



Las circunstancias derivadas de la segunda guerra mundial determinaron que ya no se pusiera en duda la necesidad de industrialización, y las ideas mercado-internistas predominaron en la República Argentina. Así fue como en 1942 se fundó en la ciudad de Rosario la empresa ACINDAR (Industria Argentina de Acero S.R.L.), uno de los primeros laminadores privados instalados en el país, en el preciso momento en que las potencias beligerantes consideraban al acero como un "producto crítico". La concentración económica en la rama fue coincidente con el período de la dictadura militar (1976-1983) y la centralización geográfica del proceso productivo tuvo como eje a la ciudad de Villa Constitución, donde surgieron fuertes organizaciones sindicales que encabezaron importantes luchas obreras. Esto condujo a la dirección empresaria a una reestructuración global de la producción, deslocalizando aspectos productivos y creando, en San Luis doce sociedades anónimas.

Entre 1991 y 1992 se produjeron despidos del 20% del personal, debido a la tendencia recesiva del mercado interno como consecuencia del plan económico del ministro Cavallo, la eliminación de subsidios a la industria y las políticas de fomento a la apertura externa, como así también a los cambios vinculados con la flexibilidad laboral. Este duro proceso es analizado pormenorizadamente por la licenciada Marcela Jabbaz, con entrevistas a los diversos sectores, cronología de los conflictos y análisis de todas las instancias. La obra aproxima la conclusión de que los procesos de reconversión de esta naturaleza implican un profundo cambio cultural y demandan un replanteo institucional de las reglas de procedimiento en la negociación, es decir, del modelo de relaciones laborales.



Centro Editor de América Latina

Modernización social o flexibilidad salarial

Marcela Jabbaz



Modernización social o flexibilidad salarial

Impacto selectivo de un cambio
organizacional
en una empresa siderúrgica argentina

Marcela Jabbaz

BIBLIOTECA
POLITICA
ARGENTINA


CENTRO EDITOR DE AMERICA LATINA

INTRODUCCION

En este estudio se analizan las negociaciones que se desarrollaron durante el año 1991 al introducirse una reorganización del trabajo en los talleres de una planta siderúrgica instalada en Villa Constitución, dedicada a la producción de laminados no planos, perteneciente a una empresa denominada Acindar S.A.

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

Tradicionalmente se ha discutido el impacto del cambio tecnológico sobre los niveles de empleo y la estructura de calificaciones. En Acindar, las últimas innovaciones en maquinarias se habían producido a fines de la década del 70 y comienzos de los años 80. Lo que observamos a comienzos de los 90 fue, en cambio, el "impacto" de un cambio organizacional.

Dado que el trabajo de campo fue realizado en el mismo momento en que se producía la reforma¹, nuestra reflexión estuvo centrada alrededor del modo de introducción de los cambios. En este sentido, las vías tayloristas y fordistas reservaban la responsabilidad de gestión a los mandos medios de la empresa². Dado que las nuevas formas de organización del trabajo se fundan en la autonomía³ y la participación operarias, en este caso sería necesario para introducir los cambios una "negociación implícita"⁴, consensuando informalmente con los trabajadores la redefinición del sistema de trabajo.

En este sentido, algunos autores (Reynaud, 1990) consideran que la negociación implícita es el mecanismo fundamental que permite la redefinición de los puestos vinculados a oficios de producción que se "aprenden haciendo".

Su contenido, esencialmente no codificado ni codificable, crucial en procesos continuos de producción con un nivel de automatización relativamente bajo —como el caso de Acindar—, solo puede modificarse con la colaboración de quienes detentan esos saberes, es decir, los trabajadores.

En tanto que otros autores (Leborgne y Lipietz, 1994) sostienen "la necesidad de una implicación colectiva de los trabajadores, lo cual supone una negociación explícita entre el trabajo y el capital para lograr una flexibilidad ofensiva, es decir, una mayor capacidad colectiva para tomar partido de las ventajas productivas y sociales de las nuevas tecnologías".

Como puede observarse, los autores citados utilizan un concepto diferente de conflicto, mientras que en el primer caso existe una referencia a la micro conflictividad, en el segundo el acento está puesto en la relación capital-trabajo. Al respecto, sostenemos que se trata de dos miradas en cierto sentido complementarias. En efecto, el cambio en el contenido del trabajo requiere de una negociación que articule diferentes niveles, ya que si bien no es suficiente una concertación "por arriba" con las organizaciones gremiales tampoco es plausible una negociación directa e individual con los trabajadores, que margine la acción colectiva.

Concretamente, en Acindar S.A. —impulsada por el sindicato— se creó una Comisión Técnica integrada por operarios que, sobre la base de una propuesta concreta por parte de la empresa, discutió con sus pares las modificaciones de los procesos de trabajo que, en cada taller, estarían dispuestos a aceptar.

Tras dicha negociación "interna", y a partir de las propuestas que de ella surgieron, la Comisión Técnica procedió a negociar con la gerencia de la organización, esta vez en forma abierta y explícita.

Esta nueva instancia de representación (la Comisión Técnica) era considerada como complementaria de las instituciones tradicionales (Delegados y Comisión Interna) de carácter reivindicativo.

Finalmente, nuestras preguntas giraron en torno de las siguientes cuestiones: la Comisión Técnica, ¿alcanzaría sus objetivos? ¿provocaría una modificación sustantiva en las modalidades de intervención gremial? ¿obtendría

un reconocimiento institucional por parte de la organización sindical de nivel nacional?

De esas negociaciones, ¿surgiría un nuevo modelo de empresa centrado en la calidad de la producción, apoyándose para ello en la autonomía y polivalencia operaria? o, en cambio, ¿se impondría la lógica del "ajuste", centrada prioritariamente en la reducción de costos, en especial, los salariales?

Hemos incluido al final de cada capítulo una síntesis, y a continuación, una cronología que guiará al lector en la secuencia de los cambios:

1975-1985: Expansión de la empresa correlativa al estancamiento del mercado interno del acero. 1985-1987: Deslocalizaciones de procesos de terminado hacia la provincia de San Luis. 1987-junio/1990: Gerencia Participativa.	
Año 1990	Año 1991
Marzo: Comienzan los retiros voluntarios.	De febrero a mayo: Conflicto y lockout. Fin de la Comisión Técnica
Junio: Intento de imposición unilateral de nuevos métodos de trabajo	Junio: Interviene una consultora para suavizar las tensiones derivadas del conflicto
Julio: Juicio a integrantes de la Comisión Interna y Movilización de la UOM en la ciudad	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 organigramas hacia una forma divisionalizada por subproducto)
Noviembre: Desaparición de APSISA (Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica Acindar)	

CAPITULO 1

I. El sector siderúrgico, la empresa y sus sindicatos

Creación de ACINDAR

ACINDAR Industria Argentina de Aceros S.R.L., es uno de los primeros laminadores privados instalados en el país⁵. Se fundó en el año 1942 en la ciudad de Rosario en virtud de la necesidad de acero derivada de las restricciones para su importación durante la segunda guerra mundial. Las potencias beligerantes consideraban al acero como un "producto crítico", dirigiéndolo casi exclusivamente al esfuerzo bélico.

Las circunstancias producidas por la segunda guerra, provocaron que ya no se pudiese en duda la necesidad de industrialización y las ideas mercado internistas predominaron (pese al espectacular e inesperado auge de las exportaciones industriales durante la guerra).

El lugar donde se instaló la fábrica fue elegido en virtud de la cercanía de un puerto y del ramal a Perez (donde había talleres ferroviarios con un gran stock acumulado de chatarra) del entonces Ferrocarril Central Argentino (hoy Mitre).

La firma se constituyó a partir de la asociación de dos empresas constructoras, la Empresa Acevedo y Shaw y la Compañía de Construcciones Civiles de Aguirre y Aragón. Su objetivo era producir barras como insumo del cemento armado para la construcción. El ingeniero Arturo Acevedo⁶, quien fuera el fundador de la acería, se puso en contacto en Chile —donde tenía algunas obras— con Francisco Agurto Montesinos, quien fundó INDAC (Industria de Aceros Chilenos) en 1935. Este último se asoció aportando un laminador y reservándose el 50% del capital⁷.

Según se relata en la citada publicación de la empresa: "Debió improvisarse toda la tecnología, el diseño y la propia construcción del Horno Siemens Martin. Para ello fueron convocados jóvenes ingenieros que habían realizado el montaje de un horno similar en La Cantábrica, de diseño francés. El General Savio, a través de la Dirección Gene-

ral de Fabricaciones Militares (D.G.F.M.) suministró una copia de los planos de un horno de 15 toneladas de diseño norteamericano, que debió ser ampliado a 25 y terminó produciendo 30. En Argentina no había nada de lo que se necesitaba, de modo que se improvisaron refractarios, ferroaleaciones y mezclas de minerales. Fluorita de Córdoba, dolomita de Sierras Bayas y manganeso de Santiago del Estero, también de un viejo puente ferroviario se hizo una grúa puente, moderna por su desempeño. Había que levantar algo de la nada. Para comprender esto, bastaría recordar que INDAC usaba en Chile hornos eléctricos, lo que en Rosario era imposible porque la Sociedad Eléctrica de Rosario no tenía capacidad para suministrar el fluido necesario. La mano de obra calificada fue aportada por los obreros de los talleres ferroviarios de Rosario⁸. El horno que se construyó comenzó a trabajar con hierro viejo provisto por los ferrocarriles. La D.G.F.M. le dió a la empresa una cuota de fuel-oil, combustible que se estaba racionando a consecuencia de la guerra y la carburación del acero se realizaba con carbón de madera."

La tardía expansión del sector siderúrgico es un claro exponente del modelo de industrialización adoptado por nuestro país. 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) pero este tipo de desarrollo (con una baja integración nacional) implicaba la presencia de problemas crónicos en la Balanza Comercial Externa, sobre cuya evolución incidían las decisiones adoptadas por el sector público cuyas políticas eran fuertemente intervencionistas⁹.

Bajo la idea rectora de un desarrollo autosostenido y con el objetivo de lograr una mayor integración nacional de la industria, en el año 1947 —durante la primer presidencia de Juan Domingo Perón— se elaboró un plan global que favorecía el desarrollo siderúrgico. Se enunció a partir de la Ley 12.987 del Congreso de la Nación (conocida como Ley Savio), a instancias de un proyecto de la D.G.F.M. Sus antecedentes se hallan en un trabajo del General Savio, "Política argentina del acero", elaborado en 1942.

La Ley 12.987 establecía lo siguiente:

- a) Una creciente integración nacional a partir de la producción de arrabio y acero con minerales y combustibles argentinos. Para que ello fuera posible sería necesario proveer de subsidio a la producción hasta lograr las economías de escala.
- c) Creación de la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA), que a partir de un sistema de altos hornos y acería, suministraría acero a laminadores privados a menor precio que el producido con chatarra en las modestas instalaciones de hornos Siemens Martin existentes hasta ese momento.
- b) Cooperación entre el Estado y las firmas siderúrgicas privadas para elevar la escala productiva del sector.

"Concentrada en su objetivo de la concreción del alto horno de SOMISA, Fabricaciones Militares no veía con buenos ojos la presencia de otras firmas privadas con producción integrada (hornos). La estructura dual de esta industria por la activa presencia en la producción de los sectores privados y público, se manifestaría en una relación entre estos dos componentes muy distante de la armonía que había soñado su inspirador. Por el contrario, los conflictos de intereses entre ambos sectores han tendido a agudizarse con el correr de los años." ("Historia de una voluntad de acero", 1987)

Sin embargo, la creación de SOMISA debería esperar todavía 14 años para su concreción, ya que la fábrica entraría en funciones recién a comienzos de la década del 60.

Con las expectativas generadas por la Ley Savio, en 1951 Acindar realizó su primera ampliación. Esta vez sobre la base de equipos importados instaló en Villa Constitución la "planta 2", con un tren de laminación en caliente comprado a Morgan Corporation (USA). Este emplazamiento se hallaba a solo media hora en vehículo de San Nicolás, lugar donde se instalaría SOMISA. En principio el esquema funcionaba utilizando palanquilla proveniente

te del antiguo horno y de otro nuevo, eléctrico, instalado ese año en la planta de Rosario, como así también importándola del exterior.

Paralelamente, en 1955 Acindar creó en Villa Constitución a ACINFER, Industria Argentina de Fundiciones de Hierro y Acero S.A., para lo cual se asoció¹⁰ con tres empresas de Estados Unidos: Knight International Corporation, Makintosh-Hemphill y American Steel Foundries International, que aportaron el equipo y la asistencia técnica. Fué la primera de su tipo en América Latina y su objetivo era producir motores y otras piezas fundidas para las terminales de automotores y tractores.

Pese a los proyectos, hasta el año 1960 sólo existía en el país una pequeña empresa integrada (es decir, que inicia su ciclo productivo a partir del mineral de hierro): Altos Hornos Zapla, de capital estatal, fundada en 1945.

Finalmente, entre 1961 y 1962 entró en operación SOMISA, ya con un tamaño acorde a los estándares internacionales. El esquema se reforzó con las sucesivas ampliaciones de la firma (en 1972 instaló un segundo alto horno).

Diversificación productiva

Durante la década del 60 Acindar creó las siguientes sociedades anónimas, algunas en colaboración con socios externos ("Historia de una voluntad de acero", 1987):

1. En 1960/61 junto a otras empresas se asoció con MISIPA, para explotar el mineral de hierro de Sierra Grande.
2. Poco después se asoció con The Budd Company (US) erigiendo una planta en Pacheco (Pcia. de Buenos Aires) denominada ARMETAL dedicada a las piezas estampadas para el sector automotriz, chasis, discos de freno, entre otras.
3. Con la asistencia técnica de Rheine-Plastic-Rhr (de Alemania) creó en Rosario a ACINPLAST, la única empresa no vinculada con la siderurgia (producía caños de PVC y polietileno).

4. También creó INDAPE en Villa Constitución destinada a la fabricación de chapas de aceros al silicio y de alto carbono.
5. Entre 1962 y 1963, también en Villa Constitución, creó a Marathon asociándose con el grupo alemán Thyssen, que se destinó a la fabricación de aceros finos y especiales, en especial aceros forjados para herramientas.

Sin embargo, desde 1966 los proyectos de Acindar se concentrarían exclusivamente en su integración vertical, es decir, en la creación de una acería en la planta 2 de Villa Constitución para iniciar el proceso de producción directamente a partir del mineral de hierro.

Esto provocó la venta de algunas empresas (ARMETAL Y ACINPLAST). Por otro lado MISIPA, tras la incorporación de Fabricaciones Militares a la sociedad, se liquidó, y Sierra Grande pasó a ser explotada exclusivamente por el Estado.

INDAPE cerró *por falta de protección contra la importación*, según se consigna en la Memoria de 1968/69.

En el año 1966 ACINFER fue vendida a Ford Motor Argentina, pasando a llamarse METCON, Metalurgia Villa Constitución (actualmente Autolatina).

La representación sindical

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" y la negociación por ramas de actividad, favoreciendo así la negociación cupular y centralizada." (Bisio, 1990).

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.

La Unión Obrera Metalúrgica es un buen ejemplo de negociación nacional por rama. 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." Esto lo enuncia Pablo Forni (1992) para la etapa vanguardista (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 gremiales 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.

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 regionales¹².

II. Un nuevo paradigma tecnológico internacional en siderurgia

En este ítem queremos hacer referencia a los avances tecnológicos registrados en la siderurgia a nivel mundial y las posibilidades que estas innovaciones producen en la creación de plantas de tamaño medio como la de Acindar.

El esquema de producción tradicional en siderurgia, estaba constituido por la secuencia alto horno-convertidores-laminación e implicaba grandes volúmenes productivos, con una escasa variedad de productos finales. Este esquema estaba asociado a la existencia de amplias economías de escala, al mantenimiento durante largos períodos de elevadas inversiones fijas y a 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 tiempo¹⁸.

Los avances tecnológicos de los años 60 (convertidores LD, computación, colada continua, etc) tomaron como base este esquema y reforzaron las grandes implantaciones siderúrgicas. Las máquinas de colada continua permitieron obviar el uso de lingotes como paso previo a la laminación, representando un importante ahorro de tiempo y energía (esta tecnología sería utilizada también en el esquema alternativo).

Al adoptarse masivamente los convertidores LD, se crearon, paradójicamente, las condiciones para la emergencia del nuevo sistema tecnológico. Los convertidores LD soportan una carga de chatarra de hasta un 30% (que debe completarse con arrabio) mientras que los anteriores convertidores podían operar al 100% de la misma. Entonces comienza ha haber mayor disponibilidad de chatarra en los mercados, la cual fué esencial para el desarrollo del nuevo sistema tecnológico, al menos en su primera fase.

A mediados de los 70 el patrón tradicional 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, etc,

afectaron al modelo basado en la gran escala, induciendo fuertes procesos de reconversión industrial. Estos últimos se focalizaron en dos problemas: el tamaño mínimo de las unidades y su grado de flexibilidad (en relación al proceso técnico y a la variedad de los productos, en su composición química y su morfología).

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 los convertidores LD.

A principios de los años 70 aparece otro gran invento que completa el ciclo: la reducción directa, que permite sustituir (en parte o en su totalidad) 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 y por consiguiente, menores costos fijos por tonelada producida, mayor flexibilidad productiva y niveles productivos más acordes con mercados locales.

En síntesis, los avances registrados hacia unidades productivas más pequeñas implicaron importantes reducciones de costos, de inversiones iniciales y de consumo de energía (el gas y la energía eléctrica sustituyen al coque).

Hasta aquí nos hemos referido a las innovaciones físicas, pero también debemos tener en cuenta las referidas a las nuevas técnicas de gestión y organización del trabajo.

En términos globales, es esencial tener presente la diferencia entre las condiciones que dieron origen en los

países europeos a las innovaciones organizacionales y las condiciones que explican su tardía y relativa 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 trabajo¹⁴.

La discusión europea sobre el tema se vincula con la reacción obrera antitayloriana de fines de los sesenta¹⁵ —que se manifestó en fuertes luchas obreras— y 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 (cuando ya existía alrededor de 10 años de experiencia en nuevos usos de la fuerza de trabajo). 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.

III. Integración, reconversión tecnológica y crisis en el mercado interno siderúrgico

Numerosos proyectos fueron presentados por Acindar (en cooperación con otras empresas siderúrgicas) al Estado para instalar una planta privada de ciclo integral (Alto Hor-

no-Convertidores), pero fueron sistemáticamente rechazados debido a las restricciones derivadas del Modelo Savio para la aceptación de firmas privadas que compitieran con SOMISA en la producción de semielaborados de acero.

Recién en 1971 Acindar presentó un nuevo proyecto de integración vertical de su proceso productivo que esta vez incluía el nuevo sistema tecnológico (Reducción Directa, Hornos Eléctricos y Colada Continua) y que finalmente, en el año 1975, fue aprobado por el Ministro de Economía Celestino Rodrigo (Decretos de Promoción Industrial Especial 216/75 y 228/76).

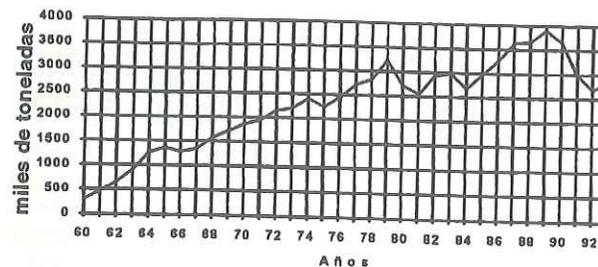
La aprobación oficial del proyecto de reconversión tecnológica (previo a la concentración económica que se produciría en la rama siderúrgica) coincidió con fuertes conflictos obrero-patronales en la planta de Villa Constitución¹⁶, que —como ya hemos dicho— se conocerían más tarde como “el Villazo”, por haber desbordado el espacio de la fábrica, trasladándose a la ciudad.

Finalmente, apoyándose en importantes subsidios estatales¹⁷, Acindar inauguró en el año 1978 una planta integral en Villa Constitución con tecnología de última generación. Las mayores inversiones en equipos las realizó entre 1978 y 1982.

Paralelamente, comenzó a concentrar en Villa Constitución los procesos productivos radicados en otras plantas, cerrando su planta de Rosario que ocupaba alrededor de 1.000 personas.

Como puede observarse en el gráfico 1, desde los años 60 (creación de SOMISA) hasta fines de la década del 70 el crecimiento de la producción nacional de acero crudo fué dinámica y luego se estancó, aunque con fuertes oscilaciones. Al mismo tiempo se producía una caída del Producto Bruto Industrial. Pese a ese estancamiento, la siderurgia, de ser una rama marginal en 1960, se transformó en 1984 según consta en el censo económico del INDEC, código CIIU en la tercera rama en importancia (solo superada por las producciones de extracción y refinación de petróleo y, pese a su declinación de los años 70, por la rama automotriz).

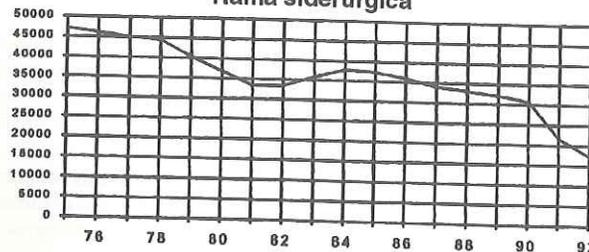
Gráfico 1
Producción siderúrgica argentina
Acero crudo



Fuente: Elaboración propia en base a datos del C.I.S.

Respecto de la ocupación de la rama, como puede verse en el gráfico 2, en el año 1975 era de 47.102 asalariados que descendieron a 17.349 en 1992. Es decir, se produjo una expulsión del 63,2%.

