



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



Universidad
Nacional
de Quilmes

Arca, Vanina

Control y disciplinamiento de los empleados en el sector privado : una aproximación crítica al sistema de medición de desempeño por objetivos



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Sin Obra Derivada 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

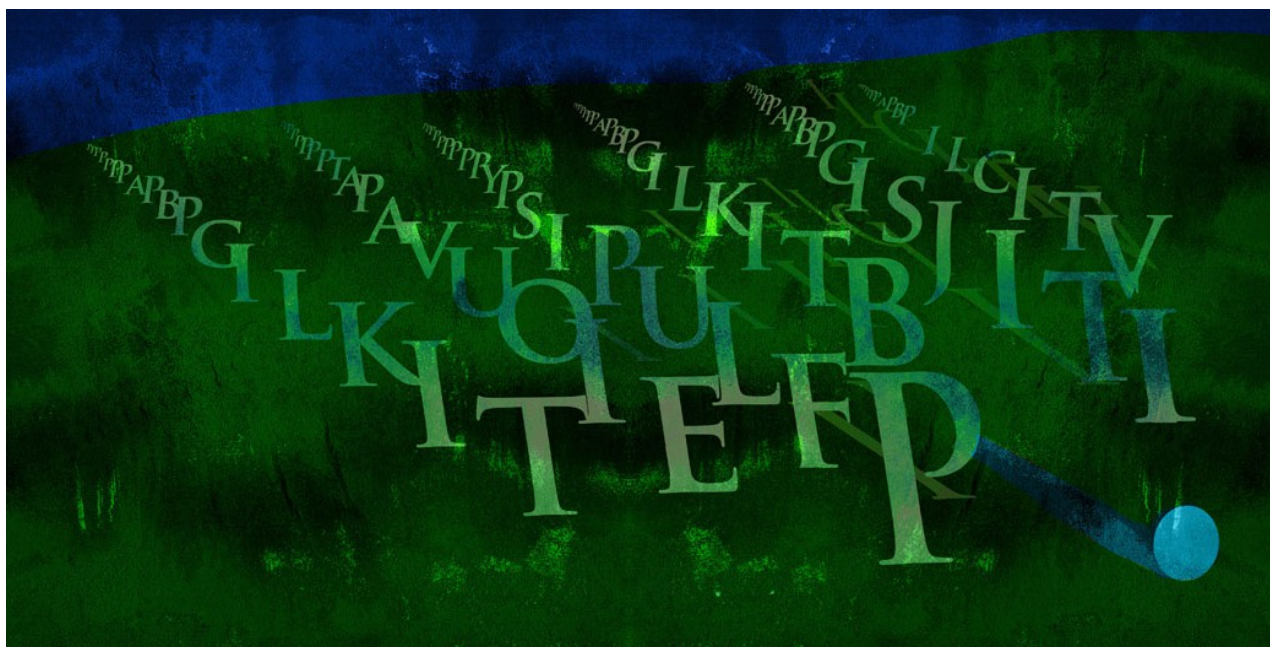
Cita recomendada:

Arca, V. (2015). *Control y disciplinamiento de los empleados en el sector privado: una aproximación crítica al sistema de medición de desempeño por objetivos. Sociales y virtuales*, (2). Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes
<http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3614>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>

Control y disciplinamiento de los empleados en el sector privado: una aproximación crítica al sistema de medición de desempeño por objetivos

socialesyvirtuales.web.unq.edu.ar/archivo-4/sociales-y-virtuales-nro-2/articulos2/control-y-disciplinamiento-de-los-empleados-en-el-sector-privado-una-aproximacion-critica-al-sistema-de-medicion-de-desempeno-por-objetivos/



Por Vanina Arca



Resumen

El propósito del presente artículo es analizar el sistema de medición de desempeño por objetivos, mecanismo que se presenta como flexible y abierto pero que encierra los mismos dispositivos de control que se pueden observar en los *call centers* y supermercados, incluso en un nivel superior; es decir, en un plano más sofisticado y menos declarado. Particularmente se analizan casos en mandos medios en empresas privadas, en los que es posible apreciar la adhesión a la lógica de lucro privado y el *disciplinamiento* de sus empleados.

Palabras clave: Foucault, medición de desempeño, management, KPI, dominación.

