Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo: estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión siderúrgica	Titulo
Jabbaz, Marcela Isabel - Autor/a;	Autor(es)
Buenos Aires	Lugar
CIEL-PIETTE. CONICET	Editorial/Editor
1994	Fecha
Documento de Trabajo no. 36	Colección
Reestructuramiento industrial; Cambio organizacional; Cambio tecnológico; Sindicatos; Relaciones laborales; Industria siderúrgica; Organización del trabajo;	Temas
Doc. de trabajo / Informes	Tipo de documento
"http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/ceil-conicet/20110414024720/jabbaz.pdf"	URL
Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas 2.0 Genérica http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/deed.es	Licencia

Segui buscando en la Red de Bibliotecas Virtuales de CLACSO
http://biblioteca.clacso.edu.ar

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO)
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais (CLACSO)
Latin American Council of Social Sciences (CLACSO)
www.clacso.edu.ar

CLACSO
Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
Conselho Latino-americano de Ciências Sociais
Latin American Council of Social Sciences

DOCUMENTO DE TRABAJO Nº 36
1994

Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo: Estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión siderúrgica

Marcela Isabel Jabbaz

CEIL - C O N I C E T AV. CORRIENTES 2470 6º PISO OF. 24 (1046)
BUENOS AIRES - ARGENTINA - TEL/FAX 54 1 952-5273/7440

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN *1*

ESQUEMA ANALÍTICO Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN *3*

PRIMERA PARTE

EL SECTOR SIDERÚRGICO, LA EMPRESA Y SUS SINDICATOS 5

I. UN NUEVO PARADIGMA TECNOLÓGICO EN SIDERURGIA 8

II. DESFASAJE ENTRE MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA Y SOCIAL EN ADAR 10

III. REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA 11

IV. LA REPRESENTACIÓN SINDICAL 13

V. GERENCIA PARTICIPATIVA Y FORMULACIÓN DE UN PROYECTO DE CAMBIO DE PARADIGMA 15

SEGUNDA PARTE

EL PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL 17

I. OBJETIVOS 17

II. DOS MODALIDADES SUCESIVAS DE IMPLEMENTACIÓN 18

III. NUEVAS REGLAS DE PROCEDIMIENTO PARA LA NEGOCIACIÓN 22

IV. EL CAMBIO EN LAS REGLAS DE CONTENIDO 24

V. LOCKOUT: SUS CONSECUENCIAS EN LA PLANTA 27

VI. FIN DE LA COMISIÓN TÉCNICA Y CONTRADICCIONES EN EL FRENTE SINDICAL 29

TERCERA PARTE

DIVISIONALIZACION DE LA ORGANIZACIÓN 30

I. CONFIGURACION PREVIA DEL ORGANIGRAMA 31

II. NUEVA CONFIGURACION DEL ORGANIGRAMA 32

CUARTA PARTE

ESTUDIO DE UN TALLER 33

I. INFLUENCIA DEL TRABAJADOR SOBRE LOS MÉTODOS Y OBJETOS DE TRABAJO 35

II. INDEPENDENCIA DEL TRABAJADOR FRENTE A LA VIGILANCIA DE SUS SUPERIORES40

III.AUTONOMÍA DEL TRABAJADOR EN EL PUESTO DE TRABAJO 41

QUINTA PARTE

EVALUACIÓN DE LOS CAMBIOS 42

I. LA LÓGICA CUALITATIVA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL 42

II. EL "IMPACTO" DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL LA LÓGICA CUANTITATIVA DEL AJUSTE Y LA FLEXIBILIDAD 45

CONCLUSIONES *47*

BIBLIOGRAFÍA *49*

ANEXO 1 *53*

FLUJO DE MATERIALES Y SUBPRODUCTOS ENTRE LOS DISTINTOS SECTORES DE PRODUCCIÓN 53

ANEXO 2 *55*

CARTA/ACUERDO DE LA EMPRESA DE JUNIO DE 1990 55

CONTRAPROPUESTA DE UOM 58

PUBLICACIONES DEL CEIL *61*

INTRODUCCION

En este documento de trabajo se analizan las modalidades de gestión que se desarrollaron al introducirse nuevas formas de organización del trabajo en una planta siderúrgica perteneciente a un importante grupo empresario nacional, que denominaremos Adar S.A.[1].

Tradicionalmente se ha discutido sobre el impacto del cambio tecnológico sobre los niveles de empleo y la estructura de calificaciones. En Adar, las últimas innovaciones en maquinarias se habían producido una década atrás y observamos, en cambio, el "impacto" de un cambio organizacional.

Dos series de preguntas guiaron la investigación.

La primera de ellas se refería al modo de introducción de los cambios. La vía tradicional, fundada en una estricta separación entre conceptores y ejecutores, reservaba esa responsabilidad a los mandos medios de la empresa. En este contexto, a la Comisión Interna de fábrica le correspondía un rol reivindicativo a posteriori.

La introducción de nuevas formas de organización del trabajo podía conmocionar este modelo, por su pretensión de transformar no solo los contenidos del trabajo ("enriquecimiento") y, en consecuencia, las calificaciones ("polivalencia"), sino, sobre todo, la "filosofía" de trabajo, basada ahora, explícitamente, en la autonomía operaria (autosupervisión y autocontrol de la calidad), y en la participación en la resolución de problemas (involucramiento)[2]. En efecto, dado el inevitable desequilibrio de poder entre dirigentes y dirigidos, para lograr el involucramiento de los operarios con la nueva forma de trabajar debía recurrirse a **negociaciones implícitas**[3] que, para ser efectivas, implicarían innovar en los procedimientos de la negociación. Simultáneamente, cambiaría el rol y el perfil de los diferentes actores de la negociación.

Ahora bien, en Adar S.A. se creó una Comisión Técnica integrada por operarios que, sobre la base de una propuesta concreta por parte de la empresa, "negoció implícitamente" con sus pares la modificación de la forma de trabajo (los aspectos técnicos de la reforma) que, en cada taller, estarían dispuestos a aceptar. Tras dicha negociación hizo lo propio, pero esta vez en forma abierta y explícita, con la gerencia de la organización. Otra alternativa hubiese consistido, evidentemente, en que ese rol fuese desempeñado por jefes y supervisores con autoridad técnica y ascendiente personal sobre sus subordinados. Pero, paradójicamente, el fracaso de esta posibilidad no se debió a la mala relación de los mandos medios y los operarios a su cargo sino, en cambio, a tensiones entre ellos y la propia empresa.

¿Se consolidaría una nueva forma de representación de los trabajadores capaz de negociar los aspectos técnicos del cambio organizacional[4]? ¿Obtendría reconocimiento más allá de la unidad productiva en cuestión?

La segunda serie de interrogantes se refería a la naturaleza de las transformaciones en curso. El objetivo del cambio era introducir nuevos métodos de trabajo para lograr una mejora de la calidad al mismo tiempo que un cambio en la composición del salario y un incremento de la productividad provocando, por esta última vía, una reducción del personal. ¿Surgiría un nuevo modelo de empresa centrado en la calidad de la producción,

---

1 La planta en estudio se halla emplazada a orillas del río Paraná, sobre el eje industrial de la ruta Panamericana, en una ciudad de 45.000 habitantes, localizada a 300 Km de la Capital Federal y a 100 Km de Rosario.

2 El sistema tayloriano-fordista de organización del trabajo también funcionaba gracias a la autonomía operaria, pero sin reconocerla explícitamente como un factor de eficiencia.

3 La distinción entre negociación implícita y explícita es establecida por Crozier y Friedberg. La negociación explícita tiene lugar abiertamente entre protagonistas formalmente reconocidos, mientras que la negociación implícita es descripta por los autores de la siguiente forma: "El reformador propone un cambio a los involucrados en el mismo. A esta proposición, los interesados responderán aprovechando las "oportunidades", pero transformándolas según su punto de vista. El reformador no puede pensar que él tiene razón contra los propios actores del cambio. Debe precisar y mejorar sus proposiciones. No se trata de una negociación abierta, sino que los cambios se van introduciendo sin comprometer a los participantes en una negociación explícita que restringiría su libertad de acción". CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. **El actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva**. Alianza Editorial Mexicana. México, abril de 1990.

4 La nueva instancia de representación, abocada a los aspectos técnicos del cambio, sería complementaria de las instituciones tradicionales (Delegados y Comisión Interna) de carácter reivindicativo.

apoyándose para ello en la polivalencia operaria o, en cambio, primaría la lógica del "ajuste", centrada prioritariamente en la reducción de costos y, en especial, los salariales?.

De primar esta segunda tendencia -como efectivamente sucedió- era muy difícil que la Comisión Técnica pudiese llevar a cabo eficazmente su tarea pues, en efecto, la flexibilización salarial acarrearía todo tipo de conflictos que impedirían un trabajo constructivo.

Así, pese a los notables resultados que se obtuvieron gracias a esta innovación en los procedimientos de la negociación, ante una coyuntura macroeconómica de muy alta incertidumbre, la empresa decidió cortar prematuramente la experiencia. Es por ello que hablamos de "impacto" del cambio organizacional, para evocar el carácter impuesto que finalmente tuvo.

ESQUEMA ANALITICO Y METODOS DE INVESTIGACION

La triangulación[5] de datos cuantitativos y cualitativos fue un imperativo resultante de la estructura del problema abordado. En el cuadro inferior se resumen las cuestiones en juego[6].

En su encabezamiento se diferencian dos modalidades polares de estrategia patronal: A) el "ajuste" y la flexibilización salarial y B) las nuevas formas de organización del trabajo. Decimos "polares" ya que las estrategias del tipo "A" impulsadas por el imperativo del incremento de la productividad conllevan el ajuste dentro de un paradigma estable de organización. Las estrategias del tipo "B" se orientan en cambio hacia un cambio de paradigma organizacional centrado prioritariamente en la mejora de la calidad de los productos y procesos.

En el eje vertical se colocan dos aspectos característicos de la negociación paritaria: el referente a las "reglas de procedimiento" y el vinculado con las "reglas de contenido"[7].

	AJUSTE Y FLEXIBILIZACION SALARIAL ("A")	NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO ("B")
REGLAS DE PROCEDIMIENTO	Comisión Interna	Comisión Técnica
REGLAS DE CONTENIDO	-Retiro Voluntario -Nivel de salarios -Categorías de convenio -Sistema de remuneraciones **(aspectos reivindicativos)**	-"Enriquecimiento" de tareas - Polivalencia operaria **(aspectos técnicos)**

Así como la modalidad de negociación reivindicativa formalizada, abierta y "a posteriori" (con eje en el empleo, las categorías y los niveles salariales) acompañó, coherentemente, la introducción de modalidades taylorianas y fordistas de organización del trabajo y la empresa (con el correlato de la formación de sindicatos "de masa" con sus correspondientes Comisiones Internas de fábrica), para la introducción de "nuevas formas de organización del trabajo" -que se fundan en la autonomía y la participación operarias- es necesario un nuevo tipo de negociación (implícita) que se anticipe al cambio, consensuándolo informalmente.

En cuanto al método de investigación, en su aspecto cualitativo, realizamos entrevistas para captar las oportunidades y restricciones percibidas por los actores intervinientes en la negociación, así como las acciones que "inventaron" al encarar un camino no pautado previamente por la experiencia. Prestamos especial atención a las modalidades de "apropiación"[8] imaginadas por los trabajadores y sus representantes frente a la iniciativa patronal[9].

5 Jick, T.D. "Mixing Qualitative and Quantitative methods: Triangulation in Action" en Administrative Science Quarterly, 24, December, 1979.

6 Se trata sin duda de un esquema ad-hoc, cuya aplicabilidad en otros casos requiere confirmación mediante nuevas investigaciones.

7 Adam y Reynaud distinguen entre "reglas de contenido" y "reglas de procedimiento", denominando a éstas últimas "super-reglas". Las primeras regulan materias específicas, como el justo salario o las condiciones de trabajo, mientras que las segundas regulan el modo de negociación propiamente dicho, comprendiendo no sólo las normas del Derecho, sino también las normas efectivas a través de las cuales se entabla la negociación. Por ejemplo, la regla no escrita según la cual al final de un conflicto se corre un velo sobre las infracciones cometidas previamente por ambas partes. ADAM, G. y REYNAUD, J.D. **Conflicts du travail et changement social**. PUF, París, 1978

8 Bernoux 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". BERNOUX, Philippe: **Un travail à soi**, Privat, Francia, 1981, p. 115.

9 Lo cual es la fuerza, pero también la debilidad de este trabajo pues, en efecto, tuvimos un acceso mucho más fluído a la parte sindical y operaria que a la patronal.

En cuanto a los aspectos cuantitativos de la reestructuración, realizamos dos relevamientos estadísticos del personal, uno al comienzo y el otro al final de la reestructuración. Gracias a ellos evaluamos el "impacto" del cambio en la organización del trabajo sobre las dotaciones de personal en las diferentes categorías.

A continuación presentamos una cronología para facilitar la lectura del texto. El trabajo de campo de la investigación se llevó a cabo durante el proceso mismo del cambio y tuvo lugar entre junio de 1990 y octubre de 1991.

((((((((((((((((((((Ver original impreso))))))))))))))))))))

1975-1985:	Expansión e integración de la empresa y estancamiento del mercado interno del acero.
1985-1987:	Deslocalizaciones de procesos hacia la provincia de San Luis.
1987-junio/1990:	Gerencia Participativa.

Año 1990	Año 1991
Marzo: Comienzan los retiros voluntarios.	**De febrero a mayo**: Conflicto y lockout
Junio: Intento de imposición unilateral de nuevos métodos de trabajo	**Junio**: Interviene una consultora para suavizar las tensiones derivadas del conflicto
Julio: Movilización UOM y juicio a integrantes de la Comisión Interna	**Julio**: Imposición masiva de los nuevos métodos de trabajo y creación de una categoría interna de personal inestable (060)
De Agosto a Diciembre: Creación y actuación de la Comisión Técnica	**Octubre**: Creación de "unidades de negocio" (cambio de organigrama hacia una forma divisionalizada por subproducto)
Noviembre: Desaparición de APSISA (Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica de Adar)	

PRIMERA PARTE

EL SECTOR SIDERURGICO, LA EMPRESA Y SUS SINDICATOS

La tardía expansión del sector siderúrgico es un claro exponente del modelo de industrialización adoptado por la Argentina. La "sustitución de importaciones" creó un sistema con fuertes desbalances entre las diferentes ramas industriales. Desarrolló primero la industria liviana (en especial la alimentaria y la textil) para recién después expandir la industria de base (energía y acero) con una fuerte presencia del Estado como inversor.

Adar S.A. se creó en la ciudad de Rosario en el año 1942, mientras que la planta en estudio se fundó en 1951 en una localidad próxima a San Nicolás donde se instalaría la empresa estatal SOMISA (Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina). Ésta última entró en actividad en 1961 con el fin de proveer de insumos semielaborados (arrabio) a los laminadores privados (entre ellos Adar) que hasta ese momento operaban con Hornos Siemens Martin, lo cual hizo posible la aparición de una multiplicidad de empresas de tamaño medio.

El origen de Adar S.A. se vincula con las necesidades de sustituir importaciones derivadas de las restricciones a la importación de acero que se produjeron durante la segunda guerra mundial. En principio se dedicó a proveer de barras de acero a la construcción y luego se fue diversificando. Actualmente es una empresa líder en la producción de laminados no planos; produce alambres, alambrón, barras para la construcción, talones, púas, mallas, clavos, caños con costura, etcéteraétera.

AQUI VA EL GRAFICO nº 1 **Fuente:** Estadísticas Siderúrgicas 1960-1992 Centro de Industriales Siderúrgicos (ver anexo 2 - cuadro Nº6).

La expansión del sector siderúrgico fue dinámica hasta mediados de la década del '70, momento a partir del cual el mercado interno se estancó. Se pasó a una etapa de recesión (sobre todo en las actividades demandantes de acero: automotriz, construcción, equipos de transporte e industriales) y de caída prolongada del Producto Bruto Industrial.

Como puede observarse en el gráfico 1, se produjo entonces una fuerte caída de la demanda interna de laminados no planos, de 1.063.000 tn. en 1977 pasó a 583.000 tn. en 1985. Por ello, a partir de 1982 comenzó a perfilarse un cambio en la composición de las ventas del sector ubicándose las exportaciones por encima del 20% de la demanda total.

También se produjo un proceso de concentración económica que trajo aparejada una redefinición de los actores de la rama siderúrgica. Adar tuvo un fuerte protagonismo al comprar, y en ciertos casos cerrar, importantes plantas industriales que pertenecían a sus competidores.

Por ello, la curva evolutiva de las ventas de Adar presentó marcadas diferencias respecto a la evolución del subsector de laminados no planos, ya que la empresa aumentó su participación en ese mercado y, de este modo, registró una muy fuerte expansión. De 401.001 tn que producía en 1977 pasó a alrededor del millón a partir de 1981.

Al mismo tiempo que aumentaba su participación en el mercado, la empresa produjo un proceso de reconversión tecnológica a partir de la instalación de una acería[10] que le permitiría independizarse del abastecimiento de semielaborados de SOMISA[11].

Pero cuando la empresa, por fin, concluyó su integración productiva en el año 1978, el modelo económico basado en la sustitución de importaciones se encontraba en crisis y la demanda interna que preveía cuando decidió invertir, se había esfumado.

Si bien Adar mantuvo en lo esencial su perfil mercado internista -como lo ilustra el gráfico que sigue-, hacia 1982 comenzó a conquistar nuevos mercados. Ese año instaló un nuevo laminador cuya producción se orientó principalmente al exterior. El cambio de clientela conllevó fuertes exigencias en torno a la calidad de los productos y la empresa comenzó a vislumbrar la necesidad de una política de mejoramiento de la calidad debido a la alta competencia existente en los mercados internacionales. Pero para ello debía introducir cambios en la organización del trabajo que, por aquel momento, no encaró.

En el gráfico 2 se observa que entre 1982 y 1986 las ventas en el mercado externo se mantuvieron alrededor de un 30% de la producción. Pero luego se registraron fluctuaciones derivadas de las turbulencias del mercado interno. Es decir, las exportaciones parecen reducirse cuando el mercado interno se expande e incrementarse cuando el consumo local se retrae. Sin embargo, en el año 1990 -cuando se inicia el proceso de reestructuración que estudiamos- la salida al exterior no llega a compensar las mermas del mercado interno, observándose una caída importante del volumen total de producción de la empresa. Esto se agudiza al año siguiente durante el conflicto obrero patronal, del que hablaremos más adelante, para recuperarse recién en 1992 -aunque sólo sobre la base del mercado interno-con la reactivación de las empresas locales demandantes de Adar.

AQUI VA EL GRAFICO Gráfico 2. **Fuente:** Elaboración propia en base a Memorias y Balances.

---

10 Para estas inversiones recibió importantes subsidios estatales. Recordemos que quien fuera presidente de Adar abandonó esa función para desempeñarse como Ministro de Economía del entonces gobierno militar.

11 De este modo, Adar pasaba de una relación de complementareidad con SOMISA (en tanto ésta última le proveía de insumos) a una relación de abierta competencia.

I. UN NUEVO PARADIGMA TECNOLOGICO EN SIDERURGIA

El esquema de producción tradicional en siderurgia estuvo constituido por la secuencia "alto horno - convertidores - laminación" e implicaba grandes volúmenes productivos con una escasa variedad de productos finales. Esto se vinculaba con amplias economías de escala, el mantenimiento durante largos períodos de elevadas inversiones fijas y la existencia de una estable (y predeciblemente creciente) demanda interna relacionada con el desarrollo de los sectores de bienes de consumo durable capaces de garantizar la absorción de grandes volúmenes de oferta durante largo tiempo[12]

Los avances tecnológicos de los años 60 (convertidores LD, computación, colada continua, etcétera) tomaron como base este esquema y reforzaron las grandes implantaciones siderúrgicas. Las máquinas de colada continua permitieron obviar el uso de lingoteras como paso previo a la laminación, representando un importante ahorro de tiempo y energía[13].

Pero a mediados de los años 70 el patrón de desarrollo siderúrgico basado en las producciones masivas sufrió profundos cambios. La crisis del petróleo y la consiguiente reducción de la demanda de bienes durables, nuevas necesidades de metales livianos, elevados costos de oportunidad para las grandes inversiones fijas, etcétera, afectaron al modelo basado en la gran escala, induciendo a fuertes procesos de reconversión industrial. Se focalizaron dos problemas: el tamaño de las unidades y su grado de flexibilidad productiva (en relación al proceso técnico y a la posibilidad de variación de la composición química de los productos).

Simultáneamente, se venían experimentando desde casi dos décadas nuevas tecnologías que coexistían con los convertidores, nos referimos en particular a los hornos eléctricos. El nuevo esquema comenzó a operar basándose en el uso de chatarra y hornos eléctricos. La primera evita la utilización del Alto Horno y las baterías de hornos para cokificación (la mayor de las inversiones en el esquema previo), mientras que el segundo reemplaza a los convertidores LD.