Gráfico 2
Evolución del personal ocupado
Rama siderúrgica



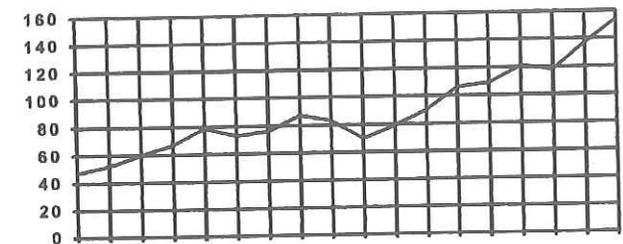
Fuente: Elaboración propia en base a datos del CIS.

De esa caída, el 30% es correlativo (años 75-81) a la reconversión tecnológica por parte de las principales empresas del sector y al cierre de otras empresas de la competencia. Entre 1982-1984 siguió un breve interludio

de crecimiento de la ocupación del 13%. Pero lo llamativo es que entre 1991 y 1992, es decir en un sólo año, se produjeron despidos del orden del 20%. Esto puede explicarse, como veremos, por una serie de factores, donde la tendencia recesiva en el mercado interno, la eliminación de subsidios a la industria y las políticas de fomento a la apertura externa jugaron un papel importante, como así también los cambios vinculados con la flexibilidad laboral.

La enorme caída de la ocupación, significó, como puede apreciarse en el gráfico 3, una evolución casi siempre creciente de la productividad, que considerando todo el periodo su incremento fué del 226%.

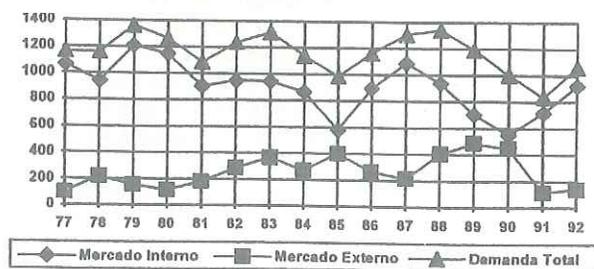
Gráfico 3
Evolución de la productividad
Acero crudo



Fuente: Elaboración propia en base a datos del C.I.S.

En el siguiente gráfico, hemos incluido la evolución de la producción en el subsector de laminados no planos donde opera Acindar. Aquí se produjo una fuerte caída de la demanda interna que pasó de 1.063.000 toneladas en 1977 a sólo 583.000 toneladas en 1985. Esta merma impulsó la búsqueda de nuevos mercados en el exterior, que comenzó a perfilarse a partir de 1982, ubicándose las ventas hacia ese mercado por encima del 20%.

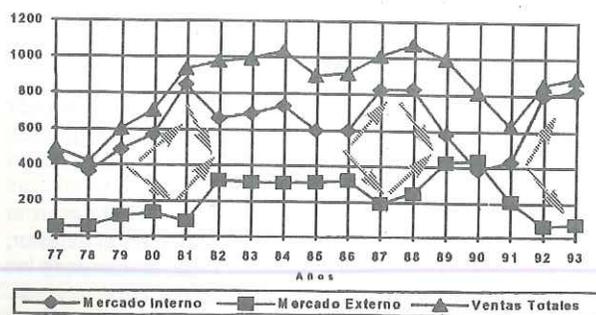
Gráfico 4
Demanda de laminados no planos
en términos de laminados en caliente



Fuente: Elaboración propia en base a datos del C.I.S.

En este contexto queremos situar la mencionada integración vertical de Acindar. Las nuevas instalaciones (acería, reducción directa y colada continua) fueron concluidas en 1978, es decir, cuando el modelo económico basado en la sustitución de importaciones se encontraba en crisis. Y la demanda que la empresa preveía cuando decidió invertir, se había esfumado.

Gráfico 5
Evolución ventas de Acindar



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

Pese a ello, si observamos la curva evolutiva de las ventas de Acindar —gráfico 5— veremos que el contexto adverso pudo ser sobrellevado por la empresa, que de hecho registró una muy fuerte expansión. De 401.001 toneladas que producía en 1977 pasó a alrededor de 1 millón a partir de 1981. Esto le permitió hacer un uso eficiente de la nueva capacidad instalada. La expansión fue alcanzada, por un lado, gracias a la exportación, pero sobre todo, a partir de la absorción y cierre de otras empresas, lo cual elevó enormemente su participación en el mercado interno de laminados no planos.

Observamos que entre 1982 y 1986 las ventas en el mercado externo se mantuvieron alrededor de un 30% de la producción¹⁸. La nueva clientela conllevó fuertes exigencias en torno a la calidad de los productos y se comenzó a vislumbrar la necesidad de cambios en la organización del trabajo, pese a lo cual esos cambios serían encarados recién en 1987 cuando se incorporó un nuevo Gerente de Personal.

Luego de esos años, se registraron fuertes fluctuaciones derivadas de las turbulencias del mercado interno (las exportaciones se contraen al expandirse el mercado interno y se incrementan 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. Esa caída se agudiza al año siguiente durante el conflicto obrero patronal, del que hablaremos más adelante, para recuperarse recién con la reactivación de las empresas locales demandantes de Acindar durante los años 1992 y 1993 (pero reduciendo las exportaciones a su mínima expresión).

Proceso de concentración económica

El sector se caracterizó siempre por la encarnizada competencia entre todos los agentes económicos, derivada de las tensiones que acarrea la existencia de empresas con fuerte capital fijo (y con deseos de expandirse) en un

mercado pequeño. Aquel "pacto fundacional" de la rama derivado de la Ley Savio, que establecía acuerdos de cooperación entre empresas estatales y privadas, y que daba lugar a la existencia de una multiplicidad de empresas de tamaño medio, se quebró definitivamente durante la crisis de mediados de los años 70 con la reconversión tecnológica de las principales empresas siderúrgicas privadas.

La concentración económica de la rama (con la consiguiente destrucción de fuerzas productivas o "desindustrialización" y la fusión de empresas) fue una condición para lograr una escala productiva adecuada a las inversiones realizadas. Así, Acindar y Siderca (que atravesó un proceso similar de integración) se transformaron en los grandes agentes económicos del sector.

En 1981 Acindar se fusionó con el grupo Gurmendi (su principal competidor, integrado por Gurmendi, Santa Rosa y Genaro Grasso). La fusión originó un proceso de racionalización productiva y de mano de obra. De las 8 plantas poseídas por ambos grupos empresarios, 5 fueron cerradas total o parcialmente.

En 1982 sólo quedaron en producción: Villa Constitución (planta integral y producción de aceros comunes), denominada internamente como *planta 2*, y La Matanza (ex Santa Rosa, aceros especiales), denominada *planta 1*.

También en 1983 compró a empresarios alemanes una planta denominada Marathon, de aceros especiales, lindante con su establecimiento de Villa Constitución, al cual luego la integró.

Respecto de la mano de obra, podemos observar el siguiente cuadro:

Racionalización de la mano de obra de las empresas fusionadas

Empresa	1979	1980	1981	Dif.% 81/79
ACINDAR	6.672	5.489	4.749	28,2
SANTA ROSA	3.483	3.234	2.394	31,3
GURMENDI	2.222	1.553	639	71,2
GENARO GRASSO	418	427	328	21,5
Totales	12.795	10.703	8.155	36,3

Fuente: "Historia de una voluntad de acero", 1987

La expansión permitió:

1. Una gran reducción de costos fijos.
2. Una alta participación en el mercado de los productos no planos.
3. Mejor utilización de los equipos recién adquiridos superando problemas de escala productiva.

A partir de entonces la empresa comenzó a realizar un proceso de adaptación tecnológica de procesos ya que la tecnología de las diferentes plantas había sido adquirida en diversas partes del mundo, lo cual demandó un importante esfuerzo ingenieril. Entre 1982 y 1984 realizó innovaciones menores: instaló un reformador en la planta de Reducción Directa y modificó el tren de laminación Morgan (denominado también "número 1"). Instaló un horno de cuchara que le permitiría una mayor flexibilidad en el mix de productos ya que es una etapa de tratamiento del proceso de aceración donde —previo a un análisis químico— pueden introducirse ferroaleaciones. Por último, modificó el sistema de sangrado (proceso de vaciar el horno) para colado sin escoria (BISANG, 1989). Estas *innovaciones menores* permitieron resolver los problemas de adaptación de la nueva maquinaria a un proceso que fué renovado sólo parcialmente.

También comenzó a expandir el sistema de subcontratación de la producción de algunos repuestos de las máquinas y de mantenimientos especiales (estructuras, pares anuales de mantenimiento).

Por su parte, SOMISA salió de esta etapa manteniendo su posición dominante en el mercado pero con fuertes incongruencias entre la capacidad productiva de sus distintas etapas de producción (equipos subutilizados, cuellos de botella, etc), con un sobredimensionamiento de la etapa de aceración (que la llevó a dejar sin uso un alto horno). Por otro lado, como ya hemos anticipado, pasó de una relación de complementariedad con el sector privado (en tanto proveedora de insumos) a una relación de abierta competencia (ya que deja de ser la única que produce acero).

La evolución del Patrimonio Neto de SOMISA en términos relativos a las otras empresas no presentó para es-

ta firma un panorama alentador. Entre 1980 y 1988 creció solo un 17,9%, mientras que el de Acindar crece un 190,3% y el de Siderca un 213,7% (BISANG, 1989)

La reciente privatización de SOMISA (año 1993) significó una nueva etapa de concentración del mercado siderúrgico, quedando dividido, básicamente, de la siguiente forma¹⁹:

PRODUCTOS NO PLANOS: Acindar es la empresa dominante en este mercado con el 55,2% de la capacidad instalada. Acerar (ex-SOMISA) el 12% y EAHZ/Aceros Zapla el 12,4%

PRODUCTOS PLANOS: ACERAR (Grupo Techint-fusión de Propulsora Siderúrgica y SOMISA) posee el 92,4% de la capacidad instalada y Acindar el 5,4%

TUBOS SIN COSTURA: Siderca (Grupo Techint) es la única productora.

Si sólo incluimos los productos no planos que produce Acindar, obtenemos la siguiente distribución de la capacidad instalada:

Capacidad instalada de alambres, alambón, perfiles livianos en 1993

Empresa	Miles Ton/año	%
<i>Acindar</i>	1.146	62,7
<i>EAHZ/Aceros Zapla</i>	257	14,1
<i>Aceros Bragado</i>	138	7,6
<i>Bonelli F.</i>	80	4,4
<i>Sipar</i>	75	4,1
<i>Navarro</i>	70	3,8
<i>Aceros Puesto Viejo</i>	20	1,1
<i>Otras (12 laminadoras)</i>	41	2,2
Total	1.827	100%

Fuente: Estadísticas siderúrgicas, 1960-1992, C.I.S.

De éste listado debemos tener en cuenta lo siguiente:

1. Navarro y Bonelli son empresas controladas por Acindar, y
2. Aceros Bragado está en proceso de quiebra desde el 1º de julio de 1992.

En el cuadro que sigue puede observarse que de las 56 empresas que operaban en la siderurgia en 1975, quedaron solo 29 en 1992. Paralelamente en ese periodo, la inversión rondó los 3.400 millones de dólares que permitieron reconvertir tecnológicamente al sector.

Tipo de Empresas	Cantidad de Empresas			
	1975	1990	1991	1992
Integradas	2	4	4	4
<i>Alto Horno-Acería-Laminación</i>	2	2	2	2
<i>Red. Directa-Acería-Laminación</i>	-	2	2	2
Semi-integradas	7	2	2	1
<i>Alto Horno (exclusivamente)</i>	-	1	1	-
<i>Acería y Laminación</i>	7	1	1	1
Laminadoras Exclusivas	47	34	31	24
De "no planos" en caliente	38	24	22	16
De chapas en frío	1	2	1	1
De filejes en frío	8	8	8	7
Total	56	40	37	29

Fuente: La siderurgia argentina, 1992, C.I.S.

En este contexto, Acindar obtuvo un vertiginoso crecimiento que quedó reflejado en la evolución de su patrimonio total, que entre 1981 y 1988 multiplicó por casi tres veces y media. Además, ocupó el octavo lugar en el ranking de ventas de empresas privadas de 1987, siendo solo superada por los productores de combustibles y cigarrillos²⁰.

Desfasaje entre modernización tecnológica social

En la siderurgia los procesos de modernización, cuando se producen, suelen darse a través de "saltos tecnológicos", renovando en forma total el parque de maquinarias, y suelen estar acompañados por cambios en la organización del trabajo y en los perfiles ocupacionales.

En cambio, en Acindar se trató de una reconversión tecnológica limitada. La empresa incorporó nuevos equipos únicamente allí donde creaba una instalación nueva (es decir, en 1978 la instalación de la acería que completó el ciclo de producto y en 1982 el nuevo laminador); pero mantuvo al viejo laminador Morgan (al que introdujo modificaciones) mientras el resto de los procesos de terminado conservó, en lo esencial, la vieja maquinaria.

También 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 gestión del personal durante esa etapa (coincidente con la dictadura militar) fue muy rígida, con despidos masivos, sobre todo tras la fusión con Gurmendi. En lo esencial, la empresa mantuvo una división del trabajo tradicional: puestos fijos y separación estricta entre tareas de concepción y de ejecución.

El cambio más importante consistió en la incorporación masiva de trabajadores fuera de convenio (es decir, sin agremiación). Hasta ese momento dicha categoría se limitaba a los gerentes y jefaturas, pero desde entonces fueron incorporados los técnicos e ingenieros responsables de las innovaciones menores demandadas por la instalación y puesta a punto de las nuevas tecnologías. Este personal en el anterior esquema hubiera sido incorporado a ASIMRA. Hacia finales de la dictadura militar (año 1983) esta categoría de empleados se fue engrosando y sumaba 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. Y si ello no sucedió a posteriori con la celeridad que cabía esperar, se debió tal vez a que en el periodo que siguió, tampoco aparecieron las presiones

que hiciesen necesario profundizar el proceso de reestructuración.

En definitiva, se registró un desfasaje temporal entre el cambio tecnológico y el cambio en la organización del trabajo. Este último recién se producirá a comienzos de 1990, cuando los cambios en las reglas del juego, macroeconómicas e institucionales, lo hicieron imprescindible (aunque —como se verá— no constituyó una verdadera modernización social)

La deslocalización de líneas productivas

En la planta de Villa Constitución la empresa 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, etc).

Sin embargo, con el fin de reducir costos, entre los años 1985 y 1987, la empresa deslocalizó de esa planta industrial algunos procesos de terminado de productos (sobre todo de alambres) que envió a la provincia de San Luis. En esa provincia, donde regía un sistema de promoción industrial que le eximía del pago de impuestos al valor agregado (Bisang, 1989), instaló 12 sociedades anónimas con razones sociales propias pero controladas por Acindar.

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 (y unos pocos traslados a San Luis), con lo cual se creó un excedente en los talleres de la planta 2 que los absorbieron. Sin embargo, las ventajas financieras de las deslocalizaciones compensaron más que proporcionalmente el efecto de los mayores costos en transportes y la caída en la productividad por excesos de personal.

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, con consecuencias que examinaremos más adelante.

Actualmente, Acindar esta a la cabeza de un grupo económico que controla directa o indirectamente alrededor de 40 empresas (al menos hasta el año 1993). A continuación ofrecemos el listado de las firmas controladas (más del 50% del capital por parte de Acindar S.A. o compartida con otra firma controlada a su vez por Acindar S.A.):

INVERTRAD: COINSA S.A.(consultora para la industria 1989/90)
CUPLAMET S.A. (fábrica de cuplas 1990)
M.HEREDIA Y Cía.(Comercialización 1988/9)
NUEVOS PRODUCTOS S.A.
CONSTRUCCIONES HEREDIA
DILUVIO S.A.
FORESA S.A.
ELECTAL S.A. (Ingeniería Electrónica1990)
Talleres Met.Belgrano(Maq.ind.siderúrgica 1989)
TAMET S.A. (Fundición de Arrabio 1988)
BAPLESA S.A. (manufacturas de acero SL 1985/7)
LAMINAR S.A. (manufacturas de acero SL 1985/7)
PERFILAR S.A. (perfiles de acero SL 1985/7)
SAMPA S.A. (hierro redondo SL 1985)
PUAR S.A. (alambre de puas y retorcidos SL 1986)
INDEMA S.A. (manufactura de acero SL 1986)
TORÓN S.A. (manufacturas de acero SL 1986)
FARDEMET S.A. (alambres comunes SL 1986/7)
TEJIMET S.A. (tejidos y mallas SL 1986/7)
CLAVIMET S.A. (clavos y tachuelas SL 1987)
CLAMET S.A. (manufacturas de acero SL 1986/7)
ASER S.A. (servicios SL 1987)
RECTIMET S.A. (siderometalúrgica 1992)
COMERCIAL ACINDAR CHILE LTD. (comercial 1992)
ACINDAR DE BRASIL LTD. (comercial 1992)
TREFINOR (siderometalúrgica 1993)
ACINDAR URUGUAY S.A. (comercial 1993)
CONSULTORA IPM S.A. (financiera 1993)
CENTRAL PEDRO DE MENDOZA (electricidad 1993)
FORTUNATO BONELLI Y CÍA S.A. (siderometalúrgica)
CATMAC S.A. (1993)

J. NAVARRO S.A. (hierro para la construcción 1988)
AGRINSA S.A. (agroindustrial 1992)
CLIMAX S.A. (productos siderúrgicos 1989)
SIDER FLIGHT (empresa de transporte aéreo)
ACINDEX (importadora y exportadora de productos siderúrgicos 1988/9)
CONCABLE (cables y cuerdas de acero 1984)
FELIX SIMON (hierro redondo y perfiles 1986)
Participación minoritaria en:

EX SOMISA
BANCO SANTAFESINO DE INVERSIONES Y DESARROLLO S.A.
PROPULSORA SIDERÚRGICA
COFESUR S.A. (servicios ferroviarios -consorcio ferrocarril Roca)

Fuente: Elaboración propia a partir de Memorias y Balances de Acindar.

La sigla SL, significa San Luis, y el año consignado se refiere a la fecha de adquisición o creación de la firma. Las firmas que aparecen sobre el margen izquierdo, son directamente controladas por Acindar, y las que se ubican hacia la derecha, controladas por la firma consignada inmediatamente a su izquierda.

Tras la deslocalización, a partir de 1985 Acindar cambia su estructura, creando un conglomerado de empresas integrando sus procesos productivos de acuerdo al siguiente esquema:

La *planta 2 de Acindar*, Villa Constitución, se constituye en el corazón productivo del conglomerado. Allí se encuentra la planta integral (acería) que provee de insumos semielaborados al conjunto de las firmas asociadas.

El esquema se complementa con:

1. *La planta nº 1* de Acindar, ubicada en el Partido de la Matanza, que produce aceros especiales y posee un horno, pero que también se abastece de semielaborados de Villa Constitución.
2. Las 12 sociedades anónimas de San Luis, que adquieren insumos de Villa Constitución (aunque pue-

- dan no hacerlo) y le venden su producción a M. Heredia, que realiza la comercialización final.
3. Cuplamet, creada en 1991 también por deslocalización de procesos que estaban en la planta 2, pero que se instala en una zona adyacente a dicha planta.
 4. En 1988, Acindar adquiere la planta de Navarro, que se integra de la siguiente forma: adquiere semielaborados de Acindar/planta 2, pero vende en forma independiente (es decir, no a través de la comercializadora M. Heredia).
 5. Tamet, que producía arrabio a partir de altos hornos en el Chaco y fué adquirida para ser cerrada.

Por último, existen áreas directamente manejadas por la sede central, que le dan coherencia al grupo económico: la financiera Invertrad, la consultoría Coinsa, la consultora sobre ingeniería electrónica Electal y, sobre maquinaria, los Talleres Metalúrgicos Belgrano.

A modo de síntesis

El sendero productivo seguido por Acindar estuvo signado por la compra y el cierre de empresas. La estrategia se centró en lograr una mayor presencia en el mercado interno hasta que se convirtió en la principal empresa productora de aceros no planos del país.

La salida al exterior tiene una relación inversa a las fluctuaciones del mercado interno, utilizándola como "colchón de ventas", pero no como estrategia de largo plazo, pues ésta producción se encuentra en crisis en el propio mercado internacional, donde hay un fuerte deterioro de precios. La salida al exterior de la firma no fue acompañada por esfuerzos en el plano de la organización de la producción que hicieran más eficiente el uso de las nuevas tecnologías y, sobre todo, permitieran una política comercial más agresiva.

El proceso de concentración económica en la rama, coincidente con el período de la dictadura militar, fué acompañado por una concentración geográfica del pro-

ceso productivo en Villa Constitución. Esto creó la posibilidad de que, en un contexto de libertades políticas, pudieran resurgir fuertes organizaciones sindicales, por ser Villa Constitución una ciudad de 45.000 habitantes con larga y combativa tradición obrera, cuyo mercado de trabajo es claramente dominado por la empresa.

Quizá sea ésto, sumado a las ventajas derivadas de la promoción industrial provincial, lo que condujo a la dirección empresaria a una reestructuración global de los procesos productivos, deslocalizando líneas y creando en San Luis 12 sociedades anónimas. La empresa comercializadora M. Heredia viabilizaría la integración entre las empresas del grupo.

A su vez, las deslocalizaciones permitirían una mayor flexibilidad estructural, en el sentido de que un paro de actividades en Villa Constitución no implicaría, de ahora en más, la paralización total de la producción. Las plantas de San Luis, Navarro (adquirida en 1988) y Acindar-planta 1 (La Matanza) podrían seguir operando (utilizando como insumo stocks de semielaborados acumulados preventivamente o palanquilla importada).