Introducción

Luego de cursar la materia Ciencia Política que el profesor Hernán Fair dicta en la Universidad Nacional de Quilmes (UNQ), y a partir de la lectura de los textos *Vigilar y Castigar* (1999) y *Microfísica del Poder* (1992) de Michel Foucault, comencé a prestar especial atención a los mecanismos de dominación, sobre todo a los tácitos y a los

subrepticios, aplicables en cualquier ámbito. Fue una especie de revelación. Otras lecturas que me ayudaron a profundizar en estas inquietudes fueron: *Clases de Ciencias Políticas* publicadas en la UNQ por Hernán Fair (2014), *Una aproximación al pensamiento político de Michel Foucault* publicada en la revista "Polis" de México (Fair, 2010), y una entrevista a Paula Abal Medina (2014) titulada *El mundo del trabajo mutó de manera estructural* ("Página 12"), entre otros textos.

Conjugada mi experiencia laboral ¹ y personal con mis lecturas, y sumado a ello las clases de Ciencia Política, se despertó en mí el interés por indagar acerca de las formas subyacentes de dominación que las empresas privadas ejercen sobre sus empleados. Específicamente, me interesó analizar la implementación del sistema de control a través de objetivos, también llamado medición por *KPIs (Key Performance Indicators)*, en empleados de mandos medios (cargos de gerencias de terceras líneas en el organigrama, por ejemplo jefes y coordinadores) con el propósito de demostrar, con la ayuda nada menos que de Foucault, que este sistema que se precia de flexible y abierto encierra los mismos mecanismos de control que se observan en los *call centers* y supermercados pero en un nivel superior; es decir, en una capa más sofisticada y menos declarada.

En este marco, analicé 50 casos en mandos medios correspondientes al área de informática o tecnología de la información en empresas privadas en Argentina, en los que es posible apreciar la adhesión a la lógica de lucro privado y el *disciplinamiento* de sus empleados.

Ahora bien, antes de profundizar en el análisis, es necesario hacer una breve mención a cuáles son los dispositivos de control que operan en los *call centers* y supermercados. Para esto, retomaré fragmentos de la entrevista realizada a Abal Medina (2014), en la que la autora habla sobre su libro *Ser un número más*. Consultada sobre cuáles son los mecanismos que ponen en juego los empresarios, la socióloga responde que:

La exaltación de la debilidad del trabajo en Coto opera a través de mecanismos tales como la distinción jerárquica, que exacerba a la vez la minusvalía del trabajador y la superioridad del jerárquico; la subestimación del trabajador que tiene lugar a través de procedimientos de marcación de errores y defectos de los trabajadores con la construcción de legajos que acumulan los fundamentos de las sanciones. Otro grupo de prácticas que habilitan lo que llamo la extralimitación de la autoridad y proliferación de ilegalidades.

Asimismo, la autora se refiere a la figura del "trabajador despojado":

Al mirar de cerca las experiencias de trabajo en Wal Mart, me encuentro con un dispositivo muy distinto. Allí hablo del destierro de la alteridad y de cómo intenta construir en el extremo la figura del trabajador despojado. Despojado del otro. Es un trabajador ciego a las fuerzas de la alteridad, que vivencia un mundo uniforme, que parece no percibir las asimetrías. La fidelización, el sentirse parte, la disposición sobre la base de un estado de ánimo de entusiasmo por pertenecer, las sonrisas interminables, el liderazgo servicial, los pines, la porra, el himno Wal Mart, ese que dice “Te doy la W y ¿qué formamos? Wal Mart, ¡Wal Mart!.

En cuanto a la situación de trabajo en los *call center*, Abal Medina define un dispositivo particular que “combina una economía de la explotación con una economía del despojo”. La autora analiza mecanismos tales como “la infantilización del trabajador, ilegibilidades porque son formatos que funcionan como cajas negras, una brutal intensificación del tiempo con esas llamadas que llegan sin pausa a los trabajadores y un hipercontrol donde todo se graba, se escucha y se sanciona”.

La medición de objetivos por desempeño

El sistema de medición de desempeño por objetivos o *KPIs*. (Parmenter, 2007) consiste en determinar un conjunto de reglas que permitan tangibilizar los éxitos y fracasos de un empleado, proyecto, equipo, etcétera. Consiste, básicamente, en definir (a veces unilateralmente) los objetivos que el empleado debe cumplir durante el año, con cortes de control parcial, por ejemplo, trimestral. Estos objetivos deben estar directa o indirectamente alineados con la estrategia corporativa del negocio (actividad primaria de la empresa u organización), de manera tal que sean útiles y funcionales a la organización. Cada empleado es vigilado o “monitoreado” generalmente por su jefe directo, quien responde a su vez a otro sistema de objetivos.