A principios de los 70 apareció otro gran invento que completó el ciclo: la reducción directa, que permite sustituir (en parte o en su totalidad) a la chatarra como carga fría de los Hornos Eléctricos. A partir de la Reducción Directa se obtiene "hierro esponja o scrap" sin necesidad de fusión previa, concentrando el mineral de hierro hasta un 90% de su contenido metálico.

De este modo el nuevo esquema de aceración estaría integrado por los procesos de Reducción Directa - Hornos Eléctricos - Colada Continua, pasando luego a la fase de laminación. Estos cambios no constituyeron solamente un avance en la frontera tecnológica, sino que implicaron un salto en otra dirección, caracterizado por menores inversiones fijas, menores costos fijos por tonelada producida, mayor flexibilidad productiva (en relación a la posibilidad de obtener aceros más variados en su composición química y la posibilidad de realizar series más pequeñas) y niveles productivos más acordes con mercados locales (series cortas). Este es el esquema adoptado por Adar en nuestro país.

Hasta ahora nos hemos referido a las innovaciones físicas, pero también debemos tener en cuenta las referidas a las "nuevas tecnologías de organización del trabajo".

Hablando en términos globales, es esencial tener presente la diferencia que existe entre las condiciones que dieron origen en los países europeos a las innovaciones organizacionales y las condiciones que explican su tardía aplicación en nuestro país. De esta evaluación dependen en gran parte las consecuencias diferenciales que se verificaron en las empresas argentinas y en el mercado de trabajo[14].

---

12 SOMISA fue construida a partir de este esquema productivo.

13 Esta tecnología sería utilizada también en el esquema alternativo.

14 Obviamente vamos a encontrar una gran variedad de estrategias entre las empresas, algunas más adaptativas y otras -la minoría-que han podido anticipar ciertos cambios y hoy se encuentran en mejores condiciones competitivas frente al proceso de apertura económica. Un artículo de Jorge Walter ilustra los efectos perversos que produjo un contexto de alta turbulencia en empresas argentinas en los últimos 20 años. WALTER, Jorge. "Modalidades de racionalización en las empresas argentinas. Del ajuste a las nuevas formas de organización del trabajo". Revista Sociología del Trabajo. Siglo XXI de España Editores, SA. Madrid, 1991.

La discusión europea sobre el tema se vincula con la reacción obrera antitayloriana de fines de los sesenta[15] que confrontó a las empresas con la necesidad de implementar cambios de fondo en la organización del trabajo (convergían el estancamiento de la productividad, la caída de la calidad y una alta rotación del personal). La revolución informática en la industria recién comenzó a tomar peso en esos países a fines de los años 70, y sólo a partir de los años 80 se puede hablar de cambios organizacionales vinculados con cambios en la tecnología (que preparan su incorporación o que la acompañan cuando ésta tiene lugar).

La oleada de modernización tecnológica de fines de los 70 en Argentina no obedeció a estos motivos e invirtió la secuencia (se produjeron primero los cambios tecnológicos y mucho después los organizacionales). La coyuntura favorecía la incorporación de tecnología: la conjunción de un dólar barato, la disponibilidad de abundante y accesible crédito externo (tras la crisis del petróleo) y los regímenes promocionales que otorgaban enormes beneficios a las nuevas implantaciones industriales. Las empresas que aprovecharon dicha coyuntura no incorporaron la tecnología sobre la base de estrategias preparatorias en el plano de la organización y los recursos humanos y, en la mayoría de los casos, tampoco implementaron dichos cambios en el momento de la instalación de la maquinaria.

15 De este modo, los círculos de calidad, los grupos semiautónomos de trabajo, etcétera., son interpretados por Jean Ruffier como el resultado de una respuesta patronal ante el rechazo obrero del taylorismo. RUFFIER, Jean. "L'enrichissement des taches: une reponse a la pression ouvriere". Artículo extraído del Colloque de Dourdan. La División du travail. Editions Galilee, 1978.

II. DESFASAJE ENTRE MODERNIZACION TECNOLOGICA Y SOCIAL EN ADAR

En la siderurgia los procesos de modernización, cuando se producen, suelen darse a través de "saltos tecnológicos" que implican una renovación total del parque de maquinarias. En cambio, en Adar se trató de una reconversión tecnológica limitada. La empresa incorporó nuevos equipos únicamente donde creaba una instalación nueva (es decir, en 1978 la instalación de la acería que completó el ciclo de producto y en 1982 un nuevo laminador); pero mantuvo al viejo laminador Morgan (al que introdujo modificaciones) y el resto de los procesos de terminado conservó, en lo esencial, la vieja maquinaria.

Por otro lado, hubo cambios puntuales en la gestión del personal (por ejemplo, capacitación del personal para la nueva acería) pero no innovaciones consistentes en materia de organización.

La política con el personal durante esa etapa (coincidente con la de una dictadura militar) fue muy rígida y no contempló espacios de participación del personal para su adaptación a las nuevas tecnologías. Además, -como puede verse en el cuadro que sigue- se redujo la mano de obra, sobre todo tras la fusión con el principal competidor.

Evolución del personal en las empresas fusionadas

Empresa	1979	1980	1981	Dif % 81 / 79
ADAR	6.672	5.489	4.749	-28,2
S.R.	3.483	3.234	2.394	-31,3
G.	2.222	1.553	639	-71,2
G.	418	427	328	-21,5
TOTAL	12.795	10.703	8.155	-36,3

Fuente: "Historia de una voluntad de acero". Bs. As. 1986 - Publicación de la Empresa

La empresa sin embargo mantuvo, en lo esencial, una división del trabajo tradicional: puestos fijos y separación estricta entre tareas de concepción y de ejecución.

El cambio más importante fue la expansión de una nueva categoría de trabajadores, que serían conocidos a partir de ese momento como "los fuera de convenio", es decir, no agremiados. Antes el personal fuera de convenio se limitaba a la jefatura, pero a partir de entonces, adquirieron ese status técnicos especializados, secretarias, personal de apoyo, entre otros. Muchos de ellos eran ingenieros y técnicos con títulos terciarios y su incorporación, de hecho, restó funciones a los supervisores afiliados a ASIMRA (integrada, en una gran proporción, por ex obreros que hicieron carrera en la empresa). Hacia finales de la dictadura militar (año 1984) estos nuevos empleados sumaban alrededor de 500 personas (aproximadamente el 13% del total).

Así, quedó pendiente la modernización social necesaria para el uso óptimo de los nuevos equipos e instalaciones. Si ello no sucedió a posteriori con la celeridad que cabría esperar, se debe tal vez a que en el período que siguió, tampoco aparecieron las presiones que hiciesen necesario profundizar el proceso de reestructuración.

En definitiva, hemos registrado un desfasaje temporal entre el cambio tecnológico y el cambio en la organización del trabajo, que recién se producirá a comienzos de 1990, cuando los cambios en las reglas del juego, macroeconómicas e institucionales, lo hicieron imprescindible.

III. REESTRUCTURACION DE LA EMPRESA

Luego del proceso de concentración económica (fusiones, absorciones, etcétera) la firma quedó integrada por dos plantas industriales, una ubicada en el Gran Buenos Aires (planta 1 - dedicada a la producción de aceros especiales) y otra en la Provincia de Santa Fé (planta 2). En ésta última hemos realizado este estudio y es allí donde la firma concentró la mayoría de sus procesos productivos. Dichos procesos comprendían una acería, dos laminadores, un sector de alambres, dos sectores de tubos (en frío y en caliente) y uno de talones; además de otras instalaciones (puertos, patios de materiales, almacenes, etcétera).

Sin embargo, entre los años 1985 y 1987, con el fin de reducir costos la empresa deslocalizó, de la planta 2, procesos de terminado de productos (sobre todo de alambres) que envió a la provincia de San Luis donde instaló 12 sociedades anónimas con razones sociales propias. En esa provincia regía un sistema de promoción industrial que le eximía del pago de impuestos al valor agregado[16]. Estas deslocalizaciones implicaron el traslado de maquinaria pero, tal vez para evitar un conflicto con el sindicato, no provocaron despidos de personal sino su reubicación en la misma planta (y unos pocos traslados a San Luis), lo cual creó un excedente en los talleres que lo absorbieron. Sin embargo, las ventajas financieras de las deslocalizaciones compensaron más que proporcionalmente el efecto que ésta política provocó en la productividad de la planta 2, como así también, el aumento de los costos por transporte.

Los despidos se produjeron, en cambio, entre el personal "fuera de convenio": se retiraron 40 técnicos que habían intervenido en la modernización tecnológica de la planta. Esto generó tensiones muy grandes a nivel de cuadros medios.

De este modo se perfiló una nueva estructura empresarial que incluyó también una empresa de comercialización (gran parte de cuya actividad se desarrollaba entre empresas pertenecientes al mismo grupo económico), una empresa de apoyo tecnológico, una financiera, entre otras.

La rápida expansión de la década del 70 (concentración de procesos) y las deslocalizaciones de los 80 trajeron problemas de coherencia global en la estructura de la planta. Se impulsó entonces una reforma administrativa, asignando "centros de costos" a distintos sectores, para calcular por separado la rentabilidad de cada proceso productivo (reducción directa, hornos, laminación, etcétera) y realizar los ajustes necesarios.

En relación a la organización del trabajo en los talleres, se inició el primer plan de reestructuración de envergadura (año 1985) que fué en la racionalización del sector de mantenimiento.

La maquinaria instalada poseía distinto origen y por ello, partes y piezas de recambio muy disímiles, lo que aparejaba la acumulación de enormes stocks preventivos. Éstos stocks se mantenían mucho más allá de la vida útil de las máquinas y, al cabo de un cierto tiempo -ante la renovación de los equipos- se fundían como chatarra.

Entonces se implementó el SAMA (Sistema de Administración y Mantenimiento de Adar) que tenía como fin la programación de las reparaciones y de la gestión de los stocks de repuestos.

Esto demandó un cambio en la organización a partir de la fusión de la estructura preventiva de mantenimiento con la de mantenimiento en planta. La idea era coordinar el trabajo de inspección con el de reparación propiamente dicho. Por ejemplo, mientras una máquina es reparada por un mecánico, el operario electricista realiza una recorrida de los sectores para registrar las reparaciones necesarias y confeccionar un historial de cada máquina.

De esa forma se lograba por un lado, una mejor previsión de los desperfectos, y por otro, una eliminación de tiempos muertos a partir de un mejor aprovechamiento de las horas del conjunto de los operarios de mantenimiento.

También por esa fecha se comenzó a estudiar la posibilidad de implementar en los talleres el sistema Just in Time, pero se advirtió la necesidad de realizar, previamente, inversiones en tecnología y adecuar las estructuras organizacionales.

---

16 Ver: BISANG, Roberto."Factores de competitividad de la siderurgia argentina". Documento de trabajo 32, CEPAL, Buenos Aires, Octubre de 1989.

Desde el año 1982, ante la caída del mercado interno, la empresa decidió exportar (en los años siguientes su producción para ese mercado se estabilizó en un 30%), lo cual le planteaba requerimientos en torno a la calidad de los productos para poder competir.

La hipótesis que sostenemos al respecto, es que la exigencia de calidad de los clientes externos significó en nuestro medio un elemento esencial que presionó para la introducción de nuevas tecnologías de gestión del trabajo que sin embargo se produjeron mucho tiempo después que la introducción de la nueva maquinaria.

IV. LA REPRESENTACION SINDICAL

Los sindicatos locales

En la actividad siderúrgica, el personal de supervisión es representado gremialmente por la **Asociación de Supervisores de la Industria Metalúrgica de la República Argentina** (ASIMRA), mientras que el sindicato de los operarios es la **Unión Obrera Metalúrgica** (UOM). Ambas organizaciones poseen un organismo ejecutivo central denominado Secretariado Nacional y seccionales con cuerpos directivos en cada uno de los lugares donde existen afiliados.

Los cuadros medios (jefatura y personal técnico) no tienen tradición de agremiación, al menos en las empresas privadas del ramo siderúrgico. Por ello resultó inédita la aparición de un sindicato de este tipo cuando en el año 1986 se constituyó la **Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica de Adar** (APSISA)[17].

También salió de lo común que se rompiese el tradicional aislamiento de cada categoría de trabajadores en su propio sindicato, a partir de la alianza que se gestó entre UOM, ASIMRA y APSISA durante el proceso de reestructuración de Adar S.A. Como veremos más adelante, la racionalización afectó en especial a los adherentes de APSISA y ASIMRA que, para defenderse, buscaron el apoyo del sindicato obrero. La UOM no desaprovechó esta oportunidad para acercarse al personal jerárquico tradicionalmente enfrentado con ella.

El sindicato del personal superior (APSISA) tuvo, sin embargo, una vida efímera. Su creación fue vista por los empresarios como "un puñal en su espalda", por lo que apuntaron todos sus cañones a desarmarlo, cosa que se logró a fines de 1990.

La UOM nacional versus la seccional

Según Raúl Bisio "el primer ordenamiento sistemático de las relaciones entre el trabajo y el capital en la Argentina se produjo en 1953 con la sanción de la ley 14.250. Esta ley sustentó el poder institucional del sindicato con personería gremial[18] y la negociación por ramas de actividad, favoreciendo así la negociación cupular y centralizada"[19].

La Unión Obrera Metalúrgica es un fiel ejemplo de este sistema. Pablo Forni señala que: "Al tratarse de una Unión (y no una federación) es mayor su centralización. De acuerdo a los estatutos, los recursos se distribuyen a las seccionales según la cantidad de afiliados que cada una posee, constituyendo los denominados "fondos fijos" (gastos presupuestarios: instalación, luz, gas, automóviles del sindicato y obra social). Frecuentemente estos recursos no alcanzan a cubrir las necesidades de las seccionales, por ello, les es necesario solicitar al secretariado nacional "fondos extras". Estos últimos son otorgados discrecionalmente de acuerdo a la alineación de las seccionales con respecto a la conducción del gremio y a menudo constituyen la ocasión para un ajuste de cuentas con las seccionales rebeldes"[20]. Esto lo enuncia Pablo Forni para la etapa vandorista (1954-66), pero sigue vigente con posterioridad.

Las seccionales de la UOM distribuidas por todo el país son muy heterogéneas en relación a la cantidad de afiliados y a la concentración de la representación en una sola empresa o a su diseminación en pequeños talleres.

Pero, cuando se trata de seccionales vinculadas a la actividad siderúrgica, todas ellas son controladas por los representantes de una sola empresa de gran tamaño, localmente dominante. Por ello su funcionamiento se asemeja al de un sindicato de fábrica, lo cual aumenta su autonomía frente al sindicato central.

---

17 Esta asociación fue conocida con el paradójico nombre de "sindicato de los fuera de convenio" y su surgimiento se vinculó con el descontento que generaron los despidos comentados en el apartado anterior.

18 El Ministerio de Trabajo de la Nación otorgaba personería única al sindicato mayoritario de la rama, y en consecuencia el monopolio de la negociación colectiva.

19 Bisio, Raúl. "Restablecer plenamente la negociación colectiva: una difícil empresa de la democracia y los protagonistas sociales", (mimeo), Bs.As., 1990.

20 Forni, Pablo. "Vandorismo: sindicalismo de resultados. La Unión Obrera Metalúrgica en el período 1954-66. Serie IDICSO nro. 3, Facultad de Ciencias Sociales - Universidad del Salvador. Bs.As., 1992.

En este aspecto, la seccional en estudio ha estado históricamente enfrentada con la conducción nacional de la UOM. Sus dirigentes se autodefinen como "clasistas" e independientes de los partidos políticos, mientras que la UOM Nacional lideró históricamente las 62 Organizaciones Peronistas, rama sindical del Partido Justicialista.

Estas diferencias se agudizaron durante el célebre conflicto del año 1974 por la "democratización" de la seccional, que derivó en una intervención por parte de la UOM Nacional y en el encarcelamiento de los máximos dirigentes regionales[21].

Con el retorno de la democracia en 1983, esos viejos dirigentes, tras postularse en las elecciones del gremio, volvieron a conducir la seccional. Con una pequeña línea opositora dentro de la fábrica, la legitimidad de los mismos ante las bases era -y sigue siendo- muy fuerte.

El de los años 70 fue un conflicto intra-sindical (por el control del aparato gremial), mientras que el descrito en este artículo es un enfrentamiento entre el sindicato zonal y la empresa, con la evidente intención, por parte de esta última, de presionar sobre el Estado para recuperar los privilegios perdidos.

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

Tuvo lugar, entonces, un desplazamiento del conflicto (de intragremial a obrero-patronal), acompañado de una modificación de las alianzas: en los años 70 la empresa actuó junto al sindicato nacional para desarticular una nueva conducción regional, mientras que en el nuevo conflicto actuaron coaligadamente el sindicato central y la seccional en contra de la empresa.

---

21 Este conflicto esta siendo analizado por María Cecilia CANGIANO, quien prepara su tesis doctoral para la State University of New York, intitulada: "De Onganía a Perón: movimiento obrero combativo. 1966-1976". A nuestro pedido, Cangiano escribe lo que sigue:

"A mediados del 69 estalló el primer conflicto de envergadura en la fábrica que marcó el surgimiento de una camada de delegados que cuestionaron a la conducción local de la UOM, a la que calificaban como burocrática. Estos nuevos delegados conquistaron rápidamente la Comisión Interna de la fábrica. El 31 de diciembre de 1969 promovieron una huelga por demandas laborales, que al mismo tiempo expresaba una dura crítica a las prácticas de la dirigencia sindical. Tras el fracaso de la huelga -que duró hasta marzo de 1970-la fábrica despidió a los activistas y la seccional fue intervenida por el Secretariado Nacional de la UOM."

"Recién con el retorno del peronismo al gobierno en el año 1974 y el llamado a elecciones en los sindicatos, los trabajadores metalúrgicos renovaron sus reclamos. Se produjo entonces una toma de fábrica entre el 7 y el 16 de marzo de ese año para lograr la efectivización del proceso electoral en la seccional".

"A fines de 1974 se realizaron finalmente las elecciones que derrocaron a la vieja conducción de la UOM. A partir de entonces, las reivindicaciones estuvieron ligadas al funcionamiento del sistema de servicios sociales y al control obrero de los ritmos y las condiciones de la producción".

"Al poco tiempo, el 20 de marzo de 1975, esta nueva conducción fue drásticamente desplazada tras la intervención de la UOM central, con el apoyo del Poder Ejecutivo Nacional. Los dirigentes de la seccional fueron encarcelados y se inició una resistencia por parte de los trabajadores con una huelga que duró dos meses y que se extendió a la ciudad. A lo largo de esa lucha se intensificó la radicalización de la dirigencia gremial y de la militancia obrera en interacción con algunos sectores de la izquierda política y de la guerrilla".

"El fracaso de ésta resistencia llevó a una nueva intervención del sindicato, al despido de activistas y a una pérdida de poder de organización de los trabajadores dentro de la fábrica".

"La etapa que siguió al golpe militar de 1976 estuvo signada por el encarcelamiento y la "desaparición" de activistas gremiales".

V. GERENCIA PARTICIPATIVA Y FORMULACION DE UN PROYECTO DE CAMBIO DE PARADIGMA

El problema de la calidad

A partir de 1987 Adar, con el fin de ponerse a tono con las exigencias del mercado internacional, contrata a un Gerente de Personal que decide apostar a la participación de los trabajadores. El nuevo Gerente implementó un sistema de gestión de la calidad, conocido como "Quality First" o "Q1" (según normas API) basado en la introducción de normas de procedimiento y un esquema de capacitación del personal.

En la "introducción" de un manual del Q1 pueden leerse los objetivos del programa:

> *"En cualquier orden de la vida, todos deseamos cuando realizamos una tarea por primera vez, que la misma salga bien. Para que esto suceda, debemos conocer "el qué", "el cómo", "el cuándo", "el por qué", etcétera., de cada situación, lo cual se adquiere mediante la capacitación / entrenamiento, etcétera. El primer paso de estas enseñanzas serán las* ***charlas/cursos de adoctrinamiento*** *y en este caso particular hablaremos sobre el "adoctrinamiento en la norma A.P.I. Q-1"*

Este sistema inducía a una transferencia de responsabilidades sobre el control de la calidad, desde la supervisión y en particular, desde los técnicos de control de calidad, hacia el grupo obrero. Por la pérdida de atribuciones que el Q1 implicaba y para que sea aceptado, el nuevo Gerente promovió un cambio de mentalidad en el personal jerárquico, comenzando por los supervisores, a través por ejemplo de cursos como el denominado: "el supervisor del futuro".

La Gerencia Participativa instó además a los operarios a que canalizaran sus demandas reivindicativas directamente por la vía jerárquica, lo cual cuestionaba el rol de la Comisión Interna de fábrica.

Las resistencias que encontró el Q1, en todos los niveles, derivó, paradójicamente, en un reforzamiento del control burocrático del proceso. La norma API privilegiaba el procedimiento escrito de los controles de calidad y entonces cada agente cumplía estrictamente con esas prescripciones pero haciendo solo lo necesario, lo cual derivó en una falta de compromiso con la mentalidad que el sistema pretendía instalar.

