiempo, los trabajadores podían gestionar préstamos de dinero, licencias extraordinarias, urgencias médicas y sanitarias, a través de una densa red de intervenciones fabriles que entramaban los diferentes departamentos gerenciales (como servicios médicos, relaciones industriales o personal) con la organización sindical. Estas diferencias delimitaban a los *somiseros* como un colectivo obrero que gozaba de mejores condiciones de vida en función de su ámbito de trabajo.

La denominación de tales condiciones en términos de beneficios se traduce, en el discurso y en las políticas empresarias, mediante la noción de que los trabajadores no se los ganaron; no hicieron ningún esfuerzo para recibirlos y, por lo tanto, no los valoran⁶. De modo que se vuelve necesario no solo desterrar la posibilidad de lograr mejores condiciones de vida en relación al trabajo, sino también reemplazar la noción de beneficios por la de crecimiento con desarrollo, tal como lo reconocía uno de los directivos de la empresa:

Nosotros teníamos que ir dando los beneficios de a poco. Fuimos creando esos beneficios. El primer mensaje era que había que laburar de manera tal que los beneficios los generáramos... Mi objetivo era que el agente fuera percibiendo que iba a tener beneficios en función de cuánto rindiera la empresa (Ex Gerente de Relaciones con la comunidad, Siderar, 2012).

De esta manera, los nuevos propietarios inauguran su gestión con intervenciones de signo opuesto a la gestión estatal. En la dualidad entre el carácter social y el lucro, es éste último el que ordena las relaciones laborales. Pero no se trata simplemente de la anulación de beneficios en virtud de la rentabilidad económica. Las intervenciones empresarias de carácter regresivo están investidas de una forma pedagógica, son portadoras de un mensaje que fija un sentido y torna incuestionables las nuevas relaciones laborales. El mensaje de que hay que generar los beneficios fijó, en un colectivo obrero diezmado por el desempleo, la incertidumbre y las consecuencias sociales de la reestructuración productiva (Rivero y Palermo, 2011; Soul, 2010b), dos elementos que formaron parte del sentido común dominante: en primer lugar, la inmensa línea divisoria entre los que se quedaron y los que se fueron. En segundo lugar, la categorización negativa de las condiciones de las que disfrutaban los trabajadores – como circunstancias inmerecidas, que obstaculizaban el desarrollo deseable de la empresa. De esta manera, ganar y

generar los beneficios se convierten en nociones equivalentes que fija la empresa.

Esta categorización tiñó un conjunto de intervenciones en el ámbito extra-fabril, pero también se articuló con nuevas reglas de juego en la cotidianeidad laboral. Adición de tareas, disminución de personal y cambio de actitud se entrelazan en los enunciados que fundamentan las políticas empresarias de redisciplinamiento laboral y social. Así lo sintetizaba uno de los gerentes entrevistados:

La idea de esta empresa es que si vos sos de producción te tenés que hacer cargo del control de calidad y de mantenimiento. Así se aglutinan tareas y se facilitan las cosas. Nosotros teníamos que transmitir el gran cambio. Nosotros entramos acá con 5.800 en el '92. Hasta el '92 hubo 13.500 personas. Se dejaron 5.800. Después el número de empleados fue bajando a medida que se tecnicaba. Lo que quiero decir sobre esta baja, es que el tipo que quedaba, era visto como un traidor con respecto a los otros. Esto había que cambiarlo (Ex gerente de Relaciones con la comunidad, 2012).

Estas nuevas reglas de juego se presentaban en materiales corporativos, en cursos de capacitación y en las conversaciones informales que mantenían los nuevos jerárquicos, investidas de símbolos de lo colectivo – como los equipos de fútbol. El mensaje que portaban era una suerte de invitación a la participación en la adición de valor, participación que se producía en virtud de un conjunto de dispositivos organizacionales y técnicos. La adición de valor es, en la arquitectura de la NCO, un fenómeno que acontece cada vez que un trabajador – en tanto individuo – toma su puesto de trabajo. En un sentido, la adición de valor al producto es el rol del trabajador en el proceso productivo y por ello, es un proceso cuya mejora y optimización remiten a la actitud con que se realice. Según los mandos medios y jerárquicos de la empresa, la actitud que prevé la NCO es cualitativamente diferente a la tradicional. De modo que, para desarrollar esta actitud, se implementarán toda una serie de dispositivos comunicacionales y de capacitación que tenderán a explicitar y cargar de contenido los valores centrales de la NCO. Un antiguo profesional encargado del diseño de cursos de capacitación durante el proceso de reconversión relata los desafíos centrales que enfrentó:

Porque la empresa es la más competitiva del mercado, hay que vender chapa al exterior, la chapa tiene que reunir condiciones de calidad, salimos del monopolio, hay que competir en precios, hay que bajar los costos... Y todo eso eran todos conceptos nuevos para las personas. Las

personas, ¿qué decían antes? ‘Yo voy a trabajar. Yo a las doce y media me voy a mi casa, ya está, no me jodan, ya laburé’. Y el cambio que se quería era ‘Yo vengo a agregar valor, a meterle mi granito de arena a esta chapa que va a salir por allá adelante’. Entonces, esa visión compartida del proveedor - cliente interno no existía, por lo cual se trabajó mucho en ese eje, en la concientización del... de la necesidad de mejorar la calidad del producto a menor costo. Entonces, ya no se trabajó solo en el eje técnico, tecnológico; sino que hubo que trabajar mucho en herramientas de comunicaciones, en concientización de herramientas de calidad, de gestión (Ex Joven Profesional GRRHH, Siderar, 2001).

De modo que la nueva actitud promovida por la empresa remitía a la implicación de los trabajadores en el todos los aspectos que formaban o no parte de sus tareas (calidad del proceso y del producto, comunicación aguas arriba y aguas abajo, mantenimiento de los puestos y equipos). La dimensión pedagógica inscripta en las políticas de desarrollo social y capacitación, permite identificar la categorización que construyeron los nuevos propietarios sobre los *somiseros*. Los nuevos conceptos que había que inculcar, los mensajes claros que había que dar tenían como objeto derribar todo un conjunto de prácticas y representaciones, cargadas de connotaciones negativas, asociadas con la vagancia, la despreocupación, la ignorancia.

Dispositivos de construcción de consenso hacia la NCO

Una estrategia fundamental para construir la implicación de los *somiseros* con la NCO fue la demostración de que tales valores y actitudes se tornaban prácticas cotidianas asumidas por trabajadores de “carne y hueso” que adquirirían el estatus de obreros modelo. Un ejemplo de ello fue reproducido en la *Revista ConSiderar* N° 1 que relataba la visita a San Nicolás del *obrero modelo*; un elegido por concurso en la planta brasilera de la misma empresa. El *obrero modelo* “...es fundador y miembro activo de un grupo de voluntarios en seguridad... coordinador del equipo de calidad...coordinador de cinco brigadas de emergencia y participó del desarrollo de una modificación en el área de mantenimiento...” Así, la estrategia de la empresa es destacar el mérito individual señalando determinados atributos como ser elegidos para la entrega del Premio Nacional a la Calidad o ser líderes de equipos de trabajo que implementan nuevos programas de gestión, etc. Tales señalamientos son valorizaciones coherentes con la NCO que identifica, premia y reconoce al sujeto individual elevándolo al lugar de ejemplo a imitar, en un mun-

do cotidianamente anónimo como es el mundo fabril. Los trabajadores individualizados expresan sentimientos como satisfacción, orgullo o gratitud por los logros obtenidos a partir de la puesta en práctica de las normas que prescriben los programas corporativos.

