

Resumen

En esta colaboración se intenta reinstalar a la sociología del trabajo en el marco de la problemática teórica y empírica de la sociología general, mediante la propuesta de observar al mundo del trabajo de acuerdo con el presupuesto de la coexistencia de paradigmas epistemológicos, entendidos como los marcos teórico-metodológicos utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad. Luego de mostrar a grandes rasgos, y en relación con el trabajo, las peculiaridades de los paradigmas que coexisten en la actualidad en las ciencias sociales —el materialista-histórico, el positivista y el interpretativo— y las actuales objeciones a los dos primeros, se alude a las consecuencias de la aplicación del supuesto de la coexistencia paradigmática a la investigación empírica realizada respecto de distintos niveles de análisis vinculados con las condiciones de trabajo; el de su realidad concreta, el de la práctica judicial y el de la creación de normas laborales.

98

Abstract

The purpose of this paper is to give Labor Sociology a new place among General Sociology's theoretical and empirical issues. We suggest observing labor's world in the light of a basic postulate: the coexistence of epistemological paradigms, understood as the theoretical and methodological framework used by researchers to interpret social phenomena. We also show the main traits of the various coexisting Social Sciences paradigms (historical-materialist, positivist and interpretative) and objections against the two first ones. Then, we point out the consequences of applying the principle of paradigm-coexistence to empirical research, at different analysis levels, about working conditions, concrete reality, courtroom practice and labor-rules creation.

Marcela Jabbaz

Fracaso de una innovación en los procedimientos de la negociación e impacto selectivo de un cambio organizacional en una planta siderúrgica

1. Introducción

En este artículo se examinan las negociaciones que se desarrollaron durante el año 1991 al introducirse una reorganización del trabajo en los talleres de una planta siderúrgica dedicada a la producción de laminados no planos, perteneciente a un importante grupo empresario nacional que denominaremos Adar S.A.

El objetivo oficial del cambio era introducir nuevos métodos de trabajo (equipos de operarios de producción polivalentes que controlan la calidad del producto "en tiempo real", se autosupervisan, asumen tareas administrativas del taller y se hacen cargo del mantenimiento primario de las máquinas) para lograr una mejora de la calidad de los productos al mismo tiempo que una reducción de la masa salarial y un incremento de la productividad. Ahora bien, el "enriquecimiento" de las tareas de producción provocaría sobre otras categorías de personal consecuencias indirectas y selectivas que se examinarán en este artículo.

Tradicionalmente se ha enfatizado el impacto del cambio tecnológico sobre los niveles de empleo y

Este trabajo se realizó con sede en el CEIL a partir de una Beca de Iniciación del CONICET. La autora agradece el asesoramiento de Floreal Forni y Jorge Walter en todas las etapas de la investigación.

99

la estructura de calificaciones. En Adar, las últimas innovaciones en maquinarias se habían producido a fines de la década de 1970 y comienzos de la de 1980. Lo que observamos a comienzos de los años 1990 fue, en cambio, el "impacto" de un cambio organizacional.

Dado que la investigación se realizó en el mismo momento en que se producía la reforma, nuestra reflexión se centró en el modo de introducción de los cambios. En este sentido, las vías tayloristas y fordistas —basadas en una estricta separación entre conceptores y ejecutores— reservaban esa responsabilidad a los mandos medios de la empresa. Ese contexto fue coherente con una modalidad de negociación reivindicativa, formalizada, abierta y "a posteriori", con eje en el empleo, las categorías y los niveles salariales. Dado que las nuevas formas de organización del trabajo se fundan en la autonomía¹ y la participación operarias, en este caso sería necesaria, en cambio, una "negociación implícita" con los trabajadores, a través de rodeos y con la mediación de una interpretación del comportamiento, para consensuar informalmente con ellos la redefinición del sistema de trabajo.

Crozier y Friedberg² señalan lo siguiente:

"La reacción de los miembros de una organización afectados por una iniciativa de reforma no es únicamente una respuesta; es también un llamamiento. Este llamamiento es poco explícito, y tanto menos cuanto más vulnerables sean los interesados y tengan el hábito de protección. Pero si el reformador puede comprender el significado y responder a él, se puede empezar a desarrollar un ciclo de negociación, que no es sólo un ciclo acción-reacción-nueva acción, etc., sino que puede dar origen a un verdadero aprendizaje que finalmente conduzca al establecimiento de negociaciones más abiertas. El riesgo, que es además la mayor obligación, es que cualquier negociación abierta [o explícita] depende de los canales institucionales ya afirmados, cuyo poder es tan fuerte que puede hacer imposible el cambio. Por consiguiente, el modelo de cambio dirigido, cualquiera que sea el iniciador —patrón, sindicato, gobierno, terceras instancias—, debe permanecer siempre, por lo menos en un primer plazo, dentro del campo de la negociación implícita".

En tal sentido, Reynaud considera que la negociación implícita es el mecanismo fundamental que permite la constitución (y, en este caso, reconstitución) de los oficios de producción que se "aprenden haciendo".³ El contenido de estos últi-

100

¹ El sistema tayloriano-fordista de organización del trabajo también funcionaba gracias a la autonomía operaria, pero sin reconocerla explícitamente como un factor de eficiencia. Cfr. Linhart, Danièle, "¿Qué cambios en la empresa?", en *Sociología del Trabajo* n° 11, Madrid, Siglo XXI, invierno de 1990/1991.

² Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *El Actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza, abril de 1990.

mos, esencialmente no codificado ni codificable, crucial en procesos continuos de producción con un nivel de automatización relativamente bajo —como el caso de Adar—, sólo puede modificarse con la colaboración de quienes detentan esos saberes.

Desde otra perspectiva, Lipietz y Leborgne sostienen, en cambio, que "la implicación colectiva de los trabajadores supone una negociación explícita entre el trabajo y el capital para lograr una flexibilidad ofensiva, es decir, una mayor capacidad colectiva para tomar partido de las ventajas productivas y sociales de las nuevas tecnologías, mediante una difusión general del saber social."⁴

Como puede observarse, los investigadores citados utilizan un concepto diferente de conflicto: Reynaud se refiere a la microconflictividad, mientras que Lipietz y Leborgne ponen el acento en la relación capital-trabajo. Estas miradas se pueden considerar complementarias pues, en efecto, el cambio en el contenido del trabajo requiere de un compromiso que articule diferentes niveles. No es suficiente la negociación formalizada con las organizaciones gremiales, pero tampoco basta la negociación informal con los trabajadores al margen de la negociación colectiva.

Concretamente, por iniciativa del sindicato, en Adar se creó una comisión técnica integrada por operarios de producción y mantenimiento que, sobre la base de una propuesta concreta por parte de la empresa, discutió informalmente con sus pares las modificaciones de los procesos de trabajo que estarían dispuestos a aceptar en cada taller.⁵ Tras dicha negociación, y a partir de las contrapropuestas que surgieron, dicha comisión procedió a negociar con la gerencia de la organización, esta vez en forma abierta y explícita.

Ante este hecho, nuestras preguntas giraron en torno de las siguientes cuestiones:

En primer lugar, en lo que respecta a la empresa, ¿surgiría así un nuevo sistema de trabajo sustentado en la calidad de la producción, en la autonomía y polivalencia operaria o, en cambio, se impondría la lógica del "ajuste", que apunta prioritariamente a la reducción de costos, en especial, los salariales?

En segundo lugar, en lo que respecta a la acción colectiva, la comisión técnica ¿alcanzaría sus obje-

³ Reynaud, Jean-Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1990.

⁴ Lipietz, Alain y Leborgne, Danièle, "El posfordismo y su espacio", en *Realidad Económica* N° 122, Buenos Aires, febrero/marzo 1994.

⁵ Esta nueva instancia de representación —centrada en la negociación de los aspectos técnicos del cambio— era considerada complementaria de las instituciones tradicionales de carácter reivindicativo (Delegados y comisión interna).

101

tivos?, ¿provocarían una modificación sustantiva en las modalidades de intervención gremial?, ¿obtenerían un reconocimiento institucional por parte de la organización sindical de nivel nacional?

2. Esquema analítico y métodos de investigación

La triangulación⁶ de datos cualitativos y cuantitativos fue un imperativo resultante de la estructura del problema analizado (el dilema calidad-productividad presente en el proyecto de cambio).

En cuanto al material cualitativo,⁷ lo obtuvimos a través de entrevistas en diferentes niveles,⁸ visitas a los talleres y observación participante en asambleas de trabajadores. En el nivel operativo, prestamos especial atención a las modalidades de "apropiación" imaginadas por los trabajadores y sus representantes frente a la iniciativa patronal. Bernoux⁹ define la apropiación como:

"Un conjunto de actitudes y comportamientos cuyo objetivo es crear una zona de libertad y de autonomía de los individuos frente a la empresa en dominios relacionados con la organización del trabajo y con la capacidad de determinación de dicha organización. La apropiación se apoya sobre la racionalidad del trabajo aplicada por el grupo obrero y sobre la lucha por el poder de organización en el taller".

También consultamos bibliografía secundaria referida a investigaciones económicas sobre el sector y la empresa,¹⁰ publicaciones internas y material periodístico.

En cuanto a la información cuantitativa, realizamos dos relevamientos estadísticos del personal, uno al comienzo y el otro al final de la reestructuración. También elaboramos información estadística procedente del Centro de Industriales Siderúrgicos y de Memorias y Balances de la empresa.

La aproximación cualitativa nos permitió captar las oportunidades y restricciones percibidas por los actores intervinientes en la ne-

gociación, así como las acciones que "inventaron" al encarar un camino no pautado previamente por la experiencia. Por su parte, con los relevamientos cuantitativos pudimos aprehender aspectos contextuales y construir "indicadores" tangibles que reflejan los resultados de la reforma, ayudando a ponderar el material cualitativo.