Frente al rechazo del Q1, la Gerencia Participativa debió, finalmente, recurrir al diálogo con los representantes gremiales.

Los sindicatos (UOM, ASIMRA y APSISA), por su parte, comenzaron a avizorar los cambios que se avecinaban y entonces iniciaron cursos de capacitación con la participación conjunta de sus delegados. Quienes participaron en dichas reuniones (en general, delegados de los tres gremios) las reprodujeron luego informalmente con sus compañeros de trabajo en los talleres. No sólo la Gerencia sino también los sindicatos realizaron tareas de adoctrinamiento en los talleres para ganarse la "complicidad" de los trabajadores.

El resultado fue que, por la vía de la demanda de calidad, se introdujo el debate en la fábrica acerca de las nuevas formas de organización del trabajo vigentes en otras fábricas y países.

Experimentacin de formas de flexibilidad funcional

Junto a los cambios producidos por el Q1 y las técnicas de gestión participativa, se comenzaron a introducir formas de asignación más flexible de los puestos de trabajo, cuyo contenido es necesario precisar.

Adquirió importancia la figura del "relevante de sector". Este personaje "nace" en el momento en que se detiene un sector por falta de demanda y sus trabajadores, convertidos en relevantes, son entonces enviados a realizar otras tareas sin puestos fijos (trabajos de pintura, limpieza, servicios auxiliares, etcétera.). Solo cubren puestos cuando se produce una demanda de personal en otro sector (por ausencias por ejemplo) en tareas similares a las que el relevante realizaba en su sector de origen.

Es una modalidad de rotación temporaria de puestos que no demanda de una capacitación adicional, ya que se realiza entre tareas de igual naturaleza o de contenidos más simples.

Los relevantes existían con anterioridad a la llegada del nuevo Gerente de Personal, pero lo usual era el relevante volante que de entrada no poseía un puesto fijo y la del relevante fijo (adscrito a un taller) que se ocupaba de la limpieza o del movimiento de materiales (en realidad, se trataba de un "peón").

Otra forma de conseguir mayor flexibilidad interna de la mano de obra fueron los turnos flexibles. Existen normalmente 4 regímenes de turno:

a) Trabajo en continuo: **4 turnos**, mañana, tarde y noche, y trabaja los fines de semana; no existen días fijos de descanso, son rotativos;
b) **3 turnos**: igual que el anterior, pero no trabajan el fin de semana;
c) **2 turnos**: mañana y tarde; y
d) **1 turno**: mañana o tarde.

El personal adscrito a un determinado régimen de turno, comenzó a moverse por ejemplo de tres turnos a dos, de acuerdo a las necesidades de producción en cada sector.

En síntesis, se reducen tiempos muertos durante la jornada de trabajo vía incremento de la rotación entre puestos, talleres y turnos.

Coriat[22] establece una distinción entre **polivalencia y plurivalencia** que considero de utilidad. "Es polivalente el obrero que ejerce oficios que no pertenecen a familias conexas y posee una calificación del mismo nivel en cada uno de estos oficios. Mientras que es plurivalente el obrero que ejerce oficios pertenecientes a familias conexas".

En el caso expuesto, hemos podido apreciar que se aumentó la movilidad y por ende, la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, sin elevar las calificaciones, es decir, sin polivalencia. Según la clasificación de Coriat podríamos entonces encuadrar a la figura del relevante dentro de una estrategia empresarial asentada en la modalidad del operario plurivalente.

De la plurivalencia "de hecho" a la polivalencia metódica

Hacia fines de 1988 ciertos Gerentes comenzaron a mirar hacia afuera, es decir, hacia los métodos utilizados en la siderurgia europea, americana, japonesa, para alcanzar calidad y productividad. Esto sucedía no solo en esta empresa (se convirtió en tema de discusión interempresario y las consultoras comenzaron a vender un amplio recetario). Adar "importó" directamente un japonés, que dictó conferencias al personal jerárquico. Apareció la idea de los nuevos métodos de trabajo que ponen la calidad en manos de los operarios, vía polivalencia "real". La reducción inmediata de costos indirectos -supresión del servicio de control de calidad, incluso de la supervisión, etcétera-, atraía mucho. Así comenzaron a elaborar planes globales de cambio en determinados sectores y la idea era negociarlos directamente con los trabajadores sin mediación de los sindicatos.

22 CORIAT, Benjamin. "Differenciation et segmentation de la force de travail dans les industries de process". Artículo extraído del Colloque de Dourdan. La División du travail. Editions Galilee, 1978.

SEGUNDA PARTE

EL PROYECTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

I. OBJETIVOS

El objetivo explicitado en el proyecto denominado "Nuevos Métodos de Trabajo en Adar" era crear **grupos de trabajo** en los talleres, integrados por operarios polivalentes.

La polivalencia de los operarios de producción se lograría eliminando los puestos fijos -introduciendo la rotación entre los puestos sucesivos de cada proceso- y agregando nuevas tareas y responsabilidades (control de calidad, mantenimiento primario y autosupervisión) al trabajo habitual de los mismos. Como compensación económica la empresa otorgaría un plus por "trabajo en equipo", nivelando hacia arriba las categorías de los hombres que integrasen cada equipo.

En la redacción del proyecto solo se aludía explícitamente a los operarios de producción ocultando, de éste modo, el **impacto cuantitativo** del cambio sobre otros grupos de trabajadores. En efecto, el "enriquecimiento" de las tareas de producción se realizaría en detrimento de las tareas de los operarios de mantenimiento y de los técnicos de control de calidad. Mientras que el "autocomando" de los operarios dentro de los grupos producía un doble efecto sobre los supervisores de taller, por un lado reducía fuertemente la dotación, por otro, cuestionaría su rol tradicional al transferir al "grupo de trabajo" tareas administrativas, de coordinación y gestión de reemplazos por ausencias, etcétera.

La reducción de planteles era un objetivo implícito del proyecto de cambio en la organización del trabajo operario cuyo impacto sería indirecto[23].

---

23 Otro medio también implícito de racionalización, pero mucho más costoso, es la incorporación de nueva tecnología. Pero este tipo de cambio tiene un impacto directo sobre los operadores de las viejas máquinas.

II. DOS MODALIDADES SUCESIVAS DE IMPLEMENTACION

A. Gradualismo y ajuste, conflicto con los mandos medios de la empresa y alianza intersindical

El método de la Gerencia para introducir el cambio comportaba varios pasos. En primer lugar, se elaboraría un plan global sobre la base de estudios realizados en las oficinas técnicas de la empresa. En segundo lugar, el reformador sería el Jefe de cada taller quien, a partir de su conocimiento del sistema socio-técnico 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 sólo marginal.

La idea era avanzar sector por sector presentando carpetas descriptivas de la reforma. En general, cuando se desarrollan Este tipo de negociaciones suele elegirse como lugar de arranque algún sector de escasa importancia. Pero en Adar se comenzó por la acería que constituye el núcleo de la actividad. Las razones se vinculan a la existencia en Este sector de divisiones a nivel gremial (allí se hallaba la oposición sindical que, si bien no muy numerosa, hacía bastante "ruido"), y por lo tanto, esto otorgaba a la empresa posibilidades de manipulación en la negociación a partir de las diferencias existentes en el seno del grupo obrero.

Lo insólito es que pretendía reorganizar el sector **al mismo tiempo** que proponía explícitamente la necesidad de una reducción de casi el 30% del plantel del sector. Evidentemente, esto dificultó las negociaciones.

Por otro lado, los Jefes intermedios veían amenazado su rol por la reestructuración ya que el proyecto planteaba la transferencia de funciones hacia los operarios, que probablemente redundaría en un achatamiento de la pirámide jerárquica, y por ende en una reducción de esos cuadros. Pero más importante aún es que la negociación directa con los operarios rompía el mando vertical al que estaban habituados y por lo tanto, les resultaba difícil comprometerse con la propuesta de la Gerencia de Personal.

Asimismo, recordemos que el personal fuera de convenio -frente al despido de 40 técnicos- había creado un sindicato que daba cuenta de la existencia de tensiones entre Estas categorías superiores y la dirección de la empresa, pues era tradicional una escasa delegación de poder decisorio hacia las Jefaturas que, a su vez, mal podrían delegarlo a los operarios para hacer efectiva la negociación de la reforma.

En enero de 1990 un miembro de la familia propietaria -que era considerado por los sindicatos como un "negociador confiable"- se reunió con los jefes de taller para increparlos por su mala comunicación con ellos. Su argumento era más o menos el siguiente:

> *"Las decisiones en la empresa son tomadas por 3 o 4 personas y es necesario que las órdenes pasen rápidamente hacia abajo. Sabemos que esta pirámide jerárquica no puede seguir, que la estructura actual es inadecuada para el nivel de producción que tenemos pero no podemos tener un personal intermedio que decide por su cuenta las políticas que deben o no deben aplicarse".*

Pese al clima que se vivía el Gerente de Personal presionó a los jefes para que se desafilien de APSISA. Esta actitud era manifiestamente contradictoria con la responsabilidad de implementación del cambio en la organización de los talleres que pretendía atribuirles.

El recurso a técnicas de gestión participativa se bloqueó, en efecto, a nivel de cuadros medios, con lo cual no funcionó la vía jerárquica como medio de negociación con los trabajadores.

El Gerente tomó cartas en el asunto y decidió ocuparse personalmente de la reestructuración en el siguiente sector: enderezado. Este era un sector chico y aquí los cambios fueron acordados y aceptados.

Luego llegó el turno de una nueva planta, la de "Talones", que se inauguró directamente con una organización basada en grupos de trabajo.

Pero los efectos "perversos" derivados de esta situación no se hicieron esperar pues, a partir del intento de desafiliación de los jefes, se generó un debate intersindical alrededor de la flexibilidad laboral.

La estrategia gradualista de la Gerencia de Personal se vio dificultada, por otra parte, por factores de contexto. Hacia 1989 la Argentina estaba inmersa en una hiperinflación que provocó la entrega adelantada del mando presidencial y, a partir de ese momento, ante su virtual quiebra, el Estado comenzó a cerrar el grifo de las enormes transferencias de ingreso a favor de ésta y de otras empresas. Se recortaron los subsidios directos (promoción industrial y reembolsos a las exportaciones), como así también los indirectos (tarifas de gas y electricidad). Simultáneamente, el dólar se devaluó aumentando el peso relativo de la masa salarial en relación a los costos de competidores externos mientras, simultáneamente, el gobierno promovía la apertura.

Pero un nuevo elemento vino a hacer naufragar a esta estrategia gradualista de cambio: el lockout lanzado por la empresa en agosto de 1989[24]. No era la primera vez que Adar producía despidos o suspensiones, aduciendo el riesgo de pérdida de fuentes de trabajo como medio de presión sobre el Gobierno[25]. Este es un argumento frecuentemente utilizado por las empresas, pues les permite hacer frente común con los sindicatos ante el Estado. Sin embargo, a fines de los 80 la UOM regional se negaba explícitamente a adherir a ese tipo de estrategia.

En noviembre de 1989 se produjo un importante evento que consolidó la mencionada alianza entre UOM, ASIMRA y APSISA: los tres sindicatos participaron de un seminario en Buenos Aires, que contó con la participación de sindicalistas brasileros, en el cual definieron la estrategia a seguir frente a la iniciativa de la empresa[26].

En marzo de 1990, mientras se seguía negociando -con serias dificultades-la reestructuración en los sectores, la empresa comenzó a despedir personal y quitó del salario de bolsillo un 20% extra que pagaba por encima del convenio, con la intención de trocarlo 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 tampoco 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.

---

24 En el siguiente artículo de "Clarín" del 23 de agosto de 1989 se explican las razones empresarias del lockout: ..."Más de 3.500 trabajadores quedarán hoy suspendidos hasta el 8 de setiembre... La empresa fundamentó que su decisión fue motivada por 'los elevados gravámenes de exportación y los aumentos de tarifas que ponen en peligro la estabilidad del capital y el trabajo'... Fuentes gremiales expresaron su temor de que la actitud de Adar 'esconda una presión desembozada al gobierno... Además afirmaron que si bien los operarios quedan semicubiertos, pues cobran lo que se denomina equivalencia de salario neto, existen otros perjuicios indirectos y además la velada amenaza de la prolongación del conflicto"...
Y del "Cronista Comercial" de la sección de lectores en línea, firmado por el Presidente de Adar, lo siguiente: "No dudamos de que las políticas del gobierno nacional están correctamente encaminadas en sus lineamientos generales y que los ajustes inherentes a todo plan complejo serán hechos a la brevedad, con lo que nuestra empresa volverá a continuar ejerciendo su verdadera vocación, como es la de producir..."
Clarín (23/8/89): "SUSPENDEN HOY A 3500 OBREROS METALURGICOS... elevados gravámenes de exportación y los aumentos de tarifas". Página/12 (24/8/89): "ADAR SUSPENDE Y PRESIONA. COINCIDENCIA OBRERO-GUBERNAMENTAL... coincidieron en calificar como *una presión directa sobre el Poder Ejecutivo* al cese de actividades.

25 A continuación reproducimos algunos titulares y fragmentos de artículos periodísticos sobre otro de esos conflictos. Clarín (21/4/84): "PLANTEARON A GRINSPUN (Ministro de Economía) LOS PROBLEMAS DE ADAR". Cronista Comercial (1/11/84):"ADAR PARALIZA SU PLANTA POR 20 DIAS ... intolerable ahogo financiero que está generando la vigencia del control de precios ... las exportaciones se han visto trabadas por las recientes medidas". Clarín (2/11/84): "PROBABLE SUSPENSION MASIVA EN UNA FABRICA".

26 Las conclusiones generales del encuentro fueron las siguientes:
1) La estrategia de las multinacionales trasciende las fronteras de los países, de ahí que nuestra lucha también tenga que salir del marco nacional como forma de buscar respuestas nuevas a los problemas que la incorporación de tecnología nos presenta. **2)** La tecnología es presentada como nuestro enemigo puesto que disminuye los puestos de trabajo. Nuestra lucha no tiene que ser en su contra sino hacer que los beneficios que ella acarrea lleguen a los trabajadores y al resto de la sociedad. **3)** No podemos plantearnos una estrategia de oposición total a la flexibilización puesto que es estéril. Tenemos que estudiar las mejores formas de negociar con las patronales partiendo de dos premisas: no disminuir puestos de trabajo y no modificar condiciones de trabajo. **4)** Las empresas tienen una traba para introducir nuevas tecnologías, sobre la cual nosotros debemos trabajar: necesitan el consenso de los trabajadores. **5)** Concientizar es nuestro trabajo, en la fábrica con cada compañero, día a día, clarificando el significado pleno de la flexibilidad. **6)** Los sectores medios son el puente entre la empresa y los trabajadores, son ellos quienes transmiten los mensajes de la empresa. Ganar estos compañeros para nuestra lucha es una necesidad vital.

Mientras esto sucedía en la planta 2, en la otra planta de la empresa (ubicada en el Gran Buenos Aires) el Gerente de Recursos Humanos del Holding buscaba el compromiso de ciertos dirigentes sindicales de la regional de la UOM para que se presten a "manejar el conflicto" que sin duda traería aparejada la reorganización[27].

Frente a las presiones de orden interno y externo, la dirección de Adar S.A. 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.

El "éxito" de planta 1 produjo un clivage en el Consejo Directivo de la empresa, a favor de quien será el cerebro de la nueva estrategia a implementar en planta 2.

B. Gerencia autoritaria, conflicto con el sindicato obrero y creación de una Comisión Técnica

En junio de 1990 la dirección de la empresa desplazó al Gerente promotor de la participación y lo reemplazó por el Gerente de Recursos Humanos del Holding, a quien se encomendó la implementación *urgente* de la reorganización de los talleres[28]. Este personaje, avalado por la línea "dura" de la familia propietaria de la empresa, poseía un frondoso curriculum como "racionalizador". Según él mismo expresaba públicamente, fue el gestor de los despidos que se suscitaron en una planta automotriz en el año 1985 (que llevó a sus trabajadores a una toma de fábrica y a la subsiguiente represión policial). Tras su paso por Adar, que relataremos a continuación, se hizo cargo de la racionalización en la recientemente privatizada aerolínea nacional, donde provocó un nuevo conflicto de enormes proporciones.

El nuevo Gerente comenzó su labor 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. Paralelamente, informó a los sindicatos que la empresa estaba atravesando una gravísima situación económica y financiera y amenazó con que si obstaculizaban la reforma se podía llegar a la quiebra definitiva y por ende a la supresión de la fuente de trabajo.

Les envió una "carta/acuerdo" para que den su conformidad, a la cual los sindicatos respondieron a través de lo que se dio en llamar "la contrapropuesta sindical", cuya demanda central era que los cambios se produzcan a través de una negociación abierta entre la empresa, los trabajadores y sus sindicatos[29].

A las presiones sistemáticas en la fábrica para la firma individual de aceptación de la reforma se sumó un nuevo conflicto. Durante un paro de actividades convocado por la UOM Nacional[30] 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 la prohibición del acceso a la planta de esos activistas gremiales[31].

Ante este hecho, considerado como una provocación, en una Asamblea General organizada por el sindicato, un grupo importante de trabajadores propuso la toma de fábrica. Pero los dirigentes gremiales, que conocían lo sucedido en Planta 1, consideraron peligrosa una escalada de la violencia que descolocaría al sindicato justificando la intervención policial.

---

27 Este conflicto fue confrontativo y se basó en divisiones preexistentes entre delegados y comisión interna, que la empresa aprovechó para desestructurar la acción colectiva en la planta. El resultado fue el despido del cuerpo de delegados y la implementación inmediata de nuevos métodos de trabajo, dejando pendiente (para solucionar sobre la marcha) los problemas que acarrearía el drástico cambio producido.

28 Durante la gestión participativa ya se había reducido un 20% del personal, es decir la mitad, ya que, como veremos más adelante, la reestructuración significó finalmente una reducción del 40% de los puestos de trabajo.

29 Ver en anexo los documentos: "carta/acuerdo" de la empresa y "contra-propuesta" sindical.

30 La regional de la UOM se acopló, como era habitual, a la reivindicación salarial promovida por la UOM nacional. Pero, junto al gremio de supervisores, recentró el reclamo sobre el problema local, es decir, sobre la reconversión de la planta.

31 La estrategia del Gerente 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), pues de ese modo sería más fácil "seducirlos" individualmente, ofreciéndoles compensaciones económicas.

Se trató de un aprendizaje en la acción, pues los activistas más jóvenes del sindicato (incluso los involucrados en el conflicto) comprendieron que lo sucedido en el patio de palanquillas debía considerarse como una lección sobre lo que no debía hacerse -responder a la provocación- si se desea mantener la capacidad gremial de movilización. Los viejos dirigentes advirtieron la necesidad de preservarlos evitando, en la medida de lo posible, "mandarlos al frente".

Como alternativa a la toma de fábrica, los sindicatos (UOM y ASIMRA) 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[32]. La Asamblea aceptó esta propuesta -sin abandonar el reclamo de reincorporación de los dirigentes enjuiciados- y en apoyo de ambas posturas 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 solo en la ciudad[33], la empresa aceptó negociar. Como veremos, esa negociación implicaría "inventar" nuevas reglas de procedimiento.

---

32 La elaboración de este mecanismo contó con el aporte de sociólogos y economistas. Uno de los especialistas expresaba lo siguiente:"El sindicato desarrolla su acción habitualmente al margen de la resistencia obrera en los talleres. La cosa "sucede" y es "un dato" para la actividad sindical. Los operarios saben más de lo que nadie se imagina. Desde el taller se ve el mundo. Toda idea trasnochada que se impulse al más alto nivel tiene eco perceptible en el taller mismo. La capacidad de "decodificación" de los operarios se ejerce instantáneamente.

Así como el sindicato debe dar apoyatura técnica a la base, el sindicato debe aprender de los operarios a efectuar esa decodificación. Pero: ¿están dadas las condiciones para que el sindicato "aprenda"? Imagino dos tipos de comisión sindical interna. Una integrada por carismáticos y negociadores (la actual) y otra - paralela- integrada por los "maestros" del taller que, aunque no sepan expresarlo -ni les interese- son "los que saben todo".

Formularé una hipótesis que creo que esta muy cerca de la verdad: la "comisión de maestros" ha actuado y sólo puede actuar implícitamente. Ahora bien, la legalización de las comisiones internas es el tema central de la lucha política si se quiere fundar un nuevo sindicalismo, que pone sus estructuras al servicio de la capacitación.

¿Por qué? Porque de lo contrario el saber profesional de los operarios nunca será el fundamento de la acción. Sólo será un fundamento "secreto", "oculto", "inconfesable", "en peligro" y no se difundirá hacia arriba imprimiendo el sello del orgullo que da la condición de trabajador productivo a las "superestructuras" sindicales".