Esta dimensión de la NCO se entrama con dispositivos dispersos en la cotidianeidad fabril, tales como los Grupos de Mejora Continua y los Grupos de Voluntarios en Seguridad. Los primeros, de carácter transitorio, reúnen a trabajadores de operaciones y mantenimiento, supervisores técnicos y mandos medios con el fin de que estudien y desarrollen sugerencias para mejorar algún aspecto del proceso productivo. Al incorporar estos grupos a la dinámica del proceso productivo, la empresa procura promover la búsqueda de soluciones superadoras que permitan “reducción de costos [e incremento de] productividad y calidad, mediante la aplicación de una metodología de resolución de problemas” (*ConSiderar*, 2000: 3). Como lo han planteado otros autores⁷, respecto de estos dispositivos, los proyectos que sugieren los trabajadores solo son aprobados si implican una reducción directa de costos o tiempos para el capital y secundariamente, algún tipo de mejora en las tareas o los puestos de trabajo⁸.

Entretanto, los Grupos de Voluntarios en Seguridad (GVS), de carácter permanente, están formados por trabajadores que, además de la realización de las tareas requeridas por su puesto de trabajo, se responsabilizan por la seguridad de su sector, llevando adelante tareas de prevención, de detección de riesgos y de propuestas de mejoramiento de las condiciones de seguridad sin percibir remuneración extra. Creados en 1993, apenas un año después de la privatización, estos grupos experimentaron un fuerte crecimiento. En 1995, existían en el Centro Siderúrgico General Savio 221 trabajadores agrupados en 35 GVS. Las tareas concretas de estos grupos se remitían al control, gestión y promoción de las acciones necesarias para mantener las condiciones de trabajo (iluminación, señalización de espacios peligrosos, etc.). En su proyección hacia las personas, sus tareas implicaban el seguimiento de los propios compañeros en lo que hace al cumplimiento de las normas de seguridad, la denuncia e identificación de responsables en accidentes e incidentes.

La eficacia de los GVS como dispositivos centrales de la política de seguridad fue relativa en el tiempo y terminaron por desaparecer. Hacia mediados de la década de 2000, en algunos sectores el GVS se había convertido en un vehiculizador de reclamos concretos y en un organi-

zador de actividades de sociabilidad, como partidos de fútbol. Podemos afirmar que durante la primera década de gestión privada, la dinámica de estos grupos constituyó un dispositivo de construcción de consenso, dado que la seguridad era objeto de una apropiación muy relevante para los trabajadores. En los últimos años, la sofisticación de las políticas empresarias hacia la gestión privada de los estándares de calidad, productividad y seguridad, implicó el desplazamiento de los GVS como elementos centrales de la política empresarial. De tal modo, tanto los GVS como los GMC han sido instancias organizacionales que posibilitaron consensos en relación con las nuevas formas de gestionar y organizar el proceso productivo. Los mismos actuaron sobre aquellos saberes tácitos que portaron los *somiseros* – respecto de los equipos, instalaciones y tareas – orientados a lograr una identificación entre los trabajadores y la empresa en clave de cooperación y adición de valor.

Adicionalmente, se despliegan tres dispositivos organizacionales en consonancia con la NCO. En primer lugar, el entramado de sectores y puestos de trabajo se convierte en una red de clientes y proveedores internos – donde cada grupo de trabajo tiene la potestad y la responsabilidad de indicar fallas, controlar calidad, informar problemas de abastecimiento, etc. La noción de cliente interno se articula, en el universo semántico de la NCO, con la noción tradicional de cliente como sujeto cuya satisfacción determina la probidad de la empresa.

En segundo lugar, los Grupos de Mantenimiento Preventivo (GMP) se construyen con obreros de oficios diversos – fundamentalmente mecánicos y eléctricos – que pasan a detectar y prever las fallas, programar su reparación y organizar las operaciones básicas. Los GMP se ocupan de la *mejora continua* en el mantenimiento de los equipos y medios de trabajo. En este proceso intervienen los trabajadores de línea, registrando y elaborando informes, que luego son insumos para que los GMP programen y gestionen el trabajo del sector. Estas prácticas expresan los imperativos de la NCO y son centrales para el funcionamiento de tales grupos.

El tercer lugar identificamos las *islas de trabajo*. Se conforman a partir de conjuntos de puestos y quienes los ocupan tienen que estar en condiciones de cubrirlos, de forma rotativa. En la perspectiva de la empresa, este mecanismo permite disminuir el pico de horas extraordinarias que se producía como consecuencia del ausentismo, garantizar el proceso continuo durante descansos especiales previstos por los regíme-

nes de calorías, etc. En las llamadas *islas de trabajo* también se expresan las premisas de la NCO, dado que implican involucrarse en las tareas de diferentes puestos y desarrollar aptitudes para realizarlas. De esta manera, la organización del proceso productivo entrama a los trabajadores del GMP, las islas de trabajo o la red de clientes y proveedores internos, que tienen como denominador común la internalización de puestos de trabajo tributarias de la NCO.

Todo es política de seguridad

La problemática de la seguridad en los espacios de trabajo constituye un tema complejo de abordar y analizar. Fundamentalmente, porque la concepción acerca de la misma se compone de sentidos naturalizados, cristalizados y definidos solo por las empresas. El control se ejerce fijando objetivos de producción y competencias que, puestas en funcionamiento, llevan a una intensificación de los ritmos de trabajo atentando contra la vida del trabajador. A ellos se suma la variabilidad salarial obtenida sobre la base de premios y castigos que encuentra continuidad en la potestad de despedir trabajadores cuando la producción y las ventas lo requieran. Con estas condiciones como telón de fondo incuestionable y naturalizado, las políticas de seguridad de la empresa se orientan exclusivamente hacia lo que denominan como ‘cambio cultural’. Subyace a esta noción la idea de que la seguridad es responsabilidad de los trabajadores individuales. Como menciona una de las publicaciones institucionales de la empresa “...las causales más frecuentes [de la ocurrencia de incidentes y accidentes] son las actitudes y comportamientos humanos” (ConSiderar, op. cit: 2).

Esta concepción hace que ante cualquier ocurrencia de accidentes o incidentes la búsqueda de responsables se oriente a los trabajadores que desempeñan tareas en el sector en el que ocurrió el imprevisto. La llamada ‘normativa de comportamiento seguro’ apunta a lograr desde la perspectiva de la empresa un cambio cultural respecto de la seguridad como prioridad. A través de distintos materiales escritos la empresa destaca las acciones de responsabilidad y concientización propia y ajena que deben asumir los trabajadores en la promoción de comportamientos, actitudes, modos de hacer y de ser que se sintetizan en fórmulas alusivas a generar un cambio de cultura (Ternium, 2012: 20-21).

Este es el enfoque del programa “Primero Seguridad” a través del cual la empresa define cinco acciones para identificar lo que llaman la

percepción de riesgos: piensa en la tarea, identifica los peligros, evalúa los riesgos, implementa controles, hace tu trabajo con seguridad. A partir de esta normalización y estandarización del comportamiento, la empresa establece una serie de procedimientos y sanciones en relación al grado de cumplimiento de tales acciones. Por ejemplo, los llamados desafíos de seguridad que miden en cantidad de días sin accidentes, lo que sería resultado de haberse comportado de modo seguro. De tal modo que si cada persona individualmente se cuida a sí mismo – lo que se traduce en cumplir con las normas establecidas por la empresa – cuida a los otros y evita que se produzcan accidentes o incidentes. Esta reducción del concepto de seguridad a cuestiones actitudinales tales como el uso de elementos de protección personal y el control cruzado entre operarios, supervisores y jefaturas intermedias oblitera discusiones respecto de las condiciones de trabajo, muchas veces insalubres o inseguras para el desarrollo de las tareas o bien el deterioro de los equipos como potenciales productores de accidentes, dado que son sumamente exigidos en pos del cumplimiento de objetivos de producción.