Para el caso de la medición de desempeño de empleados, el logro de los objetivos (pautados con antelación) está ligado en la mayoría de los casos a compensaciones monetarias, ya sea a través de un sueldo “variable” o por medio de bonos otorgados con una frecuencia semestral o anual. Generalmente, el jefe directo es quien mide el grado de completitud de los objetivos y, sobre la base de ello, se arma un registro en una base de datos corporativa, cuyos resultados son analizados por el área de recursos humanos que cuenta con personal designado para indicar el pago o no de las compensaciones de acuerdo con estos resultados. Los resultados suelen ser compartidos por el sector o por toda la compañía, a modo de *ranking* comparativo. Muchos de los objetivos están relacionados con factores económicos, por ejemplo el logro de un determinado nivel de rentabilidad, de un monto de facturación anual, de un nivel de ventas en pesos o dólares; pero, también, hay otros vinculados con encuestas de satisfacción de clientes, “rotación del personal” (indicador que establece la proporción de personal que ha sido desvinculado de la empresa ya sea por despido, renuncia u otras causas), etcétera. En todos los casos, los objetivos del empleado están también relacionados con el cumplimiento de los objetivos del personal a cargo.

Como dato adicional, este sistema tiene la particularidad de no necesitar de la cercanía física para evaluar los objetivos, sobre todo aquellos que son cuantificables. Dado que el cumplimiento de tales metas está relacionado con la completitud de hitos preestablecidos y el registro de estos en bases de datos corporativas o repositorios de documentación compartida, el seguimiento de avance puede efectuarse en forma remota, es decir, desde edificios, ciudades y hasta países diferentes, utilizando herramientas y equipamiento de video o teleconferencia.

Desde el punto de vista de la empresa u organización, los objetivos de este sistema son varios: fomentar la calidad de los productos y servicios, lograr eficiencia y productividad en el personal, estimular la labor del personal con bonos variables, desalentar a aquellos que no logren cumplir con los objetivos propuestos, promover ascensos, entre otros. Más allá de sus éxitos o fracasos, que no serán tratados en este ensayo, es un mecanismo vigente.

Soporte empírico

Para analizar de manera empírica lo expuesto como hipótesis fue necesario recopilar datos que permitieran expresar las vivencias laborales de aquella población sujeta a medición de desempeño por objetivos, sin perder de vista los objetivos del presente estudio. Se construyó una encuesta estandarizada, escrita y única (Gómez, 2001) a través de Google Drive ², denominada *Medición de objetivos por desempeño* destinada a personas que se encuentran trabajando bajo relación de dependencia en puestos de mandos medios en áreas de tecnología de la información o tecnología en general en empresas privadas. En particular, a personas cuyos honorarios mensuales dependen (o hayan dependido en el pasado) total o parcialmente de objetivos de desempeño de toda índole (económicos, ventas, satisfacción del cliente, desempeño laboral, puntajes, etcétera).

La encuesta se dividió en cinco secciones: a) una primera parte que incluye consultas generales acerca de la modalidad de evaluación; b) una segunda parte con consultas específicas del encuestado sobre estudios y relativas a su labor; c) una sección de preguntas acerca del vínculo entre la medición del desempeño del encuestado y la de su personal a cargo (dependiente de la sección “c”); d) un conjunto de preguntas acerca de la empresa en la que trabaja el encuestado; y, por último, e) una serie de preguntas destinadas a observar específicamente la forma de variabilidad del salario u honorarios mensuales.

La encuesta se lanzó a principios de noviembre de 2014 y permaneció abierta para ser completada durante un mes. La invitación estuvo orientada a una base de contactos obtenidos a partir de LinkedIn, la muestra estuvo conformada por cien (100) personas con vínculos en primer y segundo nivel, es decir, por contactos directos o por contactos de contactos directos. Se obtuvieron cuarenta y cinco (45) respuestas que involucraron al menos ocho (8) empresas privadas diferentes (dado que el nombre de la empresa es opcional no es posible ofrecer el dato exacto). Se trabajó sobre un diseño mixto, que incluyó técnicas de recopilación de datos tanto de tipo cuantitativa como cualitativa. Con

relación a la recopilación cuantitativa, se generaron preguntas destinadas a los actores directos, los empleados de mandos medios como unidades de análisis, en la que se podían seleccionar diferentes valores: listas de selección simple, listas de selección múltiple, escala de valoraciones, etcétera. Estas preguntas fueron diseñadas de antemano y orientadas para que las respuestas expresaran como mínimo los puntos de vista de los encuestados con relación a las metas del presente estudio. Aquellas consultas relacionadas de manera directa con la hipótesis se presentaron como obligatorias, dado que expresaban valores de variables independientes del estudio. También se plasmaron preguntas de respuesta abierta para enriquecer la comprensión de los datos a través de complementos cualitativos. A la hora de elaborar las preguntas se tuvo en cuenta el lenguaje y la terminología utilizados normalmente por los encuestados, tratando de evitar una formulación sugestiva.