33 La marcha fue la más grande en la ciudad desde el 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.

III. NUEVAS REGLAS DE PROCEDIMIENTO PARA LA NEGOCIACION

El rol de la Comisión Técnica

La innovación consistió en la creación y en el reconocimiento formal de la ya mencionada Comisión Técnica integrada por operarios, responsable de negociar el cambio en los métodos de trabajo[34]. Al sindicato la propuesta de cambio le planteó un doble y nuevo desafío, a la vez institucional (espacial) y temporal. La propuesta empresarial se refería a la organización del trabajo, ítem que no ha figurado nunca en la agenda de negociaciones de los dirigentes sindicales argentinos. Se trataba, sin embargo, de una negociación más compleja: estaba en juego no sólo la modalidad de definición y atribución de los puestos de trabajo, sino también la lógica que adoptaría el sistema remuneratorio.

En el plano institucional, así como la empresa posee sus oficinas técnicas y su oficina de personal, el sindicato debía aprender a diferenciar la acción de la Comisión Interna y de la Comisión Técnica, es decir, la negociación del salario y de los Nuevos Métodos de Trabajo (NMT). En el plano temporal, para que la negociación de los NMT sea posible, debía evitar que se conjugara con el conflicto salarial.

La cuestión salarial coloca al sindicato ante la necesidad de una defensa unificada de los derechos de sus adherentes. Pero esa defensa unificada es incompatible con la discusión pormenorizada de los nuevos métodos de trabajo que implican una fuerte dispersión horizontal -entre talleres y plantas- y vertical -entre categorías- de la negociación.

Entonces, debían despejar previamente las tensiones que podría provocar la flexibilidad salarial que la empresa quería incluir dentro del paquete de negociaciones. En este sentido, el sindicato consideraba necesario disociar la negociación, realizando primero la discusión técnica para recién después discutir el sistema remuneratorio (nueva distribución de categorías, primas por trabajo en equipo, etcétera), ya que éste último debía ser el producto de una evaluación de las modificaciones introducidas en los puestos de trabajo. Esta diferenciación permitiría evitar interferencias en la discusión técnica por los conflictos que pudiera suscitar el reconocimiento salarial de los cambios realizados.

> *"Una cosa que el compañero no entiende es por qué le decimos que los salarios hay que discutirlos después. Porque nosotros tenemos el conocimiento de cómo funciona la planta, bastante experiencia en la discusión de todos los días y eso nos llevó a que discutamos los métodos de trabajo con alguna posición. Pero hace falta gente que maneje números y llamar a paritarias para discutir dinero. Se va a valuar el puesto y nosotros tenemos que estar preparados para eso. Y otra, porque decimos que este método de trabajo va a tener sus fallas y hay que tratar de demostrar que algunas cosas no funcionan. Pusimos marzo (1991) como fecha y pensamos que va a haber que rediscutir muchas cosas *[35]. Pero el compañero se resiste un poco".*

Respecto de la deuda 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 los trabajadores), aceptó su pago durante el período agosto-diciembre de 1990. La deuda pendiente se pagaría en cuotas. Esos pactos previos permitieron llegar en setiembre de 1990 al siguiente acuerdo:

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 para una rápida negociación de los mismos; 3) La realización de negociaciones taller por taller; 4) La aceptación -transitoria- de los ascensos y de la nivelación de las categorías dentro de cada grupo de trabajo, como así también de los plus por trabajo en equipo; y 5) El escalonamiento temporal de la negociación: primero se realizaría la discusión "técnica" sobre la división del trabajo y luego (en marzo de 1991) la discusión "política" del nuevo sistema remuneratorio (básicamente la composición del salario y la nueva distribución de categorías).

---

34 Los párrafos entre comillas que siguen, corresponden a testimonios de integrantes de la Comisión Técnica.

35 Como veremos más adelante, los hechos posteriores impidieron que se concretase en esa fecha la negociación salarial.

Este acuerdo de partes fue comunicado por la regional a la UOM Nacional, pero sin solicitar su homologación a la Autoridad Institucional competente, ya que no existía legislación marco que lo pudiera contener.

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 otro, el Gerente de cada Area (Acería, Laminación, etcétera).

Esto último excluiría de la negociación a los supervisores y jefes, lo cual confirmó, agudizándolo, el problema de los mandos medios de la empresa heredado de la anterior gerencia "participativa".

Los integrantes de la Comisión

En cuanto a la composición de la Comisión, la empresa pretendía que se creasen dos subgrupos de operarios (uno por producción y otro por mantenimiento), lo cual le daría margen de maniobra para negociar prioritariamente con el 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 de la UOM, que luego se retiró[36]. Esa participación era promovida por la dirección de 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 sus miembros poseían alguna información sobre negociaciones similares (a través del intercambio con sindicalistas metalúrgicos brasileros), 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 los implementamos".*

Por este motivo, los dirigentes gremiales (y sus asesores externos) visualizaron la conveniencia de que la Comisión se apoyase en la experiencia y 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 negociaba 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, la Comisión necesitaba ser visualizada por el trabajador de base 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 el modo de enfrentar las iniciativas de la empresa fuese catalogado por los trabajadores de colaboracionista y ajeno a sus intereses?

Se puso entonces especial cuidado en integrar la Comisión con personas que cumpliesen 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. Debían ser también muy buenos negociadores ya que los acuerdos se concertarían sin la intervención de los directivos sindicales.

---

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

IV. EL CAMBIO EN LAS REGLAS DE CONTENIDO

La actividad de la Comisión Técnica

Por propia decisión, la Comisión Técnica se limitó a la discusión de la propuesta elaborada por la empresa. En este sentido su actuación fue defensiva, procurando resguardar las conquistas que históricamente habían fundado el poder de los trabajadores.

> *"Una vez que nos pusimos de acuerdo -el objetivo de la empresa era perjudicarnos a todos- elaboramos nuestra política. Podíamos hacer propuestas nosotros, pero eso nos podía llevar a tener que ofrecer la baja de algunos puestos de trabajo. Entonces decidimos pedir las carpetas con la propuesta de ellos y trabajar sobre esa base".*

Si bien la Comisión fue creada a instancias de un sindicato local que contaba con una fuerte adhesión de sus bases, su funcionamiento posterior sería independiente de él. De allí que la Comisión necesitase generar por sí misma la adhesión de los trabajadores ante el nuevo estilo que adquiriría la negociación, resolviendo los conflictos que se suscitasen y favoreciendo la transición hacia un nuevo sistema de trabajo, calificaciones y remuneraciones. Para ponerse de acuerdo con los trabajadores la Comisión organizó pequeñas asambleas en las cuales procuró evitar el monopolio en el uso de la palabra. Percibió que, para ser eficaces, las decisiones debían tomarse por consenso.

> *"Respecto de los grupos (de trabajo) creo que empieza a haber entendimiento entre los obreros, porque hay que hacer una historia de lo que quería la empresa y de lo que logró, aunque consiguió algunas cosas. Nosotros vamos a las reuniones 12 o 15 compañeros y discutimos con los Gerentes hasta el mínimo detalle".*

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 a, por un lado, su capacidad (su legitimidad, su inserción en cada lugar) para apoyarse en los conocimientos detentados por los trabajadores sobre su situación particular de trabajo 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.

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. Pero hay una diferencia con los Gerentes: ellos se cansan de discutir, nosotros seguimos siendo los mismos 4 o 5 compañeros que comenzamos, y tenemos el manejo de lo que se discutió en otros lugares y en otros momentos. Ellos 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 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".*

La centralización de las negociaciones fue el resultado de la exclusión de jefes y supervisores de la negociación, 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. Lo cual condujo a una aún mayor centralización y, con ello, a acrecentar la lejanía de los talleres por parte de quienes debían tomar las decisiones.

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

1) Procurar la menor reducción posible de puestos de trabajo, con un doble objetivo: proteger el empleo y el número de afiliados del sindicato.

2) Introducir ciertos límites a la flexibilidad funcional exigiendo una descripción detallada de las tareas correspondientes a los puestos reconvertidos.

3) Preservar las CYMAT y las cargas físicas y psíquicas consideradas aceptables en cada proceso de trabajo.

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

5) Algunos puestos pertenecientes a ASIMRA pasarían a los grupos de operarios de producción (polivalencia producción-supervisión), pero esos puestos tenían asignado un salario superior al de la categoría más alta de UOM. La Comisión Técnica reclamó 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 al 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.

Las negociaciones descentralizadas

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 solo se enunciaban los objetivos de la reestructuración en los 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 (realizando con ellos el análisis de métodos y acordando rutinas y mecanismos de coordinación) y para, en segundo lugar, negociar con los Gerentes de Area las modificaciones resultantes en relación a la propuesta oficial. 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 ante la Comisión Técnica.

El rol esencial de la Comisión consistió, entonces, en constituirse en un canal para la **negociación implícita**[37] que, al aventar sus temores, permitiría a los trabajadores intervenir constructivamente en el proceso de cambio. En cierto sentido, permitió formalizar la participación informal de los operarios.

Pese a lo anterior -en toda negociación está siempre en juego el poder de ambas partes- la negociación puso en crisis los modos y los recursos habituales de defensa de los operarios. Así por ejemplo, de la modalidad tradicional de "frenaje" que queda ilustrada en el siguiente testimonio de un trabajador del sector de alambres:

> *"En otras épocas te tomaban tiempos, venía el ingeniero con un cronómetro y te decía: 20 minutos para hacer un rollo, tantos rollos en las 8 horas. Pero tal vez en el momento que estaba él, vos trabajaste normal, sin problemas, las complicaciones ellos no las tomaban, las ponían como tiempo muerto, y no era tiempo muerto, la máquina está parada porque estás renegando con el material que vino de mala calidad o que está enredado, o que se te corta.* ***Pero nosotros sabíamos qué tiempo darle al ingeniero para que registre".***

En efecto, la polivalencia operaria cuestiona los modos tradicionales de lograr y demostrar autonomía. La flexibilidad funcional, al acabar con los "propietarios" de puestos, dificulta el control operario de la intensidad del trabajo. También se rompe el nexo entre antigüedad y puesto, introduciéndose un conflicto potencial entre los

37 Cfr. nota nro. 3.

operarios. Pues no basta con igualar sus categorías para que adquieran automáticamente el mismo nivel de competencias.

La dificultad de este tipo de negociaciones queda claramente retratada en las expresiones de dos de los miembros de la Comisión Técnica:

> *"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 discutirlas 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 necesario convencer a los involucrados sobre su necesidad, permitiéndoles, para ello, 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 sobre 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 sólo 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. Es clara, en todo caso, la contradicción existente en las connotaciones negativas de la frase "la empresa se toma el tiempo, te capacita ..."

V. 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, 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. Esa actitud se transformó finalmente en lockout, tras el despido de la totalidad del personal agremiado (tres mil trabajadores) el día 21/4/91.

El conflicto duró hasta el día 9/5/91, fecha en que fue firmada 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 convenio colectivo de la rama. El sindicato podría participar en las discusiones que a este respecto pudieran surgir, pero ahora bajo su forma y estilo tradicionales, a través de los Delegados y la Comisión Interna.

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 la empresa no se encontraba únicamente en su interior.

El conflicto fue resuelto oficialmente en el Ministerio de Trabajo el día 9/5/91 pero, de hecho, en la planta se extendió hasta el día 20/5/91[38], fecha en la que el Presidente de la Nación anunció la rehabilitación del régimen de Promoción Industrial Provincial que favorecía a la empresa.

La empresa intentaba deshacerse de la dirección del sindicato regional[39] -el otro objetivo implícito en su ofensiva- pero, por el contrario, concluyó reforzando su capacidad de movilización (que se extendió a la ciudad) y propiciando el surgimiento de una nueva camada de dirigentes al calor de la acción. Sin embargo, la eliminación de la Comisión Técnica significó para los trabajadores la pérdida de un importante mecanismo de expresión directa, reintroduciéndose así el individualismo, siempre latente en los talleres.

Este cambio de situación en la planta es graficado por un dirigente de ASIMRA, de la manera siguiente:

> *"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, desde otra perspectiva, en los menos dependientes del oficio de los operarios. También en aquellos sectores donde la Comisión Técnica aún no se había hecho presente, pues en ellos los trabajadores carecían de parámetros para poner límites a las iniciativas de flexibilización. También se registraron casos como el del taller 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[40].

---

38 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", que fue uno de los puntos más peleados por los sindicalistas que no querían suspendidos fijos que terminen en despedidos.

39 La dirección de la empresa rememoró públicamente, procurando despertarlas, las históricas diferencias entre el sindicato regional y sus dirigentes nacionales e intentó negociar sólo con éstos últimos. Pero el Secretario Nacional de la UOM respaldó durante todo el conflicto al líder de la regional.

40 Ver monografías por talleres en el informe intitulado: "Gestión social de las innovaciones tecnológicas en la industria argentina de procesos continuos". Offset. CEIL, Buenos Aires, 1992.

El lockout debilitó aún más la autoridad de los mandos medios de la empresa que, diariamente, eran compelidos a atravesar la valla humana de despedidos (obreros y supervisores) que "cuidaban" el ingreso a la planta. De hecho, la mayoría de las veces no lograban ingresar[41].

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 "por separado" del conflicto e intercambiaron luego sus respectivos puntos de vista.

A partir de ese momento, comenzaron a visualizarse dos nuevas facetas de la reestructuración. En primer lugar, una especie de "privatización periférica" (subcontratación) de los servicios de almacenes y transportes internos, para dotar a la empresa de mayor ductilidad frente a las fluctuaciones de la demanda. En segundo lugar, una divisionalización de la estructura organizacional mediante su descentralización en "unidades de negocio" semi-autónomas (por subproductos) que colocaron bajo el mando directo de cada Gerente de Producción (Acería, Laminación, Alambres, Tubos en Frío y Tubos en Caliente) las áreas de mantenimiento, calidad y relaciones laborales.

41 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 trabajadores (junto con sus esposas e hijos) cumplían sus turnos de trabajo como si estuvieran en actividad.

VI. FIN DE LA COMISION TECNICA Y CONTRADICCIONES EN EL FRENTE SINDICAL

Durante el lockout, mientras trascendía en los periódicos nacionales el problema de la reconversión de la planta, la regional sindical retrotraía su atención hacia el problema básico de recuperar el empleo de sus afiliados masivamente despedidos. 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 evidente sesgo pro-patronal[42]. Sin embargo ese apoyo tuvo para la seccional un costo considerable.

Durante las negociaciones llevadas adelante por la Comisión Técnica, la seccional había informado permanentemente a su organización central. El Secretariado Nacional de la UOM 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, cualquiera fuese su ideología. 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 de hecho a la empresa, facilitando la eliminación de la Comisión Técnica.

La politización del conflicto dio entonces 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.

---

42 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.

TERCERA PARTE

DIVISIONALIZACION DE LA ORGANIZACION

El cambio en los modos tradicionales de organización del trabajo en los talleres formaba parte de cambios de mayores alcances, que se hicieron evidentes luego del lockout.

En primer lugar, se externalizó y subcontrató gran parte de los sectores de servicios: transportes internos y almacenes. En segundo lugar, se realizó un cambio de organigrama tendiente a instaurar dentro de la planta una estructura divisionalizada que hasta ese momento solo existía entre las empresas independientes (en general sociedades anónimas) pertenecientes al Holding Adar.

Según H. Mintzberg[43], la estructura es divisionalizada cuando existe una serie de entidades semiautónomas ó divisiones acopladas mediante una estructura administrativa central. La relación entre la administración central y las divisiones se produce a través de la parte superior de la línea media, es decir, por intermedio de la alta Gerencia. Se crean divisiones sobre la base de los mercados a los que se atiende y se les concede a los Directivos de las Divisiones el control sobre las funciones operativas para servir a los mismos. La dispersión y duplicación de las funciones operativas (ya que cada división posee una estructura propia) minimiza la interdependencias entre las divisiones, las cuales poseen entre sí relaciones de mercado.

En Adar se denominó al cambio como "modelo de gestión basado en unidades de negocio", que nosotros hemos calificado como "estructura divisionalizada de productos relacionados"[44]. Este tipo de estructura aparece cuando las corporaciones diversifican sus mercados de subproductos y entonces, descomponen sus cadenas de procesos hasta que lo que venden las divisiones en el mercado se vuelve más importante que lo que se suministran entre sí.

---

43 Esta clasificación la tomé de la tipología elaborada por Mintzberg, Henry, en su libro: "La estructuración de las organizaciones". Editorial Ariel. Barcelona.

44 Mintzberg, H. op.cit.

I. CONFIGURACION PREVIA DEL ORGANIGRAMA

Tradicionalmente el organigrama de la planta estaba organizado sobre la base de interdependencias funcionales, de la siguiente forma:

AQUI VA ORGANIGRAMA DE PAG. Nº 28

II. NUEVA CONFIGURACION DEL ORGANIGRAMA

Como antecedente de esta reforma, en el año 1987 se efectuó -como ya mencionamos- un cambio administrativo que consistió en atribuir "centros de costo" a las distintas unidades organizativas. Por ejemplo, un centro de costos para Refractarios y otro para Hornos Eléctricos que pertenecen a la Acería. Ó, un centro de costo para la oficina de personal, otro para protección de planta, seguridad industrial, etcétera, todos pertenecientes a Relaciones Industriales; etcétera.

Por otro lado, se le asignaba el mismo centro de costo al personal que trabajaba en tal unidad (discriminando horas normales y extras) y también a los insumos efectivamente utilizados (materias primas, energía, etcétera).

De este modo fue posible calcular los costos y la rentabilidad de cada proceso (en distintos niveles de agregación) y realizar los ajustes (tecnológicos u organizacionales) en los procesos que se visualizaran poco rentables.

Sin embargo, hasta ese momento era imposible calcular la incidencia específica de los servicios indirectos a la producción. Con el cambio del organigrama, cada unidad de negocio posee bajo un mismo mando las áreas de mantenimiento, calidad y personal. Quedaron definidas 6 unidades de negocios: reducción directa, acería, laminación, alambres, tubos en frío y tubos en caliente.

El siguiente organigrama nos muestra a grandes rasgos cómo quedaron configuradas las divisiones. Despleguemos como ejemplo el organigrama de la Acería cuya estructura se repite en las demás unidades de negocio (o divisiones). Es decir, se produce una multiplicación de las áreas de calidad, mantenimiento y personal en cada una de las divisiones.

AQUI VA ORGANIGRAMA DE LA PAG Nº 29

Estos cambios implicaron una reducción del personal superior que en cifras aproximadas pasó de 400 empleados fuera de convenio en diciembre de 1989 a 300 hacia fines de 1991, es decir, una reducción del orden del 25%. Esta reducción se operó a partir de acuerdos de retiro y también se reubicó al personal en otras plantas del grupo económico.

Respecto de las Relaciones Laborales, la empresa parece haber aprendido de la descentralización de la negociación llevada a cabo por la Comisión Técnica, instalando una pequeña oficina en cada planta (integrada por dos personas) para que tengan una relación directa con los trabajadores. El Gerente de Personal pasó a desempeñarse en una de las unidades de negocio y también asumió el papel de coordinador de relaciones industriales, pero sin relación jerárquica respecto de los demás encargados de personal de las otras unidades.

CUARTA PARTE

ESTUDIO DE UN TALLER

Hasta ahora nuestro estudio se realizó en el nivel de las relaciones entre la dirección, los mandos medios de la empresa, la Comisión Técnica y los sindicatos. Pero cuando nos adentramos en la vida cotidiana de los talleres encontramos un mundo totalmente distinto. Se estudiaron dos talleres pero por razones de espacio sólo he incluido en este documento de trabajo el de trefilación, perteneciente a la Planta Alambres. A continuación presento una figura en la cual puede verse la secuencia que sigue la materia prima en su proceso de transformación, desde el tren laminador nro. 2 hasta los productos finales ("ventas"), muchos de los cuales se terminan en San Luis. El taller en estudio es identificado en la figura bajo los rótulos de "trefilado fino" y "trefilado medio y grueso".

El proceso de trabajo se inicia cuando el yale coloca el alambrón arriba de cada máquina trefiladora (queda colgando). El maquinista toma la punta del alambrón -tiene la máquina "pelada" (que es un término que se utiliza cuando no está cargada de material)- y con un aparatito sacapuntas la afina para enhebrarla a la máquina.

El "enhebrado" se realiza con una pinza automática y ni bien se lo introduce dentro de la máquina se agarra solo e inicia el proceso en el primer tambor (ver figura). Cuando está lleno el primer tambor, hay que enhebrar el segundo tambor, y cuando se llena hay que repetir la operación para el tercer tambor.

El trefilador trabaja con un ayudante, quien trae la utilería con un carrito y ayuda en todas las operaciones, pero sobre todo al comienzo y al final del proceso.

Como antecedente de la actual reorganización, en el año 1986 la empresa intentó que cada maquinista se ocupase de dos máquinas a la vez. Los operarios se opusieron y quitaron colaboración negándose a realizar horas extra.