La producción se quintuplicó con la mitad de la gente, con algunos contratistas, pero de la gente de Somisa quedo mucho menos. Entonces obligatoriamente eso hizo que uno no pueda controlar, nosotros lo vemos del lado de mantenimiento porque ese fue nuestro lugar, controlar todo el equipamiento, además del equipo propiamente dicho del proceso, todo lo que vos tenés alrededor... Siderar al achicar tanta gente... los que quedaron tenían que estar abocados a atender solo el equipo de proceso, las otras cosas se fueron descuidando y así fueron pasando los años y ahora pasan las cosas que están pasando, hace poco se vino abajo toda una cinta transportadora de coquería... las cintas originales, las primeras que...porqué...por esto de producir más y poner como prioridad los equipos de procesos hubo cosas que se fueron descuidando y que nadie era responsable de eso y llegó un momento en que se cayó (Ex trabajador de SOMISA y Siderar, Mantenimiento, 2012).

A través de este testimonio podemos observar de qué modo la política de seguridad queda en un enunciado que no reviste compromiso para la empresa cuando se trata de alcanzar los objetivos de producción. Es permanente la contradicción entre la enorme publicidad que efectúa la empresa respecto del cumplimiento de las normas de seguridad al mismo tiempo que reducen puestos de trabajo desorganizando los equipos y funciones en virtud de aumentar la rentabilidad de la misma. Incluso se vuelve sumamente delicado e inseguro para la vida de los trabajadores el uso de los equipos que ante la falta de mantenimiento o inversión se

convierten en potenciales causantes de accidentes. Así también lo manifestaba uno de los entrevistados:

Hace unos meses a un compañero lo mandan a trabajar con una pinza que no tenía seguro, estaba arriba en el lugar que te digo donde se enrollan los cables, vos estás detrás de una bobina y te tapa, qué pasó le erró a la punta de la bobina y siguió el recorrido el gancho, 20 cm, se desenganchó es una pinza que pesa tres mil kilos más o menos, se cayó y se abrió y para los costados hay hornos operando con gas, con hidrógeno, con nitrógeno, se rompe algo y volamos todos. ¿Qué pasó? Lo minimizaron el tema, lo quisieron ejecutar al compañero, lo quisieron sancionar por la mala maniobra. Es inmoral el tema. Entonces enseguida cuando yo me entero fuimos y se interfiere en el tema, dijimos “pero esto esta pedido hace tiempo” “cuánto hace”...dijimos “es un acto inmoral lo que están queriendo hacer” teníamos por suerte una serie de recomendaciones anteriores que no se llevaron a cabo y al contrario no dejaban de intentar suicidar a un compañero de trabajo de esa forma porque lo pones contra la espada y la pared trabajando de esa forma (Operario, Laminación en frío, Siderar, 2011).

La política de seguridad, desde la perspectiva empresaria, es entendida como una cuestión meramente técnica que reduce a dos aspectos: por un lado, se circunscribe al comportamiento y responsabilidad individual respecto del uso de elementos de seguridad, tales como vestimenta, casco, protección auditiva, guantes, zapatos con punta de acero, etc., de acuerdo a los procedimientos establecidos en las Normas ISO. Y por otra parte, se relaciona con la pericia técnica del trabajador más allá de las condiciones en que realiza su trabajo transfiriendo de este modo la responsabilidad sobre la ocurrencia o no de posibles accidentes. A través de su despliegue, las políticas de seguridad se presentan ante los trabajadores como el punto de encuentro y tensión entre los saberes productivos que pretenden desplazarse y la lógica individualizante y disciplinante de la que los nuevos propietarios son portadores.

MESTIZAJES: NUEVOS MODOS DE SER Y HACER EL TRABAJO.

Tensiones entre costumbres propias y hábitos ajenos

Al remitir a las prácticas obreras, la NCO se define por contraposición a las costumbres *somiseras*. Esta categoría delimita un conjunto de prácticas que evidencian que sus portadores no se han apropiado adecuadamente de los criterios de la NCO. En su enumeración estas prácticas

comprenden una gama variada: desde el descuido con las herramientas, hasta la negativa a realizar tareas por fuera de su categoría o la realización de actividades prohibidas (como dormir, desplazarse por zonas restringidas, etc.). La delimitación de las prácticas *somiseras* en contraposición con la NCO es una hendidura para interrogar sobre las formas en que los *somiseros* se apropiaron, re-significaron o las resistieron en su forma de ser trabajadores.

La empresa conceptualiza las transformaciones en las relaciones de trabajo en términos de la implantación de una NCO; no es desde esa perspectiva que los trabajadores han construido su experiencia. Los cambios y transformaciones son categorizados por los *somiseros* como la disolución de los colectivos de trabajo inclusivos, que ha implicado padecimientos y presiones vinculados al aumento e intensificación de la carga laboral. Estas percepciones se fundan además, en el temor al desempleo como elemento constante y cotidiano de la etapa pos-privatización. Una posibilidad para conjurar este temor es adaptarse a la NCO, es decir, asumir las pautas, sentidos y valores formalizados y transmitidos en las jornadas de capacitación como imperativos concretos en la cotidianeidad laboral.

La adaptación es un indicador de los límites a la implicación de los trabajadores en la NCO. El contenido de esa adaptación remite a las nuevas pautas de trabajo y a la dinámica que nutre las relaciones de trabajo. El elemento distintivo de esa dinámica es la inestabilidad laboral. La continuidad de cada uno en el puesto de trabajo es también un beneficio que hay que ganarse, mediante el esfuerzo, la capacitación o la actitud proactiva. En definitiva, la implicación subjetiva de los trabajadores en los valores de la NCO tiene como límite la continuidad en el puesto de trabajo.

Sin embargo la materia prima de los dispositivos que nutren la NCO en el terreno productivo, parte de la experiencia y los saberes construidos por los trabajadores a lo largo de su vida laboral y que, paradójicamente, hoy se enfrentan al trabajador bajo la obligación de documentarlos y sistematizarlos según procedimientos de política de calidad.

Es en torno de estos saberes y su disputa que se produce un doble movimiento. Por un lado, la empresa procura abstraerlos de las prácticas productivas, visibilizarlos y subsumirlos bajo la lógica de la NCO. Por otro lado, constituyen para los *somiseros* un elemento transaccional (Menéndez, 1981), que les permite demostrar cómo la empresa los ne-

cesitaba, en un contexto de creciente desempleo y racionalización de personal. De modo que, esta revalorización de los saberes productivos tensiona y relativiza la eficacia pedagógica (Figari, 2009) de los dispositivos e intervenciones empresarias:

Acá vinieron, primero a estudiar, porque era...para ellos éramos todos una manga de vagos, eh, ninguno sabía hacer nada, ninguno...Acá, ellos se encontraron con una realidad que después les resultó grata. ¿Pero les resultó grata por qué? Porque ellos vinieron acá y a los dos años, este... obtuvieron el Premio Nacional a la Calidad, obtuvieron la ISO nueve mil, la nueve mil uno, la nueve mil dos; y todo gracias al esfuerzo nuestro... (Mecánico Mantenimiento Alto Horno. SOMISA/Siderar, 2001).