Dado que el registro de la empresa no era obligatorio en la encuesta, se complementó con cinco entrevistas personales a empleados en cinco segmentos de empresas diferentes de modo tal de asegurar variedad de tipos de empresas: a) una automotriz de origen japonés; b) una empresa de servicios de tecnología de la información de origen argentino; c) un banco de origen argentino; d) una empresa de electrodomésticos y servicios de comunicaciones de origen argentino; y e) una empresa de provisión de sistemas de cable e Internet de origen argentino.

La entrevista ³, cuya guía se muestra en el Anexo B del presente documento, fue de tipo cualitativa y semiabierta, y estuvo destinada a personas con características similares a la población de la encuesta.

En las entrevistas se hizo foco en los siguientes aspectos:

- Beneficios y políticas de cuidado personal dependientes del rol o cargo del entrevistado. Esta consulta estaba orientada a describir beneficios otorgados por el área de recursos humanos y que no se aplican a todos los puestos de la misma manera.
- Las políticas de seguridad física o infraestructura.
- Los mecanismos de seguimiento y control de las tareas diarias.
- El seguimiento de medición por objetivos aplicado en cada caso.

Mediciones de desempeño por objetivos, la ilusión de un sistema flexible y abierto

A) Aplicación real de controles

Parto de la base de que los sectores de TI de empresas privadas “producen” para contribuir en términos económico-financieros al negocio de la organización o empresa a la que pertenecen, empresas inmersas en un sistema capitalista con el fin máximo del lucro privado. Los empleados en relación de dependencia que conforman dicha área o sector se encuentran regulados por las políticas y normas del negocio. Aquí evaluaremos los casos de mandos medios que poseen, en general, personal a cargo y cuyos honorarios presentan algún porcentaje de *variabilidad* (porcentaje de los honorarios que se paga de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos) en torno al cumplimiento de objetivos por el sistema de medición de desempeño antes descripto.

En general, estos roles o puestos presentan una importante *variabilidad* (según los resultados de la encuesta un 10% o más) atada al cumplimiento, punto que genera un particular esfuerzo para alcanzar las metas pautadas o impuestas. Si bien la organización lo presenta como un adicional, en la mayoría de los casos los empleados lo esperan como parte de su sueldo, según resultados de la encuesta. Si bien este tipo de empleado puede contar con mayores beneficios que su personal a cargo, está regido por una política corporativa que impone horarios de entrada y de salida, normas de seguimiento de cumplimiento de tareas y objetivos, controles de seguridad, monitoreo por cámaras, horarios de almuerzo, políticas de rendición de viáticos, normativas que rigen licencias por enfermedad, estudio o vacaciones, entre otros. Trabajan de manera disciplinada en pos del objetivo superior: el negocio. Los equipos de los cuales son responsables deben estar cuidadosamente seleccionados, maximizando recursos y minimizando costos, haciendo una utilización exhaustiva del tiempo, como si fuera infinito, siempre fraccionable e “inagotable” pero, a su vez, con la pretensión de la máxima “calidad del tiempo empleado” (Foucault, 1999, p. 154). Los objetivos deben estar “alineados” con la visión estratégica y la misión de la organización. Hay dos factores comunes que son fundamentales para alcanzar dichos objetivos: productividad y eficacia, cualidades que incluyen la maximización del tiempo dentro de su ecuación. Es primordial “establecer ritmos”, “ocupaciones determinadas” y “regular los ciclos de repetición” (Foucault, 1999, p. 153). Foucault nos indica cuáles son los beneficios del tiempo disciplinado cuando nos dice: “La exactitud y la aplicación son, junto con la regularidad, las virtudes fundamentales del tiempo disciplinario” (Foucault, 1999, p. 155).