> *"Durante los 5 años siguientes -nos relatan- nadie se descolgó a hacer horas extra. Tenemos unidad y es muy difícil voltearnos cuando nos juntamos todos"*[45]

En la reestructuración que estamos estudiando se eliminaron las máquinas consideradas obsoletas (de 35 quedaron 25 trefiladoras, con 28 maquinistas, 3 más sobre plantel).

Además, en la etapa de la Comisión Técnica, la empresa volvió sobre el proyecto de 1986, pero limitó su exigencia de operación a 3 máquinas cada 2 trabajadores en los momentos de incremento de la demanda. El resultado fue que se redujo personal por el retiro de maquinaria obsoleta, pero hasta el momento en que finalicé mi investigación, si bien formalmente se aceptó la mencionada intensificación del trabajo, en la práctica no había sido implementada.

Veremos a continuación cómo, más allá de los acuerdos formales, las negociaciones cotidianas y las relaciones de fuerza definen las regulaciones que operan realmente.

Propongo a continuación un esquema de síntesis[46] para dar cuenta del nivel, de lo que esta en juego, del objeto y de la ilustración concreta de lo que he llamado prácticas obreras de "apropiación"(ver definición en cita nro. 8).

NIVEL	LO QUE ESTA EN JUEGO	OBJETO	EJEMPLO
División Técnica del Trabajo	Influencia del trabajador sobre los métodos y objetos de trabajo	Apropiación del tiempo de trabajo	- Las computadoras que no funcionaron - Control de las cadencias - Cambios recientes en la organización del trabajo
División Social del Trabajo	Independencia del trabajador frente a la vigilancia de sus superiores	Apropiación del espacio de trabajo	- La corrida
División Técnica y División Social	Autonomía del trabajador en el puesto de trabajo	Apropiación del "savoir-faire" productivo	- Control de la aletoreidad del proceso de trabajo

45 Los testimonios en "letra pequeña" corresponden a trabajadores del sector de trefilación.

46 El esquema analítico fue tomado de la tesis de doctorado de Jorge Walter. "RELATIONS SOCIALES ET DIVISION DU TRAVAIL". Le changement organisationnel du point de vue des acteurs: L`avenement de l`organisation taylorienne dan une entreprise metallurgique d`Argentine. Universidad de París III, Instituto de Altos Estudios de America Latina. París, octubre de 1985.

I. INFLUENCIA DEL TRABAJADOR SOBRE LOS METODOS Y OBJETOS DE TRABAJO

Las computadoras que no funcionaron:

En 1987 se implementó un sistema informático que buscaba un mayor control de los tiempos muertos (para reducirlos) producidos por las disfunciones de las máquinas (y así atribuir responsabilidades), como así también, para obtener datos al día sobre el volumen y la marcha de la producción. Este sistema funcionó a medias durante 2 años y luego la empresa reconoció su fracaso en el sector (ya que en otros fue implementado).

El anterior sistema era de tipo eléctrico. Había un tablero con una lucecita por máquina. Mientras la máquina estaba en marcha tenía luz verde, si paraba se encendía la roja y el supervisor controlaba. El supervisor "bajaba" y le preguntaba al maquinista qué problema había tenido para detener la máquina.

El nuevo sistema funcionaba de la siguiente forma: en el momento en que se detenía una máquina, la computadora "preguntaba" en la pantalla la causa de la parada. Los trabajadores nos expresaban:

> *"era lo mismo que se le informaba antes al supervisor, lo único que ahora la función pasaba a cumplirla la máquina".*

Lo más evidente era entonces, la reducción de funciones correspondientes a la supervisión. Pero planteaba un problema adicional: la computadora impedía a los supervisores "manipular" ciertos permisos a los operarios como descansos adicionales, o en los días de mucho calor la posibilidad de refrescarse en el comedor, etcétera. A cambio de los cuales podía exigir más en los momentos de incremento de las necesidades de producción[47].

Según los operarios el fracaso del sistema se debió a la incompatibilidad de incorporar tecnología tan moderna a máquinas antiguas y a la suciedad del ambiente de trabajo que deterioraba los equipos informáticos. Además, transferían el problema a la falta de adaptación de los operarios de mayor edad:

> *"la gente estaba acostumbrada a otro sistema y les costaba el aprendizaje, trataban de no hacerlo".*

Pero, adentrándonos en las entrevistas descubrimos que la aparición de la informática fue vivida por los operarios como una suerte de persecución que cuestionaba su propia eficacia en el trabajo.

> *"Esto tiene su origen en la modalidad de la empresa para introducir cambios. Nunca la fábrica tomó como iniciativa preguntarle al hombre sobre una modernización del puesto de trabajo. Siempre vino para que el hombre trabajara más, produjera más, para perseguirlo más. No se hablaba de mejoras, sino que a lo mejor se eliminaba personal, que iban a tener mejores datos y mejor control. Por eso siempre tuvo rechazo".*[48] *Y el comentario que recuerdan de las conversaciones con el jefe era: "ya van a ver cuando tengan la computadora puesta si van a tener la máquina parada".*
>
> *"Tenías que depender de la computadora y por ahí se te cortaba el alambre, se te caía una galleta tenías que desenredar e informarle a la computadora. Antes si la máquina se paraba pero al final llegabas a los mismos kilos, no había problema. En vez tenías que detectar todo por número y clave. También te decía "espere un momento" y tal vez otro estaba esperando atrás tuyo, había entonces 3 o 4 arriba de una computadora".*

---

47 CROZIER, Michel y FRIEDBERG, Ehrard, señalan que "la regla revela no tener un sentido único. Se admite generalmente que la regla es un medio en manos del superior para obtener un comportamiento conforme de parte de sus subordinados. Pero, para la buena marcha de un servicio es necesario hacer más de lo que ella prescribe. Entonces el superior va a tolerar que sus subordinados infrinjan algunas normas y, amenazando con suspender su tolerancia, puede incitarlos a hacer un esfuerzo adicional cuando le parezca necesario". L'acteur et le systeme. Seuil, 1977.

48 Ver: Magaud, J.; Raveyre, M.F.; Ruffier, J.; Saglio, J. y Villegas, G. ¿Qui connait les machines? Doc. GLYSI, Lyon, Janvier, 1984.

Además, se producían conflictos entre producción y mantenimiento:

> *"había que andar con el tiempo exacto, y la empresa lo verificaba con mantenimiento a ver si lo que decíamos era cierto. Entonces no entendían por qué el mecánico no había venido antes, y te apretaban a vos, y por otro lado, al de mantenimiento".*

En síntesis, la informatización quita funciones a la supervisión (que en consecuencia no se jugó por ella), existen problemas de aprendizaje y genera conflictos entre operarios de producción y mantenimiento. Pero además, es vivido como una forma de persecución.

También aumentan los accidentes, ya que el pañol con los elementos de seguridad se hallaba a 50 mts. y el personal temía parar la máquina cuando, por ejemplo, se le rompía un guante. Para asistirlo los elementos de seguridad pasaron a ser entregados por los supervisores. Pero esto provocó un conflicto intersindical, ya que eran tareas correspondientes a UOM que pasaban a ser desempeñadas por gente de ASIMRA, por lo cual el tema quedo sin resolución.

Consultamos entonces acerca de por qué "no cuidaban" las computadoras y obtuvimos respuestas evasivas como ésta:

> *"¿quién, nosotros? (risas). Pero si eso está al aire libre, es lo mismo que poner una computadora en un poste de luz en el medio del campo".*

E insistían en que no se puede tener informática en un lugar tan sucio.

El sistema volvió a ser implementado en 1990 sin mejores resultados pero con costos enormes para la empresa.

Cambios recientes en la división del trabajo:

El sector está organizado en tres turnos: mañana, tarde y noche, en forma rotativa (no es proceso continuo -4 turnos- ya que el fin de semana está parado). A cada grupo que rota se le denomina con una letra: A, B y C. Un delegado nos dice:

> *"el turno A y C son los combativos, mientras que el B no tiene delegado. Hay más viejos y ellos tienen una mentalidad distinta, son más individualistas. Por otro lado (suaviza su crítica), nosotros cuando entramos encontramos todo hecho, no los justifico, pero el viejo arrancó de cero".*

Sin embargo al analizar los datos cuantitativos observé que el promedio de edad era similar en los tres turnos, lo cual puede estar hablando de un liderazgo de la vieja guardia en el turno B más que de su presencia mayoritaria. En la década del 70, el actual secretario general de la regional de la UOM surgió como delegado en la planta alambres, en una sección que no existe más. Algunos miembros del turno B estuvieron, en aquella época, en contra de él, pese a que en la actualidad reconozcan positivamente su liderazgo en el sindicato.

Como antecedente de la actual reorganización, en el año 1986 la empresa intentó que cada maquinista se ocupase simultáneamente de dos máquinas. El Jefe del taller de entonces, un personaje muy rígido, no consiguió que los trabajadores aceptasen la propuesta. Por el contrario, "preventivamente" -nos dicen los operarios- le quitaron su colaboración, negándose a realizar horas extra.

> *"Durante los 5 años siguientes -nos relatan- nadie se descolgó a hacer horas extra. Tenemos unidad y es muy difícil voltearnos cuando nos juntamos todos".*

Las demandas de los trabajadores en materia de seguridad no eran escuchadas, salvo mediante medidas de fuerza.

> *"Se llegaba a situaciones ridículas como la de realizar un paro de actividades por falta de ventiladores. Para solucionar el problema, debió acudir el mismo Acevedo (miembro de la familia propietaria de la empresa)"*

Por otro lado, el ritmo distendido de trabajo en el sector queda retratado por el siguiente testimonio:

> *"La comunicación es permanente entre los compañeros, estamos todo el tiempo juntos, entre las máquinas. Pero cuando hace un poquito de calor (se ríe) vamos al comedor porque hay aire acondicionado y estamos todo el día ahí. Con las máquinas automáticas no hay problema, vos te podés ir, los compañeros se quedan "congelados". Los que tenemos máquinas más manuales estamos jodidos, porque cuando se llena el tambor no para sola y entonces me tengo que clavar en la máquina"*

En 1990 se produjo un accidente fatal que provocó una fuerte reacción entre los trabajadores que determinó el desplazamiento del Jefe del sector.

El nuevo Jefe privilegiaba las negociaciones directas con los trabajadores (es decir, la negociación implícita) y no aplicaba amonestaciones, sino que conversaba con los trabajadores acerca de cómo encarar los problemas.

Con la reestructuración actual, la empresa volvió sobre aquel proyecto, pero limitando su exigencia de operación a 3 máquinas cada 2 trabajadores, únicamente en los momentos de incremento de la demanda. De hecho, de 25 máquinas que quedaron[49], el plantel quedó constituido con 28 maquinistas, es decir, tres más sobre el plantel. El resultado fue que si bien formalmente se acordó con la participación de la Comisión Técnica esa intensificación del ritmo de trabajo, en la práctica no se produjo realmente.

La explicación la hallamos en que en realidad el ritmo de trabajo en el taller era bajo, pero al existir una cohesión muy grande entre los trabajadores les permitía moderar, por ellos mismos, los ritmos y modos operatorios. De todos modos para las jerarquías del taller el hecho de lograr ese acuerdo les brindaba la posibilidad de apelar al mismo para conseguir el consentimiento de sus subordinados.

Pero el acuerdo de operar 3 máquinas cada 2 trabajadores modificaba, de hecho, la situación respecto de las horas extra. Tras el lockout, cuando los trabajadores retornan a sus labores, no llegan a reformular su compromiso y el Gerente consigue que uno de los turnos (paradójicamente uno de los combativos) comience a realizar horas extra.

> *"Yo pienso -comenta un trabajador-que esto tiene que ver con la necesidad de la gente, porque volvimos con un montón de deudas encima. Pero lo podíamos haber acordado, los tres turnos como lo habíamos hecho siempre. A partir de ahí comienzan las escrituras en el baño contra ese turno".*

La supervisión se redujo, pues de 6 supervisores por turno quedaron 3, lo cual se realizó a partir de la ampliación de su ámbito de control (no solo en cantidad de operarios bajo su mando sino también espacialmente, pasando a supervisar secciones vecinas). El inspector de calidad se mantuvo, pero ahora cada trabajador debe responsabilizarse de los resultados a través de una tarjeta identificatoria que se le adhiere al producto.

> *"Nosotros -nos dice un operario del sector- medimos el material a la entrada y a la salida, pero es algo que veníamos haciendo, nada más que en los papeles no figuraba. A nosotros la reestructuración no nos toca, seguimos igual que cuando nos fuimos (alude al lockout), incluso un poco más vagos todavía".*

Un puesto que pertenecía a UOM que se anuló (en todos los sectores de la fábrica) es el del Balancero que pesaba los kilos producidos por el turno. El nuevo sistema consiste en preguntarle al operario la cantidad que produjo, se habla de "un peso teórico".

> *"Están depositando la confianza en nosotros y vos como empresa no podés dar esa confianza así, porque en un día de calor, que te volvés loco ahí, vos hacés lo menos posible, vamos a ser claros. Y cuando podes garrapiñar un kilo, lo hacés. Por eso es un arma de doble filo, no sirve para la empresa".*

---

49 Ya que se eliminaron 10 máquinas consideradas obsoletas.

Control de las cadencias:

Mintzberg[50] toma de James D. Thompson (1967) una tipología de acoplamiento de tareas para explicar las interdependencias que se establecen entre quienes participan de un mismo proceso de trabajo.

Nuestro caso, el taller de trefilación, entraría en lo que denomina **acoplamiento mancomunado**, debido a que cada máquina de trefilación trabaja en paralelo y autónomamente respecto a la que está a su lado. Es decir, no hay encadenamiento entre las máquinas.

AQUI VA EL DIBUJO DE LA PAG. Nº 35

En este tipo de acoplamiento;

> *"los distintos miembros comparten recursos (inputs: insumos, repuestos, etcétera) conservando por lo demás su independencia durante el desarrollo de las tareas. Implica el mínimo de interdependencia entre sus miembros, y puede eliminarse cualquiera de ellos, que, con tal que no se produzca un acusado cambio de los recursos disponibles, los demás podrán seguir con su trabajo sin que se produzca interrupción alguna (simplemente queda una máquina sin funcionar). En cambio, si se tratase de un acoplamiento secuencial (trabajo en serie) la ausencia de un operario debe necesariamente ser cubierta, sea por el resto del equipo o trayendo un operario de otro sector"*[51].

De ello se desprende que con el acoplamiento mancomunado la autonomía del trabajador respecto de sus pares es máxima, lo cual podría derivar en un comportamiento individualista por parte del trabajador. Sin embargo, hemos podido observar que el sector de trefilación se caracteriza por una fuerte solidaridad entre sus miembros[52].

Según me relataron, durante el período militar (1976-1984), se implementó un sistema de salarios que fijaba premios por producción que fomentaba el individualismo, pero luego fue reemplazado por un sistema de jornales independientes del volumen producido. Entonces se intentó taylorizar, cronómetro en mano, las cadencias de producción, sin mayor éxito.

---

50 Mintzberg, H. Op. cit.

51 Mintzberg, op.cit.

52 Lo cual da cuenta de la existencia de fuertes márgenes de libertad respecto de los condicionantes de tipo tecnológico.

Actualmente, las exigencias de producción varían de acuerdo a la demanda de los diferentes tipos de productos que a su vez son producidos por trefiladoras distintas. Y por lo tanto, la exigencia de producción varía según la máquina.

> *"Pero si uno sacara un promedio del día comprobaría que cada turno realiza más o menos la misma cantidad".*

Esto es controlado en forma horizontal por los trabajadores dentro del turno. Cada trabajador conoce la cantidad que produce el de al lado.

> *"Un maquinista con cancha a lo mejor en un enhebrado que lleva hasta 45 minutos lo hace en 20, entonces el de la máquina de al lado lo ve y le dice que descanse en los minutos que le faltan".*

Y entre turnos, a través de una amenaza:

> *"Si se produce un problema con el turno anterior, les decimos: si nosotros hacemos lo que tienen que hacer Uds. y lo descubren no los vamos a poder defender. Por otro lado, que hagan de más es muy raro".*

Al mismo tiempo, los jefes del taller también están interesados en la existencia de restricciones cuantitativas por parte de los trabajadores en la medida en que les permite adecuar -sin mayores problemas- los ritmos de producción a las necesidades de la demanda. En realidad, se trata de una negociación entre el colectivo obrero y los superiores en la cual cada una de las partes maneja su cuota de poder.

II. INDEPENDENCIA DEL TRABAJADOR FRENTE A LA VIGILANCIA DE SUS SUPERIORES

La corrida:

La "corrida" en el lenguaje de los empleados de Adar, o en otros términos, la promoción, se refiere al pasaje desde los peores puestos hacia puestos de trabajo mejores y, por lo tanto, desde las categorías inferiores a las superiores.

Para normalizar la corrida fue necesario primero, fijar la secuencia de los puestos, lo cual se realizaba habitualmente de modo tradicional a partir del uso y la costumbre (los operarios conocen las ventajas y desventajas de cada puesto de trabajo). En este sentido, hay máquinas catalogadas por los operarios como decididamente "malas", pero hay otras que son malas en un sentido y en otro no.

De esa evaluación deducimos los siguientes criterios intervinientes en la valoración del puesto: nivel de caloría, limpieza del ambiente, medida de la trefilación *("si es fina se trabaja mejor, pero si es muy finita el alambre se corta a menudo, el mejor puesto es cuando se trefila una medida intermedia tirando a fina")*, si hay que atar o mover el rollo el trabajo es más pesado que si se hace automáticamente, si hay control ocular o por sensores cuando se completa un rollo (si frena automáticamente o no), etcétera.

En segundo lugar, era necesario fijar el criterio para las promociones. Si bien es un sector que "nació con la fábrica" (1952), recién en el año 1988 se reglamentó el criterio de antigüedad para pasar de una categoría a otra.

En realidad, este criterio funcionaba informalmente con anterioridad. Pero en 1988 surgió en el sector una nueva camada de delegados y la legalización del criterio de la antigüedad fue la conquista que marcó el ingreso de estos jóvenes en la actividad gremial, legitimándolos.

Otra cuestión era que, pese al acuerdo formal, las jerarquías siempre disponen de ciertos márgenes de discrecionalidad para la atribución de puestos, utilizados con fines disciplinarios. Una práctica corriente de la jefatura era la rotación de personal, ilustrada en el siguiente testimonio:

> *"Yo comencé como ayudante en unas máquinas viejas y luego me pasaron a maquinista, estuve 20 días y me mandaron a acondicionado. En esa sección se fracciona el rollo y se lo pone en una estrella, hay dos hombres, uno de cada lado y tienen que mover un rollo que puede pesar hasta 120 kilos, todo es manual y muy cansador. Estuve 8 meses y volví al sector, a la primer máquina como si fuera nuevo, hasta que pasé a otra máquina que después sacaron y la llevaron a San Luis. Y al que le sacaban la máquina lo sacaban del sector. Luego estuve de relevante (sin puesto fijo) hasta que en el 86 inicié todo el proceso de corrida otra vez, hasta que luego salí de delegado y finalmente, llegué a la Comisión Interna, y bueno..."*[53]

53 Este es uno de los tres delegados que protagonizaron el incidente de julio de 1990 (que derivó en un juicio de desafuero gremial). Es interesante que la firma del acuerdo negociado a través de la Comisión Técnica fue condicionada por los trabajadores del sector a la reincorporación de este delegado. El mismo se postuló para ocupar un cargo en la dirección de la Regional de la UOM en las elecciones de octubre de 1992 ("era la única forma de reingresar a la fábrica y al contacto con la gente").

III. AUTONOMIA DEL TRABAJADOR EN EL PUESTO DE TRABAJO

> *"Cuando entré a fábrica, los viejos no te dejaban tocar nada, nadie te enseñaba a trabajar. No querían que hicieras horas extra y aprendieras el trabajo, lo hacían todo ellos. Una cosa es contarlo, otra haberlo vivido, no te dejaban ni siquiera mirar. También los Jefes nos habían prohibido entrar al comedor a comer con los viejos. Claro, era la época de la dictadura militar. Y se formaron grupos muy separados entre viejos y jóvenes. Pero como la mentalidad no es siempre la misma, alguno te enseña y con el tiempo vas aprendiendo".*

Existe en el taller una fuerte división entre viejos y jóvenes que no es otra que la tradicional división entre maestros y aprendices.

En trefilación son los viejos operarios quienes conocen cómo operar las máquinas y hacer frente a los problemas aleatorios que se presenten. Uno de los problemas más habituales es que el material que viene del laminador 2 no sea de óptima calidad. Entonces el material se corta permanentemente y el trefilador debe realizar un doble esfuerzo (por sobre el trabajo que se ejecuta en condiciones normales). También pueden "recuperar" el material, juntando cortes y sacar un producto de buena calidad.

De esta forma los operarios solucionan los problemas de coordinación de procesos y de costos que traería aparejado el rechazar material proveniente de otra sección. Pero a la vez evita algo más: los conflictos entre niveles jerárquicos en la atribución de responsabilidades por las fallas del proceso.