I. El retorno democrático y elecciones sindicales

El 6 de diciembre de 1982 fue el primer paro que la UOM Nacional realizó durante la dictadura militar. Pese a ello, los trabajadores de Acindar ese día concurren a la fábrica. El siguiente "mito"²¹ me ha sido relatado innumerables veces por delegados gremiales y trabajadores de Acindar:

"Ese fue el día del reencuentro de Pichi (Alberto Piccinini, líder sindical de los años 70) con los trabajadores. El estaba borrado desde hacía 8 años (había sido encarcelado por la dictadura militar) y tenía temor de que los trabajadores no lo reconociesen. Pero igual fué al ingreso de la fábrica a esperar la llegada de los micros. Detuvo al primer colectivo y les dice (a los trabajadores que ingresaban a trabajar): 'piensen compañeros que hoy paran los metalúrgicos de todo el país y que sería bueno que los estemos acompañando, etc, etc.' y de atrás del colectivo se levanta un compañero y le dice: 'Pichi, volviste' y mientras iban llegando otros micros, se hace entonces una asamblea. El guardia nos pide que al menos la hagamos del otro lado del alambrado (afuera de la fábrica). Y ese fue el primer paro que se le hace a la fábrica en la dictadura".

A partir de entonces, se reunieron algunos militantes de la vieja Lista Marrón, que ahora denominan "6 de diciembre" en alusión al mencionado reencuentro.

Se inició un proceso de normalización de la Regional de la UOM que estaba intervenida desde 1975. Como Delegado Normalizador fue designado Naldo Brunelli, Secretario General de la vecina regional de San Nicolás. En 1984 se realizaron elecciones y volvió a la conducción de la UOM Alberto Piccinini con el 88% del voto de los afiliados²². Con una pequeña línea opositora dentro de la fábrica, la legitimidad de estos dirigentes ante las bases era —y sigue siendo— muy fuerte.

En el gremio de los supervisores, ASIMRA, se renovó la dirigencia (que llevaba en los cargos alrededor de 40

años) y llegó a la conducción "un grupo de jóvenes", como les gusta denominarse a sí mismos.

Los cuadros medios carecen de 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 1984 se constituyó la *Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica de Acindar* (APSISA)²³.

Esta asociación tuvo origen en el malestar que provocó el despido de 40 técnicos luego de las deslocalizaciones, hecho ya comentado en un punto anterior. Los despedidos que pertenecían en su mayoría al Departamento de Ingeniería de Proyectos, habían diseñado tecnologías de proceso para conciliar equipos de diferentes orígenes, desarrollando algunas "innovaciones menores".

El sindicato del personal superior tuvo, sin embargo, una vida efímera. Su creación fue vista por la empresa como "un puñal en su espalda" (ya que se afiliaron no sólo los técnicos sino también personal de jefatura, secretarías, programadores, etc) por lo que apuntó todos sus cañones a desarmarlo, cosa que logró a fines de 1990.

Con el retorno de la democracia, en la regional de la UOM se produjo una etapa de reorganización de su vida interna (obra social, mutual, etc). En ese entonces, Alberto Piccinini participaba activamente en el movimiento por los derechos humanos y por la democratización de los sindicatos, delegando parte de sus funciones gremiales en el Secretario Adjunto.

La UOM creó en Villa Constitución el Centro de Estudios y Formación Sindical (CEFS) bajo la figura legal de una "fundación", trasladándolo luego a la Capital Federal. Su objetivo era la "formación de cuadros" como respaldo a los procesos de recambio de las cúpulas sindicales.

II. Cambios estructurales y problemas de coherencia global de las actividades

La rápida expansión de la década del 70 (concentración de procesos) y las deslocalizaciones de los 80 generaron problemas de coherencia global entre las activida-

des de la empresa. A partir del año 1985 se implementó el "Sistema de Administración y Mantenimiento de Acinar" (SAMA).

La reforma administrativa consistía en asignar "centros de costos" a distintos sectores, para calcular por separado la rentabilidad de cada proceso productivo (reducción directa, hornos, laminación, etc). Esto permitiría especificar el estudio de los problemas, dirigiéndolo a los lugares de menor productividad y llegado el caso, eliminando alguna línea de producción.

En relación a la organización del sector de mantenimiento el principal problema era que las maquinarias instaladas poseían distinto origen y por ello, partes y piezas de recambio muy disímiles, lo que aparejaba la acumulación de enormes stocks preventivos. Estos 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. En este sentido, el SAMA tenía como fin la programación de las reparaciones y 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 era reparada por un mecánico, el operario electricista realizaría 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.

III. "Gerencia participativa". El inicio del cambio en la organización del trabajo

A comienzos del año 1986 se desplazó al antiguo Gerente de Relaciones industriales²⁴ y se lo sustituyó por un Gerente negociador y modernista. El nuevo Gerente apostaba a la participación directa de los trabajadores y esa Gerencia pasó a denominarse como "Gerencia Participativa".

Su orientación en relación al gremio queda retratada en las palabras de un delegado: "El nuevo Gerente venía de la Ford y siempre ponía el ejemplo de Estados Unidos donde las relaciones obrero/patronales son armónicas y no existe la necesidad del sindicato".

Al comienzo de su gestión, trató de desplazar —de un modo indirecto— a la representación sindical manteniendo charlas permanentes con el personal y abriendo su despacho a los reclamos que cualquier trabajador deseara realizar. Pero luego, dada la legitimidad de los dirigentes gremiales en la base, el Gerente los reconoció y comenzó una etapa de diálogo y negociación con los sindicatos.

El problema de la seguridad industrial

En 1987 la UOM dictó cursos de capacitación en seguridad industrial de los que participaron alrededor de 20 personas.²⁵

Ese año se produjo un accidente fatal sufrido por un operario y la UOM y ASIMRA se movilizaron para reclamar la formación de un ente mixto permanente para prevenir los accidentes. De esta forma se crearon los Comités de Higiene y Seguridad Industrial, en los cuales se reúnen los jefes de área y un delegado por cada sindicato. Se crearon 7 comités, uno por cada sector (los mismos existen actualmente).

De este modo se abría una etapa de activa participación de los trabajadores, ya no sólo a través de las vías tradicionales (Delegados, Comisiones Internas y sindicatos). Los comités se transformaron en el primer ámbito formal de participación de nuevo tipo. Este será un lugar

de capacitación sobre el tema de la salud de los trabajadores en los distintos puestos de trabajo.

El problema de la calidad

Como anticipamos, desde el año 1982 —ante la caída del mercado interno— la empresa comenzó a exportar (en los años siguientes su producción para ese mercado se estabilizó en un 30%), lo cual planteó determinados requerimientos en cuanto 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 de presión para la introducción de nuevos métodos de gestión y organización del trabajo.

En 1987 se incorporó en la empresa el sello API (American Petroleum Institute) que establece normas de procedimiento y un esquema de capacitación del personal que debe ser estrictamente cumplido para que los productos sean aceptados en los mercados tanto nacionales (los caños para YPF ó Gas del Estado, por ejemplo) como internacionales.

El programa de calidad que se incorporó fue el sistema Q1 (quality first) que establece la realización de cursos de calidad asegurada. En un principio, los cursos estuvieron a cargo del INTI y también intervino una consultora. Es en este momento cuando se comenzó a aplicar la idea del just in time en la programación de la producción.

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", etc. de cada situación, lo cual se adquiere mediante la capacitación/entrenamiento. El primer paso de estas enseñanzas serán las charlas/cursos de adoc-trinamiento y en este caso particular hablaremos sobre el "adoc-trinamiento en la norma A.P.I. Q1".

Este sistema inducía a una transferencia de responsabilidades desde los técnicos de control de calidad (con ca-

tegoría de supervisores) hacia el grupo obrero. En este sentido, el Q1 implicaba cierta pérdida de funciones por parte de los mandos medios y entonces, 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".

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

El Q1 trajo aparejado un cambio en algunas gerencias de la empresa. La consultora recomendó la desaparición de la Subgerencia de Control de Calidad y Metalurgia, pero el Subgerente, con fuertes influencias en el Directorio, logró la transformación de esta dependencia en Subgerencia de Garantía de la Calidad que, en vez de desaparecer, pasó a coordinar los cambios que se introdujeron en materia de calidad. Esta Gerencia funcionó como una Auditoría Interna que recibía la documentación de cada paso productivo, con firmas que avalaban los sucesivos controles.

Las resistencias que encontró el Q1, en todos los niveles, y el privilegio que la norma API hacía del procedimiento escrito²⁶ de los controles de calidad, derivaron, paradójicamente, en un reforzamiento burocrático del proceso. Cada agente cumplía estrictamente con esas prescripciones pero haciendo sólo lo necesario, lo cual indujo a una falta de compromiso y al rechazo de la mentalidad que el sistema pretendía instalar.

En agosto de 1988 la empresa dió un nuevo impulso a los cursos de "adoc-trinamiento" sobre la calidad argumentando que "si no aplicamos estos nuevos procedimientos no vendemos y nos perjudicamos todos". Pero los métodos pedagógicos eran vividos como imposición, como lo grafica un delegado: "nos querían cambiar la cabeza, pero con el viejo sistema de la zanahoria y el palo".

A principios de 1989, luego de un año y medio de charlas de inducción, la Gerencia debió, finalmente, recurrir al diálogo con los representantes gremiales, reconociendo tácitamente su fracaso. Fue así como el Q1, a través de la exigencia de "calidad", se transformó en ve-

hículo para la instalación del debate en torno a la flexibilidad laboral.

Antes de continuar con esta cuestión conviene realizar una breve digresión hacia los acontecimientos que, paralelamente, estaban signando la contraparte gremial.

Las elecciones sindicales de 1988

1988 era un año electoral para los gremios de UOM y ASIMRA, que recibiría la influencia de las elecciones nacionales de gobernadores del año anterior (el 6 de setiembre) en las cuales había ganado masivamente el peronismo²⁷.

En Villa Constitución, los metalúrgicos peronistas consideraron que era el momento para disputar el liderazgo de Alberto Piccinini. Esto provocó que algunos dirigentes gremiales peronistas de primera línea, enrolados en la lista Marrón "se abrieran" de la conducción y se integraran a una nueva alianza del peronismo en formación. Además se produjo el desplazamiento del Secretario Adjunto del sindicato, también peronista (que hasta ese momento jugaba un rol esencial en la seccional), quien en confusos episodios fue acusado de "traición".

Pese a ello, las elecciones fueron ganadas nuevamente por la Lista Marrón, bajo el liderazgo de Alberto Piccinini, esta vez con el 71% de los votos.

Paradójicamente, pese al enorme "desgaste" producido por las disputas internas, surgió ese año una nueva camada de jóvenes delegados que se integraron activamente a la vida sindical²⁸. También un nuevo Secretario Adjunto promovió la profundización de los planes de capacitación sindical centrados ahora en la temática de la reconversión y la flexibilidad laboral. De estos cursos participaron también activistas de ASIMRA y APSISA.

Fué así como, no sólo la Gerencia Participativa sino también los sindicatos, realizaron tareas de adoctrinamiento entre los operarios. Palabras como "reconversión", "flexibilidad", "kan ban", comenzaron a integrarse al vocabulario cotidiano de los trabajadores.

El intercambio con trabajadores metalúrgicos brasileños tuvo un peso importante en las reflexiones de los di-

rigentes del gremio acerca de "cómo enfrentar la flexibilización" que consideraban próxima.

Reproduzco a continuación algunas de las conclusiones de un seminario internacional de trabajadores organizado por TIE (ONG dedicada a promover éste tipo de encuentros), del cual participaron:

ARGENTINA: UOM y APSISA V. Constitución. SMATA Buenos Aires y Córdoba. Sindicato del Neumático de la Capital.

URUGUAY: FUNSA (neumático).

BRASIL: Autopartista Cofac-Santo Andrés. Acecita-Mina Gerais. Metalúrgicos de Campinas y Victoria. Neumáticos-Río de Janeiro.

"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".

"Las empresas tienen una traba para introducir nuevas tecnologías, sobre la cual nosotros debemos trabajar: necesitan el consenso de los trabajadores".

"Concientizar es nuestro trabajo, en la fábrica con cada compañero, día a día, clarificando el significado pleno de la flexibilidad".

"Los cuadros 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".

De la participación conjunta en encuentros de este tipo, y a partir de políticas específicas de los gremios, se fue forjando una alianza intersindical (UOM, ASIMRA y APSISA) que implicó una verdadera ruptura cultural respecto del tradicional aislamiento (y enfrentamiento) entre categorías de trabajadores y su defensa separada de los intereses de sus afiliados.

IV. Experimentación de formas de flexibilidad funcional

La movilidad del relevante

Junto a los cambios producidos por el Q1 y los cursos de inducción la Gerencia de Personal comenzó 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 puesto fijo (trabajos de pintura, limpieza, servicios auxiliares, etc.). Solo cubren puestos fijos 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.

Se trataba, entonces, de una modalidad de rotación temporaria de puestos que no demandaba de una capacitación adicional, ya que se realizaba 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 (adscripto a un taller) que se ocupaba de la limpieza o del movimiento de materiales, en realidad, 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 adscripto 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 redujeron tiempos muertos durante la jornada de trabajo vía incremento de la rotación entre puestos, talleres y turnos.

Coriat (1978) establece una distinción entre *polivalencia* y *plurivalencia* que considero de utilidad. "Es *polivalencia* el obrero que ejerce oficios que no pertenecen a familias conexas y posee una calificación del mismo nivel en cada uno de éstos oficios. Mientras que es *plurivalente* el obrero que ejerce oficios pertenecientes a familias conexas."

La distinción es importante ya que se suele utilizar el término *polivalencia* para referirse a situaciones muy disímiles. El trabajador *polivalente* es altamente calificado y sus conocimientos tienden a ser más generales, a conocer los principios que rigen cada proceso productivo y las distintas etapas que la materia prima atraviesa en su transformación. Deja de ser un trabajador especializado en una tarea para conocer un conjunto de tareas en las cuales rota (las formas de rotación varían entre los nuevos sistemas de organización), además controla la calidad y gestiona con sus compañeros de célula los reemplazos por ausencias y las tareas administrativas del sector.

Mientras que el trabajador *plurivalente* realiza trabajos poco calificados pero no trabaja sólo en un puesto (esta situación podría ser graficada con la ecuación de "cero más cero es igual a cero"). Al igual que lo observado en Brasil por la investigadora Lidia Micaela Segre (1994), la *polivalencia* suele estar asociada en nuestro medio "... con un trabajo variado e intensificado, más que a un cambio cualitativo de las tareas. Representa una racionalización formalista con fines instrumentales y pragmáticos ya que aprovecha tiempos muertos, optimiza la utilización de equipos y facilita la sustitución de puestos de trabajo". Por ello, tal vez debería hablarse aquí de *plurivalencia* o *multifunción*, reservando el concepto de *polivalencia* a los casos en que se incorporan tareas cualitativamente diferentes.

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. 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.

Der la plurivalencia "de hecho" a la polivalencia metódica

Hacia fines de 1988 algunos Gerentes de Acindar 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 interempresaria y las consultoras comenzaron a vender un amplio recetario). Acindar "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, etc, atraía mucho.

La Gerencia Participativa tomó la iniciativa y concibió que el método para introducir el cambio debía comportar 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 marginal.

V. Disciplinamiento e intento de ruptura de la alianza intersindical.

La "gaussiana" o cómo retomar el control de los mandos medios, desautorizándolos

La empresa percibió que no era posible llevar adelante una política de cambios graduales y de negociación directa en los talleres en la medida en que subsistiese el

gremio del personal "fuera de convenio", APSISA. Además era necesario simplificar la pirámide jerárquica (lo cual significaría despidos de personal de mandos medios) creando una estructura que favoreciese la comunicación entre sus distintos niveles y se concibió, entonces, la necesidad de realizar una evaluación de desempeño que permitiese la selección del personal más eficiente y comprometido con la empresa.

Pero los términos con que se planteó esta política "de recuperación del control de los mandos medios" (como se la llamaba en la empresa), no atacaban el problema de fondo que era justamente el inverso: la escasa delegación de poder decisorio en el personal de línea. Es decir, si ellos serían los encargados de viabilizar los nuevos métodos de trabajo debían tener la autonomía y el poder de decisión suficiente para "negociarlos" con los trabajadores.

Existía aquí un círculo vicioso: el personal intermedio no podía hacerse escuchar frente a la dirección y por eso se sindicalizaba, pero eso incrementaba la desconfianza y por lo tanto se acrecentaba la brecha entre la dirección y los cuadros medios, perdiendo estos últimos aún más poder en la empresa.

En julio de 1989 se dió a conocer un instructivo a los Gerentes de Area acerca de cómo realizar una evaluación de desempeño del personal fuera de convenio y en agosto de ese año se lo implementó.

El personal sería clasificado según la distribución normal gaussiana²⁹ en cada área, correspondiendo un 10% a los claves (a los que se asignó el n° 1), un 20% a los excelentes (los n° 2), un 40% a los buenos (los n° 3), un 20% a los regulares (los n° 4) y un 10% a los marginales (los n° 5).

APSISA distribuyó entre sus afiliados un volante en el cual advertía que éste sistema "sólo sirve para desarrollar la competencia entre los trabajadores. En la medida en que se tiene que mantener la curva normal gaussiana en cada área, si alguien consigue salir de una baja calificación, significa que otro ingresa a la misma. Mientras que entre los trabajadores el patrimonio es la solidaridad".

Los objetivos del "sistema de evaluación de desempeño del personal" eran los siguientes:

- a) "Calificar objetivamente al personal en el desempeño de su función".
- b) "Reconocer los méritos alcanzados".
- c) "Identificar las personas con alto potencial de desarrollo".
- d) "Establecer y controlar objetivos en forma conjunta (evaluador-evaluado)".
- e) "Fijar pautas básicas para un Plan de Desarrollo"

Sin embargo el sistema de evaluación provocó dos efectos no esperados: un sentimiento de arbitrariedad y depresión psicológica en el personal con mala calificación.

La curva gaussiana fue aplicada en primer lugar para el personal de jefatura y luego se incluyó a la supervisión, pero la diferenciación salarial afectaba solamente a los primeros. Esto llevó a muchos Gerentes de Área a calificar como números 4 y 5 a los supervisores ya que éstos no eran afectados monetariamente.

La estrategia que aconsejó APSISA a sus afiliados fue realizar reuniones individuales o en grupos con el Gerente de cada sector, para preguntarle el criterio que utilizó en su calificación y centralizar las respuestas con el delegado del área para luego evaluar la situación en reunión de delegados. Pese a las indicaciones detalladas de los formularios de evaluación, la respuesta de los Jefes fue en general evasiva, tratando de desentenderse de la situación.

La calificación 5 provocaba depresión y quienes la poseían trataban de ocultar su "nueva condición" en la empresa. Algunos, llorando, decían que iban a darse un tiempo de trabajo duro para salir de esa categoría. Según algunos Jefes, la calificación fue realizada con mucha subjetividad, incluyendo no sólo el desempeño laboral, sino también el comportamiento sindical y las simpatías personales. Por ejemplo el Secretario Adjunto de APSISA, un técnico con 24 años de experiencia en ingeniería industrial, en la primer evaluación obtiene el número 1 y en la segunda lo pasan a 4.

Las "injusticias" eran vividas como una dolorosa falta de reconocimiento en el trabajo, incluso por aquel personal con fuerte activismo gremial. Un delegado de APSISA nos informó:

"Prendió entonces, un sentimiento de responsabilidad entre quienes habían recibido una mala calificación. Recién con la segunda evaluación la gente visualizó que se trataba de una forma de discriminación gremial, vinculada a su vez, con una política de despidos masivos que comenzaba a prepararse en la empresa".

Paralelamente, la empresa buscó —vía intimidaciones personales— la desafiliación de los jefes y técnicos de APSISA. El malestar generado no era comunicado hacia arriba (incluso el de los Gerentes que debían aplicar esta metodología en sus áreas) y por otro lado, la imagen de los miembros de APSISA que poseían mando se iba deteriorando a los ojos de sus subordinados.

Tiene lugar entonces un proceso de "desautorización" de los jefes, efecto perverso de una política que, a priori, había sido concebida para retomar el control empresario de los mandos medios para que luego viabilizaran la reforma.

El 7 de setiembre, Día del Metalúrgico, es tradicional el asueto en Acindar. Pero el día anterior (año 1989) el Gerente de Relaciones Industriales (Gerencia Participativa) informó al personal fuera de convenio que debería trabajar. Entonces APSISA convocó a una asamblea pues consideraba que se había quebrado el convenio de feriados del año; malestar que se multiplicó en una coyuntura de salarios muy decaídos.

La explicación que dió el Gerente de Personal presente en la Asamblea no satisfizo, y entonces la Asamblea decidió enviar una carta al Directorio de la empresa, en la que incluían otras reivindicaciones (obra social, salarios, el problema de las intimidaciones para la desafiliación). La carta "puenteó" al Gerente de Producción (futuro Gerente de Relaciones Industriales)³⁰.

En enero de 1990 un miembro de la familia propietaria de la "línea blanda"³¹ —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 decida por su cuenta las políticas que deben o no deben aplicarse”.

Recién a fines de ese año, junto al agravamiento de la coyuntura macroeconómica —como veremos— la empresa conseguirá el retiro voluntario de los dirigentes de APSISA y la consecuente disolución del sindicato.

Contra la “complicidad entre los supervisores y operarios”

Se establecieron horarios de inicio de turno diferentes para supervisores y obreros (los primeros comenzaron a salir una hora después que los segundos).