Cuando el cumplimiento de sus objetivos se vincula total o parcialmente con el cumplimiento de los objetivos de su personal a cargo se trasladan los controles sobre estos. Asimismo, el cumplimiento de los controles de estos mandos medios “suman” o “restan” a los objetivos del gerente o director al cual reportan. Estos gerentes o directores presentan mecanismos de seguimiento y control que pueden implementarse aun estando a kilómetros de distancia. El empleado de mando medio se siente controlado, incluso, sin tener una mirada o un gesto de por medio, pues debe entregar una planilla con el detalle de las tareas efectuadas o los resultados en el momento, o una presentación ejecutiva con semáforos, o un informe de avance; completar las tareas efectuadas en una herramienta de *Time Keeping*; llevar adelante reuniones periódicas de seguimiento en sitio o de forma remota (teleconferencia), etcétera. En las herramientas de *Time Keeping* se registran las tareas efectuadas en una aplicación informática en la que debe indicarse el tiempo incurrido en cada caso. Esto queda resguardado en una base de datos corporativa. Es tan claro el proceso de control que las órdenes no deben ser formuladas, se instancian por sí mismas, son eficaces y provocan el comportamiento deseado. En palabras de Foucault (1999):

El cuerpo singular se convierte en un elemento que se puede colocar, mover, articular sobre otros (...). El tiempo de los unos debe ajustarse al tiempo de los otros de manera que la cantidad máxima de fuerzas pueda ser extraída de cada cual y combinada en un resultado óptimo (...) Esta combinación cuidadosamente medida de las fuerzas exige un sistema preciso de mando. Toda la actividad del individuo disciplinado debe ser ritmada y sostenida por órdenes terminantes cuya eficacia reposa en la brevedad y la claridad; la orden no tiene que ser explicada, ni aún formulada; es precisa y basta que provoque el comportamiento deseado (...) La escuela de enseñanza mutua insistirá sobre este control del comportamiento por el sistema de señas a las que hay que reaccionar instantáneamente (pp. 168-171). “

A los controles ejercidos por el personal al que reportan, se suman los controles “físicos” diarios tales como cámaras en pasillos y ascensores, cámaras en las entradas y salidas, control de bolsos y mochilas, tarjetas de acceso de ingreso a la empresa y a los sectores restringidos, por ejemplo a un centro de cómputos. Este tipo de control, sobre todo el de las cámaras de forma de “domo”, remite al mecanismo del panóptico (Foucault, 1999).

Volviendo a los controles no físicos, me interesan en particular los mecanismos de control por semáforos en los cuales se debe presentar un informe de avance con los indicadores de medición pautados y, al lado de cada uno de ellos, hay que señalar un color: verde, rojo o amarillo, dependiendo de los parámetros de medición. Así, por ejemplo, Juan N., un jefe de *Testing* ⁴ de TI en un banco de origen argentino, dijo en la entrevista que debe construir un informe que —entre otros parámetros— indique la satisfacción del cliente. Si dicha satisfacción es igual o mayor a la esperada (75% de satisfacción), el semáforo se debe colocar en verde; si se encuentra hasta un 10% por debajo, se debe colocar en amarillo; de lo contrario, en rojo. Juan comentó que traslada este sistema a las personas que tiene a cargo y pega afiches en las paredes para mostrar las comparativas mes a mes. Es imposible evitar pensar en el éxito del examen en el poder disciplinario (Foucault, 1999, pp. 168-175) o en las palabras de Foucault que indican las facetas de individualidad y colectividad, con el sesgo comparativo de unos individuos con respecto a otros (Foucault, 1999, p. 195). Juan agregó que estaba de acuerdo con ese tipo de control y que, de hecho, lo ejercía a su personal a cargo. Indicó que el impacto de contar con el 100% de los semáforos en amarillo (todos los indicadores en amarillo) es percibir un 20% menos de dinero (sueldo bruto) en su variable, que de tenerlos todos en rojo no percibía variable, y así me comentó una suerte de algoritmo que indicaba cuánto cobraría del variable según la combinatoria. Juan confesó que al final de cada trimestre del año fiscal (un año calendario que no coincide necesariamente con el año enero-diciembre sino que está establecido en términos fiscales o de negocio) se sentía presionado y presionaba a sus empleados para alcanzar el logro de los objetivos. También dijo que se sentía avergonzado si no lograba los objetivos y que es responsable por el logro de los objetivos del personal a cargo. En textuales palabras: “[...] Aplico lo que me aplican, fácil, no hay teléfono descompuesto. Cuando me presionan, presiono y así delego presiones”. Estas palabras fueron abrumadoras, parecen instanciar las siguientes de Foucault (1999):

El examen combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar. Establece sobre los individuos una visibilidad a través de la cual se los diferencia y se los sanciona. A esto se debe que, en todos los dispositivos se disciplina, el examen se halle altamente ritualizado (p. 189). “

Aquí Juan siempre está siendo vigilado y puede ser castigado, pero vigila a los demás, es una especie de herramienta del sistema. Juan está disciplinado y se maneja entre procedimientos normalizadores (Fair, 2010). Juan expresó que: “La verdad si no llego a cada objetivo, siento vergüenza, porque yo participo en la definición de los mismos [...]. Si digo que voy a llegar y no llego, es frustrante”.