La reivindicación de los propios saberes y experiencias por parte de los trabajadores constituye uno de los principales límites a su implicación en la NCO. De esta manera, la delimitación con connotaciones negativas de lo *somisero* no se replicó en una apropiación acrítica y lineal de las pautas que portaban los nuevos gerentes. Antes bien, los *somiseros* generaron frente a ella una nueva categorización dual: la de *somiseros/techineros* que es, en primer lugar, una oposición entre “propios” y “extraños”. Los *techineros* son los que *comandan la empresa y ni siquiera viven en la ciudad*. Son no solo los propietarios, sino también los gerentes y organizadores del capital. Son quienes detentan el *poder*. Los *somiseros*, por el contrario, son los trabajadores que vivieron la gestión estatal de la empresa, que han atravesado los vaivenes políticos de la misma durante décadas, viven en la ciudad de San Nicolás y de algún modo continúan experimentando un sentido de pertenencia. No solo quienes sostuvieron la continuidad operativa de la Planta cuando el gobierno intentaba vaciarla, sino también quienes acumularon y desarrollaron importantes saberes que hoy son necesarios para el capital.

La persistencia del actor sindical

Durante los últimos años, la dinámica económica de ascenso y crisis evidenció la transformación de las lógicas reivindicativas y la apropiación de las premisas de la NCO como sustento de las prácticas sindicales y de las formas de categorización y valoración de las propias tareas y relaciones constitutivas de la cotidianeidad. Al mismo tiempo, el contingente *somisero* está viendo menguada su participación en el colectivo de trabajo. Las jubilaciones y retiros van dejando los puestos principales en manos de trabajadores jóvenes, recientemente integrados al mercado de trabajo y al mundo industrial, portadores de la experiencia social con-

figurada con posterioridad a la década de los 90. Son trabajadores que no gozaron de los *beneficios* que suponía el empleo en la planta y que han introyectado profundamente la noción de *beneficios con desarrollo*. Tampoco pueden contraponer las antiguas herramientas sindicales (como la descripción de tareas o el Convenio Colectivo de Trabajo) a las pautas empresarias – no solo por desconocimiento, sino también por la dificultad para construir reivindicaciones. Los *pibes jóvenes* se contraponen así a los *somiseros* en el acto mismo de la producción y se generan no pocos conflictos y tensiones en la cotidianeidad. En un sentido, los *pibes jóvenes* son quienes despliegan la lógica *techinera* en la línea de producción, desarticulando en los hechos formas de regateo de fuerza de trabajo o, simplemente, formas *somiseras* de hacer las cosas.

Ante estas fracturas generacionales, la organización sindical continúa siendo referencia para la canalización de reivindicaciones y protestas. Esta continuidad se expresa en tradiciones organizativas y políticas y se reproduce merced a prácticas cotidianas de la dirección sindical. Luego de un breve período de resistencia a la reconversión productiva, durante la década de los 80, la organización sindical ha participado de modo subordinado en la construcción y reproducción de la hegemonía empresaria, tanto en términos organizativos como políticos (Soul, 2010a; Soul, 2013; Soul, 2014). La estrategia de la dirección sindical ha sido capaz no solo de mantener la representatividad entre los antiguos *somiseros*, sino también de reproducirla y ampliarla entre los jóvenes trabajadores y los trabajadores de las empresas contratistas y tercerizadas. Estos se integran a las estructuras organizativas fabriles (como los cuerpos de delegados y la comisión interna) en la interacción cotidiana con dirigentes y delegados mayores, encauzando demandas y reivindicaciones.

En la actualidad, la planta tiene más de cien delegados fabriles – sobre unos tres mil trabajadores – y las contratistas y tercerizadas unos treinta. Las diferentes condiciones de trabajo y contratación de unos y otros se expresan en las reivindicaciones que predominan en cada caso. Para los trabajadores de las empresas tercerizadas de menor tamaño, el horizonte reivindicativo se establece en términos tradicionales, tales como: demandas de pago de horas extraordinarias, encuadramiento en categorías de convenio o reconocimiento de regímenes de insalubridad.

Entre tanto, las reivindicaciones de los trabajadores de planta – entre los que se cuentan los ex-somiseros – denotan la apropiación de ciertos aspectos de la NCO. Por ejemplo, la participación en las ganancias por medio de un premio anual es presentada por la empresa como un acto unilateral que implica el reconocimiento a la adición de valor por parte de los trabajadores. Tanto la discusión del cálculo de dicho premio como su distribución entre los diferentes contingentes de trabajadores (de planta y de las empresas contratistas) se han convertido en objeto de reivindicación sindical y fueron motivo de la única medida de protesta pública coordinada entre todas las seccionales sindicales que agrupan a trabajadores de las distintas plantas de la empresa.

Las reivindicaciones comunes, que vinculan al conjunto de contingentes de trabajadores independientemente de las empresas que los empleen, son las relativas a condiciones de trabajo y seguridad. La organización sindical ha establecido una comisión específica para esa problemática, integrada por técnicos y profesionales, dotada de instrumentos de medición y control. En una presentación pública, los profesionales explicitaron premisas de su política en seguridad que tendían a promover intervenciones preventivas. Según relatos de los delegados y dirigentes, esta forma de intervención entra en frecuente contradicción con las políticas empresarias y es motivo de frecuentes contradicciones. Se replican así las tensiones respecto de los saberes productivos propios de los *somiseros*, esta vez, expresados en la dirigencia sindical.

Así, con tensiones y contradicciones, el núcleo dirigente de la seccional sindical ha logrado sostener la representatividad del conjunto de trabajadores de la planta. Al mismo tiempo, ha construido un horizonte reivindicativo que reproduce y consolida los principales elementos de la política empresaria (como las diferencias entre trabajadores tercerizados y de planta o la *adición de valor* como categorización del rol de los trabajadores). Esta reproducción no es menor dado que, a dos décadas de los procesos de privatización y reconversión productiva, el núcleo de trabajadores *somiseros* se ha reducido considerablemente y su horizonte reivindicativo se ha visto transformado en virtud de las nuevas políticas empresarias.

VINCULACIONES ENTRE SIDERAR Y SAN NICOLÁS EN POS DE FORTALECER LA NCO

La NCO puertas afuera de la fábrica. Las “trincheras”: Instituciones educativas y medios de comunicación

Ternium se define como una ciudadana activa y comprometida con el futuro de las comunidades en las que participa y con la calidad de vida de su gente, guiada por los mismos valores que dan base a las iniciativas desarrolladas por todas las empresas del Grupo Techint. La convicción de Ternium de que el crecimiento de la empresa es inseparable del progreso de sus comunidades guía y da sustento a su política de desarrollo comunitario. Transparencia, confianza e institucionalidad son la base de su relación con las comunidades, promoviendo los siguientes valores: cultura industrial, confianza en la racionalidad, conducta y transparencia, institucionalidad, educación y crecimiento⁹.

Ternium Siderar desarrolla una política común hacia todas las localidades donde tiene sus unidades productivas que solo se diferencia según las articulaciones que establece con las instituciones locales. Todas sus estrategias de comunicación y acción pueden sintetizarse en fórmulas cuyo efecto implica situar y reproducir aquellos sentidos y valores en los que se funda la NCO. En el caso de San Nicolás encontramos fuertes vinculaciones con las escuelas técnicas, principalmente con la Escuela Técnica N° 6, situada en el Barrio Somisa que era llamada *privada de fábrica* dado que fue construida por SOMISA e inaugurada en el año 1984¹⁰. Pero también con las escuelas técnicas N° 2 Gral. Savio de San Nicolás y la N° 1 de Ramallo. Por otra parte, las relaciones de la empresa con la Municipalidad son múltiples y diversas, desde la organización conjunta de actividades deportivas tales como los torneos intercolegiales y la maratón anual; hasta la realización de actividades culturales y/o educativas con la Asociación Cultural Rumbo, el Museo Municipal o la Casa del Acuerdo, las cuales representan instituciones históricas que constituyen una referencia ineludible para la comunidad nicoleña involucrada.