El argumento de la empresa era que cuando el relevo entre turnos era simultáneo (el mismo para obreros y supervisores) se verificaba durante la última hora del turno una disminución del consumo de electricidad, lo que denunciaba una menor productividad al final de la jornada.

Esta explicación, válida, conllevó que, paralelamente, no se produjera el “encuentro” en los micros hacia los domicilios entre los supervisores y los obreros, eliminando un espacio de intercambio de opiniones sobre el trabajo, al mismo tiempo que de organización de actividades recreativas comunes fuera de la fábrica (fútbol, asados, etc) impidiendo, a su vez, el desarrollo de “complicidades” entre superiores y subordinados.

Tal vez el temor de la empresa fuera que la solidaridad registrada entre los distintos sindicatos se tradujese, espontáneamente, en una solidaridad intercategorial en el interior de la fábrica. O tal vez a la inversa, la empresa intentaba cortar de raíz las relaciones informales que habían surgido en el trabajo cotidiano y que se habían objetivado en la mencionada alianza intersindical. En este

sentido, veremos en el próximo capítulo lo que sucedió al nivel de los jefes intermedios.

A modo de síntesis

Esta fue una etapa de experimentación de “nuevas formas de organización del trabajo” con el objetivo de elevar la calidad de los productos por la salida al exterior de la firma. Esas nuevas modalidades de organización se realizarían a partir de negociaciones “implícitas” con los trabajadores para que participen del cambio y se involucren. Esto demandaba un “cambio de mentalidad” en todos los niveles de la empresa, pero sobre todo, una descentralización del poder decisorio hacia las jefaturas de los sectores, de lo cual era conciente el Gerente de Personal. El dilema que se le planteaba derivaba de la necesidad de, simultáneamente, achatar la pirámide jerárquica. Pero, ¿cómo exigir fidelidad y efectividad a un personal que está en la mira de la racionalización?

La alternativa que avizoró consistió en desprenderse del personal “dudoso” y, en particular, aquel agremiado a APSISA. Esta forma de “resolver” el dilema era impulsada por una tendencia, histórica en la empresa, hacia una gestión rígida que quedó demostrada a partir del método al que finalmente el Gerente debió recurrir con los mandos medios: la presión directa y la discriminación salarial (“la gaussiana”). Esto cuestiona, evidentemente, el carácter “participativo” de la Gerencia.

También generó una consecuencia no esperada: frente a la agresión de la que era objeto el sindicato del personal jerárquico, buscaron apoyo en el sindicato obrero. En forma paralela, el cambio generacional de los cuadros intermedios de la UOM, los planes de capacitación y el contacto con sindicalistas brasileros, produjeron una transformación de su estrategia y confluyeron, finalmente, en la constitución de una alianza intersindical (UOM/ASIMRA/APSISA). De éste modo se instaló el tema de la flexibilidad laboral, controlado, de ahora en más, por los sindicatos.

I. Objetivos del proyecto de cambio organizacional

Desde comienzos de 1989 se impulsaron cambios en la organización de los talleres. El objetivo explicitado en el proyecto denominado "Nuevos Métodos de Trabajo en Acindar" (NMT) 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) a su trabajo habitual. Como compensación económica, la empresa otorgaría un plus por "trabajo en equipo", nivelando hacia arriba las categorías de los integrantes de cada equipo.

En la redacción del proyecto sólo 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 produciría un doble efecto sobre los supervisores de taller: por un lado reduciría fuertemente la dotación, por otro, cuestionaría su rol tradicional (al transferir al "grupo obrero" tareas administrativas, de coordinación y gestión de reemplazos por ausencias, etc).

La reducción de planteles era, entonces, un objetivo implícito del proyecto de cambio en la organización del trabajo operario, a través de su impacto indirecto sobre otras categorías profesionales³².

II. Dos intentos sucesivos de implementación no concertada

El modo de implementación de la flexibilidad operativa se vió condicionado por la disputa entre dos metodologías de cambio. Una, representada por el Gerente de

Recursos Humanos del Holding, apadrinado por la línea "dura" de la familia propietaria, quien venía de aplicar su "método" en la planta 1 (La Matanza). La otra, representada por la Gerencia Participativa, venía aplicándose en la planta 2 (Villa Constitución). La premisa común a ambas metodologías (y tal vez, una exigencia de la dirección) era la prescindencia de la participación sindical en el proceso de cambio.

A. Gradualismo y ajuste

Como ya mencionamos, la idea de la Gerencia Participativa era avanzar sector por sector estableciendo una negociación directa entre las Jefaturas y sus subordinados a partir de carpetas descriptivas de la reforma.

Una serie de situaciones impulsaron a que la estrategia de negociación del cambio por la vía jerárquica se bloquease: 1) los Jefes se encontraban amenazados porque la reforma les restaba funciones, 2) encontraron dificultades para "negociar" con los trabajadores ya que ello rompía con las características del mando al que estaban habituados (de tipo vertical), 3) las presiones de la gaussiana y para la desafiliación de APSISA eran manifiestamente contradictorias con la responsabilidad en la implementación del cambio que se pretendía atribuirles. Por lo tanto, esta estrategia se bloqueó a nivel de cuadros medios.

Pero otros elementos contribuirían al fracaso de ésta vía.

En general, cuando se desarrollan éste tipo de negociaciones suele elegirse como lugar de arranque los sectores más pequeños. Pero en Acindar se comenzó por la acería, el núcleo de la actividad. Quizá lo explique el hecho de que en éste sector existían divisiones a nivel gremial (allí se hallaba la oposición gremial a la dirección de la UOM que, si bien no muy numerosa, era muy activa³³) y por lo tanto, ésto otorgaba a la empresa posibilidades de operar a partir de las divisiones existentes en el seno del grupo obrero.

Pero lo más insólito no reside en lo anterior sino en que se pretendió reorganizar el sector y, al mismo tiempo, reducir el 30% de su plantel. Evidentemente, esto trabó por completo la negociación.

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. Si bien esta adaptación de la estrategia, centralizaba la facultad de negociación en el Departamento de Personal, se mantenía el gradualismo y el logro de acuerdos como criterios de implementación.

Sin embargo factores de contexto la harían fracasar definitivamente. 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, paralelamente, el gobierno promovía la apertura.

En este contexto, la empresa lanza un *lockout* en agosto de 1989³⁴. No era la primera vez que Acindar producía despidos o suspensiones, aduciendo el riesgo de pérdida de fuentes de trabajo como medio de presión sobre el Gobierno. 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 marzo de 1990, mientras se seguía negociando con serias dificultades, se comenzó a despedir personal obrero y se 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 ali-

mentos³⁵). Luego se dió marcha atrás con los despidos y se acordó la apertura de un registro de retiros voluntarios. Por un lado, los tickets no fueron aceptados por los sindicatos ya que temían que sean utilizados por la empresa discrecionalmente, como variable de ajuste frente a la fluctuación de su rentabilidad. Por otro lado, 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.

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. El conflicto que de hecho se produjo fue altamente 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 tecnológicos que acarrearía el drástico cambio.

Frente a las presiones de orden interno y externo, la dirección de Acindar 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.

La rapidez con que se realizó en la planta 1 la reestructuración (más allá de los desórdenes productivos que generó y de sus consecuencias en la calidad del producto) 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

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 talleres⁴⁶. 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, fué 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 Acindar, 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 individualmente para que firmase la modificación de su contrato 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 produjesen a través de una negociación abierta entre la empresa, los trabajadores y sus sindicatos.

A continuación, extraigo de la "carta/acuerdo" propuesta por la empresa los fragmentos más importantes:

FUNDAMENTOS:

Dada la gravísima situación económica y financiera por la que esta pasando la industria metalúrgica en general y las consecuencias que ello puede generar en Acindar, 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:

La Empresa ha sido afectada al igual que toda la industria por la drástica caída del mercado interno.... la

necesidad de incrementar sus exportaciones, para poder mantener la fuente de trabajo. Este mercado exige costos, calidad, servicios y entrega altamente competitivos.

Acindar S.A. ha explicado a la Representación Gremial que ... no pueden alterarse los procesos productivos en los sectores continuos, en general no podrán alterarse las operaciones, manteniendo las guardias necesarias para impedir todo daño...

ACUERDO

VIGENCIA: a partir del 1º de julio de 1990 se pondrán en práctica los nuevos métodos de trabajo grupal...

CONTENIDO: las nuevas modalidades de trabajo grupal implican 5 manifestaciones básicas que son:

1. UNIDAD DE GRUPO: trabajo indistinto del personal.. no existen puestos de trabajo fijos y los integrantes rotan entre sí de acuerdo con las necesidades operativas.
2. CALIDAD: los integrantes del grupo deben tener un conocimiento acabado sobre los 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.
3. AUTOCONTROL: el grupo debe decidir sus propios movimientos y además cuidar su coordinación con otros grupos...
4. MANTENIMIENTO: el personal apoyará a las tareas de mantenimiento y deberá suministrar el diagnóstico sobre eventuales fallas...
5. ADMINISTRACIÓN: el personal deberá operar las terminales de computación....

REMUNERACIÓN:

El trabajo grupal determinará beneficios económicos hasta un máximo del 20%...

Se analizará la concesión del beneficio de vales alimentarios en los términos del decreto del PEN.

METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN:

En el lapso de 15 días la empresa presentará en forma individual... los cambios en las responsabilidades, tareas...

Se probará la modalidad de los nuevos métodos de trabajo por un lapso de 30 días a fin de evaluar los inconvenientes y se ratificará la aplicación de la metodología y de las condiciones.

Al no contar con la conformidad del personal acerca de las condiciones ofrecidas, por un lapso de 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.

ETAPA DE REAJUSTE-COMPROMISOS MUTUOS

El reajuste 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..."

La respuesta sindical

La UOM elaboró una "contrapropuesta", en la que acepta la necesidad del cambio, pero a condición de lograr consenso en cuanto a sus contenidos y a la modalidad de implementación³⁷.

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 Nacional³⁸ se produjo un incidente en el sector Patio de Palanquillas entre tres miembros de la Comisión Interna y dos Jefes que culminó con el inicio de un juicio de desafuero gremial y la prohibición del acceso a la planta de esos activistas gremiales³⁹.

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 perjudicaría al sindicato justificando la intervención policial.

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 deseaba 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. 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 sólo en la ciudad⁴⁰, la empresa aceptó negociar. Como veremos, esa negociación implicaría "inventar" nuevas reglas de juego.

III. Cambios en el contexto de la empresa y en su esquema económico

La necesidad de la empresa de reducir personal y de flexibilizar el salario se relacionaba con los cambios en el contexto económico que le significaron una eliminación

abrupta de fuentes de ganancias que además, recientemente, había incrementado gracias a la hiperinflación.

Desde 1985 hasta mediados de 1990 el esquema de acumulación de la empresa funcionó de la siguiente manera:

Producía alrededor de un millón de toneladas, 70% para el mercado interno y 30% para el mercado externo. Los precios en el primero superaban alrededor de dos veces y media a los que obtenía en el mercado externo.

Precios promocionales de gas y electricidad en el mercado interno.

Tipo de cambio alto que reducía aún más los precios de tarifas energéticas en los costos imputables a los productos de exportación. También se reducía el costo laboral en dólares (U\$S 250 en aquel entonces).

Este esquema era reforzado por la exención del IVA derivada del sistema de promoción industrial provincial (de compra y de venta en el mercado interno) y por los reembolsos a las exportaciones (mercado externo).

Desde mediados del 90 su esquema de acumulación se vió profundamente alterado:

Cayó abruptamente el mercado interno y de un millón de toneladas anuales, la producción total pasó a ser de alrededor de 700.000 tn. anuales. La relación entre mercado interno/mercado externo pasó a 40%/60% respectivamente, lo cual significaba una caída de la ganancia, dados los precios relativos vigentes en ambos mercados.

Las tarifas internas (gas electricidad) subieron, a lo cual se sumó un impuesto provincial a la electricidad. El dólar se estancó y teniendo en cuenta que ahora el mercado externo representaba el 60% de la producción, la incidencia del aumento de estos costos se incrementó proporcionalmente.

Por otra parte, por Ley de Emergencia Nacional se eliminaron las exenciones impositivas derivadas de la promoción industrial y también los reembolsos a las exportaciones.

Las medidas enunciadas podían ser interpretadas como coyunturales; pero comenzaba a visualizarse que se trataba de tendencias de mayor envergadura. Aparentemente, la reestructuración del Estado planteaba una paulatina disminución de los subsidios. Junto a esto, las variaciones en los mercados internacionales, y la integración regional en el MERCOSUR, llevaba a que la rentabilidad de la empresa comenzara a depender en mayor medida de sus costos y de la calidad de sus productos.

IV. Nuevas reglas de procedimiento para la negociación

El rol de la Comisión Técnica

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

Al sindicato la propuesta de cambio le planteó un doble y nuevo desafío, a la vez institucional y estratégico. 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, además, 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, a partir de ello, 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, estratégico, para que la negociación de

los nuevos Métodos de Trabajo (NMT) fuese 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 NMT 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 simultáneamente 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, etc), 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 valorar 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. Pero el compañero se resiste un poco”. (Integrante de la Comisión Técnica).

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 de 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 hacia arriba 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, fecha límite para la negociación “técnica”) la discusión “política” del nuevo sistema remuneratorio (básicamente la composición del salario y la nueva distribución de categorías).

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 Área (Acería, Laminación, etc).

Esto último equivalía a excluir a los supervisores y jefes de las negociaciones, 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. 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”. (Integrante de la CT).

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”. (Integrante de la CT).

La Comisión Interna sindical actúa habitualmente en un nivel diferente al de los grupos informales existentes 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 cumplieren con el siguiente perfil: tener predicamento en la base por ser “carismáticos”, pero, sobre todo, por ser obreros de oficio capaces de resguardar los “secretos” que sus compañeros les transmitiesen. Debían ser también muy buenos negociadores ya que los acuerdos se concertarían sin la intervención de los directivos sindicales.

V. 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 éste sentido su actuación fué 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 de reestructuración, 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”. (Integrante de la CT).

Si bien la Comisión fué 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”. (Integrante de la CT).

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”. (Integrante de la CT).

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 en base a una carpeta titulada "*nuevos métodos de trabajo*" elaborada por las oficinas técnicas. Pese a su apariencia, esta carpeta tenía un carácter meramente orientativo "Polivalencia" y "trabajo en grupo" figuraban en ella como palabras mágicas, pues sólo se enunciaban los objetivos de la reestructuración en 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) para, en segundo lugar, negociar con los Gerentes de Área 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.

De este modo, la Comisión permitió 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 control del tiempo de trabajo, 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 esta parada porque estás renegando con el material que vino de mala calidad o que esta 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 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 discutir las no es muy cómodo".

Y agrega en tono humorístico: "los compañeros dicen: 'guarda que viene la (comisión) técnica', ya nos tienen más miedo a nosotros que a los jefes".

Otro miembro de la Comisión nos señala:

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

Esta *función* no fué valorada por la empresa, que no entendió que para que un cambio de ésta 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 solo mantenimiento primario... El tema de capacitación también lo veíamos como una tra-

ba, 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..."

A modo de síntesis

Los vaivenes en la modalidad de implementación de los nuevos métodos de trabajo fueron producto de tensiones y conflictos existentes entre los propios promotores del cambio y de las negociaciones con los operarios⁴².

El proyecto de cambio en la organización del trabajo obrero presentaba amplísimas "zonas de incertidumbre" (Crozier y Friedberg, 1990). La empresa parecía pensar que contaba con los mejores operarios, capaces de hacerse cargo de:

- múltiples tareas de naturaleza diversa (productiva calidad-seguridad mantenimiento). Esto implica que reconoce a los operarios una gran capacidad técnica, lo cual no llama tanto la atención como el segundo punto, es decir,
- el "autocomando" la distribución de las tareas en el taller, por parte de los equipos de operarios, más allá de las naturales diferencias existentes en todo grupo de trabajo (formación, experiencia, antigüedad). Esto implica reconocer una extraordinaria capacidad de autogestión de los conflictos.

Resultaba ingenuo pensar que el "autocomando" pudiera dar como resultado el "trabajo en equipo", que en

los documentos de la empresa aparecía como una verdadera palabra mágica. Palabra cuyo poder es relativo frente a hábitos de trabajo de larga data. Entonces ¿qué es lo que, a primera vista, estaba en juego en la reforma?

Aparentemente la empresa, al optar por la Gerencia autoritaria, intentaba crear una situación irreversible: cuando no hubiera más gente para supervisar ni para controlar la calidad, no iba a haber más remedio que trabajar en equipo. La reforma así planteada implicaba una enorme transferencia de la gestión de los conflictos al interior del grupo obrero. Los problemas que surgirían a este nivel se diferían hacia adelante.

La posterior creación de la Comisión Técnica no contaba con un amplio reconocimiento por parte de la dirección empresaria, sino que fué vivida como una imposición de la UOM. Las dificultades que poseía la empresa para llevar adelante las negociaciones descentralizadas, no le permitió visualizar la importancia de la Comisión Técnica en las negociaciones implícitas y los acuerdos alcanzados con los trabajadores.

I. Lockout e interrupción de las negociaciones

En diciembre de 1990 comenzaron a circular rumores sobre inminentes suspensiones masivas para marzo de 1991. También se endureció la posición empresaria frente a la Comisión Técnica. En este clima, cuando sólo se había logrado acordar la reconversión del 40% de los puestos de trabajo de la planta, la empresa dió por concluidas las negociaciones.

A continuación, no pagó la primer cuota de la deuda con el personal (que debía hacerse efectiva en enero de 1991) e intentó prolongar el pago con tickets canasta (que, como vimos, había acordado con los sindicatos que sólo utilizaría hasta diciembre de 1990). De éste modo se rompió el acuerdo de agosto de 1990. Además, se introdujo un nuevo elemento de conflicto, pues la empresa dividió las vacaciones del personal (14 días en verano y el resto en periodo invernal).

Finalmente, entre el 28/1 y el 8/2/91, mientras el personal estaba de vacaciones, se enviaron 26 telegramas de despido iniciando así una serie de despidos y suspensiones en tandas sucesivas⁴³. Los primeros despidos fueron del sector de Hornos Eléctricos, donde la empresa no había conseguido un "buen acuerdo" en la negociación de los nuevos métodos de trabajo.

Lo que estaba en juego para unos y otros había retornado al punto de partida: del terreno "neutral" de las decisiones técnicas más adecuadas se había vuelto a la arena política de la confrontación directa.

Con los despidos y suspensiones graduales, la empresa introdujo una división entre los trabajadores que continuaban en actividad y los que no, intimando a los primeros a aceptar las nuevas modalidades de trabajo, y exigiéndoles la firma de una modificación de su contrato de trabajo. También amenazó con el despido a aquellos que se negaran a cubrir puestos de personal suspendido, medida que aplicó sistemáticamente (incrementando en proporción geométrica los despidos).

Finalmente, el 22 de abril produjo el lockout con el despido de la totalidad de los trabajadores agremiados, per-

maneciendo en actividad solamente los empleados fuera de convenio.

La justificación frente a los medios de comunicación era la siguiente:

"Lopez Aufranc reconoció que el origen del problema reside en la necesidad de la empresa de reducir su estructura de personal, admitiendo que de los 3.600 operarios que trabajaban hasta ahora, deberan ser prescindidos entre 1.000 y 1.200, a raíz de la caída de la demanda en el mercado interno ('solo hay cierto repunte en algunos consumidores industriales') y las dificultades para exportar ('no hay devolución de impuestos, ni prefinanciación ni un eficaz régimen anti-dumping, y tenemos que pagar recargos de fletes por puerto sucio')" Cronista Comercial, 23 de abril de 1991.

El naufragio de las negociaciones reveló la dificultad de Acindar para aislar y proteger a su núcleo operativo de la inestabilidad del mercado argentino y de sus limitaciones para promover políticas de negociación de largo alcance con su personal. Procesos de reconversión de este tipo demandan, para ser efectivos, de largos períodos de negociación, revisión, renegociación, etc., etc.

El contexto económico en el que operaba la firma y, en particular, la posibilidad de ingreso de productos brasileros más baratos (MERCOSUR) que compitieran con los propios, influyó en la Dirección de la empresa para que acelerara y profundizara la reducción de costos (y por ende, de mano de obra), explicando así el cambio de orientación. Producir palanquilla (subproducto que se obtiene luego del proceso de laminación) en ese momento le costaba a Acindar U\$ 300 mientras que podía importarla a sólo U\$ 180. Pero su negocio es la producción de acero y, por lo tanto, el ingreso de competidores al mercado nacional, le crearía una situación de alto riesgo.

Paradójicamente, durante el conflicto Acindar hizo uso estratégico de esa diferencia de precios. Importó palanquilla (que era cargada en el puerto de San Nicolás) con el fin de alimentar con ese insumo esencial al resto

de las plantas de su conglomerado siderúrgico. Este juego permitió a la empresa mantener durante un tiempo muy prolongado el lockout en su planta de Villa Constitución. En Ambito Financiero (23/4/91) bajo el título de: *En busca de amparo oficial para reducir 30% de personal*, aparece lo siguiente: "Acindar lamina el acero en Villa Constitución, pero termina 80% de sus productos en las plantas de San Luis. Desde el año pasado, cuando comenzó a prepararse la estrategia de reducción de personal en Santa Fe, comenzaron los envíos de sobres-stock⁴⁴ a San Luis, y esto les permitió mantener a 100% el ritmo de entregas a sus clientes que se mantendrá ahora, ya que las plantas de San Luis siguen trabajando".

¿Qué es lo que estaba en juego en este conflicto para la empresa?