Por su parte, Lucas J., gerente de proyectos de TI de una empresa nacional de electrodomésticos y servicios de comunicaciones, expresó que uno de sus objetivos es lograr un monto de facturación mensual. En este sentido, confesó que en el cierre comercial del mes ha llegado a llamar a sus clientes con proyectos inconclusos pidiéndoles que, por favor, lo dejaran facturar por adelantado e, incluso, llegó a prometerles la generación de una nota de crédito (documento que indica la anulación de una factura) si no se finalizaba el proyecto en tiempo y forma, con el consecuente problema administrativo-contable que genera en los grupos que manejan la administración de la organización. Lucas también contó que en una oportunidad llamó a dos clientes “amigos”⁵ pidiéndoles que, por favor, respondieran favorablemente en las encuesta de satisfacción de cliente (“muy bueno” o “excelente”), con la promesa de llevarlos a almorzar. Lucas expresó: “Los contacto cuando estoy “ahorcado”, son los clientes amigos [...] trabajo con ellos desde hace más de cinco años, tengo una relación laboral muy buena, los puedo molestar de vez en cuando”.

En tanto Leticia B., gerente de gestión de la demanda de una empresa privada de provisión de sistemas de cable e Internet de origen argentino, dijo que su jefe solicitó a todos los empleados que compartan los detalles de su agenda diaria de trabajo en la aplicación de correo⁶, con ello el supervisor puede ver en dónde estarán cada día a cada hora, en qué lugar y con quién compartirán cada reunión agendada. Otra vez, es fácil remontarse al *panoptismo* pero en una versión muy sofisticada. Leticia no se siente a gusto con esta medida pero debe adherirse. Esta consulta se encuentra extendida a todos los encuestados a través de *Google Forms*, el 61,1% de ellos respondió que comparte calendario.

B) El disfraz del beneficio

Otros aspectos que llaman la atención son los llamados beneficios otorgados al personal por el área de recursos humanos. Siempre pensando en roles de mandos medios, Claudia A., coordinadora de servicios en una automotriz de origen japonés, comentó que a modo de beneficio todas las mañanas en el horario de entrada, durante 10 o 15 minutos, el personal debe hacer ejercicios de yoga y estiramiento guiados por instructores en una especie de escenario. Estos ejercicios son de índole obligatoria. La empresa indica que esta actividad beneficiará los sistemas de irrigación sanguínea y la concentración. Se trata de una clara expresión de adiestramiento y disciplinamiento

social que, parafraseando a Fair (2010), *normaliza* al personal para hacerlo funcional al sistema de dominación. Lo que más llama la atención es que Claudia de 45 años indicara en la entrevista: “Es un excelente beneficio para todos”.

C) Datos que no pueden perderse de vista

En el contexto de la encuesta se pueden apreciar algunos resultados contradictorios entre los empleados unidad de estudio de este ensayo. El 100% del personal encuestado percibe un monto variable de acuerdo con el cumplimiento de los objetivos que les fueron pautados; el 55,5% tiene 10 o más años de experiencia en el rubro; el 66% tiene estudios de grado completos y el 28% se encuentran efectuando estudios de posgrado; el 88,9 % no está asociado a ningún tipo de sindicato; en general responden que se sienten cómodos y libres siendo medidos por objetivos de desempeño y no por otros sistemas. El 72,2% cuenta con la posibilidad de trabajo remoto al menos de manera esporádica. El 83,3% indica que el sistema de medición de desempeño por objetivos genera flexibilidad horaria (al menos parcialmente).

Pero a su vez llaman la atención otras respuestas de los mismos encuestados: El 77% tuvo que postergar hobbies o recreación debido al trabajo; el 94,4% ha recibido llamados de su jefe fuera del horario laboral; el 94,4% realiza o ha realizado tareas fuera del horario laboral; el 22,2 % no ha tomado vacaciones en el último año laboral; el 55,6% no está conforme con sus honorarios; solo el 38,9% puede efectuar todos los trámites personales que necesita. El 44,4% no conoce con claridad los objetivos que la organización tiene en cuenta a la hora de efectuar el cálculo de sus honorarios, solo el 44% puede predecir cuánto percibirá por sus honorarios mensuales en el mes siguiente. El 50% respondió que en caso de enfermedad solo falta si es muy grave, y solo el 22,2% falta siempre que está enfermo.