También a modo de protesta *"pueden quitar un alambrecito y el operario de mantenimiento va a pasarse horas sin saber qué hacer"*. Por ello, con los nuevos métodos de trabajo, se busca que el operario de producción "ayude" al de mantenimiento y de ese modo le revele sus "secretos"[54].

Dada la capacidad de darse autonomía con que cuentan los operarios en este taller, los nuevos métodos de trabajo no han modificado en lo esencial las pautas reales de la producción. La existencia de grupos de trabajo implicó la disminución del número de preparadores de máquina o ayudantes (que ahora deben ocuparse alternativamente de 3 máquinas) pero el trabajo del maquinista, que es el principal, sigue desarrollándose del mismo modo que antes, por más que ahora se hayan abolido las distinciones de categorías. Es decir, hubo una reestructuración cuantitativa, se eliminaron ayudantes, maquinistas (por el retiro de máquinas obsoletas) y supervisores, pero, cualitativamente, no se produjeron mayores cambios.

Como se evidencia en el epígrafe de este ítem, existe conciencia por parte del trabajador sobre el control que ejerce a través de sus conocimientos de oficio, saberes que provienen de la experiencia de trabajo, de donde obtienen su autonomía en la fijación de los modos operatorios. Lo que la empresa parece buscar es, a partir de una situación de hecho como es la nivelación de categorías dentro de cada grupo de trabajo, forzar a quienes poseen el control de los saberes específicos a transferirlos a sus compañeros de equipo, ya que todos deberán desempeñar tareas en todas las máquinas. Pero esto parece no haber pasado, al menos por ahora, de una intención.

---

54 Recordemos que en la "carta-acuerdo" de la empresa se mencionaba que"el personal apoyará a las tareas de mantenimiento y deberá suministrar el diagnóstico sobre eventuales fallas..."

QUINTA PARTE

EVALUACION DE LOS CAMBIOS

Para contestar a la pregunta planteada en la introducción sobre la naturaleza de las transformaciones (¿nuevo modelo de empresa o ajuste?), es necesario evaluar el cambio de acuerdo a dos lógicas.

I. LA LOGICA CUALITATIVA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

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

1) Un segmento de trabajadores en puestos fijos denominados "clave" altamente especializados (Operadores de púlpito electrónico, grueros, etcétera.) 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), pero que tienen en común la rotación entre puestos sucesivos.
La polivalencia resultante es relativa: las tareas de mantenimiento incorporadas son de tipo primario (algunas ya se realizaban antes de la reforma) y las tareas de control de calidad transferidas no son calificantes sino que significan 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: electro-instrumentista (electricista e instrumentista) y meca-electrónico (mecánico, electricista y electrónico).
Pero, 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 reducción al mínimo de las exportaciones[55], generaron la aparición de dos nuevos grupos de personal. Por un lado, un grupo colchón de trabajadores (que se denominó 060) que permanecería sin puesto fijo hasta su retiro o reubicación en otro sector[56]. 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 puede hablarse de segmentación de la fuerza de trabajo, por el status diferencial que detentan estos trabajadores.

La formación del grupo 060 no parece, sin embargo, encuadrarse en una estrategia de segmentación interna de la fuerza de trabajo[57], ya que éste grupo desaparecería una vez concluido el proceso de ajuste del plantel de personal de la empresa.

El medio fundamental para el logro de una modificación en los comportamientos de los operarios, se fundó, aparentemente, en el control de la transmisión de los saberes a través de la rotación de puestos. Esta "estrategia" no

---

55 Desde 1982 hasta 1989 la empresa exportó en promedio un 30% de su producción. Actualmente, la producción para ese mercado apenas alcanza el 10%

56 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- fue utilizado como un instrumento para el disciplinamiento de los trabajadores "estables", es decir, para lograr que aceptasen las nuevas modalidades de trabajo.

57 Como, por ejemplo, la observada por Benjamin Coriat en las industrias francesas de procesos continuos. Ver su artículo: "Differenciation et segmentation de la force du travail dans les industries de process". Colloque de Dourdan. La División du travail. Editions Galilee, 1978.

explícita (ni necesariamente consciente) se apoya en el deseo del "operario raso" de aprender y mejorar su situación profesional.

Al analizar las negociaciones de la Comisión Técnica comentamos la barrera existente entre los obreros de producción y los obreros de mantenimiento. Sin embargo, en los talleres donde domina el oficio, observamos que también existe una barrera al interior del grupo de obreros de producción, 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 forzaría 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. No fue entonces la "apropiación del *savoir faire* obrero" (al modo tayloriano) el medio para lograr -al menos en teoría- el cambio, 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 cohesión[58] sobre los que se funda la legitimidad sindical[59].

En el gráfico se observa que la correlación incial casi perfecta, existente entre los operarios de producción, entre antigüedad y categoría (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 -pues el promedio global de antigüedad pasa de 13,2 a 12,4 años- por la reducción de la antigüedad en las categorías superiores.

El sindicato ha quedado, en este sentido, fuera de juego. Pero, ¿significa esto que se han logrado abolir 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 la empresa, por parte de la tecnocracia superior de la propia empresa. 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.

58 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.

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

II. EL "IMPACTO" DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL LA LOGICA CUANTITATIVA DEL AJUSTE Y LA FLEXIBILIDAD[60]

Adar acarreaba desajustes de larga data en materia de organización en todos los niveles y lugares de su estructura. Su rápida expansión de fines de los setenta y las posteriores deslocalizaciones dejaron como herencia un fuerte sobrempleo en todos los niveles y sectores de la fábrica. Durante un largo período (desde mediados de los 70 hasta fines de los 80), los efectos del sobrempleo sobre la productividad laboral fueron encubiertos por la alta inflación y los beneficios directos e indirectos del subsidio estatal.

Pero el cambio de contexto macro-económico y regulatorio que se produjo tras la hiperinflación generaron la necesidad de una reducción global de los excedentes de mano de obra. En el cuadro 1 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%[61].

La modalidad de ajustar el impacto de los nuevos métodos de trabajo comportó tres movimientos de personal paralelos: 1) retiros voluntarios; 2) desplazamiento de personal hacia el grupo 060; y 3) movilidad interna entre sectores de la fábrica. Por ejemplo: obreros de mantenimiento que pasaron a desempeñar tareas de producción (o viceversa). Estos últimos movimientos no serán analizados en el presente estudio. Por ello, cuando en los cuadros aparezca la columna "diferencia" observaremos que no coincide con la resta a diciembre de 1989 de los retiros voluntarios y los desplazamientos hacia el grupo 060.

Paralelamente a los retiros voluntarios, el proyecto de cambio organizacional implicaba transferencias de funciones entre niveles de calificaciones y sectores de actividad, por lo cual el impacto cuantitativo de aquellos no fue homogéneo. La polivalencia de los operarios de producción "impactó" sobre otras categorías de trabajadores y, en particular, sobre los supervisores de taller, los técnicos de control de calidad y los operarios de mantenimiento. Por ello no debe extrañar que producción fuese la actividad menos afectada por la reducción de personal.

AQUI VA EL CUADRO DE LA PAG. Nº 41 Y 42

60 Advertencia: El análisis que a continuación presento lo he realizado a partir del esquema organizativo tradicional basado en las divisiones funcionales.

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

En términos relativos observamos (cuadro 2) que los operarios de producción aumentaron su participación en el total de personal (de 48,3% pasaron a representar el 53,9%), mientras sucedía lo contrario con el resto de las actividades.

En valores absolutos (ver cuadro 1), mientras producción se redujo en un 23%, calidad y mantenimiento[62] lo hicieron en alrededor de un 50%, es decir, más del doble. En segundo lugar, como el "enriquecimiento de tareas" incluía la autosupervisión, dentro de la actividad de producción el personal perteneciente a ASIMRA (supervisores de taller) se redujo más que el correspondiente a UOM (operarios): un 34% y un 22%, respectivamente (cuadro 1).

Por último, la subcontratación de servicios y la desactivación del puerto llevó a que estas actividades se redujesen en un 54% (cuadro 2).

Consideraciones finales

En primer lugar, queremos observar -retomando el cuadro 1- 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 términos generales, 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). En el resto de las actividades los desplazamientos superaron el 10% y en el área de Servicios alcanzaron el 17%.

Dado que la categoría 060 fue concebida para ajustar los planteles, podemos estimar la cantidad final de personal que se preveía reducir en un futuro próximo[63]. 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 pasa del 31,3% al 38,7%.

Las promociones y las primas por trabajo en equipo de los operarios de producción fueron más que compensadas por el mantenimiento de un 20% del salario en tickets canasta, reduciéndose así las cargas sociales, permitiendo un importante ahorro en los costos salariales de la empresa.

En síntesis, se produjo un enorme incremento de la productividad fundado en la intensificación del trabajo de los operarios de producción, que derivó en un ajuste global de los planteles de alrededor de un 40%. Pero el cambio en la organización del trabajo produjo un impacto selectivo sobre el empleo, es decir, no afectó de igual forma a las distintas categorías de personal sino que se verificó sobre todo en los servicios indirectos de la producción (control de calidad y mantenimiento) y en la supervisión, categorías cuyos salarios más incidían en la formación de los costos.

62 La reducción del personal de mantenimiento afectó en particular al sector de Mantenimiento Central (el 18,6% de la reducción corresponde a éste sector) y en menor medida a los planteles de Mantenimiento de sectores, lo cual es coherente con la descentralización en "unidades de negocio".

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

CONCLUSIONES

Es innegable la eficacia de la empresa al enfrentar la crisis del modelo proteccionista obteniendo un crecimiento vertiginoso basado en la absorción de competidores a través de monopolizar el segmento especializado de laminados no planos del mercado interno.

Podría pensarse que -tras décadas de disputas por el control de dicho mercado, con la presencia de SOMISA que impedía la integración- la empresa logró, gracias a la concentración, la economía de escala que le permitiría competir en el exterior. Sin embargo, como puede observarse en el gráfico 2 (página 8) la evolución de ese mercado cae abruptamente después de la reestructuración objeto de este estudio (es decir, en los años 1992 y 1993), estando esa caída vinculada, nuevamente, a la reciente reactivación de las actividades demandantes de laminados no planos (en particular, la construcción). Es decir, la empresa sigue atada a los vaivenes del mercado interno, lo cual cuestiona, de hecho, su voluntad de salida al exterior.

Sin embargo, aquí se halla la gran duda que queda pendiente y que probablemente saltará a la palestra con el avance de la integración con Brasil: Adar controla el mercado interno, el mercado interno es potente, pero resta saber si, sobre la base del dinamismo de ese mercado y los aumentos de la productividad logrados por la vía del ajuste, la empresa será capaz de competir con sus colegas brasileños.

Si la duda se plantea es porque la modernización tecnológica de la segunda mitad de los setenta fué solo parcial y no fué precedida, ni acompañada, ni seguida por una "modernización social". Si el dilema se sigue planteando hoy es porque los cambios organizacionales realizados no constituyen una verdadera modernización social. Son un mero y también tardío ajuste de los planteles en respuesta a los problemas de sobre-empleo estructural heredados del proceso de concentración de los setenta. Y, por lo tanto, no constituyen una preparación para el desarrollo tecnológico que será necesario para enfrentar los desafíos de la apertura en la década presente.

Este trabajo revela que la opción autoritaria para realizar la reestructuración ha obstaculizado la introducción de nuevas formas de organización del trabajo. Estas últimas sólo son posibles a traves de la negociación permanente (con el sindicato y con los trabajadores) ya que si resulta impuesta, como efectivamente sucedió, las resistencia para su aplicación tenderán a una vuelta a la modalidad de organización anterior.

Por el lado sindical también se visualizaron los obstáculos. La centralidad del poder en la UOM coadyuvó al fracaso de la innovación en los procedimientos de la negociación. El efecto no buscado es que al terminar con la Comisión Técnica se eliminó un elemento de coordinación de la acción colectiva y la posibilidad de una articulación de los distintos niveles de negociación. El aferramiento a los viejos modelos de organización sindical conlleva a una pérdida de poder, sobre todo en las nuevas temáticas vinculadas con la reconversión.

La inestabilidad externa también influyó negativamente en el desarrollo de las negociaciones y acuerdos, y, en particular, ese juego de seducciones facilistas de carácter compensatorio llamado "flexibilidad salarial"[64].

Pero quizás la explicación a la opción autoritaria provenga del interior de la propia pirámide jerárquica de la empresa. La sobre-abundancia de personal (por otra parte, el más costoso), se localizaba precisamente allí, y provenía de la forma burocrática de organización, de tipo tradicional, característica de una empresa que ejerció un cuasi monopolio en un mercado interno protegido, limitándose a recurrir al modo más simple y menos elaborado de organización. El conflicto de la Dirección de la empresa con sus cuadros medios[65], el carácter siempre "escalonado por estratos" de las reformas revela, indirectamente, su malestar estratégico (no puede convivir con el "monstruo burocrático" que ella misma creó).

Las negociaciones orientadas a la modernización de la planta quedaron sometidas a un círculo vicioso tradicional en la empresa vinculado con el modo de ejercicio de la autoridad.

Esto nos hace pensar que la actual forma de trabajo en los talleres, pese al barniz modernista que la empresa le ha querido imprimir, reproduce casi idénticamente "pero en forma más secreta e incontrolable" la vieja modalidad de

---

64 Los subsidios que el gobierno retiraba con una mano, supuestamente debían compensarse mediante un aumento de la productividad favorecido por la flexibilización salarial (para la reducción de costos laborales).

65 Como lo prueba la creación del sindicato del personal superior, un caso excepcional en la industria privada, y lo refrenda su aún más excepcional alianza con el sindicato obrero.

organización. Pero algo es seguro, el caracter impuesto que finalmente tuvo la reforma y la ausencia de planes específicos de recalificación de la mano de obra, nos deja la impresión que la resistencia a la innovación no estaba instalada en los niveles operativos de la empresa -dispuestos a aceptar la reorganización bajo condiciones razonables de implementación- sino, por el contrario, primera y principalmente, en la esfera dirigente de la organización.

La empresa se desenvuelve en un contexto donde las reglas del juego están cambiando radicalmente, y en dirección opuesta a la pensada a comienzos de los setenta cuando Adar diseñó su estrategia pensando en un crecimiento del mercado interno.

Sin embargo, el futuro de la empresa quizá no esté del todo perdido gracias a que, pese a las apariencias, la "Lógica del Ajuste" no alcanzó a destruir lo esencial: las capacidades técnicas específicas pacientemente acumuladas en el núcleo operativo de la organización. La elevación de las competencias técnicas de los operarios (a través, por ejemplo, de una estrategia de capacitación concertada con el sindicato) podría fundar una evolución consistente hacia nuevas formas de organización del trabajo centradas en la calidad.

Dado que el núcleo operativo no ha sido gravemente afectado, el ajuste y la flexibilización ¿crearán condiciones mínimas para una modernización social, ahora efectiva, y, a partir de ella, una modernización tecnológica de procesos y productos? Si así fuese, probablemente lo que está en juego actualmente es una profunda inflexión en la estrategia empresaria hacia afuera y hacia adentro de la organización.

BIBLIOGRAFA

ADAM, G. y REYNAUD, J.D. Conflits du travail et changement social. PUF, París, 1978

ARGYRIS, C; SCHON, D. Organisational Learning: A Theory of Action Perspectives. Addison-Wesley Publishing Co, Reading, 1978.

AZPIAZU, D; BASUALDO, E. Cara y contracara de los grupos económicos. Cantaro, Buenos Aires, 1989.

BERNOUX, Philippe: Un travail à soi, Privat, Francia, 1981, p. 115.

BERNOUX, Philippe. "Seminario de sociología del trabajo" del libro: La Sociologie des Organisations. Colección Points, Editions du Seuil, París, 1985.

BISANG, Roberto. "Maduración tecnológica, acumulación económica y generación de ventajas comparativas (acero)". Mimeo, 108 pag. Sussex, enero 1989.

BISANG, Roberto. "Análisis comparativo entre firmas similares en contextos económicos distintos (Adar: Argentina - ASW: Inglaterra)". Mimeo, 42 pág. Sussex, enero 1989.

BISANG, Roberto. "Factores de competitividad de la siderurgia argentina". Documento de trabajo nro. 32 de CEPAL. Buenos Aires, octubre de 1989.

BISANG, Roberto. "Sistema de promoción a las exportaciones industriales: la experiencia argentina en la última década". Documento de trabajo nro. 35 de CEPAL, Buenos Aires, octubre, 1989.

BISIO, Raúl. "Restablecer plenamente la negociación colectiva: una difícil empresa de la democracia y los protagonistas sociales". Mimeo, Buenos Aires, 1990.

BUNEL, Jean. Pactes et agressions. Editions du CNRS. París, 1991.

BURAWOY, M. El consentimiento en la producción, Madrid, Minist.de Trabajo nro. 31, 1989.

CEIL/CONICET. Tecnología y Trabajo. Informe final del 2do. seminario multidisciplinario sobre condiciones y medio ambiente de trabajo. Buenos Aires, 2 al 6 de mayo de 1988.

CORIAT, Benjamín. El taller y el cronómetro. Ed. Siglo XXI. México, 1985, 1ra. edición en francés, 1979.

CORIAT, Benjamín. "Differenciation et segmentation de la force du travail dans les industries de process". Artículo extraído del Colloque de Dourdan. La División Du travail. Editions Galilee, París, 1978.

CROZIER, Michel. El fenómeno burocrático. Amorrortu, Buenos Aires, 1966.

CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. El actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva. Alianza Editorial Mexicana. México, abril de 1990

CROZIER, Michel. Etat modeste, Etat moderne. Strategies pour un autre changement. Fayard, París, 1987.

CROZIER, Michel. L´entreprise a l´ecoute. Apprendre le management post-industriel. Inter Editions, París, 1989.

CHRUDEN Y SHERMAN, Administración de personal. C.E.C.S.A., 5ta. impresión, 1991.

EDWARDS, P.K. y SCULLION, H. La organización social del conflicto laboral. Control y resistencia en la fábica, Madrir, M.de Trabajo, 1987.

FLEURY, Afonso. "Análisis del impacto de la automatización sobre la organización de la producción y del trabajo en empresas brasileras". Gestao da empresa, automaçao et competitividade. IPEA-IPLAN, Brasilia, 1990.

FORNI, Floreal; VASILASCHIS de GIALDINO; NOVICK, M. "La actuación de las asociaciones profesionales de los trabajadores frente a las condiciones de trabajo. Los convenios colectivos. Un estudio interdisciplinario". Documento CEIL nro. 7. Bs.As., 1979

FORNI, Pablo. "Vandorismo: sindicalismo de resultados. La Unión Obrera Metalúrgica en el período 1954-66". Serie IDICSO nro. 3, Fac.Cs. Sociales - Univ. del Salvador. Buenos Aires, 1992.

"Historia de una Voluntad de Acero" Publicación de Adar. Buenos Aires, 1987

JABBAZ, Marcela. "Nuevas modalidades de relaciones de laborales en una coyuntiva de cambio organizacional". Documento de Trabajo CEIL Año XVI, Nro XXI, Buenos Aires, Mayo,1993

JAMES, Daniel. "Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina". Desarrollo Económico, vol. XXI nro.83, oct-nov 1981

JAMES, Daniel. Resistencia e integración. El peronismo y la clase trabajadora argentina 1946-1976. Ed. Sudamericana. Buenos Aires, 1990.

JICK, T.D. "Mixing Qualitative and Quantitative methods: Triangulation in Action" en Administrative Science Quarterly, 24, December.

KATZ, Jorge. "Desarrollo industrial y cambios en la organización y división del trabajo en el sector manufacturero en la década de los 80" CEPAL, mimeo, Buenos Aires, 1988

KOSACOFF, Bernardo. "El proceso de industrialización en la Argentina en el período 1976/83" CEPAL. Documento de Trabajo nro. 13. Julio de 1984.

KOSACOFF, B; AZPIAZU, D. La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales. Bs As, Centro Editor de America Latina, CEPAL, 1989.

"La lucha por la democracia sindical en la UOM de Villa Constitución". Revista Hechos y Protagonistas de las luchas obreras argentinas. Buenos Aires, marzo 1985

MAGAUD, J.; RAVEYRE, M.F.; RUFFIER, J.; SAGLIO, J. Y VILLEGAS, G. ¿Qui connait les machines? Doc. GLYSI, Lyon, Janvier, 1984.

MATON, J.G. From restructuring to new technologies: Policies of a small european country (Belgium) World Employment Programme Research - Geneva, september, 1986

MAURICE, Marc; SELLIER, Francois; SILVESTRE, Jean Jacques. Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania. Aproximación a un análisis societal Madrid, 1987.

MINTZBERG, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona, 1988.

MONZA, Alfredo. "Reestructuración productiva y empleo: el caso de la industria siderúrgica". Documento de trabajo OIT ARG/84/029

MOTTEZ, Bernard. La sociología industrial. Oikos-Tau, Barcelona, 1977.