La respuesta es compleja, ya que concurrieron una serie de condicionantes objetivos que presionaron en favor del lockout.

RESPECTO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS, la empresa pretendía que se introdujesen modificaciones en el plan elaborado por el nuevo Ministro de Economía (Domínguez Cavallo) referidas a la desregulación tarifaria, para que su implementación fuese gradual y restringida. Asimismo, presionaba para la reinstalación del régimen de Promoción Industrial y los reembolsos a las exportaciones. Por último, intentaba sentar un precedente en relación a la legislación laboral con media sanción en el Congreso (promulgada posteriormente como Ley de Empleo el día 5/12/91).

RESPECTO DE LAS RELACIONES LABORALES INTERNAS, su objetivo era implementar con mayor velocidad los cambios en la organización del trabajo, ampliando los márgenes de libertad en los acuerdos sectoriales a los que se había arribado, lo cual sería logrado quitando legalidad a la Comisión Técnica. Quizá la expresión del Presidente de la empresa grafique con mayor precisión la posición empresaria respecto de la Comisión Técnica: "no puede haber dos patrones en Acindar".

Pero además, los NMT se inscribían en una reestructuración de mayores alcances que, hasta ese momento, no se había hecho explícita y que, seguramente, tensaría las relaciones con los sindicatos. Nos referimos a una especie de "privatización periférica" (como la denominaban los obreros, pese a tratarse de una empresa privada) o en otros términos, a la tercerización de los servicios de transporte interno, puerto y almacenes y su subcontratación externa para dotar a la empresa de mayor ductilidad frente a las fluctuaciones de la demanda. Por ejemplo, durante el conflicto se comenzó a realizar la carga y descarga de insumos y productos en el puerto de San Nicolás, desactivándose el de Villa Constitución, que derivó en una casi total desactivación del puerto de expedición de productos terminados tras una drástica reducción de las exportaciones (un 7,5% promedio durante 1992 y 1993, ver gráfico 5).

También se apuntaba hacia un cambio en el organigrama de la empresa pasando a una estructura divisional, mediante su descentralización en "unidades de negocio" semi-autónomas (por productos y 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.

El lockout incluía, asimismo, un intento de vaciamiento sindical, ya 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. Siempre la empresa había amenazado con retirarse de Villa Constitución, "por la desgracia de contar con un sindicato como el liderado por Alberto Piccinini".

II. Las consecuencias del lockout en la planta

El conflicto duró hasta el día 9/5/91, fecha en que fué firmada un acta acuerdo en el Ministerio de Trabajo de la Nación según la cual se anulaban los despidos, se acor-

daban 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.

El conflicto fué resuelto oficialmente en el Ministerio de Trabajo el día 9/5/91 pero, de hecho, en la planta se extendió hasta el día 20/5/91⁴⁵, fecha en la que, llamativamente, el Presidente de la Nación anunció la rehabilitación del régimen de Promoción Industrial Provincial que favorecía a la empresa.

Como ya dijimos, la empresa intentaba deshacerse de la dirección del sindicato regional⁴⁶ pero, por el contrario, concluyó reforzando su capacidad de movilización (que se extendió a la ciudad) y 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, reintroduciendo 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 fué la Comisión Técnica. Es distinto que pongas a un sólo 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 reali-

zar las tareas, comenzó a fisurarse. Así, los mayores cambios se introdujeron en los sectores más automatizados o, en otros términos, en los menos dependientes del oficio 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, como veremos, dos cuadrillas responsables de dos hornos se redujeron a una, que debía ocuparse alternativamente de ambos⁴⁷.

El lockout debilitó aún más la autoridad de los mandos medios de la empresa ya que, diariamente, eran compelidos a atravesar la valla humana (de obreros y supervisores despedidos junto a sus familias) que "cuidaban" el ingreso a la planta. De hecho, la mayoría de las veces no lograban ingresar⁴⁸.

Luego del conflicto fue necesario recurrir 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 modo de síntesis

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 fué 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-patronal⁴⁹. 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 dió 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 Acindar, 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 dió entonces como resultado el naufragio de la Comisión, que quedó sometida a la clásica tenaza de la centralización sindical-patronal tutelada por el Estado y refrendada por el impresionismo habitual de los comentarios periodísticos.

I. Las relación de fuerzas

De entrevistas con dirigentes gremiales de Villa Constitución acerca del concepto de relación de fuerzas, rescatamos las siguientes cuestiones:

"Un elemento esencial es el manejo de la información sobre la empresa. Aunque también juegan de forma independiente, las necesidades de producción que tenga la fábrica, los barcos que haya en el puerto para ser cargados, del precio de la palanquilla que viene de Brasil que les permite no producirla acá (eso te debilita)".

"Pero —enfatan— lo que realmente da poder a los trabajadores es la *organización*, el no cortarse solo, si no, la clase obrera estaría perdida". Pero aclaran que: "Tampoco se puede tener un miembro de la Comisión Interna al lado de cada trabajador todo el tiempo, y que por lo tanto "el compañero" debe defender su propio puesto de trabajo". "Tampoco queremos que sólo sean buenos discutiadores. Lo que se valora es la conducta cotidiana de la gente. Si el Jefe te apura, vos tenés que cuidar tu vida, no realizar tareas que pueden conllevar riesgos y hacer valer tus derechos".

"Eso de que la gente te sigue porque te tiene confianza es válido hasta por ahí nomás ya que es necesario saber por qué se pelea. Además, derivar en el delegado las responsabilidades, aludiendo no tener conocimientos, es más fácil pero no sirve. Sólo el trabajador en su puesto puede hacer que se le respete. Ahí está la verdadera fuerza de la acción sindical. Lo que resulta de algún acuerdo con la patronal, luego es necesario hacerlo valer".

Otro de los temas recurrentes es la necesidad de evitar realizar charlas político-partidarias.

"De lo que se trata es de politizar al trabajador, no de partidizarlo, ya que si no termina habiendo peleas de grupos. Pero si no se entiende la cuestión política global, tampoco se podría entender por qué en algunas cosas tenemos que ir para atrás".

Desde el punto de vista de los dirigentes gremiales la relación de fuerzas es planteada en distintos niveles, lo que da cuenta de que, para ellos (y para nosotros), el poder obrero no se reduce a la inserción sindical y se asocia con múltiples factores "intervinientes":

1. FACTORES ESTRUCTURALES del negocio del acero en el mercado nacional e internacional: muy simplificada mente, si la tendencia es al alza del volumen de venta, favorece indirectamente a la acción sindical ya que incrementa la dependencia del capital respecto de la mano de obra (reduciéndose la inestabilidad del empleo). En el caso de sectores en declinación, el margen de negociación se limita, ya que entra en juego la supervivencia misma de la actividad. Este es un caso típico de "juego mixto" ya que la lucha de intereses si se enmarca en una situación de prosperidad en los negocios, beneficia a los dos actores; mientras que si se produce en una situación adversa, también perjudica a ambos actores, aunque no en la misma proporción.

En nuestro caso, la curva evolutiva de la rama siderúrgica, muestra que ha terminado su etapa de expansión. Acindar centró su estrategia en la ampliación de su porción del mercado interno (absorbiendo y fusionando empresas), mientras que mantuvo un bajo perfil en la exportación de productos diferenciados, utilizando a este mercado como colchón para absorber sus excedentes. Esta estrategia centrada en el control del mercado interno podría encontrar dificultades con la apertura de la economía, sobre todo en el contexto del MERCOSUR. De hecho, las importaciones de productos no planos pasaron de 29,4 miles de toneladas en 1988 a 110,4 miles de toneladas en 1992⁵⁰. Si bien estas cantidades no son muy significativas, están marcando una tendencia.

"...el precio de la palanquilla que viene de Brasil que les permite no producirla acá (eso te debilita)".

2. Incertidumbres derivadas de turbulencias en los mercados, de tipo *coyuntural*, que no afectan las tendencias de largo plazo. Quien posea mejor información, podrá manipularla para conseguir ciertas concesiones del adversario. Es típica la utilización por parte de las empresas de las crisis como amenaza y presión sobre los sindicatos y los trabajadores para que limiten sus demandas.

"...las necesidades de producción que tenga la fábrica, los barcos que haya en el puerto para ser cargados".

3. Situación del *mercado de trabajo* en el que la empresa recluta su personal: en el caso de Acindar, el cordón que va de San Nicolás a Rosario. El mismo se encuentra superpoblado de desocupados metalúrgicos, con alta calificación. Recordemos la reciente privatización de SOMISA con la expulsión masiva de personal, los retiros voluntarios de Acindar y los numerosos despidos en otras empresas de la zona. La desocupación presiona al trabajador ocupado, quien tiende a valorar sobre cualquier otra reivindicación la de su permanencia en el puesto de trabajo.

4. La mayor o menor capacidad del sindicato para homogeneizar los intereses de los *diferentes grupos de trabajadores* existentes dentro de la fábrica y así llevar adelante acciones comunes.

"...lo que realmente da poder a los trabajadores es la *organización*, el no cortarse solo, si no, la clase obrera estaría perdida"

4.1. El Delegado representa a una sección o taller de la fábrica y una instancia superior en la cual se concilian las posiciones del conjunto de los tra-

bajadores de la fábrica es la Asamblea de Delegados, cuyas apreciaciones y/o decisiones son transmitidas al sindicato. Pero también el sindicato testea por esa vía "el ánimo" de los trabajadores en el momento de tomar una medida o reúne a los delegados para transmitir sus propias apreciaciones sobre alguna situación. Por su parte los Jefes muchas veces intentan resolver problemas mediante negociaciones directas con los operarios pero si ésto no resulta, recurren al delegado. A su vez, los delegados suelen amenazar a los superiores con llamar a la Comisión Interna si no son escuchados, y de esta forma, en realidad, legitiman su propio espacio, paralelo, frente a las jerarquías "oficiales".

4.2. Existen diversos grupos con identidades propias, en cuya formación inciden las identidades partidarias, las diferencias generacionales y el origen geográfico (habita en Villa Constitución, en Rosario o en ciudades y/o pueblos vecinos).

A su vez, éstas variables se combinan entre sí y están atravesadas por el hecho de haber vivido o no, en la fábrica o en la ciudad, los acontecimientos del "Villazo" que marcaron profundamente la historia de los grupos.

No he trabajado sistemáticamente éste aspecto, pero surge de las entrevistas la existencia de grupos diferenciados de dirigentes:

- a) Los dirigentes de la UOM de los '70, la mayoría de los cuales estuvo en prisión durante la dictadura militar y volvieron a la conducción del gremio con la apertura democrática de 1984. El hecho de existir continuidad física de la conducción de los '70 ha favorecido la recuperación de la memoria de aquellos acontecimientos.
- b) Otro grupo de activistas surgió hacia fines de la dictadura (el sindicato estaba intervenido), eran jóvenes, muchos de ellos de Rosario. El grupo

surgió en la planta integral (acería, instalada en 1978), y su estilo se caracterizó por ser muy radicalizado. Sin embargo, carecen de representatividad en el sector más viejo de la planta conocido como PIAA (Planta Ingeniero Arturo Acevedo). Hubo un intento de integración con los líderes de la vieja guardia, pero fracasó.

- c) Luego de las elecciones gremiales de 1987, se produjo un recambio generacional de los máximos dirigentes del sindicato, salvo el de su líder, Alberto Piccinini. Este cambio también se expresó entre los delegados e integrantes de la comisión interna de la fábrica.
- d) En PIAA coexisten delegados nuevos con otros (la minoría) de mayor edad, algunos de éstos últimos "antipiccininistas" en los 70, pero que en la etapa analizada se habían incorporado a la acción colectiva gremial.
- e) Otro grupo apareció en la vida del sindicato luego del conflicto de principios de 1991. Sobre éste último grupo nos parece interesante transcribir uno de los testimonios de un nuevo delegado:

"Yo, cuando volví a la fábrica después del conflicto, entré cambiado. Entré con ese decir que yo la pelié a la empresa, mientras que antes le tenía miedo. Al mismo jefe, no era capaz de hablarle. Hacía tareas que no me correspondían, yo era muy 'aprisionado' yo diría. Ahora voy y le digo que ésto es así y así, que no me corresponde. Y los mismos encargados se dan cuenta de que la gente está muy cambiada adentro, que tomó conciencia, y está más tranquila, la gente anda callada, no habla, pero en el momento en que el jefe los toca ellos tienen la postura del "no me corresponde". Lo que más me dolió en el conflicto fue cuando echaron a toda la gente, compañeros que no faltaban nunca, que entraban y querían comerse la máquina, que hacían todo por la fábrica".

"Para mí antes Acindar era como tener a mi padre que no lo tengo y tener a mi madre que la tengo al lado. O sea madre y padre. Yo vivía de ellos, vivía para ellos. Si perdía el trabajo se derrumbaban todos los otros muros, mi familia, todo. Ahora no, yo me doy cuenta que no le tengo miedo a la calle, me cambiaron la mentalidad, pero para favor mío. No se animaron a decirme en la cara 'estás despedido', me mandaron el telegrama y punto. Cuando se acercaban los días en que ya nos dábamos cuenta que íbamos a ser despedidos, yo me acercaba al sindicato y me decían cómo venía la mano y luego hablaba con los compañeros de confianza que son casi todos de mi sector. El sindicato era uno de los respaldos más grandes que yo tenía. Cuando llegó el momento (de los despidos) fui y me instalé en la carpa⁵¹, con fé, siempre. Si no hubiese estado la carpa, hubiese sido un conflicto ganado por ellos. Mi familia entendía en parte sí y en parte no lo que pasaba. Por eso más me encerraba en la carpa. Mi mamá trabaja en los chales y a veces no podía entrar (se refiere al barrio de los Jefes que se encuentra pegado a uno de los ingresos de la fábrica). Y ella me preguntaba 'por qué no puedo entrar',... Y la entendía en el momento, pero, por ahí la pensaba y nos peléabamos... En esos días, no recuerdo ya a cuantos habían echado, se hizo una movilización y mi mamá me dice 'vos sabes que mi patrona me dijo esto y esto, que su hijo no vaya a ir, que no se haga ver, porque lo van a echar' y yo para dejarla tranquila le digo que no voy a ir, a ver si me ven y me echan; mi señora no me dijo nada. Después me pregunta: vah a ir. Tengo ganas de ir, che. Mirá que si se entera tu mamá te mata. Mi esposa muchas veces lleva la voz de mi vieja ya que pasa más momentos con ella que conmigo... al otro día mi mamá se va a la casa de una vecina, se pone a mirar canal 4 y en plena marcha, me ve en primera plana".

4.3. Los directivos sindicales, además de promover las asambleas de delegados, tienen el hábito de recorrer personalmente las secciones, para mantener un contacto permanente y fluido con los trabajadores. También esto refuerza el liderazgo carismático de Alberto Piccinini. La característica de este sindicato es su democracia interna, y la máxima instancia de representación es la Asamblea General.

La consigna hacia los trabajadores es que "todos somos responsables", en las asambleas intentan que se expresen las diversas opiniones y la palabra de Piccinini aparece al final, refrendando las decisiones tomadas por la base. Es significativa la frase con la que siempre finaliza un discurso: "hasta la victoria final".

4.4. El asambleísmo en la vida de la fábrica es tan grande como el carisma de su líder, pero desde el año 1987 éste recurso sólo fue utilizado en los casos de definición de ejes centrales de las acciones colectivas a seguir. Dado el carácter de la reconversión y la valoración que hace el sindicato de la negociación descentralizada, comenzaron a privilegiar las asambleas por sectores. Tanto la empresa como el sindicato entablaron una disputa por influir en la conciencia del trabajador. Por parte de la empresa, por ejemplo los cursos de adoctrinamiento sobre la calidad o, durante 1991/92 la aparición en los talleres del "japones" (en realidad un entrerriano, pero de ese origen), que charlaba con la gente, de diversas cuestiones, desde programas de televisión, política nacional, y ...sobre todo, de la relación con las jerarquías, "para favorecer la comunicación, para que le planteen sus problemas".

5. Otro elemento que define la relación de fuerzas desde el punto de vista gremial y, en el contexto de cambios de modelo organizacional, es la capacidad

de los activistas para recurrir a argumentos técnicos en respaldo de sus acciones gremiales. Ejemplos: el Comité de Higiene y Seguridad Industrial y, recientemente, la Comisión Técnica. Este ítem ha sido desarrollado a lo largo del trabajo, pero recordemos que funcionó a partir de una transferencia de saberes desde los mismos ejecutantes hacia la Comisión Técnica, que permitió a ésta última (a partir de la coordinación centralizada) hacer un uso estratégico de los mismos a nivel de toda la empresa. Complementariamente los delegados "bajaban" conocimientos a partir de organizar reuniones con los trabajadores en los sectores para transmitirles información acerca de la reconversión siderúrgica en otros países, la flexibilidad salarial y las nuevas formas de organización de la producción. Entonces, la existencia de políticas de capacitación y el desarrollo y difusión de instrumentos didácticos, no sólo en los típicos talleres de formación de líderes, permite obtener mejores argumentos para enfrentar la nueva situación de negociación. El tipo de reacciones dependió en gran medida del nivel de conocimientos que manejaba no solo la cúpula gremial, sino sobre todo, los trabajadores en los talleres.

6. La relación e imagen del sindicato ante la comunidad ha demostrado ser, en este caso, un aspecto crítico, ya que volcará a favor de la empresa o de los sindicatos la solidaridad de la ciudad circundante y de las autoridades locales cuando se produce un conflicto obrero-patronal. La empresa mantuvo históricamente una política de "bajo perfil" con la comunidad contrapesada por el orgullo que sentían quienes trabajaban en Acindar, que atravesaba a varias generaciones. Hoy la valoración ha cambiado, "los salarios no son como eran antes, ni tampoco te dá seguridad. Hoy estás, pero mañana no sabés". El achicamiento del plantel trajo aparejada desocupación en la comunidad. Tanto empresa como sindicatos comenzaron a preocuparse por el

manejo de las comunicaciones y desplegaron sendas campañas para ganarse los favores de la comunidad. En Asamblea de la Lista Marrón se expresaba: "No basta con ser honestos. También hay que parecerlo. Acindar no lo es, pero siempre aparece luego de que nosotros —desinteresadamente (sic)— iniciamos una acción solidaria en la comunidad. Como lo que pasó con los arreglos de las escuelas⁵². Nosotros pusimos gente, mucho despues, cuando vió la repercusión que teníamos, Acindar aportó dinero —que es lo único que sabe hacer— y así, trata de apoderarse de una iniciativa nuestra".

Por su parte, también los jefes —pero al margen de la Dirección superior— expresaron preocupación por explicarle a la comunidad la situación de crisis por la que estaba atravesando la empresa, para que comprendiesen la necesidad de la reestructuración.

Los factores que acabamos de listar constituyen los recursos de los actores e intervienen en la relación de fuerzas aunque no la definen. Esta definición se produce en el momento mismo de la negociación y es actualizada en forma permanente por los actores a través de las estrategias que utilicen y de los juegos que les permiten medirse. Quien mejor conozca los recursos y las intenciones del adversario estará en mejor posición. Pero a la vez, la relación de fuerzas es un proceso dinámico, "deslizante", en el cual los actores se reposicionan en forma permanente. En una relación de fuerzas no hay una oposición simple entre dos contrincantes, sino que es compleja, ya que los enfrentamientos se producen simultáneamente en distintos espacios⁵³ y en distintos niveles⁵⁴. Por ejemplo, al mismo tiempo que los representantes sindicales negocian un acuerdo, los trabajadores en los talleres pueden trabajar a desgano y, paralelamente, los empresarios presionar sobre algún funcionario para conseguir un aval oficial. Entonces, acción y reacción multiplicadas en simultáneos lugares del enfrentamiento.

Para la definición de su estrategia los actores han descubierto, a través de su experiencia, la eficiencia de nue-

vas respuestas en lugar de otras "programadas" por la historia del grupo.

Si bien puede haber más de una respuesta eficiente al mismo problema, la visión del mundo, la ideología (que incluye nociones de lo justo/injusto, honorable y no honorable, etc) lleva en primera instancia a la elección. Obviamente, la experiencia influirá luego en su redefinición.

Como dice Schein (1989), la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal. "Un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema. La primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor, sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Si la solución prospera, gradualmente pasa por un proceso de transformación cognoscitiva hasta volverse creencia y ulteriormente, presunción... Las presunciones, entonces, han sido desgajadas de la conciencia, no son los valores profesados por un grupo, sino aquellas soluciones que han resultado eficaces en la historia del grupo para reducir sus incertidumbres".

Esas presunciones básicas subyacentes son movilizadas en los momentos en que se presenta una situación de conflicto, donde su eficacia es puesta a prueba. Ello comporta una tensión entre el aprendizaje que puede producirse en la acción (innovaciones culturales) y las respuestas programadas desde la experiencia histórica.

Los integrantes de la Comisión Técnica se sorprendían por la cantidad de conocimientos recibidos de los operarios que les confiaron sus "secretos profesionales". Si bien habían sido capacitados por el sindicato (con el aporte de sociólogos, médicos y economistas), en realidad debieron inventar nuevas respuestas al mismo tiempo que negociaban los cambios.

Sin embargo, la innovación no siempre se produce, ya que por más que en ciertas situaciones se visualice la necesidad de cambiar cierta práctica, la urgencia con que deben ser tratadas algunas cuestiones no permite la incorporación de nuevas respuestas. Por ejemplo, si hasta ese momento se desvalorizó en la práctica gremial el recurso jurídico, por considerar que "en la negociación colectiva solo la movilización puede hacer valer los acuer-

dos", el hecho de que la empresa inunde de juicios a los trabajadores, transformando el pleito jurídico individual en hecho colectivo (como efectivamente sucedió), le crea dificultades serias al sindicato. Y no sólo por la necesidad de montar una infraestructura, sino también porque es una práctica que no valora y tiene resistencias a incorporar.