D) Baja resistencia

Se pueden apreciar algunos casos de resistencia, personas que no están de acuerdo con la medición por objetivos o que, incluso, creen que encierra mecanismos para pagar menos y/o coaccionar. De esta manera, varios empleados no lo ven como la forma de incentivo que la empresa les indica. A la pregunta ¿Por qué cree que la empresa utiliza estos mecanismos? (en referencia a la variabilidad del salario u honorarios mensuales sobre la base de la medición de objetivos por desempeño), uno de los encuestados respondió que la empresa utiliza estos mecanismos “para reducir el poder de negociación sindical de los salarios y tener la potestad unilateral de decidir lo que paga”. Otro respondió a la misma pregunta que “debería ser para focalizarse en los objetivos, aunque en realidad es para encubrir los trabajos fuera del horario laboral”. También respondieron “para no pagar sueldos muy altos y conseguir el compromiso de la gente”. Tal como indica Abal Medina (2014) el “*management* ensaya modos de fidelización” (p. 3) pero las resistencias se hacen presentes.

A modo de conclusión

Como señala Foucault, el poder es transversal y fluctuante, circula por toda la sociedad (Fair, 2010), y las empresas privadas utilizan infinitos mecanismos de ingenio para ejercer el poder en aras de dominar y disciplinar a sus empleados. En los casos de

mandos medios, en los que el personal que los ocupa cuenta con un alto nivel de capacitación y/o experiencia, la empresa debe esforzarse por encontrar mecanismos más sutiles de fidelización, ya sea presentándolos como beneficios atractivos y/o por medio de mecanismo de premios (y castigos) que ofrecen un sueldo variable por sobre el sueldo bruto mensual.

Desde el punto de vista del empleado, este sueldo variable se convierte en el sueldo objetivo de cada mes y, en general, espera obtenerlo, hasta el punto de hacer “trampas” en los objetivos. Si bien se observan disconformidades con respecto al vínculo entre medición de objetivos por desempeño y sueldo, en estos casos de mandos medios hallé que, en términos generales, las resistencias se encuentran reprimidas: ¿Es que el disciplinamiento sofisticado los ha anestesiado? Tal vez no sienten de manera tan explícita el trabajo “impotentizado” que menciona Abal Medina (2014), que es tan evidente en un *call center* o en una cadena de supermercados, pero hay en ellos un sentido de fidelidad que va más allá de lo racional. Si bien sus honorarios dependen del cumplimiento de objetivos no tradicionales (sistema fabril, de registro de entrada, salida, con horarios fijos y una producción que cubrir), tienen vergüenza de ser despedidos, no quieren almorzar durante más tiempo del estipulado, no faltan si la enfermedad no es grave y responden al llamado de su jefe en horario no laboral. De este modo, se generan “ataduras” que van más allá de las contractuales, ya que si bien en la relación laboral existe un contrato que estipula que se paga por el logro de ciertos objetivos, estos mandos medios trabajan en una dualidad, pues lo hacen alineados a esta propuesta pero, además, no pueden “desatarse” de las formas tradicionales de control. Los empleados se identifican con el sistema de control y productividad que reprime las resistencias sociales. Si bien, en general, pueden racionalizar las falencias y criticarlas de manera negativa, funcionan como engranajes perfectos que encastran sin detenerse y sin generar trabas en el sistema total, sin poder (querer) detenerlo. Son engranajes disciplinados que transmiten y perpetúan la dominación capitalista, minimizando los riesgos y maximizando el lucro.



Anexo A

Formato de encuesta



El formulario de encuesta se encuentra disponible en:

https://docs.google.com/forms/d/1Z7z7aczdHKVpMAQZXNkWPcjJC3WDAyYz491PeS5lNUU/viewform?usp=send_form

Anexo B

Preguntas para la entrevista semi-estructurada



Entrevista orientada a personal en relación de dependencia en empresas privadas que cuenten con un área de RRHH:

1. Datos personales (Nombre, edad, DNI), cargo, [empresa ⁷ /tipo de empresa]. ¿Qué datos se pueden mostrar?
 2. ¿Qué políticas desde RRHH aplicables al personal le parecen más beneficiosas? ¿Con qué beneficios ⁸ cuenta en su empresa? ¿Cuáles son diferenciales a su rol/puesto?
 3. ¿Puede utilizar los beneficios que le parecen más útiles o destacados? ¿Todos? ¿Parcialmente?
 4. ¿Qué políticas de cuidado del personal desearía que se implementen en su empresa?
 5. ¿Qué políticas de cuidado del personal le molestan?
 6. ¿Qué políticas de seguridad a nivel personal aplican en su empresa?
 7. ¿Tiene un supervisor asignado al seguimiento de sus tareas? ¿Qué tipo de seguimiento/control sobre su trabajo ejerce la persona de la cual depende? ¿Le parece adecuado este mecanismo? ¿Qué mecanismos de control aplica a sus empleados?
 8. ¿Cuál es el impacto del control sobre su remuneración?
-