La vinculación de la empresa con los principales medios de comunicación locales, en su versión gráfica y radiofónica, es una estrategia relevante para exhibir y propagandizar cada una de sus actividades. Sus voceros autorizados informan solo lo necesario acerca de cuestiones

internas de la Planta y se extienden largamente en la difusión de sus actividades de recreación hacia la comunidad, enfatizando y repitiendo a través de fórmulas comunicacionales aquellos sentidos nodales condensados en su cultura organizacional.

Uno de los principios que guía esta relación es, según la empresa, *ayudar a quien se ayuda*. Esto implica considerar a las comunidades y en particular a las instituciones que forman parte de las mismas como sujetos de su propio crecimiento unidos por un interés común, cuya referencia son los valores establecidos por la empresa: cultura industrial, confianza en la racionalidad, conducta y transparencia, etc. Este principio de *ayudar a quien se ayuda* también se relaciona con otro valor muy extendido – dentro y fuera de la fábrica – como es el emprendedorismo.

Una perspectiva instrumental de la educación

La educación es definida, desde el punto de vista de la empresa, como un área prioritaria y concebida, tal como hemos mencionado, en tanto herramienta central para el crecimiento industrial y de la comunidad. Bajo la consigna de estimular el mérito la empresa promueve y destaca con el otorgamiento de becas a la excelencia educativa la selección y formación de ciertos individuos pre-calificados entre los hijos y empleados de la misma, en los términos de un paradigma socioeducativo centrado en la meritocracia y la competencia como valores positivos a enaltecer. En igual sintonía observamos los sentidos señalados en el ‘Programa 100 becas a los 100 mejores’ organizado por la Fundación Rocca para los alumnos de nivel medio residentes en San Nicolás y Ramallo.

Así la dirección empresaria mediante la voz de su gerente de Relaciones con la Comunidad declara con jactancia:

La compañía reconocerá a cien estudiantes secundarios destacados que reflejen los valores de esfuerzo, pasión y excelencia, atributos que guían las actividades de Ternium Siderar y la Organización Techint, dado que nos interesa seguir ayudando a quien se ayuda, por eso entregaremos becas relacionadas al desempeño (Revista Gente del Acero, 2009a: 8).

De tal modo, la educación es reducida a un instrumento orientado a focalizar, diferenciar, clasificar y modelar el desarrollo de competencias individuales presididas por aquellos sentidos y valores que impone quién financia. Del mismo modo, tal como analizamos en el apartado

sobre la pedagogía de la reconversión – el derecho a la educación de todos los habitantes de nuestro país es transformado por la empresa en un *beneficio* vinculado al desempeño de sujetos particulares que deben *ganarse la beca* demostrando previamente ciertas capacidades.

Bajo este horizonte Siderar contribuye con financiamiento al Programa Escuelas del Bicentenario, dependiente del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPE/UNESCO) y la Escuela de Educación de la Universidad de San Andrés en conjunto con la UNESCO. En el caso de San Nicolás, fueron seleccionadas cuatro escuelas de los barrios Güemes, Las Flores, San Martín y Don Bosco, con el objetivo declarado de *mejorar la calidad educativa de los sectores más vulnerables*. Los contenidos de esta mejora se traducen en la adaptación del lenguaje educativo a los conceptos propios del universo empresario tales como: calidad, oferta, capacitación, gestión, agregación valor. Así la empresa extiende e impone a las instituciones educativas – en conjunto con otros organismos estatales y privados – los modos de ser y hacer contenidos dentro de su NCO. Estas intervenciones se enmarcan en las políticas de Responsabilidad social empresaria, extendidas a escala global a través de diversas agencias (Figari y Giniger, 2013).

Por otra parte, la empresa desarrolla una estrategia particular respecto a la selección de estudiantes universitarios de carreras afines a la ingeniería en el marco de lo que denominan las Prácticas Educativas de Verano (PEVS) entendidas como la primera experiencia laboral durante el receso académico. A éstas se suman las llamadas Prácticas Educativas Ordinarias que se desarrollan en el marco de los semestres escolares y las Prácticas Especiales, caracterizadas por una determinada flexibilidad horaria para los estudiantes que participan de las mismas. Todas estas Prácticas están en el área de Recursos Humanos a través del Programa de Relaciones Universitarias. Al momento de graduarse cada practicante puede postularse al Plan Jóvenes Profesionales que constituye uno de los modos de ingreso dentro de la carrera profesional establecida en toda la Organización Techint.

La característica común a todos estos programas de intervención sobre el sistema educativo que despliega la empresa es que han sido implementados en la segunda década de privatización de SOMISA, dado un nuevo contexto político que pone foco en la reconstrucción de las escuelas técnicas. En este contexto la empresa Siderar creó en el año 2006 el llamado *Programa de Fortalecimiento de Escuelas Técnicas (FETEC)*

dedicado a la capacitación de estudiantes y docentes de nivel medio a través de pasantías técnicas en sus plantas. Este Programa requiere una compleja articulación entre Siderar, el Ministerio de Educación de la Provincia, el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) y las escuelas técnicas de San Nicolás, Ramallo, Berisso y Ensenada, para la formación de técnicos acordes al perfil requerido por la empresa. Durante la primera década desde la privatización de SOMISA, Siderar se relacionaba con la Escuela Técnica N° 6 a través del llamado Programa de Crédito Fiscal¹¹ del INET, Instituto que financiaba proyectos de capacitación y adquisición de equipamiento de acuerdo a lo requerido por la escuela y siempre que estuviese patrocinado por una empresa, en este caso Ternium-Siderar. Así lo expresaba uno de los entrevistados:

Primero fue a través de lo que serían los créditos fiscales que daba la empresa, nos daban crédito para que pudiéramos comprar equipamiento. Es un mecanismo que tiene el Estado que lo instrumenta a través del INET (Instituto Nacional de Educación Tecnológica) ellos lo administran y les permiten a las empresas desgravar ciertos impuestos a través de la compra de equipamiento y tecnología para las escuelas, entonces el INET les entrega un certificado y la empresa puede mostrarle y tener una desgravación de impuestos bastante importante. Esto no es ninguna donación, sino que lo que te dan por un lado, lo recuperan por el otro, es más que nada un sistema de conveniencias a ellos le conviene y a nosotros también (Regente Escuela Técnica San Nicolás, 2011).

Tal como figura en sus memorias y balances durante esa primera década, no hubo ingresos significativos de personal técnico, recién a partir del año 2003 esta situación comienza a revertirse muy lentamente¹². Con el lanzamiento del *Programa FETEC* la empresa financió determinadas obras de infraestructura de dicha escuela, en particular aulas, oficinas administrativas y sanitarios. Bajo la premisa de “establecer sinergias que potencien el progreso conjunto de la comunidad y del negocio, erigiendo con ladrillos pero también con valores y conocimiento, tanto aulas como puentes con la industria”, afirmaba Martín Berardi, Director General de Ternium Siderar a la *Revista Gente del acero* (2009a: 8). La relación entre la empresa y la escuela es compleja y está mediada por múltiples acuerdos y desacuerdos debido a la asimetría de recursos y poder entre las instituciones intervinientes. Así lo ejemplificaba uno de los entrevistados:

... ellos aplican la teoría de la manguera, ¿qué es la teoría de la manguera? Que la manguera, si uno aprieta y larga el agua hacia muchos lugares termina regando poco, que es prudente apretar solo un lado de

la manguera para que tire un chorro fuerte sobre determinado lugar. Perfecto, ¿y cuál va a ser la educación que usted le va a transmitir a las escuelas técnicas?, primero el andamiaje de estructura, vamos a ver que necesitan y segundo le vamos a poner pasantías para que los chicos trabajen dentro de la fábrica... se avanzaba hacia algo mas, con la pasantía la empresa se asegura que los alumnos estén preparados, pero además necesita monitorear qué es lo que están haciendo los profesores dentro del aula y además necesita que, si los ha equipado, estén usando el equipamiento tal como lo dejó para los alumnos van a trabajar allá. Esto me pareció horroroso, porque los alumnos egresan y Siderar no los recibe. 20 hacen la pasantía y terminada la pasantía entra uno... o sea se los está preparando para trabajar en una fábrica en la que finalmente no van a trabajar... la concepción de educación está fallando, porque en realidad hoy debemos pensar que el mundo laboral está en permanente cambio, con lo cual ya no lo puedo preparar para un lugar, sino para todos los lugares posibles (Docente, San Nicolás, 2011).