En la parte superior del cuadro de síntesis de nuestro esquema analítico que se muestra a continuación, diferenciamos dos modalidades polares de estrategias de reconversión laboral: por un lado, el "ajuste" y la flexibilización salarial ("A") y, por otro, las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT)¹¹ basadas en la flexibilidad funcional ("B").

Según nuestra hipótesis, cuando predominan las estrategias del tipo "A", impulsadas por el imperativo del incremento de la productividad, la empresa tiende a reproducir un esquema tradicional de organización (puestos fijos, división funcional y supervisión heterónoma) introduciendo flexibilidad en las modalidades de contratación y en los salarios para adecuar la mano de obra a las fluctuaciones de los mercados. Cuando, en cambio, predominan las estrategias definidas como "B", se busca la flexibilidad a partir de la modificación de la organización mediante la constitución de equipos de trabajadores polivalentes y autónomos, que realizan por propia iniciativa el control de calidad y el mantenimiento primario de los equipos. Lo que está en juego en este caso es mejorar la calidad de los productos mediante la "mejora continua" de los procesos.

En la parte inferior del cuadro, se consideran dos aspectos característicos de la negociación: el referente a las "reglas de procedimientos" y el vinculado con las "reglas de contenido". Adam y Reynaud¹² denominan a las primeras "super-reglas" ya que regulan las modalidades de la negociación propiamente dicha, comprendiendo no sólo las normas del derecho, sino también las normas informales y los rituales de la negociación y de resolución de los conflictos. Las reglas de contenido regulan materias específicas, como por ejemplo, en el tipo "A" el nivel salarial o su composición y en el "B", la definición del contenido de los puestos.¹³

Puede argüirse que la introducción de NFOT implica también una forma de ajuste; de hecho, el proyecto de cambio involucraba en Adar ambos aspectos. Sin embargo, sostenemos que es incompatible consensuar e instaurar efectivamente

¹¹ Véase Novick, Marta y Lavigne, Enrique, "Nuevas tecnologías de gestión", en revista *Justicia Social*, Año 5, n° 8, Buenos Aires, CEDEL, junio de 1989.

¹² Adam, G. y Reynaud, J.D., *Conflits du travail et changement social*, París, PUF, 1978.

¹³ Los temas enunciados en "B" son novedosos para la negociación, ya que fueron considerados en forma exclusiva como prerrogativa del empleador por su facultad de dirección y organización. Pero también la flexibilidad salarial impuesta como tema por el Decreto 1334/91 de "negociación salarial por productividad" encuentra desprevénidos tanto a los sindicatos, acostumbrados a negociar estructuras de remuneración rígidas, como a los empleadores, con estructuras de costos poco elaboradas.

⁶ Jick, T.D., "Mixing Qualitative and Quantitative methods: Triangulation in Action", en *Administrative Science Quarterly*, volumen 24, diciembre, 1979.

⁷ Glaser y Strauss, *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Nueva York, Aloline Publishing Company, 1967.

⁸ Si bien realizamos entrevistas al personal de jefatura, tuvimos un acceso más fluido a la parte sindical, como así también a los operarios y supervisores.

⁹ Bernoux, Philippe, *Un travail à soi*, Francia, Privat, 1981, pág. 115.

¹⁰ En particular, varias obras de Bisang, Roberto: "Maduración tecnológica, acumulación económica y generación de ventajas comparativas (acero)", Sussex, enero de 1989, 108 págs., trabajo mimeografiado. "Análisis comparativo entre firmas similares en contextos económicos distintos", Sussex, enero de 1989, 42 págs., trabajo mimeografiado. "Factores de competitividad de la siderurgia argentina", *Documento de trabajo nro. 32*, Buenos Aires, CEPAL, octubre de 1989.

NFOT si esto se realiza en forma simultánea con el ajuste, ya que ambas estrategias ponen en marcha lógicas que se anulan recíprocamente (no es posible obtener el consenso de los trabajadores si al mismo tiempo se pone en juego su estabilidad en el seno de la organización). Cuando esto sucede, con el tiempo (a medida que se aflojan los mecanismos de control sobre el nuevo sistema de organización) se retorna a las anteriores modalidades de producción.

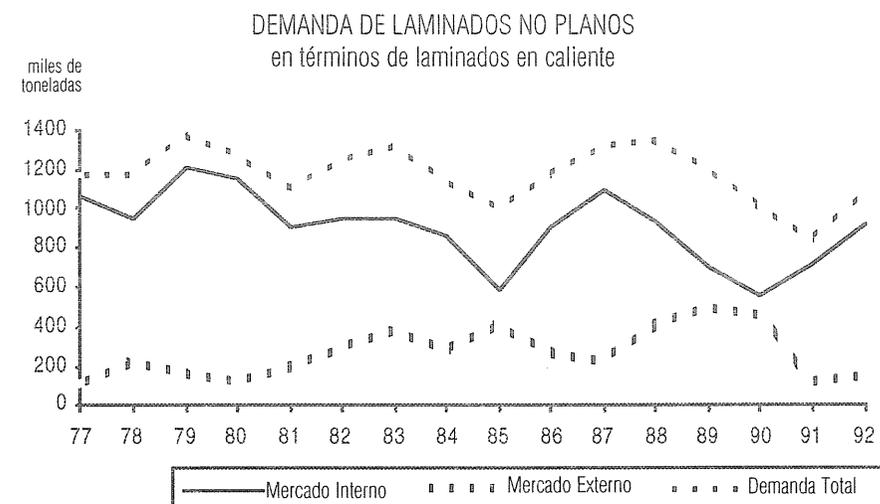
	"A"	"B"
ESTRATEGIA DE RECONVERSIÓN		
ENFASIS EN	AJUSTE Y FLEXIBILIZACIÓN SALARIAL	NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
LO QUE ESTÁ EN JUEGO	Productividad	Calidad de los productos
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN LOS TALLERES	-puestos fijos -supervisión heterónoma -mantenimiento primario a cargo del serv.de mant. -control de calidad externo, ex-post	-trabajo en equipo: polivalencia autosupervisión -mantenimiento primario a cargo del operario -control de calidad en el puesto "en tiempo real"
REGLAS DE PROCEDIMIENTOS		
INSTITUCIÓN	Sindicato / Comisión interna	Comisión técnica (o vía jerárquica)
FORMA DE NEGOCIACIÓN	Explícita (abierta, exp-post, reivindicativa)	Implícita (informal, a priori, no confrontativa)
NIVEL	Rama, Empresa	Taller, proceso de trabajo
REGLAS DE CONTENIDOS	Empleo: - retiro voluntario - jubilación ant. Salarios: -nivel - composición (premios por productividad, ticket canasta, etc.) Contratos: - "modalidades promovidas" - precarización	-Contenido del puesto (horiz. y vertical) -Capacitación y Desarrollo -CYMAT (carga física, mental, etc.) -Incorporación de tecnología -Información (indicadores de gestión)

104

3. Antecedentes y contexto

La expansión del sector siderúrgico fue dinámica hasta mediados de la década de 1970, momento a partir del cual el mercado interno se estancó. Hasta ese momento Adar era sólo un laminador, pero en 1978 instaló una acería con tecnología de punta (reducción directa, hornos eléctricos, colada continua) que elevó su capacidad productiva. La firma registró una muy fuerte expansión: de 491.001 toneladas en 1977 pasó a producir 1.027.010 en 1984; mientras tanto, entre esos mismos años la demanda interna de laminados no planos experimentaba una fuerte reducción: de 1.063.000 toneladas a 867.000 toneladas.

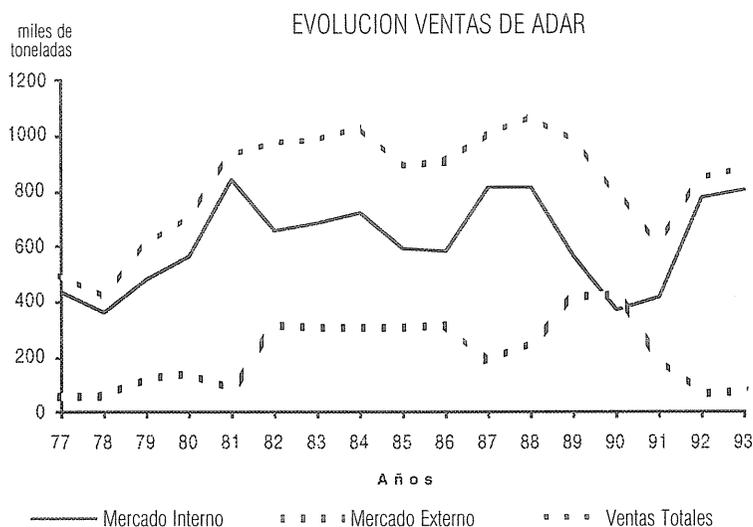
El mayor volumen de producción de Adar se canalizó a través de una mayor participación en el mercado interno que logró al comprar, y en ciertos casos cerrar, importantes plantas industriales que pertenecían a sus competidores. Asimismo, en 1982 introdujo un nuevo laminador, parte de cuya producción se orientaría al exterior.¹⁴



105

Fuente: Elaboración propia basada en datos del Centro de Industriales Siderúrgicos.

¹⁴ Sin embargo, no hubo una renovación total de maquinarias ya que mantuvo al antiguo laminador y los procesos de terminado –sector de alambres, tubos (en frío y en caliente), talones– además de puertos, patios de materiales y almacenes.



Fuente: Elaboración propia basada en Memorias y Balances de la empresa.

106

Entre 1985 y 1987 la empresa envió a la provincia de San Luis (donde existía un régimen de promoción industrial) varios procesos de terminado. Esas deslocalizaciones implicaron el traslado de maquinaria pero no se despidió personal, lo cual llevaría a un fuerte sobreempleo en la planta en estudio.