Notas



[1] Trabajo desde hace veintidós años en Servicios de Tecnología de la Información. Actualmente, me desempeño como gerente de proyectos en el área de Tecnología de una empresa local. A lo largo de mi recorrido profesional tuve diferentes roles: analista programadora, consultora de procesos de TI, consultora en herramientas de soporte a procesos bajo estándares regulatorios y de calidad, líder de proyectos, responsable de una unidad de servicios, entre otros. Entre las empresas y dependencias para las que trabajé puedo mencionar a Tenaris, Arcor, Banco Galicia, Ministerio de Economía y Finanzas de La Nación, Claro, Dirección Nacional de Migraciones, Instituto Geográfico Nacional, CONAE, Superintendencia de Seguros de la Nación, Zurich, Banco Hipotecario, Banco Macro, Coca Cola, Banco de Valores, Caja de Valores, VISA, Falabella, Banco Santander Río, Corte Suprema de Justicia de la Nación, Cablevisión, INDRA, OSDE, TGS. También he trabajado en el exterior: en España (Mapfre), México (Comisión de bancos y Valores, Banco de México, Pemex) y Chile (El Mercurio, ING Insurance).

[2] Encuesta disponible en:

https://docs.google.com/forms/d/1Z7z7aczdHKVpMAQZXNkWPcjJC3WDAyYz491PeS5lNUU/viewform?usp=send_form

[3] Por pedido de los entrevistados, no se muestran sus nombres completos ni los nombres de las empresas.

[4] *Testing* refiere a pruebas de los sistemas o aplicaciones, de manera tal de homologar su uso antes de que el mismo sea operativo, o sea utilizado masivamente.

[5] Trabajó con ellos durante 5 años y tenía una relación laboral muy buena.

[6] En este caso solicitó que se compartan todos los detalles del calendario de Microsoft Outlook.

[7] El nombre de la empresa no es obligatorio.

[8] Abierto a todo aquello que considere que es un beneficio.

Referencias bibliográficas



Abal Medina, P. (2014). *El mundo del trabajo mutó de manera estructural*. [En línea]. Argentina. Página 12. Recuperado de: <http://www.pagina12.com.ar/diario/dialogos/21-256894-2014-10-06.html>.

Fair, H. (2010). Una aproximación al pensamiento político de Michel Foucault. *Revista Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, vol. 6, núm. 1. México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. [En línea]. Recuperado de: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/polis/cont/20101/art/art2.pdf>.

Fair, H. (2014). *Asignatura Elementos de CP. Clases virtuales en línea número 4, 5 y 6*. Buenos Aires. Universidad Virtual Quilmes.

Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid. La Piqueta.

(1999). *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*. México. 29 Ed., Siglo XXI.

Gómez, M. (2001). *Metodología de la investigación social. Carpeta de trabajo*. Universidad Virtual de Quilmes. Buenos Aires. Recuperado de: <http://qoodle.uvq.edu.ar/mod/biblio/view.php?id=258&cgrouppid=236&course=2794>

Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Estados Unidos. 2da Ed. John Wiley & Sons, Inc.

Saín, M. F. (2000). *Elementos de Ciencia Política. Carpeta de trabajo*. 1era edición. Universidad Virtual de Quilmes. Buenos Aires. Recuperado de: <http://qoodle.uvq.edu.ar/mod/biblio/file.php/biblio/77cdfc1e11e36a23bb030892ee00b8cf>

¿Cómo citar este artículo?

Arca, V. (2015). Control y disciplinamiento de los empleados en el sector privado: una aproximación crítica al sistema de medición de desempeño por objetivos. *Sociales y Virtuales*, 2(2). Recuperado de <http://socialesyvirtuales.web.unq.edu.ar/control-y-disciplinamiento-de-los-empleados-en-el-sector-privado-una-aproximacion-critica-al-sistema-de-medicion-de-desempeno-por-objetivos/>

Ilustración de esta página extraída de: Pellegrino, M. I.; Nemitz, M. (2009) *El punto y la coma*. Cangrejo Editores, Bogotá.