La injerencia de la empresa sobre los contenidos de los programas educativos y sobre la formación de docentes y alumnos, el control y seguimiento permanente que ejerce sobre las instituciones educativas a las que otorga determinados aportes económicos, en lugar de tender puentes genera obstáculos que impiden la formación general de los estudiantes. Con el argumento de la especialización o actualización de acuerdo a los requerimientos de la industria en permanente renovación, se estrechan las posibilidades de quienes egresan de tales instituciones para aplicar esos contenidos a diferentes ámbitos laborales o bien para continuar estudiando en un nivel superior. De tal modo que la enseñanza dentro de este paradigma socioeducativo queda reducida, una y otra vez, a un instrumento al servicio de las necesidades de la empresa.

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO ÓRGANOS DE DIFUSIÓN DE LA NCO

Yo no sé cómo será en otros lugares, pero acá se le abren muchas puertas. Desde los medios siempre se los escucha, se les da espacio, si tienen que hacer declaraciones, si necesitan una entrevista para tal o cual se la hacen, o sea no hay intermediarios. Si hay que informar algo puntual, se le pide a un referente de una radio y se arregla enseguida, porque insisto, para la comunidad son referentes. No hay demasiada vuelta. Es directa. Son comunidades chicas, no es Buenos Aires que a lo mejor hay otros departamentos en el medio, aquí no. Es como si fuera un vecino más, lo conoce la gente (Periodista local, Siderar, 2011).

Parafraseando a nuestro entrevistado podemos decir que Ternium Siderar es un vecino muy particular dada la asimetría absoluta de poder entre una empresa que opera a nivel mundial, con 15 centros productivos en Argentina, Colombia, EEUU, Guatemala y México – mencionando solo América Latina – y una localidad de la Provincia de Buenos Aires donde viven 145.000 habitantes. Sobre esta profunda asimetría se funda una relación de comunicación evidentemente definida en términos unilaterales e institucionales de reproducción del discurso empresarial.

La empresa produce actualmente tres publicaciones. *Flash*, que es un periódico interno que difunde noticias referentes a la dinámica interna de todas sus Plantas y está dirigida al personal con un formato de periódico de circulación masiva, cuyos temas centrales son: los desafíos de seguridad alcanzados, informaciones técnicas sobre el Alto Horno, planes de inversión, mejoras en las instalaciones, avances en los sistemas de monitoreo ambiental, etc. También producen la revista *Ternium - la voz del personal y familias Ternium*, que reemplazara a la revista *ConSiderar* luego de la fusión de Siderar con otras empresas, como mencionamos en el primer apartado. Esta revista reproduce varias de las noticias que también son publicadas en *Flash* y en la *Revista Gente del Acero*, con varias secciones dedicadas a difundir las actividades que realizan los funcionarios de la empresa en las diferentes plantas del mundo. De tal modo en las editoriales se subraya la inserción global de la empresa mediante la publicación de logros obtenidos por diferentes equipos de trabajo dispersos en todo el mundo, pero que responden a objetivos productivos comunes guiados por su *conocimiento, sacrificio y dedicación al trabajo*.

En general son destacadas en tales publicaciones las carreras profesionales de ciertos individuos que responden al modelo promovido por la empresa hacia dentro y fuera del espacio de trabajo centrado en valores morales: compromiso, progreso, trabajo, solidaridad, etc. En una línea muy similar en cuanto a los contenidos publicados encontramos la *Revista Gente del Acero*, órgano de comunicación de Ternium Siderar con la comunidad de San Nicolás que es distribuido con el diario local *El Norte*, el primer domingo de cada mes. Esto permite una llegada masiva de la empresa a todos los domicilios particulares publicitando sus actividades en cuestiones productivas, culturales, educativas, deportivas, celebraciones de aniversarios históricos de la ciudad con abundantes fotografías, testimonios de vecinos y referentes de distintas organizaciones sobre costumbres nicoleñas. La reiteración de ciertas notas que aluden a

la contribución de la empresa en determinadas actividades es una característica recurrente así como la publicación de cifras y/o porcentajes que genera la actividad siderúrgica. Tal como lo demuestra este fragmento extraído de la revista en su número de lanzamiento:

Gracias por dejarnos llegar a sus hogares, escuelas, plazas y comercios. Cada mes esperamos brindarle información de calidad e interés no solo sobre la industria del acero, sino también sobre la vida productiva que todos construimos como vecinos de una misma comunidad que crece y avanza todos los días. (*Revista Gente del Acero*, 2009b).

Asimismo, la empresa, en la voz de su Director General Martín Berardi, mantiene una fluida comunicación con los radios y diarios locales a través de los periodistas más reconocidos con los cuales reafirman los vínculos entre la empresa y los medios de comunicación de la región. Inclusive celebran, hace varios años, el *Día del Periodista*, con un almuerzo donde los funcionarios de Siderar realizan lo que llamamos una performance, es decir una puesta en escena donde muestran sus proyectos de inversión, realizan evaluaciones y establecen lineamientos políticos sobre la actualidad económica en la región y el país, exponen su punto de vista sobre la situación económica de la siderurgia en el mundo, el posicionamiento de la empresa y su visión sobre el futuro. Los periodistas de los diarios locales son los encargados no solo de transmitir positivamente esta performance que realiza la empresa, sino también de traducir su dictamen particular en una mirada común capaz de ser apropiada por toda la comunidad nicoleña.

La dificultad para construir una mirada crítica que pueda distinguirse de la propuesta empresaria se torna muy evidente en la reproducción mediática que transcriben al unísono los medios de comunicación locales. En tal sentido, Siderar ha desarrollado una estrategia de acercamiento hacia las instituciones de San Nicolás que demanda un acatamiento de los sentidos y valores inscriptos en su *cultura organizacional*. Dentro de esos límites es posible expresar alguna referencia a la empresa, fuera de esos límites no es posible emitir ningún enunciado. De tal modo que los medios de comunicación locales en su versión gráfica o radial, con un alcance masivo a la población, quedan subsumidos a los discursos oficiales emitidos por la empresa, con muy poco margen para establecer otro tipo de análisis. Así lo esgrimía una de las personas entrevistadas:

La relación con SIDERAR es de negociación y publicidad. SIDERAR calcula mucho donde pone el dinero y con quienes, hace algunas actividades de perfil alto y otras de perfil más bajo. Berardi y Favaro son los máximos representantes, ellos dicen lo que pasa dentro de la Planta, la información es más bien cerrada. Hablan con ciertos medios que reconocen como interlocutores: Radio U, El Norte y Cablevisión... con ciertos periodistas afines. En general cómo o cuánto puede negociar un medio de comunicación local o una secretaria de cultura con una empresa como SIDERAR, es poco. Si no negocia, queda aislada (Periodista-San Nicolás, 2011).