NEFFA, Julio C. Procesos de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en Argentina. CEIL, Buenos Aires, 1987.

NOVICK, Marta; LAVIGNE, Enrique. "Nuevas tecnologías de gestión: ¿una alternativa hacia un nuevo modelo de empresa?" Serie Documentos de Trabajo Nro. 20 CEIL. Buenos Aires, agosto de 1988

PORTANTIERO, Juan Carlos y MURMIS, Miguel. Estudios sobre los orígenes del peronismo. Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 1971.

REYNAUD, Jean-Daniel. Les règles du jeu. L action collective et la régulation sociale. Armand Colin Editeur. Paris, 1989.

RUFFIER, Jean; TESTA, Julio y WALTER, Jorge. "Los saberes de la informatización en la industria argentina" CEIL/CONICET de Argentina y ORSTOM/GLYSI de Francia. Documento CEIL Nro. 17. Mayo de 1987.

RUFFIER, Jean. "L'enrichissement des taches: une reponse a la pression ouvriere". Artículo extraído del Colloque de Dourdan. La División du travail. Editions Galilee, 1978.

SAINSAULIEU, Renaud. Las relaciones de trabajo en la fabrica Ed. Organisation, Paris 1972

SCHEIN, Edgard. El liderazgo y la cultura empresarial. Plaza y Janes, Barcelona, 1989

SCHVARZER, Jorge. "El comportamiento previsible de los empresarios industriales en la década del noventa. Variables macroeconómicas y consecuencias políticas". CISEA. Buenos Aires, setiembre de 1988.

SCHVARZER, Jorge. Un modelo sin retorno. CISEA. Bs.As., 1990.

"Siderurgie voyage au centre de crassier" dossier Travail, Bulletin de l'association d'enquete et de Recherche sur l'organisation du travail n.5, Avril 1984. "Sidor: la siderurgie de la democratie venezulienne" n.8, Jun 1985.

TERSSAC, G. de; "La régulation ouvrière dans les industries à processus continu". Colloque de Dourdan. La División du travail. Editions Galilee, 1978.

TOURAINE, Alain. La voix et le regard. Seuil, Paris, 1978.

TOURAINE, Alain. La parole et le sang. PUF, Paris, 1989.

WALTER, Jorge."RELATIONS SOCIALES ET DIVISION DU TRAVAIL". Le changement organisationnerl du point de vue des acteurs: L`avenement de l`organisation taylorienne dan une entreprise metallurgique d`Argentine. Tesis doctoral, Universidad de París III, Instituto de Altos Estudios de America Latina. París, octubre de 1985.

WALTER, Jorge. "Grilla de análisis, conceptos, niveles de análisis", mimeo, CEIL/CONICET, Buenos Aires, agosto de 1988

WALTER, Jorge. "La confluencia de los proyectos en la organización y el síndrome de la urgencia". Ponencia presentada ante el III Congreso Latinoamericano de Gestión Tecnológica, ALTEC-INTI. Buenos Aires, 1989

WALTER, Jorge. "Modalidades de racionalización en las empresas argentinas. Del ajuste a las nuevas formas de organización del trabajo". Revista Sociología del Trabajo Nº 13. Siglo XXI de España Editores, sa. Madrid, otoño 1991.

FREYSSENET, Michel "Dos formas sociales de automatización". Revista Sociología del Trabajo 10 - Nueva Época Otoño/90. Siglo XXI de España Editores, sa.

OTRAS FUENTES

- Series Estadísticas del Centro de Industriales Siderúrgicos
- Memorias y Balances de la empresa, adquiridos en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires.
- Manuales de control de calidad (Q1)

- Seminario Tie - CEFS (Centro de Educación y Formación Sindical) sobre flexibilidad laboral. Buenos Aires, noviembre 1989
- Adar S.A. Planta 2 "Nuevos Métodos de Trabajo" Julio 1990 222 páginas.
- El proceso de reconversión de Adar. Elaborado por ASIMRA V.C. para un programa radial, julio 1990
- Carpetas de la negociación entre la Comisión Técnica y los Gerentes de Áreas.

Archivos periodísticos:

- 1 bibliorato completo, con artículos de diarios nacionales referidos a Adar. Facilitado por el diario Clarin
- Archivo periodístico facilitado por el CISEA.
- 1 carpeta con recortes de diarios nacionales y regionales del conflicto suscitado entre febrero y mayo de 1991 en la empresa Adar. Facilitado por la regional de ASIMRA

ANEXO 1

Flujo de materiales y subproductos entre los distintos sectores de produccin

El proceso parte del mineral de hierro y pellets (importados de Brasil). También utiliza chatarra que adquiere en el mercado local.

DIRECTA (REDI)

Utiliza gas natural reformado para reducir el óxido de hierro. Posee una capacidad de 700.000 tn/año.

Este proceso permite la purificación en frío del mineral de hierro al cual se le extrae el oxígeno y se produce hierro esponja que posee un 96% de pureza. Junto con la chatarra constituye la carga fría que alimenta a los hornos eléctricos de la acería. El nivel de productividad de esta planta es óptimo superando las previsiones realizadas por la misma empresa.

ACERIA

Primero se carga la chatarra en una cuba de 7 mts de diámetro por 4 mts de altura y se le aplica una corriente eléctrica que funde el metal, luego se le agrega hierro esponja.

Existen 3 hornos eléctricos convencionales para fundir el hierro, 2 de los cuales se modernizaron con el sistema EBT que permite que el "sangrado" (vaciado del horno) sea realizado por el fondo (abriendo una tapa) sin necesidad de "volcarlo" (inclinarlo para que salga por un pico) como sucedía en el horno de piquera. El EBT evita el pasaje de escoria a la colada, pero existe una discusión al respecto, lo que provocó que en planta 1 se haya decidido otro tipo de modernización basada en la modificación de la piquera. Sin embargo el sistema EBT ahorra de 2 a 3 minutos por colada ya que solamente hay que abrir la tapa para el "sangrado" evitando el tiempo que insume el volcado del horno. Además el sangrado por abajo es más seguro, en este caso el operador de horno solo tiene que realizar la limpieza de escoria entre colada.

El rendimiento metálico de la acería es del 92%. Cada 100 minutos se pueden producir 110 tn de acero. La capacidad de producción alcanza 1.050.000 tn/año

Se toman muestras de acero líquido, se lo somete a análisis químicos para determinar su composición y se realizan las correcciones necesarias antes de colar a través de un cuarto horno, el LF o cuchara de afino, recubierta con refractarios. Se trata de una estación de tratamiento del acero que permite dos cosas: 1) la realización de ferroaleaciones para elevar la calidad del acero y 2) mantiene la temperatura durante la colada. Antes del LF la coordinación tenía que ser "al dedillo", y cuando se enfriaba el material, había que volverlo al horno.

COLADA CONTINUA

El número promedio de coladas en continuo es de 4,5 (cada una es de 112 tn), el máximo es de 9 coladas. Esto se debe al deterioro del tandi que es el que distribuye el material hacia las líneas que lo conducen a los laminadores. El cuidado del tandi es de gran importancia por su elevado valor. Pero también la cantidad de coladas en continuo puede reducirse por cambios en el mix del acero demandado. El rendimiento metálico de este proceso es del 96%.

Existen dos máquinas de colada continua con 6 líneas cada una. Una máquina cuela exclusivamente palanquilla (barra continua de sección cuadrada, de 100, 120 y 150 mm). Mientras que la otra está habilitada para que en 5 líneas se cuelen slabs, pero lo normal es 3 (los slabs son secciones rectangulares con espesor fijo de 127 mm), el resto está destinado a productos finales planos. El tiempo medio en las líneas de palanquillas es de 70 minutos y en las 3 de slabs de 65 minutos.

Parte de la producción de palanquillas es destinada como insumo para otras empresas del grupo Adar y parte alimenta los trenes laminadores de planta 2.

LAMINADORES

La palanquilla es deformada en caliente y toma una forma plana (fleje) o redonda (alambrón).

LAS DIFERENCIAS ENTRE EL TREN 1 Y 2 se vinculan en especial a que en el primero se produce en barras y en el segundo en rollo (de 5,50 a 12,70 mm de diámetro).

EL LAMINADOR 1 tiene una capacidad teórica de producción de 30.000 tn. mensuales, mientras que el LAMINADOR 2 es de 50.000 tn mensuales. Esto implica una capacidad de laminación cercana al millón de toneladas anuales.

TREN LAMINADOR 1 (L1) (EL MORGAN)

Este tren es alimentado con slabs para la producción de flejes para exportación y por palanquillas para barras y tubos con costura.

Hubo intentos para disminuir el grosor de los slabs ya que eran incompatibles con las instalaciones de este laminador sin resultados exitosos debido a lo cual se optó por modificar el tren y laminar a 127 mm. El proceso del L1 es bastante viejo, funciona bien en la producción de caños para redes de gas, pero es deficitario en la producción de flejes destinados a la exportación. Funcionó "a toda máquina" hasta el año 82 abasteciendo al mercado interno.

El laminador 1 saca flejes decapados y se venden a empresas del Holding y exportan a Chile. También produce flejes decapados para tubos en frío (planta propia) y flejes sin decapar que pasan a ARTAC (formación de tubos en caliente) en donde se producen caños negros que van a la venta o pasan por galvanizado de caños y luego salen a la venta.

También produce barras para la construcción (redondas no se fabrican más), las que sirven al mercado interno (en Yaciretá por ejemplo el 80% de estas barras son de Adar) y hay también para exportación: China, Japón, Taiwan, Singapur, etcétera.

LAMINADOR 2 (L2)

Se instala en 1982. En este tren se produce alambrón que es el producto que más se exporta. La producción total de este rubro se distribuye de la siguiente manera:

1. Entre el 75 y el 80% del alambrón producido es destinado hacia los mercados externos. En estos casos se producen muchos cambios en el tandi (de la acería) para asegurar la calidad del producto, lo que eleva los costos.

2. El resto del alambrón pasa a trefilación, los pasos sucesivos se dividen en las siguientes alternativas: CRUDO y GALVANIZADO.

CRUDO:

2.1. Vende a pequeñas empresas que necesitan como insumo alambre crudo.

2.2. Pasa al sector de recocido y sale a la venta como alambre para fardo o lo envía a la planta ubicada en San Luis (perteneciente al grupo) en donde se producen mallas soldadas y clavos.

2.3. Es insumo de la planta de talones que se encuentra en planta 2, siendo Adar monopólica en esta producción. Pero compite con producciones brasileñas.

GALVANIZADO:

Se recubre el alambre con una capa de zinc que lo protege de la corrosión.

Posee tres líneas, 2 electrolíticas ("A") y una térmica ("B").

2.4. Alambres de alta y mediana resistencia, que pueden ser producidos en las líneas "A" y/o "B". Se venden a Uruguay y a otras empresas del grupo.

2.5. Se producen cables de acero galvanizado para núcleos de líneas de alta tensión.

2.6. Pasa por el horno de tratamiento térmico de recocido y galvanizado. Queda maleable y galvanizado y se produce tejidos y púas. También los producen en San Luis.

PLANTA DE TALONES

Con alambrón crudo como insumo, se realiza su retrefilación, es decir se reduce el diámetro hasta 1,2 o 0,9 mm.

Se hacen deposiciones electrolíticas de cobre o latón para ser destinados al mercado del neumático (Pirelli, FATE, Goodyear).

ANEXO 2

DOCUMENTO 1:

CARTA/ACUERDO DE LA EMPRESA DE JUNIO DE 1990

En Buenos Aires, a los días del mes de de 1990, se reúnen los representantes de la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina y de Adar S.A., que suscriben al pie y, manifiestan que luego de las extensas negociaciones llevadas a cabo declaran y convienen lo siguiente:

FUNDAMENTOS Y CARACTERISTICAS DE LO ACORDADO

1º) En atención a la gravísima situación económica y financiera por la que está pasando la industria metalúrgica en general y las consecuencias que ella puede generar en Adar S.A. en particular, las partes han resuelto adoptar medidas que permitan mantener la fuente de trabajo y fundamentalmente proteger al personal de consecuencias que pueden evitarse según se explica en los puntos que siguen:

2º) Adar S.A. ha encarado en los últimos años una serie de inversiones en su planta industrial de V.C., encontrándose hoy en día a niveles tecnológicos competitivos internacionales.
Las siguientes instalaciones se mencionan a modo de ejemplo:

Reducción Directa.
Equipos de Hornos Eléctricos
Colada Continua
Modernización de sus trenes laminadores

3º) La empresa ha sido afectada al igual que toda la industria por la drástica caída del mercado interno y el incremento constante de los costos operativos. Como consecuencia de ellos se ha visto en la necesidad de incrementar dramáticamente sus exportaciones (hoy aproximadamente 60% de los despachos), para poder mantener la fuente de trabajo. Este mercado exige costos, calidad, servicio y entrega altamente competitivos.

4º) Adar S.A. ha explicado a la Representación Gremial que, por las características técnicas de la Empresa y el mercado al cual apunta ahora, no pueden alterarse los procesos productivos en los sectores continuos, por su naturaleza o por implicancias de tareas y que, además, en sus áreas comerciales tampoco puede haber interrupciones, cuando se trata del cumplimiento de compromisos de exportación, sobre todo en la carga oportuna y puntual de buques. Por ello en las situaciones de conflicto sectorial, nacional o particular de la empresa en los que se adopten medidas de fuerza, en general no podrán alterarse las operaciones, manteniendo las guardias necesarias para impedir todo daño a los materiales en proceso, equipos o maquinarias o hacer las entregas o embarques comprometidos, como se explica más adelante.

COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA

5º) Ambas partes ratifican su intención de proteger la fuente de trabajo seriamente condicionada por la competitividad del mercado en el que actúa y al que, en consecuencia, debe adaptarse el establecimiento productivo en forma permanente.
Para ello, de inmediato la organización técnica de la empresa será dirigida a esquemas que permitan un mayor aprovechamiento del potencial y capacidad del personal al que se le reconocerá un mayor protagonismo en sus tareas. La filosofía de estas adecuaciones está basada, en consecuencia, en método de trabajo grupal con el objetivo de lograr afinidad entre los colaboradores, que compartan información y se ayuden mutuamente para una labor más eficaz.
Todo ello implica un grado superior de autocontrol con mejor aprovechamiento de la capacidad de trabajo y con un sistema grupal que se orienta claramente a mejorar y garantizar la calidad del producto, servicio de los clientes, la eficiencia y estado de conservación de los equipos e instalaciones.

ACUERDO
Por estos fundamentos las partes acuerdan que:

Vigencia:
a) A partir del 1º de julio de 1990 se pondrán en práctica los nuevos métodos de trabajo grupal y las modificaciones en la organización de las distintas áreas del establecimiento de acuerdo a los anuncios y explicaciones que oportunamente efectuó Adar al personal.

Contenido:
b) Las nuevas modalidades de trabajo grupal implican cinco manifestaciones básicas que son:

b-1) Unidad de grupo: ello implica trabajo indistinto del personal en cualquiera de las funciones del grupo. No existen puestos de trabajo fijos y los integrantes rotan entre sí de acuerdo con las necesidades operativas e incluso entre puestos similares.

b-2) Calidad: los integrantes del grupo deben tener un conocimiento acabado sobre los métodos y procesos de producción y la calidad del producto y siendo responsables de observar el nivel de calidad y la política de garantía de calidad de la empresa.

b-3) Autocontrol: el grupo debe decidir sus propios movimientos y además cuidar su coordinación por otros grupos y/o personal de otros sectores de manera tal que se asegure la mayor productividad y calidad del producto con la más mínima supervisión.

b-4) Mantenimiento: el personal apoyará a las tareas de mantenimiento y para ello deberá suministrar lo más oportuna y preventivamente posible el diagnóstico sobre eventuales fallas y prestar ayuda efectiva durante la reparación. También en este sentido, deberán cumplirse estrictamente los controles, rutinarios o no, sobre el equipo (ejemplo aceite, grasa, ajustes, etcétera) para evitar al máximo roturas o paradas.

b-5) Sistemas de gestión: el personal deberá operar las terminales de computación para actualizar datos y/o utilizar los sistemas de gestión que existan o se incorporen mediante el uso de estas herramientas.

REMUNERACION - RECONOCIMIENTO DE LOS NUEVOS METODOS DE TRABAJO

C) El trabajo grupal determinará beneficios económicos al personal incluido de hasta máximo de 20% sujeto a las siguientes condiciones y modalidades.

c-1) se calculará sobre básicos de convenio más antigüedad.

c-2) se abonará en un rubro independiente.

c-3) por cada ítem se devengará el porcentaje que se le asigne en la medida que el beneficio obtenido no sea superior a cualquiera de los siguientes conceptos:

No superar los siguientes porcentajes:

a) autocontrol 6%
b) trabajo en grupo 6% (equipo 3%)
c) mantenimiento 3%
d) ensayo de calidad 3%
e) gestión 2%

El incremento de las remuneraciones (por todo concepto, mejora de categoría y adicionales) no podrá exceder el 505 de los beneficios obtenidos.

c-4) Anualmente se fijarán los valores a los distintos ítems detallados en los puntos b-1/b-5 que anteceden a los que se incorporen o los sustituyan.

METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

d) Se establece la siguiente metodología para poner en marcha los nuevos métodos de trabajo.

1º) En el lapso de 15 días la empresa presentará en forma individual por medio de una nota que describa a cada empleado los cambios que se realizan en las responsabilidades, tareas y modalidades de trabajo en las áreas que se han identificado para aplicar en forma inicial los nuevos métodos de trabajo. Los restantes cambios se harán en forma oportuna y en la medida que se identifiquen las oportunidades en forma permanente.

2º) Conforme a ello y con la explicación por parte de la jefatura y el entrenamiento requerido se pondrá en marcha la implementación de los nuevos métodos de trabajo.
Con respecto a la capacitación, el personal involucrado en los cambios podrá ser incorporado a dicho entrenamiento antes, durante o después de la jornada laboral. Se conviene que a tal efecto se le pagará en forma

especial (por entrenamiento fuera de horario) una compensación equivalente al jornal horario Adar por cada hora de capacitación.

3º) Puesto en marcha se probará la modalidad de los nuevos métodos de trabajo por un lapso de 30 días a fin de evaluar los inconvenientes, de lo que de ello puede surgir y se ratificará la aplicación de la metodología y las condiciones.

4º) Al no contar con la conformidad del personal acerca de las condiciones ofrecidas, por un lapso no superior a 45 días, el personal prestará servicios en esta modalidad de trabajo, tiempo en el cual la empresa podrá ubicar nuevos candidatos internos, externos o contratados.

5º) De no poder dotar al proceso productivo, la Empresa considerará las acciones a realizar la cual podrá contemplar la de trasladar sectores y máquinas a otra locación.

MEJORAMIENTO DEL SISTEMA REMUNERATORIO

Con el fin de tratar el sistema remunerador que por efecto de la situación económica general los mercados que atiende la empresa y los desfasajes en los costos se sustituirá y congelará en la parte no convencional, definiéndose lo siguiente:

1º) La empresa dejaría de liquidar y de detallar en forma separadas los conceptos voluntarios no convencionales y solo abonará el sueldo básico de empresa (que comprende el sueldo convencional y parte voluntario).

2º) En razón de tener que contemplar los aspectos legales de esta mecánica remuneratoria el personal deberá prestar su conformidad en forma individual.

3º) Se analizará la concesión del beneficio de vales alimentarios en los términos del decreto.

PREMIO POR DESEMPEÑO EN TAREAS REESTRUCTURADAS

Se establece un premio por DESEMPEÑO EN TAREAS REESTRUCTURADAS sujeto a las siguientes condiciones y modalidades.

a) Los beneficiarios serán los dependientes comprendidos en el convenio nº 260/75 a quienes se les asignó y cumplieron y están dispuestos a adoptar los nuevos métodos de trabajo.
b) El monto será el equivalente a un mínimo de 50 horas y un máximo de 200 horas del jornal básico Adar más antigüedad de convenio de febrero de cada año (de variar entre la primer y segunda quincena se tomará el valor mayor).
c) El premio se devengará a quienes se adaptaron a las nuevas tareas y según la calificación de desempeño durante el período anual anterior.
d) El premio se abonará conjuntamente con los haberes de la segunda quincena de febrero de cada año.
e) Con noventa días de anticipación al vencimiento del tercer período, o sea antes del 31/12/92, las partes se reunirán para efectuar un análisis y discutir las bases de liquidación para determinar si se adecuan al proceso productivo a ese momento.

ETAPA DE REAJUSTES Y COMPROMISOS MUTUOS

El reajuste de la organización productiva del establecimiento traerá aparejada una reducción del plantel total de personal priorizando que los mismos se realicen por medio de retiros voluntarios, actualmente puesto a disposición de los empleados, y en algunos casos la sustitución, y se adoptarán medidas empresarias tendientes a adaptar las responsabilidades y las tareas a las nuevas condiciones diagramando trabajos, horarios y lugar de prestación a estos requerimientos y modalidades de actuación.