Hasta fines de 1989 sólo se había despedido a 40 técnicos que habían intervenido en la modernización tecnológica de la planta.

Esos despidos derivaron en la creación de la Asociación del Personal Superior de la Industria Siderúrgica de Adar (APSI-SA), conocida con el paradójico nombre de "sindicato de los fuera de convenio".¹⁵ Es de destacar que no existía tradición de agremiación entre el personal superior de las empresas privadas del ramo siderúrgico, por lo cual la aparición de un sindicato de este tipo resultó inédita.

Durante el período 1985-1989, el esquema de acumulación de la empresa era más o menos el siguiente: producía en promedio 700 mil toneladas para el mercado interno y 300 mil para el externo (en este último con precios promocionales); los precios de gas y electricidad eran relativamente

¹⁵ El origen de esta categoría se remonta a la masiva contratación de personal técnico "sin agremiación" producida durante el período de la última dictadura militar (1976/1984), categoría que hacia 1984 sumaba alrededor de 500 personas.

bajos y el tipo de cambio alto "reducía" sus costos frente a competidores externos. Esto era reforzado,

en el mercado interno, por la eximición del impuesto al valor agregado a través de la promoción industrial y, en el mercado externo, por los reembolsos a las exportaciones.

Sin embargo, la Ley 23.697 de Emergencia Económica de setiembre de 1989 retiró estos últimos subsidios; paralelamente, se recomponían las tarifas de los servicios tras las privatizaciones y caía el mercado interno a 400.000 toneladas.

Esto llevó a que en el año 1990 las exportaciones aumentaran hasta representar más del 50% de la producción, pese a lo cual, no compensaban la caída del volumen de producción (el total producido ese año fue de 800 mil toneladas). Entonces, a los problemas financieros derivados de la caída de los subsidios había que adicionarles la necesidad de una salida más fuerte al exterior, lo que implicaba la necesidad de mejorar la calidad para responder a un mercado altamente competitivo.

Esta trayectoria empresaria daría lugar a una paradoja del proyecto de cambio que intentaría compatibilizar dos urgencias: el incremento de la productividad a través del despido de personal y la mejora de la calidad.

Respecto de la representación sindical, el sector siderúrgico está encuadrado por dos sindicatos: ASIMRA, que representa a los supervisores, y UOM, que representa a los operarios.

107

Cabe señalar que en este último, hacia 1974 se produjo un importante conflicto¹⁶ por el control del aparato gremial entre la seccional y el Secretariado Nacional, que derivó en una toma de fábrica por parte de la primera y en el posterior encarcelamiento de sus dirigentes.

Como veremos, pese a que actualmente los dirigentes nacionales y regionales son los mismos que estaban enfrentados en los años setenta, esta vez el sindicato central apoyó las acciones de la seccional en su enfrentamiento con la fábrica, con consecuencias ambiguas que evaluaremos más adelante.

Tuvo lugar, entonces, un momentáneo desplazamiento de ese conflicto (pasando de intragremial a obrero-patronal), acompañado de una modificación de las alianzas:¹⁷ en los años 1970 la empresa actuó junto al sindicato nacional para desarticular a la conducción regional, mientras que en el nuevo conflicto actuaron coaligadamente el sindicato central y la seccional en contra de la empresa.

¹⁶ Véase Revista *Hechos y protagonistas de las luchas obreras argentinas*, Año II n° 7, Buenos Aires, marzo de 1985.

¹⁷ Es probable que los nuevos alineamientos sean expresión de cambios muy profundos en la correlación de fuerzas del movimiento sindical a nivel nacional.

Por último para orientar al lector en la secuencia temporal de los cambios, presentamos una breve síntesis cronológica:

1975-1985:	Expansión de la empresa correlativa al estancamiento del mercado interno del acero
1985-1987:	Deslocalizaciones de procesos de terminado hacia la provincia de San Luis
1987-junio1990:	Gerencia Participativa. A fines de 1989 aparece el proyecto de cambio organizacional
Junio/1990:	Gerencia Autoritaria

Año 1990

Marzo:	comienzan los retiros voluntarios.
Junio:	intento de imposición unilateral de nuevos métodos de trabajo.
Julio:	juicio a integrantes de la comisión interna y movilización de UOM en la ciudad.
De agosto a diciembre:	creación y actuación de una comisión técnica obrera.
Noviembre:	desaparición de APSISA (Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica Adar).

Año 1991

De febrero a mayo:	conflicto y lockout. Fin de la comisión técnica.
Junio:	interviene una consultora para suavizar las tensiones derivadas del conflicto.
Julio:	imposición masiva de los nuevos métodos de trabajo y creación de una categoría interna de personal inestable (O60)
Octubre:	creación de "unidades de negocio" (cambio de organigrama hacia una forma divisionalizada por subproducto).

4. Objetivos del proyecto de cambio organizacional

El objetivo del proyecto denominado "Nuevos Métodos de Trabajo en Adar" era crear en los talleres *grupos de trabajo* integrados por operarios polivalentes. Como compensación económica la empresa otorgaría un plus por "trabajo en equipo", nivelando hacia arriba las categorías de los hombres que integraran cada equipo. Por su parte, los operarios de mantenimiento deberían incorporar tareas de otras disciplinas, por ejemplo, los electricistas y

los mecánicos se transformarían en electromecánicos llegando hasta el mecatrónico (electricista, mecánico y electrónico).

La reducción de planteles estaba implícita en el proyecto de reforma y no se mencionaban las categorías que se verían más afectadas por la reorganización. Sólo incluía cambios en la organización del trabajo de los operarios de producción y en los servicios de mantenimiento en planta. Estaba ausente, por ejemplo, el Departamento de Mantenimiento Central ya que se pensaba desplazar la coordinación de esas tareas a cada una de las plantas. El "enriquecimiento" de las tareas de producción también restaría funciones a los técnicos de control de calidad y a los operarios de mantenimiento (en reparaciones menores). Mientras que el "autocomando" de los operarios dentro de los grupos produciría un doble efecto sobre los supervisores de taller: por un lado, reduciría fuertemente la dotación y, por otro, cambiaría su rol al transferir al "grupo de trabajo" tareas administrativas, de coordinación y gestión de reemplazos por ausencias, etcétera.

5. Dos intentos sucesivos de implementación no concertada

5.1. Gerencia de Personal

"participativa", conflicto con los mandos medios de la empresa y alianza intersindical (1987-1990)

Desde 1987 existía una Gerencia de Personal de estilo participativo. Cuando hacia fines de 1989 se plantea la necesidad del cambio organizacional se concibe una metodología gradualista de implementación que comportaba varios pasos. En primer lugar, se elaboraría un plan global sobre la base de estudios realizados en las oficinas técnicas. En segundo lugar, el reformador sería el Jefe de cada taller quien, a partir de su conocimiento del sistema sociotécnico del sector, propondría el cambio directamente a los trabajadores para acordar con ellos su forma de implementación. En esta estrategia, el rol de los representantes gremiales era marginal.

Esto demandaba un "cambio de mentalidad" en todos los niveles de la empresa –de lo cual era consciente el Gerente de Personal– pero, sobre todo, una descentralización del poder decisorio hacia las jefaturas de los sectores.

El dilema que se planteaba derivaba de la necesidad de achatar la pirámide jerárquica reduciendo personal intermedio, lo cual era manifiestamente contradictorio con la responsabilidad que se les pretendía atribuir.

La alternativa que se avizoró consistió en desprenderse del personal agremiado a APSISA¹⁸ y finalmente el Gerente recurrió a la presión directa sobre el personal afiliado y a la realización de una evaluación de desempeño (denominada por los cuadros medios como "la gaussiana") que cuestionó, de hecho, el carácter "participativo" de la Gerencia.

El recurso a técnicas de gestión participativa y negociación implícita por la vía jerárquica se bloqueó, en efecto, a nivel de cuadros medios.

Los efectos perversos para la empresa no se hicieron esperar: frente a la agresión de que era objeto, el sindicato del personal jerárquico buscó apoyo en el sindicato obrero. De este modo, se generó un debate intersindical alrededor de la flexibilidad laboral. Los sindicatos UOM (operarios), ASIMRA (supervisores) y APSISA (jerárquicos) realizaron reuniones de estudio en cuyo transcurso se gestó una alianza para la acción, rompiendo el tradicional aislamiento de cada categoría en un sindicato propio. La participación de personal afiliado a APSISA aportó a las discusiones sindicales valiosas informaciones sobre la real situación de la empresa. En esas reuniones se expresaba mucha desconfianza frente a la reconversión pero se comenzaba a advertir que procesos similares se habían dado en todas partes del mundo.

Los delegados de los tres gremios reproducían luego las discusiones, informalmente, con sus compañeros de trabajo en los talleres. De este modo, no sólo la Gerencia sino también los sindicatos realizaban tareas de adoctrinamiento para ganarse la "complicidad" de los trabajadores. De las formas más sutiles a las más directas, los operarios eran llevados a tomar posición respecto del proyecto de cambio.

La estrategia gradualista de introducción de los cambios de la Gerencia de Personal se vio dificultada, por otra parte, por el contexto de incertidumbre en que quedó inmersa la Argentina en el año 1989 con la hiperinflación y tras la quita de los subsidios, por el agravamiento de las condiciones financieras de la actividad.

Todas estas dificultades llevaron a que en marzo de 1990 la empresa comenzara a despedir personal y quitara del salario de bolsillo un 20% extra que pagaba por encima del convenio, con la intención de

¹⁸ APSISA tuvo, efectivamente, una vida efímera. La empresa consideró la creación de ese sindicato como "un puñal en su espalda", por lo que apuntó todos sus cañones a desarmarlo, cosa que logró a fines de 1990 (mientras se desarrollaban las negociaciones con la comisión técnica operaria).

trocárselo por "tickets canasta" (vales para la compra de alimentos). Luego dio marcha atrás con los despidos y acordó la apertura de un registro de retiros voluntarios. Los tickets no fueron aceptados por los sindicatos, pero la quita salarial no se revirtió y acumuló con el tiempo una enorme deuda que colocaría a la empresa en inmejorables condiciones para insistir, más tarde, con la flexibilización salarial.