Es interesante remarcar aquí la paradoja que se plantea desde los mismos sentidos y valores enunciados dentro de su NCO donde supuestamente prevalece la *transparencia en la conducta*, la *participación* y la *información* como principios que guían su accionar hacia dentro como hacia afuera de la Planta. Sin embargo, al analizar sus modos de comunicación y los medios de difusión elaborados por la misma empresa observamos un estricto control de cada uno de los mensajes emitidos donde se repiten los mismos conceptos a través de fórmulas cerradas que impiden el debate de ideas, el pensamiento y mucho menos la participación.

CONCLUSIONES

El recorrido que hemos presentado muestra la forma en que la NCO se fue desplegando en diferentes ámbitos de la vida social, tanto adentro de la fábrica como fuera de ella. Durante la primera etapa pos-privatización, las intervenciones de los nuevos propietarios tendieron a reafirmar, naturalizar y tornar incuestionable el *carácter de lucro* como principio rector de la vida fabril, identificando el *carácter social* de SOMISA con la causa de su ineficiencia. Por ello, no se trataba simplemente de la quita de *beneficios* en virtud de los costos, sino que estas intervenciones tendían a fijar el sentido del lucro y la ganancia como finalidades incuestionables de los nuevos tiempos.

Esta vinculación directa entre los trabajadores y las ganancias se produce en el entramado simbólico de la *adición de valor*; un proceso protagonizado por los trabajadores. En tanto ellos asuman las actitudes necesarias para crear valor generarán sus propios beneficios. De otro modo, están en riesgo sus puestos de trabajo. Se configura así un círculo vicioso de disciplinamiento y coerción de carácter económico que delimita un campo de barreras al involucramiento obrero. En este sentido,

exploramos la *adaptación* como indicador concreto de los límites que recortan la implicación de los trabajadores respecto de la NCO. Estos límites se expresan, a la vez, en la construcción de la dualidad *somiseros/ techineros* estructurada en torno de los saberes productivos como objetos de disputa y transacción.

Desde 2002 el entramado de relaciones fabriles se modifica al aumentar la cantidad de trabajadores jóvenes, y los dispositivos empresarios se profundizan y se complejizan en torno de dos articuladores simbólicos: competitividad y seguridad. Asimismo, esta etapa es la de mayor visibilidad de las intervenciones empresarias extra-fabriles tendientes a proyectar determinadas concepciones de sujeto y de sociedad. Hacia dentro de la fábrica, ello puede observarse en lo que se refiere a la interpelación individual de los trabajadores en tópicos como las políticas de seguridad, la actitud proactiva, la integración de grupos de trabajo. Puertas afuera de la fábrica, Siderar impulsa programas y talleres educativos tales como: ‘aprender a emprender’, ‘generar empleo depende de mí’ o ‘emprendiendo futuro’. Desde esta perspectiva, el emprendedor es aquel sujeto singular y autónomo que sabe advertir la oportunidad en el contexto de una crisis, desarrollando su saber y capacidad en la búsqueda de nuevas formas de auto sustentarse. De aquí la política de individualizar problemáticas comunes y reducirlas a elecciones particulares que han de ser superadas a través de una serie de dispositivos. En el mismo sentido, la concepción de la empresa acerca de la educación como herramienta que permite a los individuos emprendedores desarrollar sus habilidades con flexibilidad y aspiraciones de autopromoción responde a los sentidos nodales de esta NCO.

En estas intervenciones la empresa ha desarrollado una estrategia de acercamiento hacia las instituciones de San Nicolás, proponiendo articulaciones que demandan el acatamiento de los sentidos y valores inscriptos en su *cultura organizacional*. La empresa se torna así un actor de primer orden en la promoción de una concepción del sujeto como equivalente a un individuo aislado que solo modifica su entorno si y solo si se modifica a sí mismo. La educación es reducida a un instrumento orientado a focalizar, diferenciar, clasificar y modelar el desarrollo de competencias individuales presididas por aquellos sentidos y valores que impone quién financia. De esta manera, opera en todos los terrenos sociales una reducción de la lógica de los derechos y conquistas (sindicales o sociales) a la lógica de la competencia por bienes escasos (los

puestos de trabajo, la educación, etc.).

Esta descripción de las políticas empresarias en el doble registro del ámbito fabril y extra-fabril nos permite poner en correlación núcleos significativos comunes – como la concepción del sujeto emprendedor y proactivo; las ideas del éxito y la competencia; la instrumentalización de los derechos laborales y sociales – que aquí apenas hemos anunciado y cuya sistematización queda pendiente. De todos modos, lo aquí apuntado alcanza para establecer determinadas homologías significativas con la matriz político ideológica neoliberal y nos permite construir conceptualmente a la empresa como actor de hegemonía. Se transforma así, en el plano de los enunciados, la matriz de relaciones entre lo público y lo privado, en un cúmulo de concepciones que acentúa lo segundo como motor de la dinámica social. Esta relación merece ser re-conceptualizada a la luz de la transnacionalización de las empresas y de la hegemonía neoliberal.

(Recebido para publicação em agosto de 2013)

(Aprovado em março de 2014)

(Versão final em maio de 2014)

BIBLIOGRAFÍA

- Bonnet, Alberto. (2008), *La hegemonía menemista. El neoconservadurismo en Argentina*. Buenos Aires: Editorial Prometeo.
- Danklmaier, Christine. (1996), “Total Quality Management. Las relaciones laborales en las empresas de servicios en la década del ‘90”. Actas de las Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata, Rosario.
- Dinius, Oliver; Vergara, Angela. (eds). (2010), *A Company Towns in the Americas. Landscape, Power, and Working-Class Communities*. Athens and London: University of Georgia Press.
- Figari, Claudia. (2009), “Prácticas corporativas empresariales y disciplinamiento social/cultural: desnaturalización y crítica a la pedagogía empresarial”, in Claudia Figari e Giovanni Alves. (orgs.), *La precarización del trabajo en América Latina. Perspectivas del capitalismo global*. Brasil: Praxis.
- Figari, Claudia; Giniger, Nuria. (2013), “¿De qué son responsables las empresas? La RSE en la consolidación de la hegemonía empresarial”. VII Congreso Latino-Americano de Estudos do Trabalho. O Trabalho No Século XXI. Mudanças, Impactos e Perspectivas.
- Giniger, Nuria. (2012), *Así se templó el acero*. Tesis de Doctorado. FFyL. UBA (inédito).
- Grassi, Estela. (2003), *Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame I*. Buenos Aires: Editorial Espacio.
- Martínez, Oscar. (comp). (1994), *Pensando la Reconversión*. Buenos Aires: Ediciones CIPES.
- Menéndez, Eduardo. (1981), *Poder, estratificación y salud*. México: Ediciones de la Casa Chata, CIESAS.
- Nash, June. (1989), *From tank town to high tech. The clash of community and industrial cycles*. New York: State University of New York Press.
- Leite Lopes, José Sérgio. (1986), *A tecelagem dos Conflitos de classe na cidade das chaminés*. São Paulo: Editorial Marco Zero.
- Palermo, Hernán. (2012), *Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF*. Buenos Aires: Editorial Antropofagia.
- Piva, Adrián. (2012), *Acumulación y hegemonía en la Argentina menemista*. Buenos Aires: Editorial Biblos.