El éxito o fracaso de la acción depende de la capacidad de diagnóstico sobre cada situación y, en consecuencia, de la capacidad de movilización de saberes y de personas en los distintos niveles. Del bagaje cultural previo, pero también de la autonomía que posean los implicados directos en el conflicto sin la cual sería imposible innovar en la acción.

II. El estudio de dos talleres

Hasta ahora nuestro análisis 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 diferente, con modalidades propias de negociación y conflicto.

El estudio de los talleres, nos permitirá ilustrar con muchos ejemplos la variedad de negociaciones que constantemente se producen en función de diferentes recursos de poder.

Centraremos el análisis en las modalidades de "apropiación del cambio" por parte de los trabajadores en los talleres y en la relación con sus superiores.

El cuestionario utilizado en las entrevistas⁵⁵ giró en torno a dos ejes: a) la historia del sector y el perfil que los operarios se daban a sí mismos y b) los cambios introducidos luego de las negociaciones con la Comisión Técnica y el lockout.

Este análisis lo hemos realizado en dos talleres que como veremos, resultaron paradigmáticos. En uno, por el cual comenzamos (el taller de trefilación de alambres), los operarios minimizaban los cambios introducidos, contándonos con lujo de detalles la historia del sector, mientras que en el otro (los hornos eléctricos de la acería) fué difícil recuperar la memoria, pero los cambios introducidos fueron notables.

A. El taller de trefilación

El taller de trefilación es el eje productivo de la Planta Alambres y como puede verse en la figura que sigue, la secuencia de la materia prima en su proceso de transformación viene del tren laminador nº 2 y luego atravieza por procesos de terminación en otros sectores hasta formar los productos finales ("ventas"), muchos de los cuales se realizan en San Luis. El taller en estudio es identificado en la figura⁵⁶ bajo los rótulos de "trefilado fino" y "trefilado medio y grueso".

Se trata de un sector donde las paradas por falta de demanda son escasas y por lo tanto, no existen habitualmente suspensiones ni desplazamientos de personal. La calificación se obtiene luego de una larga experiencia de trabajo en el sector, en el cual los operarios más antiguos entrenan a los que recién ingresan, que lo hacen como ayudantes de maquinista.

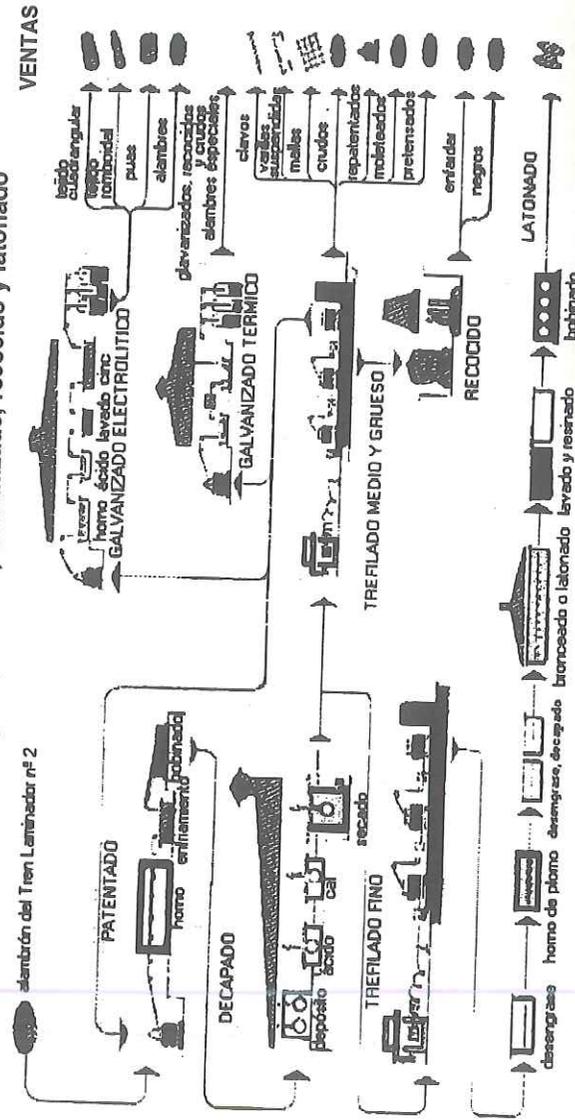
Los puestos de trabajo se definen a partir de máquinas individuales, que requieren de operarios altamente calificados.

El proceso de trabajo se inicia cuando el yale coloca el alambón arriba de cada máquina trefiladora (queda colgando). El maquinista toma la punta del alambón — tiene la máquina "pelada" (que es un término que se utiliza cuando no está cargada de material)— y con un aparatito sacapunta 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 esta lleno el primer tambor, se enhebra el segundo tambor, y cuando se llena se repite la operación para el tercer tambor. Hay máquinas que trabajan a pedal y otras a palanca.

El enhebrado se realiza por distintos motivos: 1) al comenzar a trabajar, y una vez enhebrado, trabaja toda la jornada; 2) cuando se corta el material hay que volver a enhebrarlo y 3) cuando hay que cambiar la calidad del material a trefilar.

Patentado, decapado, trefilado, Galvanizado, recocido y latonado



El trefilador trabaja con un ayudante, quien trae la utería con un carrito y ayuda en todas las operaciones, pero sobre todo al comienzo y al final del proceso. Algunas máquinas trabajan con sistemas de rollos, que una vez completos, los tienen que atar y mover para colocarlos en un trineo. Otras trabajan con dos sistemas: con un rollo chico o con un spay que va para recocido para hacer un alambre más blando (alambre de fardo).

Una característica que distingue a éste sector es que el sindicato tiene una muy fuerte presencia. "En la fábrica hay muchos delegados nuevos y secciones que se están armando (desde el punto de vista de la actividad gremial), o que no eran unidas y recién ahora están entrando con el asunto del gremio. Nos buscan (al sector de trefilación), por experiencia. Tenemos mucho poder ya que cuando decidimos algo lo hacemos en conjunto y lo respetamos todos hasta las últimas consecuencias"⁵⁷.

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

Propongo a continuación un esquema de síntesis⁵⁸ para dar cuenta del nivel, de lo que está en juego, del objeto y de la ilustración concreta de lo que he llamado prácticas obreras de "apropiación".

Influencia del trabajador sobre los métodos 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 y 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

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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • La corrida
División Técnica y División Social	Autonomía del trabajador en el puesto de trabajo	Apropiación del "savoir-faire" productivo	<ul style="list-style-type: none"> • Control de la aletoreidad del proceso de trabajo

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 quitaba, a los supervisores capacidad de gestión, les impedía, por ejemplo, "manipular" ciertos permisos a los operarios como descansos adicionales, o en los días de mucho calor la posibilidad de refrescarse durante más tiempo en el comedor, etc. A cambio de los cuales podía exigir más en los momentos de incremento de las necesidades de producción⁵⁹.

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 rechazo⁶⁰." 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 hacía 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".

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 buscaba incorporar una gestión más rigurosa en la medida en que quedarían registrados todos los desperfectos lo cual permitiría algún tipo de acción correctiva. Pero los conflictos se suscitaban porque quitaba funciones a la supervisión (que en consecuencia no se jugó por ella), existían problemas de aprendizaje, no fué incorporada con un periodo de discusión de las razones por las cuales había que informatizar el sector sino que fué vivida con un sentido persecutorio y generaba conflictos entre operarios de producción y mantenimiento.

También aumentaron 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 quedó 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 insis-

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

La innovación tecnológica no tuvo en cuenta el sistema de acción concreto vigente en los talleres basado en el "oficio" de los operarios de producción, que les permitía realizar un control informal del ritmo de trabajo. Al mismo tiempo, la "supervisión informática" desautorizaba el ya escaso poder de los supervisores para coordinar el taller.

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 observamos 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, Alberto Piccinini surgió como delegado en la planta alambres, en una sección que no existe más. Algunos miembros del turno B fueron antipiccininistas en esa época, es decir, había enemistades de larga data, pese a que en la actualidad reconocen positivamente los cambios a partir del retorno de Piccinini al 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 siempre eran escuchadas, pero ello los llevaba a medidas de fuerza desproporcionadas, lo cual da cuenta del nivel de conflictividad del sector, como así también, de la fuerza de las acciones mancomunadas de los operarios. "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 podes 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 quedaron⁶¹, 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 en los momentos de mayor demanda.

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 volvíamos 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 debía 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 de 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

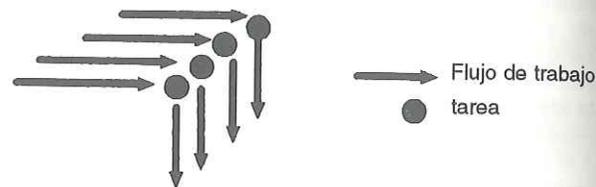
volves loco ahí, vos haces lo menos posible, vamos a ser claros. Y cuando podes garrapiñar un kilo, lo haces. Por eso es un arma de doble filo, no sirve para la empresa”.

Este ítem merece una serie de comentarios. Respecto a los valores del grupo obrero, aparecen connotaciones positivas respecto de una baja intensidad del trabajo ya que denota el poder que poseen, pero no aceptan la confianza que deposita en ellos la empresa al suprimir a los balanceros.

Control de las cadencias:

Mintzberg (1988) 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 esta a su lado. Es decir, no hay encadenamiento entre las máquinas.



En éste tipo de acoplamiento, “los distintos miembros comparten recursos (inputs: insumos, repuestos, etc.) 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 inte-

rrupción 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.” (Mintzberg, 1988)

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 miembros⁶².

Según nos 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.

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. Por lo tanto, la exigencia de producción es diferente para cada 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 descansen los minutos restantes”.

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 hagamos 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.

Se trata entonces de un contraejemplo ya que pese al tipo de acoplamiento la solidaridad en el sector es muy fuerte. Sin embargo, cuando el sistema remuneratorio tenía una base de producción individual ello sí rompía la alianza de los operarios de producción.

Independencia del trabajador frente a la vigilancia de sus superiores

La corrida:

La "corrida" (en el lenguaje de los empleados de Acindar) se refiere al pasaje desde los peores puestos hacia puestos de trabajo mejores, constituyendo un subsistema de la promoción (ya que una misma categoría puede abarcar un abanico de puestos con exigencias algo diferentes).

En el caso de trefilación se realizó un proceso que normalizó la corrida. Fue necesario acordar primero, la secuencia de los puestos, lo cual se realizaba habitualmente 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 pero no en otro.

Los criterios de evaluación de los operarios (poco formulados pero operativos) son los siguientes: 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), etc.

En segundo lugar, para normalizar la corrida se estableció el criterio de la antigüedad para pasar de puesto. Llama la atención que si bien es un sector que "nació con la fábrica" (1952) recién en el año 1988 se reglamentó este criterio tan tradicional.

En realidad, la antigüedad funcionaba informalmente con anterioridad. Pero en 1988 surgió en el sector una nueva camada de delegados, y la legalización de la misma fue significada como la conquista que marcó el ingreso de éstos jóvenes a la actividad gremial, legitimándolos.

De este modo, se produce lo que hemos llamado una apropiación del espacio de trabajo por parte de los operarios, lo cual muestra grados de independencia respecto de las jerarquías.

Sin embargo, las jerarquías siempre disponen de ciertos márgenes de discrecionalidad para la atribución de puestos, que suelen ser utilizados con fines disciplinarios. Una práctica corriente es la rotación de personal, ilustrada en el siguiente testimonio:

"Yo comencé como ayudante en unas máquinas y luego me pasaron a maquinista, estuve 20 días y me mandaron a acondicionado (otro sector). 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 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, y luego salí de delegado y finalmente, llegué a la Comisión Interna, y bueno..."⁶³

Autonomía 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 extras 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, en la época de la dictadura militar. Y se formaron grupos muy separados entre los 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 los viejos y los 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 alambón se corta permanentemente y el trefilador debe realizar un doble esfuerzo (por sobre el trabajo que se ejecuta en condiciones normales). También pueden “recuperar” 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”. 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”⁶⁴.

Dada la capacidad de darse autonomía con que cuentan los operarios en éste taller, los nuevos métodos de trabajo no han modificado en lo esencial las pautas rea-

les 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 que intensificó el trabajo, se eliminaron ayudantes, maquinistas (por el retiro de máquinas obsoletas) y supervisores, pero, cualitativamente, es decir, el tipo de tareas, siguieron siendo básicamente las mismas. En este sentido, el grupo de trabajo no implicaba una mayor polivalencia.

Como se evidencia en el epígrafe de este ítem, existe conciencia por parte del trabajador sobre el control que ejerce a través sus conocimientos, 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, a partir de una situación de hecho como es la nivelación de categorías dentro de cada grupo de trabajo, es forzar a quienes detentan esos saberes específicos a transferirlos a sus compañeros de equipo (los más jóvenes, ayudantes), ya que todos deberán desempeñar tareas en todas las máquinas

B. Sector hornos eléctricos de la acería

Historia del sector⁶⁵

La acería se instaló en el año 1978⁶⁶. La nueva tecnología —como hemos observado anteriormente— no fué acompañada ni seguida por cambios en la organización del trabajo, sino por el contrario, se llevó a cabo con una gestión de personal muy rígida, quizás exacerbada por las exigencias demandadas por la puesta a punto de los nuevos equipos.

“Compañeros que tomaban mate metidos adentro de un cofre (armario), con un calentador eléctrico que tenían escondido, unos 5 o 10 minutos, salía y entraba otro. Cuando el jefe se enteraba le tiraba el mate, la pava y la bombilla en el tundis donde estaba el acero líquido. Te despedían por cualquier motivo, el trato era inhumano. Había una famosa ‘mariposa’ que permitía salir el hollín y toda la suciedad, pero para mantener el galpón en temperatura, cerraban las mariposas o sea que no les importaba que la gente se ahogara ahí adentro.”

“Los jefes manejaban a la gente con un silbato, pero quienes más te apuraban para trabajar eran los mismos compañeros. Había mucha expectativa de progreso teniendo en cuenta que era un sector que recién se abría y con mucha gente nueva, y eso fomentaba el individualismo. Nos sentíamos privilegiados ya que ahí se había modernizado.”

En los finales de la dictadura militar (año 1983) surgió en éste sector un grupo de jóvenes activistas que comenzaron a organizar gremialmente al sector. Se produjo una fuerte división entre estos delegados y los de los sectores más viejos de la fábrica (la mayor parte), que consideraban que los delegados de la acería no tenían en cuenta su opinión.

Luego, con el retorno de Piccinini a la conducción de la seccional de la UOM, estos nuevos activistas se integraron a la lista marrón, aunque no por demasiado tiem-

po. Sus posturas eran mucho más radicalizadas y finalmente, se aislaron del sindicato.

No es casual que muchos planes de reestructuración en Acindar hayan comenzado por la acería, ya que allí se concentraba la oposición del sindicato.

Descripción del proceso de trabajo

En la acería o planta integral el insumo básico es el hierro esponja que proviene de la planta de Reducción Directa y chatarra que se adiciona a la fundición. La entrada del material se hace automáticamente a través de cintas transportadoras.

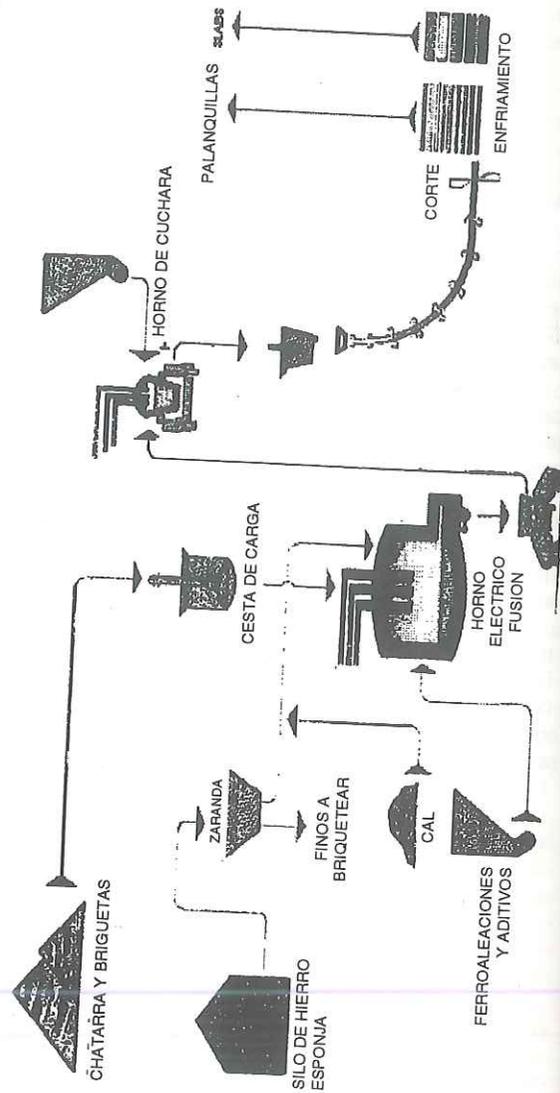
Se trabaja en continuo (los 7 días de la semana), es decir en 4 “turnos” (en realidad son 4 cuadrillas) de trabajadores que rotan entre sí, mañana, tarde y noche (8 horas por turno), sin turnos ni feriados fijos.

El proceso de transformación y circulación de las materias primas se caracteriza por el empleo de medios automáticos que actúan en continuo. Esta base técnica es necesaria por la naturaleza misma de los insumos que son transformados.

Benjamín Coriat (1978) describe el proceso de transformación y circulación de las materias primas en las industrias de proceso continuo, de la siguiente forma: “emplean de modo relativamente masivo técnicas aseguradas por medios automáticos (o semi automáticos) que se desarrollan en continuo. En lugar de cadenas, tractores y convoyes, se trata de un sistema complejo de tubos, vainas y canalizaciones (la estructura) que aseguran el movimiento continuo del producto, el desplazamiento de una fase a otra, de un taller a otro. Esta base técnica particular, va a ser el soporte de modalidades específicas de organización y gestión de las fuerzas de trabajo”.

Asimismo, Coriat diferencia el modo de organización de estas industrias del de las industria en serie. “El tipo de tecnología condiciona las modalidades de organización y gestión de las fuerzas de trabajo. En las industrias de proceso continuo, no se trata de un pasaje desde el esquema taylorista-fordista de organización, sino que ad-

Acería y colada continua



quiere, desde el comienzo, modalidades propias. Pese a ello, los principios fundamentales de la organización propiamente capitalista del trabajo se ejercen plenamente. Separación concepción/ejecución, división y parcelación del trabajo para los trabajos de ejecución y racionalización (estudio de tiempos y movimientos) para los trabajos de mantenimiento periódicos”.

En Acindar el proceso de la acería comienza por los hornos eléctricos (hay 3), luego pasa a un horno de cuchara para las ferroaleaciones y por último a las 2 máquinas de colada continua (con 6 líneas cada una). De los 3 hornos eléctricos existentes, trabajan 2 y 1 está de “suplente”, por roturas o refacciones. La acería incluye también una planta de oxígeno.

En la página anterior se presenta un esquema para visualizar las diversas fases del proceso de transformación de la materia prima en la acería.

En el sector de hornos eléctricos, la jefatura está compuesta por un jefe de turno y un subjefe. El primero programa los procesos, fija la secuencia de ferroaleaciones a producir y los ritmos de los comandos. Esto lo realiza en relación por un lado, a las demandas de producción y por otro, a la utilización óptima de las instalaciones según su capacidad para fabricar productos alternativos. El subjefe tiene a su cargo el control del cambio de los electrodos y la supervisión del personal. En la práctica sin embargo, los dos realizan las mismas funciones.

El proceso debe ser conducido a distancia ya que reposa sobre una cadena de reacciones en las cuales cada fase de la transformación exige temperaturas, presión y grados de energía que excluyen radicalmente toda manipulación humana. En principio, como describiremos a continuación, estas tareas eran desarrolladas por dos supervisores desde una cabina de control.

Pero algunas tareas deben ser realizadas en el lugar, al lado de las maquinarias y significan pesadas condiciones de trabajo y altos grados de peligrosidad, tales como la vigilancia de la carga de los hornos, su limpieza y las refacciones y acondicionamiento de los refractarios (estas últimas tareas son realizadas por operarios de producción).

Respecto de las CYMAT un operario expresó: "Además del calor, tenés la vibración, la bulla que impide hablar, hay que hablar al oído y a los gritos, la suciedad que es totalmente insalubre. Aparte los elementos que tenés que usar: el casco, los tapones auditivos, anteojos, máscara, guantes de amianto, saco de lona y delantal aluminizado que rechaza el calor. En verano usar todo eso es difícil, te lo sacas y estas empapado, pero hay que usarlo porque si no te quemás, hay gente que al saco de lona no lo usa, por tanto calor, pero corre riesgo de que una chispa lo queme. Es cierto que han mermado los accidentes, pero el riesgo es permanente".

"Antes yo estaba en otro sector, con una enderezadora manual, automática pero la trabajaba uno mismo, era una máquina individual. Pero en hornos es totalmente distinto, es él quien te fija el trabajo. Si el horno va despacio, vos trabajas despacio, si va rápido lo haces rápido. Tenés que estar con los 10 sentidos puestos (sic), por una reacción del horno, de gases, de una caída de agua, de fundimiento de paneles, de bóveda, de delta, cualquier cosa te puede quemar vivo".