La dirección de Adar decidió acelerar el cambio en la organización del trabajo, colocando en el centro de sus preocupaciones el problema de los costos y la productividad de la mano de obra.

5.2. Gerencia autoritaria y conflicto

con el sindicato obrero

En junio de 1990, el Gerente promotor de la participación fue reemplazado por el Gerente de Recursos Humanos del holding, a quien se encomendó la implementación urgente de la reorganización de los talleres. Este Gerente, avalado por la línea "dura" de la familia propietaria de la empresa, venía de aplicar su peculiar "método de gestión" en la otra planta industrial de Adar (instalada en el Gran Buenos Aires), en la cual había recurrido a la confrontación para dividir al sindicato e implementar brutalmente una reestructuración.

Su labor comenzó presionando a cada trabajador para que firmase la modificación de su contrato individual de trabajo y aceptase el cambio en el contenido de sus tareas. Pero los trabajadores se negaron masivamente y pidieron la intervención de sus representantes gremiales.

Su estrategia consistía en quebrar la resistencia de los trabajadores en los talleres, alejándolos de sus líderes naturales (delegados de sector y miembros de la comisión interna) y ofreciendo compensaciones económicas para "seducirlos" individualmente. Así por ejemplo, durante un paro de actividades convocado por la UOM Nacional se produjo un incidente en el sector de Patio de Palanquillas entre tres miembros de la comisión interna y dos Jefes que culminó en el inicio de un juicio de desafuero gremial y en la prohibición del acceso a la planta de esos activistas gremiales.

Ante este hecho, en una Asamblea General, un grupo importante de trabajadores propuso la toma de fábrica. Pero los dirigentes gremiales, que conocían lo sucedido en la planta del Gran Buenos Aires, consideraron que ello encerraba el peligro de una escalada de violencia que podría justificar la intervención policial. Se trató de un aprendizaje en la acción, que pasó a denominarse entre los sindicalistas "resistencia de largo aliento", haciendo

referencia a la necesidad de mantenerse en los canales habituales de resolución de conflictos, evitando la ilegalidad y la respuesta a la provocación.

Como alternativa a la toma de fábrica, los sindicatos sugirieron una respuesta constructiva que descolocaría a la propia empresa: la formación de una comisión técnica para que los cambios en la organización del trabajo se hiciesen por consenso. La Asamblea aceptó esta propuesta –sin abandonar el reclamo de reincorporación de los dirigentes enjuiciados– y en apoyo de ambas propuestas convocó a una movilización en el centro de la ciudad para el día 26 de julio de 1990.

Ante el impacto que tuvo esta movilización, no sólo en la ciudad,¹⁹ la empresa aceptó negociar. Como veremos, esa negociación implicaría “inventar” nuevas reglas de procedimiento.

6. Nuevas reglas de procedimiento para la negociación

6.1. La creación de una comisión técnica

La innovación consistió en la creación y en el reconocimiento formal de una comisión técnica integrada por operarios, responsable de negociar el cambio en los métodos de trabajo.²⁰

Sin embargo, había que especificar el tipo de intervención que tendría. La empresa quería incluir dentro del paquete de negociaciones una nueva composición del salario para los puestos reconvertidos a través de primas por trabajo en equipo. Pero el sindicato consideraba necesario realizar una discusión técnica del cambio mismo y no simplemente limitar la actuación de la comisión al cálculo de compensaciones salariales por las modificaciones introducidas en cada taller. Por ello, proponía una disociación espacial y temporal de la negociación: primero, la discusión técnica de las nuevas modalidades operativas a cargo de la comisión técnica; después, la discusión del sistema remunerativo (nueva distribución de categorías, primas, etc.) a cargo de la comisión interna. Se evitarían así los

¹⁹ La marcha fue la más grande en la ciudad luego del retorno de la democracia en 1983 y motivó al Gobernador de la provincia de Santa Fe a solicitar al Presidente de la empresa mayor “cordura” en el tratamiento de los conflictos con su personal.

²⁰ Los párrafos entrecomillados que siguen –salvo aclaración en contrario– corresponden a testimonios de integrantes de la comisión técnica.

conflictos que pudiera suscitar el reconocimiento salarial de los cambios en los puestos de trabajo.

Respecto de la quita salarial, que la empresa intentaba trocar por tickets canasta, la parte gremial no estaba dispuesta a ceder pero, frente a la doble presión (de la empresa y de los trabajadores), aceptó el pago en tickets durante un período (agosto-diciembre de 1990), mientras que la deuda anterior se pagaría en cuotas. Esos pactos despejaron el problema de la presión salarial y permitieron llegar en septiembre de 1990 a un acuerdo que contemplaba lo siguiente: 1) la creación de una comisión técnica, independiente del sindicato y específicamente dedicada a la negociación de los nuevos métodos de trabajo; 2) la fijación de plazos por talleres para una rápida negociación (marzo de 1991 era la fecha límite); 3) la realización de dichas negociaciones taller por taller; 4) la aceptación –transitoria– de ascensos que nivelaban las categorías dentro de cada grupo de trabajo, así como también de los plus por trabajo en equipo;²¹ y 5) el escalonamiento temporal de la negociación: primero, la discusión “técnica” sobre la división del trabajo y, luego, la discusión “política” del nuevo sistema remunerativo (en cuya ocasión se discutiría el punto 4).

6.2. Los integrantes de la comisión

En cuanto a la composición de la comisión, la empresa pretendía introducir una diferenciación creando dos comisiones (una por producción y otra por mantenimiento), lo cual le daría margen para negociar prioritariamente con el grupo que se vería menos perjudicado por el ajuste (los operarios de producción). Pero la UOM consiguió que se aceptase *una sola* comisión integrada por 2 operarios de producción y 2 de mantenimiento.

En las primeras reuniones de la comisión participó un representante de la oposición política a la dirección del sindicato, que luego se retiró.²² Esa participación era promovida por la UOM con la intención de lograr la más amplia adhesión para su estrategia. Respecto de los operarios que finalmente la integraron, conviene realizar dos precisiones: uno era directivo de la UOM regional y otro formaba parte del comité de higiene y seguridad de la planta.

El sindicato influyó, entonces, en la selección de los integrantes de la comisión técnica, pero luego ésta actuó independientemente. Aunque

²¹ El plus por trabajo en equipo sería un porcentaje del salario de convenio. Por el contrario, muchos de los acuerdos firmados a partir del decreto de negociación por productividad establecen valores independientes del convenio. Al establecer un porcentaje, el incremento queda “atado” a la paritaria de rama (o actividad) pero permite, al mismo tiempo, contemplar la mayor capacidad de pago de la empresa que lo introduce.

²² La oposición no era numerosa y estaba constituida básicamente por grupos peronistas de base y trotskistas que, en forma pendular, se incluían y excluían de las acciones del sindicato.

sus miembros poseían alguna información sobre negociaciones similares (a través del intercambio con sindicalistas metalúrgicos brasileños), carecían de experiencia previa en la materia.

“Al principio la empresa nos subestimó. Ellos pensaban: una comisión técnica formada por gente sin experiencia en los nuevos métodos de trabajo. Aceptamos que saquen algunas cosas y luego implementamos la reforma”.

Por este motivo, los dirigentes gremiales (y sus asesores externos) visualizaron la conveniencia de que la comisión se apoyase en la experiencia y en el conocimiento de los propios trabajadores en sus puestos de trabajo.

“A los compañeros había que hacerles entender que en la reunión con los Gerentes tenían que participar, que tenían que pelear el puesto de trabajo ya que son ellos los que lo conocen, a vos se te pueden escapar muchas cosas”.

La comisión interna sindical negocia habitualmente en un nivel diferente al de los grupos informales actuantes en los talleres. La comisión técnica debía ubicarse más cerca de éstos, ya que la elaboración y la síntesis de los aspectos a tener en cuenta para la negociación de los acuerdos se realizaría ante cada puesto de trabajo. De hecho, era necesario que el trabajador de base percibiera a la nueva instancia de representación como un medio a través del cual pudiera transmitir sus conocimientos, pero también sus intereses personales y sus temores sobre la reforma. ¿Cómo evitar, de otro modo, que este cambio en la forma de enfrentar las iniciativas de la empresa fuese catalogado por los trabajadores de colaboracionista y ajeno a sus intereses?

Por lo tanto, se puso especial cuidado en integrar la comisión con personas que cumplieren con el siguiente perfil: tener predicamento en la base por ser “carismáticos”, pero, sobre todo, por ser obreros de oficio capaces de resguardar los “secretos” que sus compañeros les transmitiesen; además, debían ser muy buenos negociadores, ya que los acuerdos se concertarían sin la intervención de los directivos sindicales.

6.3. El rol y la actuación de la comisión técnica

Su estrategia de negociación se limitó a la discusión de la propuesta elaborada por la empresa, evitando quedar “comprometida” con la misma. En este sentido, su actuación fue defensiva, procurando resguardar las conquistas que históricamente habían fundado el poder de los trabajadores.

Retrospectivamente, los objetivos generales que impulsó en todos los sectores fueron los siguientes:

1) El principal objetivo fue que todos los cambios en las modalidades operativas se hiciesen por consenso de los trabajadores involucrados.

2) Luego, procuró la menor reducción de puestos de trabajo, limitando la polifuncionalidad y proponiendo una descripción detallada de las tareas de los puestos reconvertidos. Recordemos que, aunque estaban abiertos los retiros voluntarios, lo cual permitía un ajuste de los planteles a las nuevas modalidades operativas, el resultado final dependería de la amplitud con que se definiesen los nuevos puestos.