- Rivero, Cynthia. (2008), *Entre la comunidad del acero y la comunidad de María. Un análisis antropológico de los avatares sociopolíticos en San Nicolás*. Buenos Aires: Ed. Antropofagia.
- Rivero, Cynthia; Palermo, Hernán. (2011), *Memorias del trabajo ante los procesos de privatización en Argentina*. *Revista Nómadas*, IESCO-UC, Bogotá, No 34, pp. 28-53.
- Sierra Álvarez, José. (1990), *El obrero soñado. Ensayos sobre paternalismo industrial*. Madrid: Siglo XXI.
- Soul, Julia. (2002), *Los unos y los otros. La fractura que persiste. Reconversión productiva e identidades colectivas en la ex – SOMISA, actual Siderar*. Tesis de Licenciatura en Antropología. Universidad Nacional de Rosario (inédito).
- Soul, Julia. (2010a), *Relaciones de clase y construcción de una comunidad de fábrica en SOMISA*. Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Rosario (inédito).
- Soul, Julia. (2010b), *Acá lo que cambió todo fue la privatización. Aproximación antropológica a las prácticas obreras en los espacios laborales en procesos de privatización y reconversión productiva*. *Revista Theomai*, UNQ, No 21.
- Soul, Julia. (2013), *Las relaciones capital – trabajo en la industria siderúrgica. Expresión de una nueva legalidad industrial?*. *Revista Estudios del Trabajo*, ASET, Buenos Aires, No 43, pp. 81-112).
- Soul, Julia. (2014), *SOMISEROS. Constitución y devenir de un colectivo obrero desde una perspectiva socioantropológica*. Rosario: Editorial Prohistoria (en prensa).

FUENTES SECUNDARIAS:

- Revista ConSiderar Gestión*. (2000), N°10, abril.
- Revista Gente del Acero*. (2009), Año 1, N° 2.
- Revista Gente del Acero*. (2009b), Año 1, N°1.
- Revista Ternium*. (2012), Año 4, No 13, junio.

NOTAS

- 1 Proyecto PIP CONICET 112-201201-00194. “Hegemonía empresarial y accionar político-gremial. Disputas en los espacios de trabajo y en los territorios de emplazamiento fabriles”. Directora: Dra. Claudia Figari (2013-2015).
Proyecto PICT. “Hegemonía empresarial y estrategias de disciplinamiento laboral: disputas dentro y fuera de las fábricas” Directora: Dra. Claudia Figari (2011-2013).
- 2 La Ley 23.696 de Reforma del Estado estableció un Programa de Propiedad Participada para las empresas destinadas a ser privatizadas. Para ello establecía en su artículo 29 que el ente a privatizar debía emitir bonos de participación en las ganancias para el personal en función de su remuneración, su antigüedad y sus cargas de familia.
- 3 El problema de la consolidación de la hegemonía neoliberal en Argentina ha sido abordado desde diversas perspectivas. Dos textos sociológicos fundamentales para nuestro trabajo son Bonnet (2008) y Piva (2012).
- 4 En diciembre de 1993, la nueva empresa llamada Aceros Paraná S.A fue fusionada con la Propulsora Siderúrgica (única competidora en la producción de laminados planos en frío) y con las nuevas adquisiciones del Grupo Techint (Sidercolor, Sidercrom y Aceros Bernal) dando origen a Siderar S.A. De este modo, quedó conformado el duopolio entre Siderar y Acindar, la primera especializada en la fabricación de aceros planos y la segunda en la producción de aceros no planos. Hacia 1997, con la participación del consorcio que adquirió Siderúrgica del Orinoco (SIDOR) en Venezuela, se consolida la estrategia internacionalizada de Siderar. Actualmente el grupo Techint tiene dos consorcios que agrupan y controlan sus empresas: Tenaris (tubos de acero) y Ternium (aceros planos). El nombre de Ternium hace referencia a la integración de las tres siderúrgicas con las que se formó el holding. Así Ternium S.A. pasó a ser la controlante de Siderar SA, Sidor en Venezuela (hasta su nacionalización por el gobierno de Hugo Chávez en el año 2008) e Hylsalmex (México).
- 5 Ambas intervenciones empresarias tienen un sustrato en reivindicaciones sindicales (la primera de la década de los 60 y la segunda de los 70) (Soul, 2010a).
- 6 Subyace a estas nociones, la resolución en clave capitalista de la contradicción entre la necesidad de ajustar los salarios (directos e indirectos) a la productividad y, al mismo tiempo, sostener la legitimidad de la autoridad fabril.
- 7 Ver Danklmaier (1996) y Martínez (1994). También hemos realizado un seguimiento, a través de las publicaciones institucionales de Unilever, de las características de estos proyectos en la planta que esta empresa posee en Villa Gobernador Gálvez, verificando la misma tendencia (Soul, 2002).
- 8 La misma tendencia se verifica en Siderar, específicamente para el Centro Siderúrgico General Savio: de los dieciséis proyectos en marcha en el año 2000, doce están relacionados con la optimización del uso de materias pri-

mas e insumos (ya sea a través del tiempo de vida útil, del aprovechamiento o de su reubicación en el espacio); dos están focalizados directamente en la reducción de costos en operaciones específicas; uno en la reducción del tiempo de una operación específica que involucra a dos sectores y uno en el problema de control de la contaminación ambiental. Desde esta perspectiva, se visibiliza la utilidad que, desde la dimensión económica del proceso de trabajo, poseen estos dispositivos, ya que involucran directamente a los trabajadores en la resolución de los problemas de rentabilidad de la empresa (Soul, 2002; Danklmaier, 1996; Martínez, 1994),

- 9 Ver: <http://www.siderar.com.ar/comunidades/>.
- 10 La escuela de Educación Técnica N° 6 tiene sus orígenes en el año 1984 bajo el nombre de E.N.E.T. (PF) SOMISA – Escuela Nacional de Educación Técnica (Privada de Fábrica) SOMISA. Fue creada a través de un convenio entre dicha empresa y el CONET (Concejo Nacional de Educación Técnica). Ver: <http://www.eet6sannicolas.edu.ar/historia/historia.htm>.
- 11 Ver: http://www.inet.edu.ar/programas/credito_fiscal.html.
- 12 Ver memorias y balances Siderar en: <http://mepriv.mecon.gov.ar/somisa/>.

RESUMEN

El artículo desarrolla un abordaje etnográfico de las relaciones construidas en torno a las políticas de SOMISA – empresa siderúrgica estatal, privatizada en 1992. El trabajo se centrará en tres ejes: por una parte, la indagación acerca de cómo construye la empresa una nueva cultura organizacional que inventa otro “sentido de lo comunitario”, buscando relegar u olvidar aquellas tradiciones del “colectivo de trabajo *somisero*” en tanto apuesta a la reconversión laboral. Por otro lado, explorar las prácticas de los trabajadores situados en una posición de desventaja frente a las nuevas políticas empresarias. Y, por último, los modos en que esta nueva cultura organizacional extiende sus valores y sentidos hacia la localidad de San Nicolás en articulación con otras organizaciones claves de la sociedad civil.

Palabras clave: privatización, reconversión, nueva cultura organizacional, políticas empresarias, somiseros.

ABSTRACT

The article proposes an ethnographical approach to labor relations at SOMISA – a national steel company privatized in 1992. The article focuses on three issues. First, it inquires on the “new organizational culture” performed by the private company, as a device to create a “sense of community” that denies and bypasses traditions and practices consolidated by the collectivity of *somisero* workers, so as to restructure labor relations and the production process. Secondly, it explores workers’ defensive practices in face of the new company policies. Finally, it describes the ways by which the “new organizational culture” expands its values and meanings to the outside community, by articulating actions with key actors of San Nicolas’ civil society.

Keywords: privatization, productive restructuring, new organizational culture, managerial policies, somiseros