"Se gana mejor que en otros sectores (en algunos casos un 100% arriba) y la gente que está aquí no quiere irse a otros sectores. Uno se siente aquí seguro (sic) ya que es el último sector que Acindar puede llegar a parar o trasladar a San Luis".

Tenemos entonces a la Jefatura encargada de la preparación del trabajo, la supervisión que lo conduce y controla y el grupo de operarios encargados del movimiento de materiales, carga y descarga de los hornos, acondicionamiento, limpieza, etc.

El horno atraviesa dos fases:

LA PRIMERA FUNDICIÓN: se funde la carga (chatarra y hierro esponja) a partir de electrodos, se le inyecta oxígeno para que funda más rápido (levanta la temperatura y baja el fósforo), se le agrega carbonilla para que for-

me escoria. En esta etapa el operario de fusión hace tareas menores.

LA SEGUNDA FUNDICIÓN: se toma la temperatura, se toma la muestra que va a análisis químico y se le hacen las correcciones de ser necesario y por último, va al sangrado (vaciado en la colada continua) del horno. Luego hay que limpiarlo y sacarle la escoria

Para volver a poner el horno en condiciones hay que hacer las reparaciones de las paredes para que no se "pelen", entonces entran a trabajar los operarios de refractarios. Lleva un reboque refractario y un material sellador que se proyectan con máquinas manuales.

Hay dos grueros que trabajan a nivel 25 que es arriba de la planchada del horno (realizan su carga) y un yalero a nivel 18 que descarga los camiones y arrima los materiales de reparación, de electrodos, etc.

Etapas en la reestructuración de la organización del trabajo.

Las reformas en las modalidades de trabajo en los hornos eléctricos se realizaron en tres etapas. HASTA EL AÑO 1990 la forma de trabajar era la siguiente:

"Trabajaba un primer fundidor que era de ASIMRA, dentro de la cabina de control y realizaba el seguimiento electrónico del proceso, el control de los electrodos y daba las instrucciones para la realización de las operaciones a tres operarios de fusión. Estos últimos tenían diferente categoría: un auxiliar de hornos, un segundo fundidor y un tercer fundidor".

"Los hornos trabajan en dos etapas (o fundiciones). El primer proceso se hacía con el auxiliar de la primera fundición: proyectaba el oxígeno, ponía la manguera de la carbonilla, hacía la limpieza alrededor del horno, pedía la cuchara que estaba en los quemadores (con la temperatura necesaria) y luego se iba a descansar".

"Entonces venían el 2º y 3º fundidor que tomaban la muestra de la cuchara de afino para su análisis químico".

co y tomaban la temperatura. Luego, de acuerdo a los análisis de la muestra se realizaban las correcciones”.

“Luego volvía el auxiliar al horno, mientras el 2º y 3º fundidor descansaban, y se hacía el sangrado que duraba 15 minutos. Acá entraban el reparador y el ayudante a acondicionar el horno para la nueva colada. En total, cada colada duraba aproximadamente 1 hora 20 minutos”.

“Cada uno de los dos hornos tenía su plantel”.

EN OCTUBRE DE 1990 se reestructura el sector a partir de las negociaciones con la Comisión Técnica. El acuerdo establecía lo siguiente:

“Acá se comenzó a trabajar en equipo. Los reparadores (de refractarios, que hasta entonces era otra sección), que eran dos, pasaron uno a cada horno, y formamos dos equipos: 4 para cada horno, todos los trabajadores debían realizar las mismas funciones y nos dieron a todos las mismas categorías. Nos relevábamos para los descansos, y hacíamos todos tanto la primera como la segunda fundición y la reparación. Acordábamos entre nosotros cómo dividirnos el trabajo. Ahora, para la primera fundición trabajábamos 2, pero para la segunda teníamos que estar los 4”.

Sin embargo, la empresa no estaba satisfecha con el acuerdo logrado con la Comisión Técnica y consideraba necesario reducir personal.

Recién después del conflicto (febrero-mayo de 1991) “...se efectuarían las mayores modificaciones. Antes trabajaban los dos hornos en forma permanente, cada uno con su personal. Hoy es distinto, trabajan intercalado (mientras un horno está en la primera fundición el otro está en la segunda) y hay un solo grupo de trabajadores para los dos hornos. El primer proceso se hace despacio, y cuando va a sangrar el horno se levanta la potencia del otro para acelerar el proceso. Hay una diferencia de media hora de horno a horno. Se acelera o aminora el ritmo

de la colada de acuerdo a la demanda de producción. Por ejemplo la primer fundición de acuerdo a si comienza con alta o baja potencia puede durar entre 15 y 30 minutos”.

“El primer fundidor que era de ASIMRA desaparece. Cubre uno de UOM que se capacita para ello. ASIMRA pierde el puesto y no lo pelean. ASIMRA en hornos pierde 12 personas, tres por turno. Uno en cada horno y uno que hacía el relevo de comida y supervisaba abajo los materiales”.

“Ahora el 1º fundidor es de UOM y está en la cabina supervisado por el jefe de turno. Ese compañero realiza sus tareas dentro de la cabina pero a veces falta gente y nos ayuda, tiene que correr al horno y su puesto lo tiene que cubrir el jefe”.

“Antes del conflicto eran de UOM 4 compañeros por horno (8 en total), más los 2 reparadores y los 3 de movimiento y servicios (que eran los yaleros y los 2 grueros que están arriba). Hoy día somos 4 operarios de fusión, 1 reparador, 2 yaleros de movimiento y servicios y 2 grueros. También los 2 primeros fundidores que son de UOM pero trabajan dentro de la cabina”.

“Se ha capacitado al operario del puesto que era de 1º fundidor, que ahora esta en un tablero IBM inmenso. Los demás hacen todo igual, pero se agranda el trabajo. Ahora los descansos son menos de lo que era antes”.

“Las condiciones de trabajo son siempre las mismas, pero no hay tiempo ni para tomar mate. No se respeta la media hora de comida y ahora los relevos se hacen en una sala de recuperación donde estan los jefes y no es lo mismo ya que ni siquiera podés hablar de cosas íntimas que muchas veces se comentan con tus compañeros de trabajo, sino que estas permanentemente en tensión”.

“En la acería se percibe salarios mejores que en el resto de la planta, por caloría y por seguridad. Entonces nos presionan de que si no hacemos las tareas van a llamar a otro que le interesa venir a este sector. Pero a la vez los retiros voluntarios han sido muchos. Y a la empresa le cuesta entre 10 y 12 meses formar un operario para la acería⁶⁷. Entonces les falta gente y nos presionan más, de que hagamos horas extra hasta 12 horas de jornada, y eso es una barbaridad en un sector como éste que produce tanto desgaste, pero las tenemos que hacer. Y esta misma presión que se vive acá hace que compañeros decidan el retiro voluntario pese a que no tengan ninguna alternativa de trabajo afuera”.

Entonces el grupo de trabajo queda formado por los operarios de fusión y los reparadores. Pero quien maneja el púlpito electrónico (pese a que el puesto fué transferido a la UOM, homogeneizando su status con el resto) puede ayudar al grupo de trabajo de fusión, pero estos últimos no pueden realizar trabajos en el púlpito ya que no fueron capacitados para ello.

Cabe resaltar, que la capacitación no acompañó masivamente los cambios en la organización del trabajo de producción, sino que quedó restringida a una pequeña porción de trabajadores.

Se produjo de este modo una escisión entre los mismos operarios de ejecución, es decir, entre el que maneja el púlpito electrónico y el equipo de trabajo. Los “nuevos métodos” crearon una jerarquía interna dentro del grupo, claramente demarcada por el lugar ocupado en el proceso de trabajo, pero no reconocida formalmente ya que al operador del púlpito electrónico no se le reconoce una categoría superior⁶⁸.

A modo de síntesis

La primer conclusión que extraemos del estudio de los talleres es que los cambios no fueron homogéneos. Existe una historia tecnológica y social, como así también una

relación de fuerzas diferente en cada uno de los sectores y/o turnos de trabajo.

También debemos tener en cuenta que, como lo registra desde diferentes ópticas una amplia bibliografía⁶⁹, el “trabajo real” esta a medio camino entre las prescripciones formales y las regulaciones inventadas por los propios trabajadores. Es decir, que todo proyecto de cambio sufre deslizamientos y transformaciones en el momento de ser aplicado. A partir del análisis, puede precisarse que la distancia frente a lo prescripto es contraria por un doble aspecto:

- a) El grado de consenso que se alcance y la voluntad de negociación de los actores implicados en el cambio.
- b) En caso de rechazo de la iniciativa, de la posibilidad de resistencia de los actores que se deriva de las alianzas previas y de sus relaciones de fuerzas (con los factores intervinientes que ya analizamos).

Desde el punto de vista tecnológico, hemos visto condiciones distintas en tanto el trabajador opere con máquinas individuales o si lo hace en un proceso automatizado. En el caso de trefilación el trabajador tiene mayores posibilidades de control de las cadencias de su trabajo y el de sus compañeros a través de diversas negociaciones que se establecen entre ellos. En el segundo, el ritmo queda fijado por la maquinaria y sólo puede alterarse desde una cabina de control. Sin embargo, no podemos derivar de ello en forma mecánica conclusiones sino que esos factores constituyen la base técnica que condiciona (sin determinar) la acción de los grupos. En este sentido, se combinan una serie de elementos, donde el factor tecnológico juega un papel, pero también la historia de los grupos que va delineando su identidad, los aciertos y los errores en una lucha permanente y oculta en el seno de los talleres.

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, como el de trefilación,

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".

Por ello, la empresa parece buscar a través de los "grupos de trabajo" que se incrementa la rotación de puestos, para forzar a los "maestros del oficio" a transmitir sus conocimientos al resto, y quebrar de ese modo el poder vinculado al oficio. Socializar sus saberes implicaría restarles autonomía (ya no serían imprescindibles) y, por ende, lograr un mayor control sobre el conjunto de la fuerza laboral.

Pero paradójicamente, el trabajo en grupo permite prescindir de supervisores y con ello —por la exigencia de autocomando que supone— se refuerza, de hecho, la jerarquía interna del grupo obrero fundada en el oficio. Esta es una buena ilustración de los efectos perversos que caracterizan a determinadas estrategias.

En el caso de los hornos eléctricos se registró una intensificación del trabajo que no fue acompañada de cambios que permitan una mejora en las condiciones de su ejercicio ni en el producto (mejora de la calidad). El liderazgo "vanguardista" de los delegados en este sector no se sustentaba sobre una cohesión fuerte entre los trabajadores como existía en trefilación. Pero, cuando la tensión por los retiros voluntarios comenzó a ceder y se retomó el ritmo normal de la producción, se produjo una explosión de demandas y se debieron reinstalar las dos cuadrillas existentes antes del lockout.

Evaluación de los cambios

Para contestar a la pregunta planteada en la introducción sobre la naturaleza de las transformaciones (¿nuevo modelo de empresa o ajuste?), fue necesario evaluar el cambio de acuerdo a dos lógicas: 1) la lógica cualitativa del cambio organizacional y 2) la lógica cuantitativa del ajuste y la flexibilidad.

I. La lógica 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, etc.) que pueden realizar otras tareas, pero que no pueden ser reemplazados en sus puestos.
2. Trabajo en Grupos con un funcionamiento muy disímil en cada sector (según la naturaleza técnica de cada proceso), pero que tienen en común la rotación entre puestos sucesivos.
La polivalencia resultante en producción consistió en la incorporación de tareas de mantenimiento primario (algunas ya se realizaban antes de la reforma) y tareas de control de calidad. Estas últimas 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 intentaron fusionar puestos correspondientes a formaciones profesionales diferentes. Aparecieron las siguientes definiciones: electro-instrumentista (electricista e instrumentista) y meca-electrónico (mecánico, electricista y electró-

nico). Pero, pese a los esfuerzos de capacitación, 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 exportaciones⁷⁰, 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 sector⁷¹. Por otro lado, un grupo de trabajadores que, aunque realiza tareas en Acindar, 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, ya que este 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 explícita (ni necesariamente conciente) se apoya en el deseo del "operario raso" de aprender y mejorar su situación profesional.

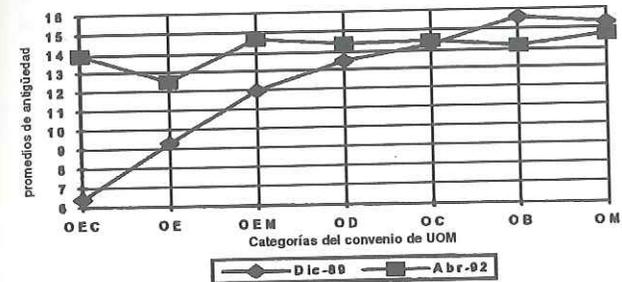
No fué entonces la "apropiación del savoir faire obrero" (al modo tayloriano) el medio para lograr —al menos en teoría— el cambio, sino la ruptura de un sistema de relaciones tradicional (basado en la antigüedad y el aprendizaje "on the job") mediante una especie de "socialización forzada" de los conocimientos (forzada por la nueva situación de trabajo).

Este cambio potencial en los contenidos del trabajo fué formalmente consagrado mediante la nivelación de las categorías de los miembros de cada grupo, que rompió la correspondencia entre antigüedad y categoría, es de-

cir, uno de los principales argumentos de cohesión⁷² sobre los que se funda la legitimidad sindical⁷³.

En el gráfico se observa que la correlación inicial 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.

Gráfico nº 6
Relación entre categoría y antigüedad
de los operarios de producción



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

Fuente: Elaboración propia.

El sindicato ha quedado, en éste sentido, fuera de juego. Pero, ¿significa ésto 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, 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.

II. El "impacto" del cambio organizacional: la lógica cauntitativa del ajuste y la flexibilidad⁷⁴

Acindar acarrea 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 sobre-empleo 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 de este 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 2 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 fué del 31,3%.⁷⁵

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 actividades. Por ejemplo: obreros de mantenimiento que pasaron a desempeñar tareas de producción (o viceversa). Estos últimos movimientos no serán analizados en el presente estudio⁷⁶.

Cuadro 1
Distribución del personal total (UOM y ASIMRA)
según actividades

Actividad	dic/89	abr/92	dif. %
Producción	48,3%	53,9%	+ 5,6%
Mantenimiento	23,5%	16,8%	- 6,7%
Control de calidad	6,1%	4,7%	- 1,4%
Servicios	14,1%	9,5%	- 4,6%
Otros	8,0%	4,1%	- 3,9%
Grupo 060	—	10,8%	+ 10,8%
Total	100%	100%	0,0

Dado que el proyecto de cambio organizacional implicaba transferencias de tareas entre niveles de calificaciones y sectores de actividad, su impacto cuantitativo no fué homogéneo. La polivalencia de los operarios de producción, al conllevar transferencias de tareas entre actividades, "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. En términos relativos observamos (cuadro 1) 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 (cuadro 2), mientras producción se redujo en un 23%, calidad y mantenimiento⁷⁷ 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 33,6% y un 21,8%, respectivamente.

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

Cuadro 2
Retiros voluntarios y desplazamientos al grupo 060

ACTIVIDAD	DIC/89	RETIRO VOLUNTARIO	CATEGORIA 060	ABR/92	DIF. %
Producción	1554	390	18	1192	-22,8%
UOM	1409	339	14	1102	-21,8%
ASIMRA	145	51	4	97	-33,6%
Mantenimiento	758	276	95	372	-50,9%
UOM	605	218	68	305	-49,6%
ASIMRA	153	58	27	67	-56,2%
Control de Calidad					
ASIMRA	195	64	24	103	-47,2%
Servicios (UOM*-ASIMRA)	454	141	79	210	-53,7%
Relaciones Ind.	198	82	23	90	-54,5%
UOM	44	24	14	6	-85,4%
ASIMRA	154	58	9	84	-45,5%
Sin datos	61	56	5		
Grupo 060					
UOM		1009	238	2212	-31,3%
ASIMRA		743	154	1735	-30,0%
Totales	3220	266	84	476	-35,8%
UOM	2479				
ASIMRA	741				

¿Cómo variaron las pirámides de antigüedad?

EN EL CUADRO 3 observamos que en el caso de operarios se retiraron "los más viejos y los más jóvenes", mientras que la capa intermedia (entre 11 y 20 años de antigüedad en la empresa) aumentó su peso en el conjunto. De este modo, de 44% en 1989 pasó a representar el 49% del total en 1992.

Cuadro 3
Retiro voluntario UOM según estratos de antigüedad

Antigüedad	dic./89		Ret.Vol.		abr/92	
+ de 30 años	143	5,8%	109	-76,2%	34	2,0%
21 - 30 años	234	9,4%	94	-40,2%	140	8,1%
11 - 20 años	1100	44,4%	255	-15,5%	845	48,7%
2 - 10 años	903	36,4%	277	-30,7%	626	36,1%
sin datos	99		8		91	
Total	2479	100%	743	-30,0%	1736	100%

Nota: en la nueva distribución asentada en la columna de la derecha (cuadros 3 y 4), no hemos registrado el aumento de 2 años de la antigüedad de los integrantes de cada estrato, para mantenerlos estancos, registrando solo la merma ocasionada por los retiros voluntarios (y no el pasaje de un estrato a otro derivado del crecimiento vegetativo del personal).

EN EL CUADRO 4 vemos que en el caso de los supervisores se registró una merma significativa del personal más antiguo, mientras que el resto de los estratos disminuyó en una proporción similar.

Cuadro 4
Retiro voluntario ASIMRA según estratos
de antigüedad

Antigüedad	dic./89		Ret.Vol.		abr/92	
+ de 30 años	71	9,6%	51	-71,8%	20	4,2%
21 - 30 años	62	8,4%	23	-37,1%	39	8,2%
11 - 20 años	304	41,0%	90	-29,6%	214	45,0%
2 - 10 años	294	39,6%	99	-33,7%	195	41,0%
sin datos	11		3		8	
Total	742	100%	266	-35,8%	476	100%

En ambos casos una de las "oportunidades" promovidas por la empresa era la jubilación anticipada, que favorecía el recambio generacional. Por otro lado, incentivó el retiro de los operarios con menos experiencia (recordemos que se trata de una empresa donde existe una alta correspondencia entre antigüedad y competencias técnicas).

¿Cómo se modificaron las carreras internas de los operarios?

Las categorías del personal obrero están definidas en el Convenio Colectivo de la UOM, el cual posee dos grillas: una para los operarios de producción y otra para los de mantenimiento.

La grilla de producción rige en Acindar tanto para el personal de producción como para el de servicios (puerto, almacenes y transportes) y de relaciones industriales.

El orden en que presentamos las categorías es descendente, es decir, las categorías de operador A (producción) y oficial múltiple (mantenimiento) son las más altas. Y las categorías de ambas grillas ubicadas en el mismo renglón poseen igual salario.

En Acindar se ha suprimido la categoría más alta de producción (Operador A) otorgando a quien debiera acceder a la misma su equivalente correspondiente a mantenimiento (Oficial Múltiple). La razón es que la de-

finición del Convenio Colectivo de UOM corresponde a una competencia profesional polivalente y es coherente con la demanda de flexibilidad funcional promovida por la empresa. En los cuadros consignaremos directamente la categoría de "oficial múltiple" también para producción.

Grillas del convenio colectivo de UOM

Producción	Mantenimiento
OPERADOR A	OFICIAL MULTIPLE
OPERADOR B	
OPERADOR C	
OPERADOR D	OFICIAL
OPERARIO ESPECIALIZADO MULTIPLE	
OPERARIO ESPECIALIZADO	
OPERARIO CALIFICADO ESPECIAL	MEDIO OFICIAL
OPERARIO CALIFICADO	AYUDANTE DE OFICIO
OPERARIO	OPERARIO

Otro elemento que debemos mencionar es que la categoría más baja de las grillas de producción y mantenimiento (la de "operario") no era ocupada en diciembre de 1989 por ningún trabajador. Con la creación del grupo 060, se mantuvo formalmente la categoría que originalmente poseían sus integrantes, pero se les quitó todo tipo de plus salarial, lo que los terminó ubicando —de hecho— al nivel del primer escalón de la carrera (en "operario").

Hemos cruzado régimen de turno y categoría para el año 1989 en los sectores de producción y mantenimiento y hemos obtenido una distribución similar de las categorías en todos los turnos de trabajo. De esta forma verificamos la existencia de una *alta correspondencia entre categorías y puestos de trabajo*, que luego (abril de 1992) fué anulada por la homogeneización de las categorías dentro de los grupos de trabajo.

Cuadro 5
Retiro Voluntario y 060, según categoría
y promedio de antigüedad de los operarios de producción

Categoría	dic/89		Ret.Voi.		Grupo 060		abr/92		diferencia	
	cant	(1)	cant	(1)	cant	(1)	cant	(1)	abs.	%
Operario	6	6,8	9	7,7	2	16,0	2	16,0	-6	-0,4
Operario calificado	43	6,4	33	9,6	2	12,5	2	12,5	-13	-0,5
Operario Especial calif.	136	9,3	24	13,6	2	12,0	2	12,0	-114	-0,8
Operario especializado	104	12,0	165	15,7	5	12,2	5	12,2	+39	+5,4
Operario espec. múltiple	702	13,5	47	16,3	1	25,0	1	25,0	-220	-7,7
Operador D	168	14,3	21	17,7	1	12,0	1	12,0	-38	-0,5
Operador C	72	15,7	36	18,9	1	12,0	1	12,0	+82	+9,1
Operador B	131	15,4	4	27,5	1	12,0	1	12,0	+4	+2,7
Oficial Múltiple	47		339	15,3	14	13,4	14	13,4	-45	
sin datos										
Total	1409	13,2	339	15,3	14	13,4	14	13,4	-307	0,0

(1) Promedio de antigüedad

Operarios de Producción:

Al analizar la columna de porcentajes de retiros voluntarios observamos que se incrementaron en las tres últimas categorías (cuadro 5), oscilando entre un 27,5% y un 29,2%; mientras que en las 4 primeras osciló entre un 22,7% y un 23,7%. Lo cual es coherente con nuestra afirmación anterior de que se retiró el personal más antiguo, próximo a su jubilación.