3) Mantener parámetros aceptables de carga física y mental en cada proceso de trabajo.

4) Vigilar que la nivelación de las categorías dentro de cada grupo se hiciera hacia arriba y que se aplicaran las primas correspondientes por trabajo en equipo.

5) Algunos puestos pertenecientes a ASIMRA (supervisores) pasarían a los grupos de operarios de producción, pero esos puestos tenían asignado un salario superior al de la categoría más alta de la UOM. La comisión técnica reclamó, entonces, la creación de una nueva categoría superior para los operarios de producción y la promoción del conjunto de los operarios del grupo de trabajo hacia esa nueva categoría.

6) Si bien en el interior de los grupos se homogeneizarían las categorías, la comisión exigió el mantenimiento de la antigüedad como criterio de promoción entre grupos cuya categoría máxima fuese diferente.

La estrategia de la comisión técnica, consistente en “apropiarse” del cambio impulsado por la empresa, se desplegó en dos niveles, conjugando descentralización y centralización:

– descentralización de la negociación por talleres o secciones, por lo cual variaría el resultado de acuerdo con, por un lado, su capacidad (su legitimidad, su inserción en cada lugar) para apoyarse en el “saber hacer” de los trabajadores y, por otro, la mayor o menor cohesión existente entre los propios trabajadores de cada sector;

– coordinación centralizada de las negociaciones, pues el campo de acción de la comisión técnica se extendía a toda la fábrica.

Como puede verse, la negociación centrada en el contenido de los puestos tuvo en cuenta constantemente sus implicaciones en lo referente al empleo y los salarios. Es decir, dada la tensión existente en el proyecto de

cambio, en la acción de la comisión técnica también se observan elementos tipo "A" (reivindicativos / defensivos). De hecho, no pudo evitar asumir una actitud reactiva que, *a posteriori*, la empresa calificó como "retardataria".

6.4. Las negociaciones en los talleres

En las negociaciones participarían, por un lado, la comisión técnica (la misma para todos los sectores) con la colaboración de los operarios de cada sector y, por el otro, el Gerente de cada Area (Acería, Laminación, etcétera).

Las discusiones en cada taller se realizarían sobre la base de una carpeta titulada: "Nuevos métodos de trabajo" elaborada por las oficinas técnicas. Pese a su apariencia, esta carpeta tenía un carácter meramente orientativo ("polivalencia" y "trabajo en grupo" figuraban en ella como palabras mágicas), pues sólo se enunciaban los objetivos de la reestructuración en términos de un balance económico (cantidad de puestos a suprimir en cada sector, primas y categorías correspondientes a los puestos reconvertidos), mediante una descripción muy general sobre el modo de realización de las tareas. Esto denotaba la ausencia de un análisis detallado de los métodos de trabajo.

Frente a ello, el rol formal de la comisión técnica consistió en revisar con los trabajadores la viabilidad de la propuesta oficial (realizando con ellos el análisis de métodos y acordando rutinas específicas y mecanismos de coordinación) para negociar luego en forma explícita con los Gerentes de Area las modificaciones resultantes. Este modo de negociación resguardaría la autonomía operaria frente a las jerarquías pues, como ya comentamos, la transmisión de los secretos del oficio se realizaría únicamente entre pares.

El rol esencial de la comisión consistió, entonces, en constituirse en un canal para la negociación implícita que, al aventar los temores de los trabajadores, les brindaría la posibilidad de intervenir constructivamente en el proceso de cambio. En cierto sentido, permitió formalizar la participación informal de los operarios.

La dificultad de este tipo de negociaciones se refleja claramente en las expresiones de dos de sus miembros:

"No es muy cómodo nuestro rol frente a los compañeros, porque es muy distinto a lo que veníamos haciendo, que era decir no y agarrarnos del convenio, que es viejo y no tiene vigencia. De manera que aceptar algunas cosas y tener que discutir las no es muy cómodo". [Y agrega en tono humorístico]: "Los compañeros dicen: 'guarda que viene la [comisión] técnica', ya nos tienen más miedo a nosotros que a los jefes".

Otro miembro de la comisión nos señala:

"Es más fácil pelear que hacer negocios. Es más fácil ir a pelear con la empresa y ponerte del lado del compañero que por ahí ponerte también del lado de la empresa para discutir algunos puestos de trabajo; porque es resistido."

Esta función no fue valorada por la empresa, que no entendió que, para que un cambio de esta naturaleza fuese posible, era preciso convencer a los involucrados sobre su necesidad y permitirles recrear de algún modo su margen de autonomía.

En un punto anterior señalamos que, por presión del sindicato, se logró que la comisión técnica estuviese compuesta por trabajadores de producción y mantenimiento. Esta legítima intención sindical de evitar las divisiones también tuvo una consecuencia inesperada que queda retratada en el siguiente testimonio de un operario de producción, miembro de la comisión:

"Depende de lo que suceda en producción, el plantel que te va a quedar de mantenimiento. Acá tenés que tener en cuenta que lo que aceptás en un lado podía perjudicar en otro. Eso llevó discusión. Uno de los puntos más controvertidos con la empresa giró alrededor del significado de la palabra 'asistir' al operario de mantenimiento. La idea ahí era ganar tiempo, pedíamos más información, al detalle, y muchas veces implicaba discutir con los jefes si sacar una tuerca, o dos, cosa que se descuenta que lo tenés que hacer. Se pedían detalles para ver si era una tarea específica de mantenimiento que la podíamos preservar para la gente más capacitada o si la gente de producción la podía hacer. Nuestra estrategia fue que la gente de producción haga solo mantenimiento primario". "El tema de capacitación también lo veíamos como una traba, ya que la empresa *se toma el tiempo, te capacita* y terminás haciendo la tarea y afectando a mantenimiento".

Se observa aquí una dificultad relacionada con la composición de la comisión. Pues es evidente que la capacitación favorece al operario de producción aunque, por solidaridad con los operarios de mantenimiento —¿o a causa de su liderazgo en la comisión?— pueda negarse a recibirla. En todo caso, es clara la contradicción existente en las connotaciones negativas de la frase "*la empresa se toma el tiempo, te capacita ...*"

6.5. La coordinación centralizada

Gracias a esa coordinación centralizada, los miembros de la comisión técnica funcionaron como un punto de convergencia de las negociaciones

que se llevaron a cabo en los diferentes sectores, lo cual les permitió hacer un "uso estratégico" de las informaciones.

"Las peleas en algún sector, luego te sirven para otro. Nos manejamos un poco por intuición, pero, cuando algo sale bien, entonces lo usamos en otro lado. Ellos (la empresa) en cambio, te ponen al Gerente de Acería, al Gerente de Laminación, al Gerente de Mantenimiento, tres personas que nunca se juntaron entre sí. Había situaciones risueñas: le hacías una pregunta tonta a uno y a otro y te dabas cuenta de que no se comunicaban. Esto provocó que, finalmente, se tuviera que hacer cargo de las definiciones directamente el Gerente de Producción de toda la Planta".

Frente a la coordinación centralizada de la parte operaria, se produjo una centralización de la decisión en los gerentes, lo cual fue el resultado de la exclusión de jefes y supervisores, es decir, del personal jerárquico en contacto directo con la producción. Esto tuvo un efecto perverso para los gerentes de área pues, con el paso del tiempo, al quedar de manifiesto su desconocimiento de lo pactado en diferentes lugares, se debilitó su posición. A su vez, ello condujo a una centralización aun mayor y a acrecentar la lejanía con respecto a los talleres de quienes debían tomar las decisiones.

118 7. Lockout: sus consecuencias en la planta

La precaria legitimidad que la empresa otorgaba a la comisión técnica, sumada a una coyuntura económica que le era muy desfavorable,²³ la indujo finalmente a desatar una acción de fuerza. La experiencia de negociación (se había llegado a acordar el cambio en un 40% de los puestos) fue anulada drásticamente tras masivos despidos y suspensiones realizados en tandas sucesivas, desde fines de febrero de 1991. La nueva actitud se transformó finalmente en lockout, luego del despido de la totalidad del personal agremiado a UOM y ASIMRA (tres mil trabajadores) el día 21/4/1991.

El conflicto duró hasta el día 9/5/1991, fecha en que se firmó un acta acuerdo en el Ministerio de Trabajo de la Nación según la cual se anulaban los despidos, se acordaban suspensiones rotativas y una paz social de 180 días. Respecto de la reorganización de la planta, se definió una fórmula de compromiso no exenta de ambigüedades, ya que establecía que la reapertura de la fábrica se realizaría bajo la nueva modalidad de trabajo, pero sin alterar las disposiciones del

²³ El plan de convertibilidad de febrero de 1991, basado en el estancamiento de la paridad con el dólar, agudizaría los problemas financieros de la empresa.

convenio colectivo de la rama. El sindicato podría participar en las discusiones que a este respecto surgieran, pero ahora bajo su forma y estilo tradicionales, a través de los delegados y la comisión interna.

El conflicto se resolvió oficialmente en el Ministerio de Trabajo el día 9/5/1991 pero, de hecho, en la planta se extendió hasta el día 20/5/1991,²⁴ fecha en la que el Presidente de la Nación anunció la rehabilitación del régimen de Promoción Industrial Provincial que favorecía a la empresa y que había sido anulado por la Ley de Emergencia Económica.