CRITERIO DE INTERPRETACION

Todo esto se interpretará con criterio de colaboración, solidaridad y buena fe.
Las partes solicitan se de al presente acuerdo formal, homologación por la autoridad administrativa en los términos del Art. 15 de la L.C.T. y Ley 14.786.
En prueba de conformidad se firman cinco ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto.

DOCUMENTO 2:

CONTRAPROPUESTA DE UOM

FUNDAMENTOS Y CARACTERISTICAS DE LO ACORDADO

1º) En atención a la gravísima situación económica y financiera por la que está pasando la industria metalúrgica en general y las consecuencias que ello puede generar en Adar S.A. en particular y teniendo en cuenta que la misma gravedad reviste la situación de todos los asalariados, de la que no son ajenos los trabajadores de la empresa, las partes han acordado adoptar medidas que permitan mantener la fuente de trabajo y fundamentalmente proteger al personal de las consecuencias que pueden evitarse según se explica en los puntos que siguen:

2º) Adar S.A. ha encarado en los últimos años una serie de inversiones en su planta industrial de V.C., encontrándose hoy en día en niveles tecnológicos competitivos a nivel internacional. Las siguientes instalaciones se mencionan a modo de ejemplo:

- Unidad de Reducción Directa (año 1978)
- Equipos de Hornos Eléctricos (año 1978)
- Colada Continua (año 1978)
- Modernización de trenes laminadores (1982)

Muchas de estas innovaciones han producido cambios en el plantel de personal que fue adecuadamente reestructurado en acuerdos con la representación sindical, aumentando significativamente la relación tonelada-hombre.

3º) La empresa ha sido afectada al igual que toda la industria por la drástica caída del mercado interno y el aumento constante de los costos operativos. Como consecuencia de ello, los trabajadores han perdido no solamente puestos de trabajo sino también poder adquisitivo. En consecuencia, Adar ha incrementado significativamente sus exportaciones (hoy alrededor del 60% de sus despachos) para mantener el rendimiento operativo de la empresa. Este mercado exige costos, calidad, servicios y entrega altamente competitivos.

4º) La empresa ha explicado a la representación sindical que para insertarse en este mercado altamente competitivo es necesario no alterar procesos continuos, como así tampoco el funcionamiento de sus áreas comerciales cuando se trata de compromisos de exportación, sobre todo en la carga oportuna de buques, por ello requiere garantías ante eventuales conflictos nacionales, sectoriales o locales.
La representación sindical en atención a estos requerimientos señala: a) que en los 6 años que lleva su gestión sindical, Adar no ha sufrido tales consecuencias por conflictos locales; b) que en lo que respecta a la protección de equipos y procesos continuos, se exhibe por un lado, el sistema de guardias imprescindibles y por el otro, el acuerdo oportunamente logrado en reducción directa. Acerca de las acciones sindicales nacionales de la CGT o de nuestra rama, dentro de lo márgenes de la disciplina orgánica y con la garantía de protección salarial ante la inflación, entiende que esta preocupación de Adar es de viable solución.

5º) Ambas partes entienden que este nuevo sistema de organización del trabajo exige como requisito indispensable EL CONSENSO puesto que es el nervio motor de su funcionamiento y se comprometen a agotar su capacidad de negociación para lograrlo.

6) COMPETITIVIDAD Y EFICIENCIA

Ambas partes ratifican su intención de proteger el interés mutuo seriamente condicionado por la competitividad del mercado mundial, al que debe adaptarse el establecimiento productivo en forma permanente. Para ello, acompañando una imprescindible política de inversión y actualización tecnológica se adecuarán los esquemas productivos permitiendo un mejor aprovechamiento del potencial y capacidad del personal al que se le brindará cada vez mejores condiciones de trabajo y se le reconocerá un mayor protagonismo en la planificación y ejecución de las tareas.
La filosofía de esta adecuación está basada en consecuencia en el método de trabajo grupal, con el objetivo de lograr: a) afinidad entre sus miembros; b) compartir información en función de una tarea más eficiente, más segura y más participativa.

Todo esto implica un grado superior de autocontrol y orientado a mejorar la calidad del producto, servicio a los clientes, eficiencia y conservación de equipos e instalaciones, una más justa redistribución de la carga de trabajo, una seguridad más eficaz para los trabajadores y como corolario, la participación en los beneficios que generen estas transformaciones.

ACUERDO

Por estos fundamentos las partes acuerdan que:
Vigencia:
A partir del de 1990 se pondrán en práctica los nuevos métodos de trabajo grupal y las modificaciones en las distintas áreas del establecimiento en base a lo oportunamente acordado por las partes y de acuerdo a cada sector sometido a la reestructuración.

Contenido:
Las nuevas modalidades de trabajo implican cinco manifestaciones básicas que son:
b1) Unidad de grupo: Ello implica trabajo indistinto del personal en cualquiera de las funciones del grupo. La constitución de los mismos debe tomar en cuenta las particularidades de cada etapa de la producción y los criterios de formación deberán tener en cuenta los siguientes ejes: a) Condiciones de trabajo; b) Carga de trabajo; c) Conocimiento de la tarea; d) Funcionalidad y seguridad de personas y equipos. Ello requiere como punto de partida el acuerdo de las partes.
b2) Calidad: Los integrantes del grupo serán capacitados en forma adecuada y permanente a fin de tener un conocimiento acabado sobre métodos y procesos de producción y la calidad del producto siendo responsables de observar el nivel de calidad y la política de garantía de calidad de la empresa, de acuerdo a normas explícitas y documentadas a su alcance con pleno derecho a opinar sobre las metodologías de trabajo y participando en la elaboración de dichas metodologías.
b3) Autocontrol: El grupo debe decidir sus propios movimientos y además coordinar su relación con otros grupos y/o personal de otros sectores de manera tal que se asegure la mayor productividad y calidad del producto con la mínima supervisión y garantizar un mayor nivel de seguridad para personas y equipos.
b4) Mantenimiento: Al personal de producción se le adjudicarán tareas del mantenimiento primario relacionadas a su función específica. Para ello deberá suministrar lo más oportuna y preventivamente posible el diagnóstico sobre eventuales fallas y anormalidades en los equipos. Efectuará reparaciones sencillas y de baja complejidad tomando en cuenta que su capacitación fundamental debe estar orientada a la mayor calidad y eficiencia de la producción dentro de su equipo. Deberá implementar de inmediato los sistemas de mantenimiento preventivo y predictivo.
b5) Sistema de gestión: El personal deberá, previa capacitación, actualizar datos y/o utilizar sistemas de gestión que existen o se incorporen mediante el uso de estas herramientas.

METODOLOGIA DE IMPLEMENTACION

Se establece el siguiente mecanismo para poner en marcha los nuevos métodos de trabajo:
1) Con treinta días de anticipación, la empresa presentará la documentación relacionada al área y/o sector a reestructurar consistentes en: grupos de trabajo, descripción de tareas, movimiento y reubicación del personal afectado del sector y forma de capacitación.
2) Arribado los acuerdos de parte se pondrán en marcha la implementación de los nuevos métodos de trabajo.
Con respecto a la capacitación del personal involucrado en los cambios se capacitará antes, durante o después de la jornada de trabajo. Pagándose por entrenamiento fuera de horario una hora extra de Adar por hora de capacitación. En caso de ser durante el período de trabajo se deberán mantener los planteles completos de trabajo.
3) Puesto en marcha el sector reestructurado se tomará un lapso de prueba de 30 días durante el cual las partes evaluarán su viabilidad y rediscutirán sus modificaciones necesarias para aprobarlo definitivamente.
4) Queda en este mismo acto constituida la comisión técnica de discusión y acuerdo que llevará a cabo todo el proceso de reestructuración. La misma tendrá funciones específicas en la etapa previa y de control de los períodos de prueba.
5) Se deja sentado como principio básico que se debe arribar al consenso para lo cual las partes asumen el compromiso de agotar las explicaciones necesarias para la cabal comprensión de la necesidad de los cambios acordados.

ETAPA DE REAJUSTE Y COMPROMISOS MUTUOS

La empresa reitera la necesidad de reestructurar su aparato productivo para adecuarlo a las exigencias de competitividad y eficiencia. Asume para ello el compromiso de no producir despidos y ofreciendo como alternativa el sistema de retiros voluntarios o cualquier otra variante previamente consensuada priorizando facilitar al personal jubilable una salida ventajosa que sirva al mismo tiempo como reconocimiento a los años de servicio dentro de la firma. En cuanto al personal excedente de los sectores será reubicado de acuerdo a criterios concretos a acordar con el organismo de discusión creado a esos efectos.

Se deja sentada la voluntad de las partes de crear un sistema de capacitación pre-ingreso, técnico de perfeccionamiento y seguridad e higiene, solventado por Adar para ofrecer a los jóvenes de nuestro medio una esperanza y realización laboral y a los trabajadores de la empresa un camino permanente de superación técnico laboral.

El tema salarial esta en proceso de discusión y se resolverá a la brevedad.

PUBLICACIONES DEL CEIL

SERIE DOCUMENTOS

DE TRABAJO

1. Empleo rural en la República Argentina: 1937-1969. 2º edición 1980.
Raúl Bisio y Floreal Forni.

2. Estructura y dinámica del empleo en Argentina desde 1947. 1977.
Juan José Llach.

3. Población, mercado de trabajo y salarios: Un diagnóstico preliminar y prioridades de investigación. 1978.
Juan José Llach y Pablo Gerchunoff.

5. Perfiles de la organización sociotécnica en la industria manufacturera argentina: El ensamble; estudio de un caso. 1978.
Marcelo Halperín.

6. Un primer diagnóstico sobre el trabajo infantil en la República Argentina. 1978.
CEIL.

7. La Actuación de las asociaciones profesionales de los trabajadores en la determinación de las condiciones de trabajo a través de las convenciones colectivas de trabajo: Un enfoque interdisciplinario. 1979.
Irene Vasilachis de Gialdino; Marta Novick y Floreal Forni.

8. Tecnología y empleo en el agro, el caso argentino: Recopilación de ensayos. 1979/80.
CEIL

9. El mercado de trabajo argentino en el largo plazo: Una revisión interpretada de la literatura. 1980.
Juan José Llach.

10. Estructura agraria ocupacional y cambio tecnológico en la región cerealera maicera: La figura del contratista de maquinaria. 1980.
Eduardo Baumeister.

11. Los contratistas de maquinaria agrícola: Una modalidad de organización económica del trabajo agrícola en la pampa húmeda. 1983.
María Isabel Tort.

12. Situación y problemática del empleo agropecuario en la provincia de Corrientes. 1980.
CEIL.

13. Tendencias a largo plazo del empleo en una microregión agrícola. 1981.
Ricardo Salvatore.

14. Población y Empleo en la provincia de Santiago del Estero. 1984.
CEIL.

15. Estrategias Rurales de Reproducción con alta fecundidad: Familia troncal y trabajo y migración por relevos. La situación demográfica de una región subdesarrollada en un país moderno (Santiago del Estero, Argentina). 1985.
Floreal Forni y Roberto Benencia.

16. Los procesos de transformación de las migraciones temporarias en el contexto de un provincia productora de mano de obra: Santiago del Estero-Argentina. 1986.

Floreal Forni y Roberto Benencia.

17. Los saberes de la informatización en la industria argentina. 1987.
Jean Ruffier; Julio Testa y Jorge Walter.

18. Relaciones Laborales en América Latina. 1987.
Juan Carlos Blasco.

19. La incorporación de las maquinarias herramientas computarizadas en un contexto de transición tecnológica: Procesos de aprendizaje y constitución del saber hacer. 1987.
Julio Testa.

20. Nuevas tecnologías de gestión: ¿Una alternativa hacia un nuevo modelo de empresa?. 1988.
Marta Novick y Enrique Lavigne.

21. Las relaciones sociales en empresas del vidrio: Organización del trabajo, relaciones laborales e identidad profesional. 1989.
Jean Bunel y Héctor Angelico.

22. Nuevas formas organizacionales entre pequeños productores del nordeste de la Argentina. 1989.
Floreal Forni y Roberto Benencia.

23. Las experiencias educativas del frente político-gremial socialista (1890-1913). 1987.
Dora Barrancos.

24. Los niños proselitistas de las vanguardias obreras, 1898-1913. 1987.
Dora Barrancos.

25. De chacareros a 26. Conductas demográficas diferenciadas entre pobladores rurales de Santiago del Estero. 1991.
Roberto Benencia y Floreal Forni.

27. Ancianidad, contextos regionales y redes de intercambio. 1991.
María Julieta Oddone.

28. El sistema de relaciones industriales brasileño: Características básicas y evolución en el tiempo. 1992.
Russell Smith.

29. Precariedad Laboral: Personificaciones sociales en la frontera de la estructura del empleo. 1992.
Cynthia Pok.

30. Malestar Laboral en la Argentina, 1930 - 1943. 1992.
Roberto P. Korzeniewicz.

31. Consecuencias de un proceso de adopción tecnológica reciente: cultivos hortícolas bajo invernáculo en el cinturón verde de Buenos Aires. 1992.
Roberto Benencia, Carlos Cattáneo y Roberto Fernández.

32. Apuntes sobre la evolución de la historia sindical en la Argentina. Una aproximación bibliográfica. 1992.
Hector Cordone.

33. Movimiento obrero y social en la Argentina hasta 1910. 1992.
Héctor Cordone.

34 . Las relaciones entre empleo, producción y población en el agro argentino entre 1914 y 1969. 1993.
Floreal H. Forni y Roberto Benencia.

35. La consideración Jurisprudencial de las Condiciones de Trabajo. 1993
Irene Vasilachis.

SERIE METODOLOGIA

1. Metodología para un diagnóstico del empleo rural: El caso de la provincia de Corrientes. 1982.
Floreal Forni, Susana Aparicio y Guillermo Neiman.

2. Metodología y Técnica de investigación para el estudio de las condiciones de trabajo. 1983.
Marta Novick.

SERIE MATERIALES DE INVESTIGACION

1. Bibliografía sobre participación de los trabajadores en la gestión y conducción de las empresas. 1978.
CEIL.

2. Cambios de límites departamentales en la República Argentina entre 1908 y 1970 a través de los censos agropecuarios. 1979.
Susana Aparicio.

SERIE INFORMES DE INVESTIGACION

1. Un informe descriptivo de las experiencias argentinas de participación de los trabajadores en la gestión de empresas. 1979.
Marta Novick.

2. La producción agropecuaria y su relación con el mercado de trabajo rural: Estudio de caso de desequilibrio. 1980.
María Isabel Tort y Susana Aparicio.

3. La mano de obra transitoria en el cultivo de cereales. 1981.
Silvia Korinfeld.

5. El servicio doméstico en Buenos Aires: Características de empleo y relación laboral. 1981.
Mónica Gogna.

6. Estrategias de supervivencia de las pequeñas y medianas empresas en Capital Federal y Gran Buenos Aires durante el período 1980-84. 1986.
Alicia Peirano de Barbieri y Alejandro Gazzotti.

7. La situación obrera en una empresa química: Estudio comparativo de tres fábricas. 1989.
Jean Bunel y Héctor Angélico.

8. Identidad Obrera y relaciones laborales: Estudio de caso. 1989.
Jean Bunel y Héctor Angélico.

9. Los molinos arroceros correntinos. Un estudio cuasi-etnográfico de ocho establecimientos con especial referencia a sus condiciones y medio ambiente de trabajo. 1992.
Marta Ceballos.

10. Estudios Socio Antropológicos de la Puna Catamarqueña. 1994
F. Forni, M. I. Tort, D. Jiménez y L. Pessina.

SERIE ACUERDO

INTA/CEIL-CONICET

1. Evolución de las formas de producción en el área maicera: hipótesis de trabajo y planteo operativo del proyecto. 1986.
INTA/CEIL

2. Evolución histórica de las formas de organización social de la producción en el área maicera tradicional (1960-1987). 1987.
INTA/CEIL

3. Caracterización de las unidades productivas: Operacionalización de la tierra, la maquinaria y la fuerza de trabajo. 1988.
INTA/CEIL

BOLETIN CEIL

- Año I, Nº 1: Las condiciones de trabajo, agosto de 1978.

- Año I, Nº 2: La capacitación ocupacional, noviembre de 1978.

- Año II, Nº 3: La tecnología y el empleo en el agro, junio de 1979.

- Año II, Nº 4: La estrategia de las necesidades básicas y la pobreza, octubre de 1979.

- Año III, Nº 5: El mercado de trabajo en la Argentina; temas globales y urbanos, octubre de 1980.

- Año III, Nº 6: El mercado de trabajo en la Argentina. Temas rurales, población, empleo y migraciones, diciembre de 1980.

- Año IV, Nº 7: Investigación social en áreas marginales, octubre de 1981.

- Año V, Nº 8: Seminario: Estructura económica y familiar, julio de 1982.

- Año V, Nº 9: Primeras jornadas interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo, diciembre de 1982.

- Año VI, Nº 10: Primeras jornadas nacionales interdisciplinarias sobre condiciones de trabajo, octubre de 1983.

- Año VII, Nº 11: Jornadas de sociología rural, julio de 1984.

- Año VII, Nº 12: Sociología Rural, diciembre de 1984.

- Año VIII, Nº 13: Seminarios y talleres, noviembre de 1985.

- Año IX, Nº 14: Nuevas tecnologías, diciembre de 1986.

- Año X, Nº 15: Presentación a congresos y seminarios, abril de 1987.

- Año XI, Nº 16: Historia Sindical, diciembre de 1988.

- Año XI, Nº 17: Temas sindicales, diciembre de 1988.

- Año XIV, Nº 18/19: Proyectos e Investigaciones, abril de 1991.

- Año XIV, Nº 20, Investigaciones, octubre de 1991.

- Año XVI, Nº 21, Artículos, Comunicaciones, Reseña de Publicaciones, mayo de 1993

LIBROS

Movimiento obrero, sindicatos y poder en América Latina. Editorial El Coloquio-CEIL. 1974.
Varios autores.

Primeras Jornadas Interdisciplinarias sobre Condiciones de Trabajo. CEIL-OIT. 1983.
Varios autores.

Calidad de vida y condiciones de trabajo para el proyecto Paraná Medio. CEIL. 1983.
Marta Novick e Irene Vasilachis de Gialdino.

Empleo, Estrategias de vida y reproducción. Hogares rurales en Santiago del Estero. 1991. CEIL-CEAL.
Floreal Forni; Roberto Benencia y Guillermo Neiman.

CEIL - Area de Estudio e Investigación en

Ciencias Sociales del Trabajo - SECyT

1. Repertorio de Organismos de Estudio e Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo. 1987.

2. Repertorio de Investigaciones en Ciencias Sociales del Trabajo. 1988.

3. Repertorio de Proyectos de Investigación en Ciencias Sociales del Trabajo. 1988.

4. Análisis de la información contenida en los repertorios y encuestas de organismos, investigaciones y proyectos en el área de ciencias sociales del trabajo. 1988.

COLECCION CIENCIAS SOCIALES DEL TRABAJO

Editorial Humanitas

PRONATTE-CEIL

Condiciones y medio ambiente de trabajo en la Argentina (3 volúmenes, 1986-87).
Autores varios.

Proceso de trabajo, nuevas tecnologías informatizadas y condiciones y medio ambiente de trabajo en la Argentina. 1987.
Julio Neffa.

Tecnología y Trabajo. 1988.
Autores varios.

Ergonomía y Condiciones de trabajo. 1988.
Alain Wisner.

Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo: Propuesta de una perspectiva. 1988.
Julio Neffa.

El cuerpo humano trabajando: La fisiología humana en el medio ambiente de trabajo. 1989.
Traducción de una serie de artículos de la Asociación Medio Ambiente de Trabajo de Suecia.

La teoría de la regulación: Un análisis crítico. 1989.
Robert Boyer.

Trabajo y desgaste mental: Ensayo de Psicopatología del trabajo. 1990.
Christophe Dejours.

El proceso de trabajo y la economía de tiempo: Contribución al análisis crítico de K.Marx, F.W. Taylor y H. Ford. 1990.
Julio Neffa.

Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). Manual de Apoyo didáctico y guía para la capacitación. 1990.
Esther Giraudo; Grupo CyMAT - UTN Gral. Pacheco y Julio Neffa.

El método árbol de causas. 1990.
Robert Villatte.

Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. El post-taylorismo. 1991.
François Stankiewicz (compilador).

Sindicalismo y sociedad. Problemas actuales del sindicalismo en el mundo. 1991.
Georges Spyropoulos.

El empleo en el sector informal. Su integración a las estructuras económicas. 1992.

Jacques Charmes.

Formación profesional: Calificaciones y clasificaciones profesionales
Su influencia en las relaciones de trabajo. La experiencia francesa. 1992.
Autores Varios.

Envejecimiento y trabajo. 1993.
Antoine Laville. (COMP.)

Estadísticas sobre condiciones y medio ambiente de trabajo. 1993.
Serge Volkoff.