Cabe reflexionar sobre el objetivo de este conflicto que, al no guardar relación alguna con las actitudes de los trabajadores en el seno de la fábrica, hace entrever que —nuevamente— el verdadero enemigo al cual apuntaba no se encontraba únicamente en su interior. La empresa intentaba deshacerse de la dirección del sindicato regional.²⁵ Si bien no lo consiguió y se reafirmó la capacidad de movilización del sindicato (que se extendió a la ciudad), la eliminación de la comisión técnica significó para los trabajadores la pérdida de un importante mecanismo de expresión directa. Un dirigente del sindicato de supervisores (ASIMRA) expresa así este cambio de situación en la planta:

"No es lo mismo sentarse a discutir cuánta gente se necesita para empujar un automóvil; vos podés decir 3 y yo digo 2; discutimos, llegamos a un acuerdo y se hace. Quien negocia mejor gana y eso fue la comisión técnica. Es distinto que pongas a un solo hombre a empujar y, si no aguanta, le pones otro más. Entonces se transforma en una especie de guerra de resistencia. En este caso, primero tenés que conseguir que la gente lo haga y el conflicto generó lo necesario: la necesidad de trabajar y el miedo a quedar afuera".

La resistencia colectiva de los trabajadores en cuanto al control de la intensidad del trabajo y el modo de realizar las tareas comenzó a fisurarse. Así, los mayores cambios se introdujeron en los sectores más automatizados o, en otros términos, en los menos dependientes del oficio. También se produjeron en aquellos sectores donde la comisión técnica aún no se había hecho presen-

²⁴ El día 14 estaba prevista la firma individual de la aceptación del acta acuerdo, pero la empresa intentaba hacer firmar dos papeles más: uno que especificaba el modo en que el personal se iría reincorporando y un tercero en el que aceptaban los nuevos métodos de trabajo. Pero en el punto sobre las suspensiones se eliminaba la palabra "rotativa"; éste fue uno de los puntos más peleados por los sindicalistas, que no querían suspendidos fijos que terminasen despedidos.

²⁵ La dirección de la empresa procuró reavivar públicamente las históricas diferencias entre el sindicato regional y sus dirigentes nacionales para negociar sólo con estos últimos. Pero el Secretario Nacional de la UOM respaldó durante todo el conflicto al líder de la regional.

te, pues en ellos los trabajadores carecían de parámetros para poner límites a las iniciativas de flexibilización.²⁶

El lockout debilitó aun más la autoridad de los mandos medios de la empresa que, diariamente, eran compelidos a atravesar la valla humana de despedidos que "cuidaban" el ingreso a la planta. La mayoría de las veces no lograban ingresar.²⁷

Luego del conflicto, se recurrió a una Consultora con el objetivo de suavizar las tensiones entre jefes y subordinados. Dicha Consultora comenzó acercando al personal fuera de convenio con los delegados y directivos sindicales, quienes realizaron una evaluación del conflicto "por separado" e intercambiaron luego sus respectivos puntos de vista.

A partir de ese momento, se comenzaron a percibir dos nuevas facetas de la reestructuración: 1) la tercerización de los servicios de almacenes y transportes internos; y 2) una divisionalización del organigrama mediante su descentralización en "unidades de negocio" semiautónomas (por subproductos) que colocaron las áreas de mantenimiento, calidad y relaciones laborales bajo el mando directo de cada Gerente de Producción (Acería, Laminación, Alambres, Tubos en Frío y Tubos en Caliente).

120

8. Fin de la comisión técnica y contradicciones en el frente sindical

²⁶ Se registraron casos como el de Hornos Eléctricos, donde dos cuadrillas responsables de dos hornos se redujeron a una, que debía ocuparse alternativamente de ambos. Sin embargo, al retomarse el ritmo normal de producción, la propia empresa dio marcha atrás y reinstaló las dos cuadrillas. Véanse monografías por talleres en el informe intitulado: "Gestión social de las innovaciones tecnológicas en la industria argentina de procesos continuos", Buenos Aires, CEIL, 1992, trabajo mimeografiado.

²⁷ Se habló de una "toma por afuera del establecimiento" que se situaba en los márgenes de la legalidad. Concretamente habían colocado carpas en los accesos de la fábrica, donde instalaron ollas populares y los operarios y supervisores (junto a sus familias) cumplían sus turnos de trabajo como si estuvieran en actividad.

²⁸ El Ministro era el "autor" de la Ley de Flexibilización Laboral que en ese momento se discutía en el Congreso de la Nación. El conflicto se convirtió en un "caso testigo" para la discusión de esa ley.

Durante el lockout, mientras trascendía en los periódicos nacionales el problema de la reconversión de la planta, las regionales sindicales de UOM y ASIMRA retrotraían su atención hacia el problema básico de recuperar el empleo de sus afiliados masivamente despedidos (produciéndose un desplazamiento de "lo que estaba en juego" para ellos). El apoyo de la UOM Nacional a la seccional fue clave en el momento de medir fuerzas con la empresa en el ámbito nacional del Ministerio de Trabajo, pues la mediación del Ministro tenía un evi-

dente sesgo propatrolal.²⁸ Sin embargo, ese apoyo tuvo un costo considerable para la seccional.

Durante las negociaciones llevadas adelante por la comisión técnica, la seccional de la UOM había informado permanentemente a su organización central. El Secretariado Nacional no se pronunció abiertamente sobre ellas (y, por lo tanto, no las legitimó) pero, al tolerarlas, les dio un aval tácito. En cambio, durante las negociaciones que tuvieron lugar en el Ministerio de Trabajo, los representantes del sindicato central estuvieron muy lejos de promover —y mucho menos de avalar— un acuerdo que incluyera una cláusula de reconocimiento explícito de la existencia de la comisión. Evidentemente, ello hubiese sentado un importante precedente legal de negociación por empresa.

El conflicto tampoco generó un debate público sobre la experiencia de negociación de los trabajadores de Adar, pues no encontró eco en ninguno de los actores de la negociación que se llevó a cabo en el Ministerio de Trabajo y tampoco en el periodismo, que se abocó a los aspectos clásicos del conflicto. Como ya expresamos, la patronal rechazaba a la comisión técnica, el Secretariado Nacional de la UOM temía la negociación por empresa y, por último, el Ministro, si bien decía promover la descentralización de la negociación colectiva, respaldó en los hechos a la empresa, facilitando la eliminación de la comisión técnica.

121

La politización del conflicto dio como resultado el naufragio de la comisión técnica, que quedó sometida a la clásica tenaza de la centralización sindical y patronal, tutelada por el Estado y refrendada por el impresionismo habitual de los comentarios periodísticos.

A partir de entonces, se produjo una inflexión en las preocupaciones de la seccional de la UOM. En forma correlativa a la vuelta a la modalidad tradicional de negociación (por la vía de la comisión interna), aparece un mayor énfasis en cuestiones sociales y políticas. En el primer aspecto, respecto de los trabajadores cesanteados, participando en programas municipales de empleo, en particular, microemprendimientos. En lo político, a partir de la constitución de un núcleo de sindicatos combativos,²⁹ al visualizar un "techo" de la lucha gremial localizada frente al problema de la reconversión.

9. Evaluación de los cambios

En este ítem responderemos a la pregunta planteada en la introducción sobre la naturaleza de las

²⁹ A fines del año 1992 crearon una nueva central sindical, el CTA (Congreso de Trabajadores de la Argentina,) con un claro perfil opositor a la CGT.

transformaciones: ¿nuevo modelo de empresa o ajuste? Para ello, evaluaremos el cambio de acuerdo con dos lógicas.

9.1. El cambio en las reglas de contenido: La lógica cualitativa del cambio organizacional

Respecto del contenido de los puestos, la propuesta empresaria consistente en crear "grupos de trabajo" generó perfiles ocupacionales muy heterogéneos:

1) Un segmento de trabajadores en puestos fijos denominados "clave" altamente especializados (operadores de púlpito electrónico, grueros, etc.) que pueden realizar otras tareas, pero que no pueden ser reemplazados en sus puestos.

2) Trabajo en Grupos con un funcionamiento muy disímil en cada sector (según la naturaleza técnica de cada proceso), que –en teoría– tienen en común la rotación entre puestos sucesivos, situación que hasta nuestras últimas indagaciones había tenido una relativa efectivización. Dentro de los grupos, la polivalencia también resultó relativa: algunas de las tareas de mantenimiento "incorporadas" ya se realizaban antes de la reforma y las de control de calidad transferidas se limitaban a nuevas rutinas de ejecución (consistentes en colocar tarjetas identificatorias del turno que fabricó cada producto para responsabilizarlo por el mismo).

3) En mantenimiento se fusionaron puestos correspondientes a formaciones profesionales diferentes. Aparecieron las siguientes definiciones: electroinstrumentista (electricista e instrumentista) y mecatrónico (mecánico, electricista y electrónico). Sin embargo, pese a los esfuerzos de capacitación realizados por la empresa, aún se estaba muy lejos de consolidar esos nuevos perfiles profesionales.

4) La subcontratación de una parte de los servicios (de los almacenes y de los transportes internos) y la desactivación del puerto por la drástica reducción de las exportaciones³⁰ generaron la aparición de dos nuevos grupos de personal. Por un lado, un grupo colchón de trabajadores (que se denominó 060) que

122

³⁰ Desde 1982 hasta 1989 la empresa exportó en promedio un 30% de su producción. Luego (años 1992 y 1993), la producción para ese mercado no superó el 10% (en forma coincidente con la reactivación del mercado interno).

³¹ A este grupo, la empresa derivó luego –pero en menor proporción– personal excedente de otros sectores. El grupo 060 –al cual cualquier trabajador podía ser enviado– sirvió, de hecho, como un instrumento para el disciplinamiento de los trabajadores "estables", es decir, para lograr que aceptasen las nuevas modalidades de trabajo.

permanece sin puesto fijo hasta su retiro o reubicación en otro sector.³¹ Por otro lado, un grupo de trabajadores que, aunque realiza tareas en Adar, no guarda relación directa con la empresa, sino con los subcontratistas. En este último caso, podría hablarse de "segmentación de la fuerza de trabajo".³²

Sin embargo, la formación del grupo 060 no parece encuadrarse en una estrategia de segmentación interna, ya que este grupo desaparecería una vez concluido el proceso de ajuste del personal.

Respecto de las calificaciones necesarias para hacer frente a las nuevas tareas, el medio ideado era forzar la transmisión de los conocimientos a través de la rotación entre puestos. Esta "estrategia" se basa en la ruptura de la barrera existente entre los más antiguos, capaces de "solucionar problemas", y quienes están en situación de aprendices.

"Cuando entré a fábrica, los viejos no te dejaban tocar nada, nadie te enseñaba a trabajar. Tampoco querían que hicieras horas extra y aprendieras el trabajo; lo hacían todo ellos. Una cosa es contarlo y otra haberlo vivido; no te dejaban ni siquiera mirar. También los Jefes nos habían prohibido entrar al comedor con los viejos. Con el tiempo, algún trabajador no tan viejo te enseña el trabajo. Además, no siempre la mentalidad es la misma, y así vas aprendiendo".

El incremento de la rotación entre puestos llevaría a los "maestros del oficio" a transmitir sus conocimientos al resto y, al socializar sus saberes, les restaría autonomía (ya no serían imprescindibles) y autoridad sobre sus pares. Entonces, la "apropiación del *savoir faire* obrero" (al modo tayloriano) no sería el medio para lograr –al menos en teoría– el cambio en los comportamientos obreros; sino la ruptura de un sistema de relaciones tradicional (basado en la antigüedad y el aprendizaje "on the job") mediante una especie de "socialización forzada" de los conocimientos (forzada por la nueva situación de trabajo).

Este cambio potencial en los contenidos del trabajo fue formalmente consagrado mediante la nivelación de las categorías de los miembros de cada grupo, que rompió la correspondencia entre antigüedad y categoría, es decir, uno de los principales argumentos de cohesión³³ sobre los que se funda la legitimidad sindical.³⁴

En el gráfico que sigue se ob-

123

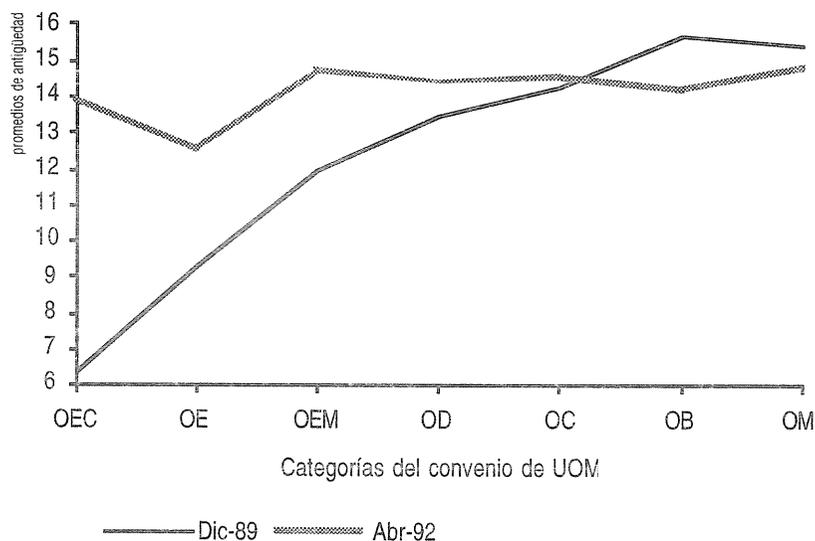
³² Como la observada por Benjamin Coriat en las industrias francesas de procesos continuos. Véase su artículo: Coriat, Benjamín, "Differentiation et segmentation de la force de travail dans les industries de process", *Colloque de Dourdan. La Division du travail*. Editions Galilée, 1978.

³³ Se trata de un criterio "universal" que permite evitar el conflicto entre los propios trabajadores. Dicho criterio es un equivalente degradado del "tiempo de aprendizaje" de los antiguos oficios artesanales.

³⁴ En la medida en que, tradicionalmente, el sindicato tuvo un rol determinante en la obtención de las promociones individuales.

serva que la correlación inicial casi perfecta entre antigüedad y categoría existente en los operarios de producción (curva de diciembre de 1989) queda anulada hacia el fin de la reforma (curva de abril de 1992). Más aún, se produce un incremento de la antigüedad promedio de las categorías inferiores de la escala que es compensado más que proporcionalmente por la reducción de la antigüedad en las categorías superiores, pues el promedio global de antigüedad pasa de 13,2 a 12,4 años.

RELACION ENTRE CATEGORIA Y ANTIGÜEDAD
de los operarios de producción



124

Fuente: Elaboración propia

Referencias: OEC: operario especial calificado, OE: operario especializado, OEM: operario especializado múltiple, OD: operador D, OC: operador C, OB: operador B y OM: oficial múltiple.

En este sentido, el sindicato ha quedado fuera de juego. Pero, la igualación de las categorías, ¿significa que se han abolido las jerarquías informales en el seno de los grupos obreros? Nos permitimos dudarlo. Probablemente, la indiferenciación de los operarios —¿cómo negarse a una promoción generalizada?— sea un eslabón más en la desautorización de los mandos medios. De ahora en más, los jefes ya no podrán exigir que sean los más competentes quienes realicen las tareas más complejas y difíciles en los momentos más acuciantes.

9.2. El "impacto" del cambio organizacional: La lógica cuantitativa del ajuste y la flexibilidad

En la tabla 1³⁵ vemos que, entre diciembre de 1989 y abril de 1992, se produjo una disminución en todas las actividades y categorías del personal, cuyo promedio general fue del 31,3 por ciento.

Tabla 1. Evolución del personal según actividad

Actividad	diciembre/1989	Retiro Voluntario	Grupo 060	Abril/1992	Evolución
Producción	1554	390 25,1%	18 1,2%	1192	-22,8%
UOM	1409	339 24,1%	14 1,0%	1102	-21,8%
ASIMRA	145	51 34,9%	4 2,7%	97	-33,6%
Mantenimiento	758	276 36,4%	95 12,5%	372	-50,9%
UOM	605	218 36,0%	68 11,2%	305	-49,6%
ASIMRA	153	58 37,9%	27 17,6%	67	-56,2%
Control de calidad	195	64 32,8%	24 12,3%	103	-47,2%
ASIMRA					
Servicios	454	141 31,1%	79 17,4%	210	-53,7%
UOM + ASIMRA					
Otros	259	138 41,4%	28 11,6%	90	-54,5%
UOM + ASIMRA					
Grupo 060				238	+
UOM				154	+
ASIMRA				84	+
Totales	3220	1009 31,3%	238 7,4%	2212	-31,3%
UOM	2479	743 30,0%	154 6,2%	1736	-30,0%
ASIMRA	741	266 35,8%	84 11,3%	476	-35,8%

125

Nota: El porcentaje incluido en la columna "Evolución" no es la suma de los porcentajes de retiros voluntarios y 060 debido a que también se produjo una rotación interna de personal entre actividades.

³⁵Realizamos dos relevamientos con datos suministrados por los sindicatos: uno en diciembre de 1989 y otro en abril de 1992. El segundo relevamiento se realizó sin haber concluido el proceso de racionalización (se hablaba de una nueva reducción del orden del 10% del personal), pero, como veremos, hemos podido establecer sus tendencias a partir de la categoría 060.

Ahora bien, dado que el proyecto de cambio organizacional implicaba transferencias de tareas entre distintos niveles de calificaciones y sectores de actividad, su impacto cuantitativo no fue homogéneo.

Por ello no debe extrañar que producción fuese la actividad menos afectada por la reducción de personal. En términos relativos, observamos (tabla 2) que los operarios de producción aumentaron su participación en el total de personal (de 48,3% pasaron a representar el 53,9%), mientras que sucedía lo contrario con todas las otras actividades.

Tabla 2. Distribución del personal según actividad

Actividad	Diciembre 1989	Abril 1992	Diferencia%
Producción	48,3%	53,9%	+5,6%
Mantenimiento	23,5%	16,8%	-6,7%
Control de calidad	6,1%	4,7%	-1,4%
Servicios	14,1%	9,5%	-4,6%
Otros	8,0%	4,1%	-3,9%
Grupo 060		10,8%	+10,8%
Total	100%	100%	0,0

En valores absolutos (tabla 1), mientras que producción se redujo en un 23%, calidad y mantenimiento³⁶ lo hicieron en alrededor de un 50%, es decir, más del doble. Por otro lado, la subcontratación de servicios y la desactivación del puerto llevaron a que el personal obrante en estas actividades se redujese en un 54%. Paralelamente, como el "enriquecimiento de tareas" incluía la autosupervisión, el personal perteneciente a ASIMRA (supervisores) se redujo más que el correspondiente a UOM (operarios), tanto en producción como en mantenimiento.

Respecto del tema salarial, la empresa también logró un importante ahorro a nivel de operarios de producción pues, además de la reducción de personal en esta categoría, las promociones y las primas por trabajo en equipo fueron compensadas por el mantenimiento de un 20% del salario en tickets canasta, reduciéndose así las cargas sociales.

Si retomamos la tabla 1, vemos que no fue sólo a través del retiro voluntario que se produjo el re-

126

³⁶ La reducción del personal de mantenimiento afectó en particular al sector de Mantenimiento Central y en menor medida a los planteles de Mantenimiento de Sectores, lo cual es coherente con la descentralización en "unidades de negocio".

dimensionamiento de los diferentes sectores, ya que el desplazamiento hacia el grupo 060 funcionó como un medio de ajuste allí donde los retiros voluntarios no alcanzaban a cubrir las mermas de puestos previstas por la reorganización (en particular en servicios ese desplazamiento alcanzó al 17,4% del personal). Por otro lado, este desplazamiento fue mayor entre los afiliados de ASIMRA que entre los de UOM, y el sector producción fue donde menos gente se trasladó (sólo el 1,2% ingresó al grupo 060).

Dado que la categoría 060 se creó para ajustar los planteles, podemos estimar la cantidad de personal que se preveía reducir.³⁷ De este modo, si incluimos los 238 trabajadores del grupo 060 en la reducción global de personal respecto de diciembre de 1989, el porcentaje total de reducción pasa del 31,3% al 38,7 por ciento.

Se produjo, entonces, un enorme incremento de la productividad fundada en el "enriquecimiento" del trabajo de los operarios de producción y en la tercerización de servicios auxiliares (transportes y puertos) que derivarían en un ajuste global de los planteles cercano a un 40%. Por un lado, la tercerización permitió a la empresa incorporar márgenes de flexibilidad externa, mientras que, por otro lado, la categoría 060 permitió "disciplinar" a los trabajadores.

En síntesis, el enriquecimiento impactó fuertemente sobre el empleo de los sectores de control de calidad y mantenimiento y en la supervisión (categorías cuyos salarios eran los que más incidían en la formación de costos). De allí que en el título de este artículo hablemos de "impacto selectivo" de la reorganización del trabajo.

127

Conclusiones

A lo largo del estudio hemos podido constatar una serie de dificultades que impidieron el establecimiento de una nueva modalidad de negociación obrero-patronal en la empresa. En particular, al hacer coincidir el ajuste (estrategia tipo A) con nuevas formas de organización de la producción (estrategia tipo B) se desataron enormes contradicciones.

El proyectado autocomando de los trabajadores en el seno de los equipos de trabajo cuestionaba el modo tradicional de control a través de la línea jerárquica y, con ello, a quienes ejercían ese rol, es decir, los jefes y los supervisores. Ahora bien, la supresión de niveles jerárquicos planteaba a la empresa un dilema: ¿có-

³⁷ Pese a que, como seguía vigente el retiro voluntario, una gran proporción de integrantes del grupo 060 fue finalmente absorbida por diferentes sectores, donde los retiros voluntarios produjeron vacantes.

mo exigir a los cuadros medios fidelidad y efectividad en la negociación cuando dicho cambio los colocaba en la mira de la racionalización? Se trata, sin embargo, de un dilema típico de este tipo de transiciones que suele resolverse garantizando estabilidad a los jefes y supervisores y/o reasignándoles funciones.

Respecto de la innovación en los procedimientos de la negociación, la empresa subestimó la capacidad de discusión de la comisión técnica. La coordinación centralizada de las negociaciones descentralizadas (y la fluidez de comunicaciones que ello le permitió) resultó más eficaz que la estrategia de la empresa que no desarrolló una contraparte *ad hoc* para realizar la negociación.

En cuanto a las preguntas que dejamos formuladas en la introducción referidas al alcance de la comisión técnica operaria, nos parece útil mencionar la forma que adopta la negociación obrero-patronal en las empresas en otros países.³⁸

En Alemania, los consejos de establecimiento son organismos autónomos de representación colectiva que se componen de trabajadores elegidos que, a su vez, eligen su propio presidente. Poseen la facultad de codecisión con la empresa en aspectos centrales de la gestión social, en particular, el ligado a la contratación de los trabajadores.³⁹

128

³⁸ Maurice, M., Sellier, F. y Silvestre, J., *Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania. Aproximación a un análisis societal*, Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España, Colección Economía del Trabajo, 1987.

³⁹ Pero también en: 1) las medidas de traslado, 2) el reglamento del taller (disciplina, horarios, fijación de épocas de vacaciones), 3) la aplicación de técnicas nuevas cuando tienen por objeto controlar el trabajo o el rendimiento, 4) los problemas vinculados con el sistema de remuneración por rendimiento (incluida la fijación de la prima), 5) las condiciones de aplicación del sistema de formación (el consejo podrá oponerse al nombramiento de un responsable no aceptado por él, también podrá designar a los trabajadores que harán los cursos de formación), etcétera.

⁴⁰ En el caso alemán, existe también una fuerte vinculación de los consejos con los sindicatos. Estos últimos desempeñan un papel importante en las elecciones de los consejos de establecimiento, aunque no tengan derecho a presentar listas.

Los comités de empresa que existen en Francia son órganos de participación mixtos ya que están constituidos por representantes de los trabajadores y presididos por el jefe de empresa o su representante. Su ámbito de decisión es mucho más acotado que el de los consejos alemanes y gira, principalmente, en torno de las condiciones de trabajo.

Como puede observarse, el modo de elección de los miembros de la comisión técnica en Adar se asemeja más al de su homóloga alemana.⁴⁰ Sin embargo, su nivel de participación resultó más próximo al de los comités de empresa franceses.

Los delegados que formaron parte de la comisión visualizaban a la codecisión como una estrategia peligrosa para su identidad de sindicalistas basada en una marcada incongruencia de intereses con la empresa. Por ello, la discusión se limitó a la aplicación del proyecto de cambio, pero sin comprometerse en su formulación.

Por su parte, las patronales —y, en nuestro caso, la empresa Adar— son reticentes a una participación organizada por parte de los trabajadores que rompa el límite de la discusión tradicional (reivindicativa *a posteriori*).

En este sentido, la diferencia sustancial que observamos es que, mientras en los países citados estos organismos constituyen instituciones aceptadas por las partes y consagradas por el derecho del trabajo, en nuestro caso la comisión técnica encontró una serie de resistencias para su legitimación y reconocimiento institucional. Sin embargo, esas resistencias no se evidenciaron sólo en las relaciones laborales a nivel de la empresa:

1) La "nacionalización" del conflicto provocada por el lockout permitió que se corriese el velo en cuanto a la real orientación estatal respecto de la descentralización de la negociación colectiva. El Ministro de Trabajo favoreció la extinción de la comisión técnica, lo cual deja entrever que la propuesta oficial de descentralización se orientaba hacia una atomización del poder sindical de presión salarial y no hacia el desarrollo de nuevas formas de negociación coherentes con su pregonada estrategia.

129

2) Tal vez como respuesta a la política estatal, la organización sindical de nivel nacional también se opuso a la legitimación de la comisión técnica. Según su interpretación, dadas las circunstancias, ello equivalía a convalidar el cercenamiento del poder de negociación de la rama.

En realidad, la actitud de la UOM nacional se vinculaba con su forma de estructuración, coherente con la modalidad de negociación cupular y centralizada consagrada por la ley 14.250 del año 1953. Esta ley sustentó el poder institucional del sindicato con personería gremial y la negociación por ramas de actividad.⁴¹ En este sentido, la transformación de ese tipo de organizaciones mediante la articulación entre niveles diferentes de negociación pone en juego enormes cuestiones en lo relativo al poder de las distintas partes.

⁴¹ Bisio, Raúl, "Restablecer plenamente la negociación colectiva: una difícil empresa de la democracia y los protagonistas sociales", Buenos Aires, 1990 (trabajo mimeografiado).

Abstract

This paper presents an analytical scheme to study the changes suffered by labour relations systems in firms where industrial structural change is being introduced. Employers' labor flexibilization strategies are linked to some traits of contents - and negotiation-rules.

We studied a steel-plant job-reorganization based on production-workers' polyvalence, which caused indirect and selective consequences on other employees' categories. Subsequent conflicts led to a reconsideration of traditional procedural bargaining-rules. Thanks to the support of regional office of the Unión Obrera Metalúrgica a Technical Committee was created. It was composed by workers who first negotiated the reforms, implicitly, with their peers in the workshop, and afterwards, open and explicitly, with the managers. Notwithstanding, change-resistance in workers' representation modes wasn't only inside the plant but, with conflict's nationwide spreading, moved toward social partners and institutions that historically dominated collective bargaining.

130

Resumen

Este trabajo propone un esquema analítico para abordar el estudio de los cambios producidos en los sistemas de relaciones laborales en las empresas que atraviesan procesos de reestructuración industrial.

Se intentó relacionar las estrategias patronales de flexibilización laboral con ciertas características que asumen las reglas de contenido y de procedimiento de la negociación. El estudio se refiere a la reorganización del trabajo en una planta siderúrgica basada en la polivalencia de los operarios de producción que provocó consecuencias indirectas y selectivas de racionalización sobre otras categorías de personal. Los conflictos que se produjeron condujeron a un replanteo de las tradicionales reglas de procedimiento de la negociación. De este modo –gracias al impulso del sindicato regional de la Unión Obrera Metalúrgica– se creó una Comisión Técnica integrada por operarios que negociaron en los talleres implícitamente con sus pares la reforma, para luego hacer lo propio, en forma abierta y explícita, con los gerentes de la organización. Sin embargo, las resistencias al cambio en las modalidades de representación de los trabajadores no se hallaban sólo en el interior de la fábrica, sino que, con la nacionalización del conflicto, se desplazaron hacia los actores y las instituciones que históricamente dominaron la escena de la negociación colectiva.

NUEVAS SECCIONES

A partir de este número, Estudios del Trabajo incorpora dos secciones de tipo histórico que complementan su objetivo de “difundir estudios teóricos y empíricos sobre estos temas y abrir un espacio de reflexión y debate que contribuya a un abordaje más sistemático y riguroso de la problemática socio-laboral”. Lo hacemos porque creemos que es importante colaborar para que cada disciplina recupere sus raíces en el medio en el que ha surgido, y que se tenga presente e incorpore el esfuerzo científico de las generaciones que nos precedieron. En esta idea se basa la sección de “Clásicos” en la que esperamos dar a conocer textos valiosos y fundantes que nos permitan tomar conciencia de que en muchos casos la ciencia argentina empezó tempranamente a trabajar temas que luego reaparecen a partir de análisis desarrollados en otras latitudes sin que se efectúe una efectiva acumulación del trabajo localmente realizado.

Una segunda sección histórica, “Documentos”, intentará colaborar en la comprensión del contexto dentro del cual se desarrolló la proble-

131