Sin embargo, observamos que en todas las demás categorías profesionales, el personal que se retiró poseía un promedio de antigüedad mayor respecto del promedio de su categoría. Por ejemplo, los Operarios Especializados Calificados que se retiraron poseían un promedio de 7,7 años de antigüedad, mientras que el promedio de su categoría era en diciembre de 1989 de 6,4. Lo cual está indicando, no sólo que se va la gente más antigua en general —como ya observamos— sino también que se van los más antiguos de cada puesto de trabajo⁷⁹.

Los desplazados al grupo 060 fueron, en producción, muy pocos (14 operarios). Estos desplazamientos eran decididos por las jefaturas y observamos que, a la inversa, en este caso el criterio fue desplazar a la gente más joven de cada puesto de trabajo.

Operarios de mantenimiento:

En el caso de los operarios de mantenimiento, como podemos observar en el cuadro 6, también existe correlación entre el aumento de la antigüedad y el acceso a la categoría (salvo el único caso de Operario "raso" observado que posee 11 años de antigüedad).

Quienes más se retiran (en términos absolutos y relativos) corresponden a la categoría más alta, la de Oficial Múltiple. Nuevamente observamos la incidencia de la jubilación anticipada ya que también el promedio de antigüedad de los que se retiran es mayor que el promedio de la categoría.

Cuadro 6
Retiro voluntario y 060, según categoría y promedio de antigüedad
de los operarios de mantenimiento

CATEGORIA	dic/89		Ret.Vol.		Grupo 060		abr/92		diferencia	
	cant	(1)	cant	(1)	cant	(1)	cant	(1)	abs.	%
Operario	1	11,0							-1	-0,2
Ayudante de Oficio	4	5,5							-4	-0,7
Medio Oficial	6	10,4	2	4,0	4	13,8			-6	-1,1
Oficial	132	12,3	46	12,1	18	10,7	11	17,1	-121	-19,6
Oficial Múltiple	425	14,9	169	17,1	38	13,1	294	13,3	-131	+21,6
sin datos	37		1		8				-37	
Total	605	14,2	218	15,9	68		305	11,2	-300	0,0

(1) promedio de antigüedad

Cuadro 7
Retiro voluntario y 060, según categoría y promedio de antigüedad
de los operarios de almacenes, transportes y puerto

CATEGORIA	dic/89		Ret.Vol.		Grupo 060		abr/92		diferencia	
	cant	(1)	cant	(1)	cant	(1)	cant	(1)	abs.	%
Operario	1	6,0							-1	-0,3
Operario calificado	13	13,5	4	14,8			6	19,8	-7	-0,1
Operario Especial calif.	29	11,9	7	14,1	9	13,8	18	15,1	-11	+2,4
Operario especializado	5	13,0	1	9,0	2	15,5	14	8,2	+9	+6,9
Operario espec. múltiple	271	16,0	82	19,0	42	4,0	115	15,4	-156	-9,9
Operador D	27	15,4	8	22,1	1	19,0	16	10,6	-11	+1,7
Operador C	1	11,0							-1	-0,3
Operador B	1	7,0	1	7,0					-1	-0,3
Oficial Múltiple	12		2						-12	
sin datos										
Total	360	15,4	106	18,4	59	14,0	169	16,4	-191	0,0

(1) promedio de antigüedad

Operarios de Servicios

Entre éstos trabajadores, no es el criterio de la antigüedad el que rige los ascensos, ya que no se observa ninguna correlación entre las variables.

Por otro lado, se observa una tendencia similar a la observada con los obreros de producción en relación al promedio de antigüedad de los que se retiran.

Sin embargo, no sucede lo mismo con el grupo 060, cuyos promedios de antigüedad oscilan sin aparente lógica. Recordemos que los servicios fueron reestructurado cruentamente, externalizándose áreas completas que luego pasaron a subcontratarse fuera de la fábrica. Entonces, el personal que quedaba sin puesto fijo fue enviado masivamente a la categoría 060 (sin discriminar según antigüedad), siendo la actividad de servicios la que generó la mayor proporción de personal inestable.

En síntesis, podemos decir que en el grupo operario el comportamiento de los retiros voluntarios y de los envíos al grupo 060 ha seguido pautas similares entre los obreros de producción y mantenimiento, distanciándose de lo que aconteció con los operarios de servicios (almacenes y transportes)⁸⁰.

¿Cómo se modificaron las carreras internas del personal afiliado a ASIMRA?

Existen 4 grillas definidas por el Convenio Colectivo de ASIMRA, que son las siguientes:

- a) SUPERVISORES DE FÁBRICA (SF): Tienen personal a su cargo, sea en mantenimiento, producción o servicios. En la categoría superior (SF4) los trabajos que dirigen no deben ser repetitivos ni en serie, mientras que en la inferior (SF1) dirigen personal sin oficio y en tareas de servicios auxiliares, carga y descarga, etc.
- b) SUPERVISOR TÉCNICO (ST): Poseen conocimientos técnicos y mando sobre personal técnico (métodos, control de calidad, control mecánico, etc), también realizan tareas dentro de su especialidad.

c) SUPERVISOR ADMINISTRATIVO (SA): Incluye la supervisión de facturaciones, compras, depósitos, almacenes, expedición, liquidación de sueldos y jornales y tareas análogas.

d) SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES (SSG): Supervisa tareas generales, de vigilancia, comedor, intendencia, limpieza o tareas análogas.

Grillas del convenio colectivo de ASIMRA

Supervisor de fábrica	Supervisor técnico	Supervisor administrativo	Supervisor de servicios generales
SF4	ST3		
SF3	ST2		
SF2	ST1	SA2 SA1	
SF1			SSG3 SSG2 SSG1

En primer lugar señalamos que, como puede observarse en el cuadro 8, en el caso de la supervisión no es el criterio de la antigüedad el que rige los ascensos.

En segundo lugar, el promedio de antigüedad es más elevado en los supervisores de fábrica respecto de los otros tres grupos de ASIMRA. Ello se debe a que este grupo está compuesto en su mayoría por ex-obreros que hicieron carrera en la organización, mientras que los otros fueron en su mayoría contratados directamente, incluso muchos de ellos no tienen mando, como sucede con algunos técnicos de calidad, guardia (servicios generales), técnicos administrativos, etc.

Cuadro 8
Retiro Voluntario y 060 según categoría
y promedio de antigüedad de los distintos grupos
de supervisores

Categ.	agosto/89		Ret.Vol.			Grupo 060		
	cant	(1)	cant	(1)	%	cant	(1)	%
SA1	8	15,6	3	20,7	37,5	3	9,0	37,5
SA2	55	17,5	22	21,6	40,0	4	12,1	5,5
SF1	33	22,9	16	25,4	48,5	7	18,0	21,2
SF2	87	14,9	25	15,5	28,7	3	11,7	3,4
SF3	11	17,2	5	22,2	45,5			
SF4	78	20,1	28	22,6	35,9	11	25,0	14,1
SSG1	53	9,5	13	11,1	24,5	1	10,0	1,9
SSG3	25	12,5	9	15,3	36,0			
ST1	24	17,1	16	17,7	66,6	3	11,0	12,5
ST2	290	12,2	103	12,4	35,5	41	12,0	14,1
ST3	69	12,8	26	15,6	37,7	11	10,4	15,9
S/D	9							
Total	742	14,4	266	16,3	35,8	84	14,1	11,3

Respecto de los retiros voluntarios y los desplazamientos hacia el grupo 060, observamos que afectaron en particular a los técnicos (ST). También observamos una importante caída entre los supervisores de fábrica. Estos datos refuerzan nuestra hipótesis acerca del "impacto" del cambio organizacional basado en el "enriquecimiento" de las tareas de los operarios de producción en detrimento de otras categorías de personal.

Un dato que nos llamó la atención fue el elevado promedio de antigüedad de los SF que se han retirado en todas las categorías, y también el de los SF4 que fueron enviados al grupo 060. Esta tendencia a deshacerse del

personal más antiguo probablemente se vincule con la tentativa de la empresa de ir modificando el tipo de mando en los talleres, cosa que habitualmente resulta más difícil con capataces o supervisores de la vieja guardia.

Cuadro 9
Distribución porcentual de los grupos
supervisores

Categ.	ag/89	ab/92
SA	8,5%	5,5%
SF	28,2%	20,2%
SSG	10,5%	27,4%
ST	51,6%	32,0%
060		14,9%
Total	100%	100%

A modo de síntesis

Constatamos que la introducción de nuevos métodos de trabajo al mismo tiempo que la reducción de personal, resultaron contradictorias. Ambos aspectos, sumados, generaron graves tensiones que provocaron reacciones defensivas y conservadoras en los negociadores, pues no puede evitarse que los trabajadores asocien la modificación de su forma de trabajo con un intento encubierto o desembozado de racionalización y actúen en consecuencia.

De este modo podemos decir que el objetivo de modernización social se vió condicionado por la lógica cuantitativa del ajuste y primó el debilitamiento de la unidad obrera ante el fantasma de la desocupación.

Destacamos —retomando el cuadro 2— 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 fué

mayor entre los afiliados de ASIMRA que entre los de UOM, y el sector producción fué 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%.

Dentro del grupo operario, las promociones y las primas por trabajo en equipo de los trabajadores de producción fueron más que compensadas por el mantenimiento de un 20% del salario en tickets canasta, reduciéndose así las cargas sociales.

Sin embargo, los efectos cuantitativos sobre el empleo derivados del incremento de la productividad operaria se verificaron 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.

En síntesis, podemos decir que los motivos fundamentales del cambio organizativo se vincularon con las necesidades de reducción de costos vía un enorme incremento de la productividad, la cual se fundó en la intensificación del trabajo de los operarios de producción, que derivó en un ajuste global de los planteles. Dado que la categoría 060 se orientaba en el mismo sentido (el ajuste)⁸¹, podemos estimar que el objetivo de reducción de personal rondaba el 40%.

Pero antes de pasar a las conclusiones finales, resulta interesante reproducir, al lado de nuestra evaluación, la que hace la propia empresa en sus últimos Memoria y Balances.

Memoria y Balance - junio 1992:

Perspectivas:... Como consecuencia de la distorsión en los precios relativos, los costos de los insumos y de las materias primas, tomaron valores en dólares superiores a los históricos. Acindar, ante lo mencionado precedentemente, continúa trabajando en su ajuste interno (adecuando estructuras, haciendo más eficientes sus procesos productivos y acercándose a sus proveedores y clientes). Conjuntamente el Estado debe continuar el ca-

mino seguido para su reforma estructural, eliminando el costo argentino y acelerando la privatización de sus empresas; todo ello sumado a una oportuna aplicación de las normas antidumping, permitirá mantener el esquema de apertura y libre competencia, evitando la amenaza que representa para el sector la importación de productos a valores inferiores a los del mercado.

Las perspectivas para el trimestre resultan positivas debido al mantenimiento de la demanda interna y por la decisión empresaria de reestructurarse productiva y financieramente, lo que ya hoy le permite competir a niveles internacionales.

MEMORIA Y BALANCE - JUNIO 1993:

"... Pero en ésta búsqueda de excelencia, Acindar tropieza con obstáculos que por ser comunes a todos los sectores, merecerían una pronta consideración por parte de las autoridades competentes:

- Debería continuarse el proceso de desregulación, profundizando lo actuado en materia portuaria, fletes y honorarios profesionales.
- Respecto al abastecimiento de energía eléctrica y gas, deberían analizarse las perspectivas de los volúmenes de la oferta y los precios respectivos, para adecuarlos al nivel que exige la competencia internacional.
- Para desalentar las prácticas desleales de la competencia externa, deberían diseñarse mecanismos más ágiles y flexibles que los hoy vigentes.
- El sistema de integración económica regional tendría que incorporar nuevos instrumentos, a través de los cuales fuese factible corregir el efecto de las asimetrías que existen entre los países integrantes del MERCOSUR.

- Debería concluirse la reforma de la legislación laboral como elemento indispensable para la consolidación del Plan de Convertibilidad.
- Ya dados algunos pasos en el camino que entendemos correcto, debería estudiarse la manera de eliminar impuestos provinciales y nacionales que sin tener gravitación decisiva en el presupuesto de las respectivas Tesorerías, inciden fuertemente en el llamado "costo argentino" y contribuyen a descolocar nuestras exportaciones."

CONCLUSIONES

Coincidimos con Tomada y Bisio (1993) al señalar la existencia de un doble desafío para la acción sindical. En primer lugar "externo", que implica una redefinición de su status como actor social y de sus relaciones con los otros actores sociales y la sociedad global. El segundo "interno", exige la redefinición de sus propuestas y acciones articulando reivindicaciones individuales, sectoriales y colectivas. Estos desafíos deberán resolverse en el marco de una coyuntura negativa para el sector sindical.

Por el lado empresarial, la reconversión industrial es la cuestión nodal de la presente década. Pero la innovación tecnológica en general ha tenido un notable retraso y, en particular, las tecnologías inmateriales o de gestión, las cuales recién se han comenzado a implementar en la década del 90. Sin embargo, adquieren en nuestro medio un muy fuerte componente voluntarista y —a veces— connotaciones manipulatorias en un contexto socio-económico signado por la crisis. Por lo general, no son argumentos técnicos los que se esgrimen para justificar la necesidad de cambios en la organización del trabajo sino, precisamente, la crisis económica. Por ese motivo, no es la modernización lo que los legitima, sino el riesgo —la amenaza— de desaparición de la empresa.

Pero aún si dejamos de lado las estrategias empresariales de mera supervivencia, debemos considerar que para un empresario que vislumbra oportunidades interesantes de desarrollo industrial, es muy fuerte la tentación de recurrir a la flexibilización contractual y salarial avallada por los cambios recientes en la legislación del trabajo.

El presente estudio nos permite captar cómo confluyeron en un caso concreto las dificultades arriba mencionadas. En este sentido, el contexto económico ha tenido un peso considerable en las decisiones de la empresa sobre su núcleo operativo, cuestión muy compleja ya que hace coincidir la alta variabilidad e incertidumbre vigente en el mercado con una dinámica mucho más lenta como son los cambios en las formas de producir. Cuando ello sucede, la autonomía de los Gerentes de Relacio-

nes Industriales queda cuestionada, ya que aparecen otras "oportunidades" a los ojos de los directivos de las empresas.

De este modo, la estrategia empresaria tuvo fuertes inflexiones, lo cual creó serias dificultades para implementar una verdadera modernización social que demanda, prioritariamente, continuidad.

Tanto la Gerencia Participativa como la gestión autoritaria que la sucedió, intentaron suprimir al sindicato de las negociaciones referidas al cambio, vía cooptación de los trabajadores (cursos de adoctrinamiento) o vía provocación (vaciamiento sindical). Pero esa inflexión trajo efectos perversos para la empresa. La Gerencia Participativa indujo un clima de sensibilización respecto de las temáticas de la calidad, la reconversión y la flexibilidad, lo cual llevó al sindicato (de estilo combativo) a repensar su estrategia gremial. La gestión autoritaria, que buscaba la confrontación con el sindicato para imponer unilateralmente la reforma, se encontró, entonces, con un sindicato dispuesto a intervenir, argumentos técnicos en la mano, en las decisiones referidas a la introducción de los cambios en la empresa.

Aquí hay que recordar la larga y conflictiva historia de las relaciones entre esta empresa y su sindicato, que si bien ha transitado por etapas de diálogo y negociación, reiteradamente ha retornado a la confrontación. El recuerdo de un pasado violento es también, por otra parte, motor de la negociación. Unos y otros saben que, si se quiere evitar la violencia, ese es el único camino. Pero periódicamente caen en ella; y es aquí donde juegan factores contextuales: ante nuevas incertidumbres se retorna hacia las viejas certidumbres.

Pero el actor sindical ha intentado no caer dos veces en la trampa de la violencia, impulsando primero la constitución de una Comisión Técnica y luego, durante el lockout, realizando una "toma por afuera de la fábrica", evitando la ilegalidad.

A lo largo del estudio hemos podido constatar una serie de dificultades que impidieron el establecimiento de una nueva modalidad de negociación obrero patronal en la empresa.

El proyectado autocomando de los trabajadores al interior de los equipos de trabajo cuestionaba el modo tradicional de control del trabajo a través de la línea jerárquica. Con ello quedaban cuestionados quienes ejercían ese rol, es decir, los jefes y los supervisores, lo cual demandaba una reducción de esas categorías de personal y/o una reasignación de funciones. Ahora bien, la supresión de niveles jerárquicos planteaba a la empresa un dilema en cuanto al modo de implementación del cambio ¿cómo exigir a los cuadros medios fidelidad y efectividad en la negociación cuando dicho cambio los colocaba en la mira de la racionalización? Se trata, sin embargo, de un dilema típico de este tipo de transiciones.

En cuanto a la comisión técnica, la empresa subestimó su capacidad de discusión de los modos operatorios. La coordinación centralizada de las negociaciones descentralizadas (y la fluidez de comunicaciones que ello le permitió) resultó más eficaz que la estrategia de la empresa que (por su relación conflictiva con los mandos medios) no desarrolló una contraparte ad-hoc para realizar la negociación.

En cuanto a las preguntas que dejamos formuladas en la introducción referidas al alcance de la comisión técnica operaria, nos parece útil realizar una comparación con organismos similares de otros países. Concretamente nos referiremos a los consejos de establecimiento alemanes y a los comités de empresa franceses⁸².

Los consejos de establecimiento alemanes son organismos autónomos de representación colectiva de los asalariados en la empresa. Se componen de trabajadores elegidos que, a su vez, eligen su propio presidente. Poseen la facultad de codecisión con la empresa en aspectos centrales de la gestión social, en particular, el ligado a la contratación de los trabajadores⁸³.

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

Como puede observarse, el modo de elección de los miembros de la comisión técnica en Acindar se asemeja más a la de su homóloga alemana.⁸⁴ Sin embargo, su nivel de participación resultó más próximo a los comités de empresa franceses. La codecisión era visualizada por los delegados que formaron parte de la comisión como una estrategia peligrosa para su identidad de sindicalistas basada en una marcada incongruencia de intereses con la empresa. Por ello, la discusión se limitó a la aplicación del proyecto de cambio, pero sin comprometerse en su formulación.

Por su parte, la dirección de Acindar se mostró reticente a aceptar una participación organizada por parte de los trabajadores y fué un conflicto abierto (movilización en la ciudad) lo que la llevó a aceptar la creación de la comisión. De este modo, la empresa interpretó la creación de la comisión técnica como una imposición del sindicato.

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

1. La "nacionalización" del conflicto provocada por el lockout, permitió que se corriese el velo en cuanto a la real orientación estatal respecto de la descentralización de la negociación colectiva. El Ministro de Trabajo favoreció la extinción de la comisión técnica, lo cual deja entrever que la propuesta oficial de descentralización se orientaba hacia una atomización del poder sindical de presión salarial, y no hacia el desarrollo de nuevas formas de negociación que fuesen coherentes con su pregonada estrategia.
2. Tal vez como respuesta a la política estatal, la organización sindical de nivel nacional también se opuso a la legitimación de la comisión técnica. Según su interpretación, dadas las circunstancias, ello equivaldría a convalidar el cercenamiento del poder de negociación de la rama.

Finalmente, la actitud de la UOM nacional se vinculaba también con su forma de estructuración, coherente con la modalidad de negociación cupular y centralizada que fuera consagrada por la ley 14.250 del año 1953 que sustentó el poder institucional del sindicato con personería gremial⁸⁵ y la negociación por ramas de actividad⁸⁶. En este sentido, la transformación de ese tipo de organizaciones mediante la articulación entre niveles diferentes de negociación, pone en juego enormes cuestiones en lo relativo al poder de las distintas partes.

La relación de fuerzas negativa para el sector sindical, el retraso en la introducción de nuevas modalidades de organización, la incertidumbre externa han llevado a que sea la racionalización basada en la disminución de los costos salariales la prioridad de la empresa.

La racionalización posee una inevitable connotación autoritaria cuando, paralelamente, se pretenden instrumentar nuevos métodos de trabajo cuya esencia es la participación. Pues, si bien el miedo que genera la reforma puede aparecer a priori como un argumento de peso para incitar al personal a colaborar; en el largo plazo, no permite que se cumplan los objetivos ligados con una colaboración asentada sobre la implicación. Como ya hemos manifestado, la mayor movilidad interna basada en la polivalencia de los operarios de producción no sería lograda a través de una capacitación específica, sino fundamentalmente por la transmisión de saberes forzada a partir de la rotación y legitimada por la nivelación de las categorías dentro de cada grupo de trabajo. Lo que probablemente resultará es que, cuando se afloje la tensión generada por la racionalización, se vuelva a la misma forma de producción, pero creando una fuerte incongruencia de status entre puestos y categorías, y así, restando la colaboración de los más calificados.

Para finalizar querríamos expresar que, los procesos de reconversión de esta naturaleza implican un profundo cambio cultural y demandan un replanteo institucional de las reglas de procedimiento de la negociación, es decir, del modelo de relaciones laborales. Sólo en la medida en que los actores sociales puedan apropiarse positivamente

te de la experiencia, contando para ello con las garantías y los medios adecuados de expresión, el cambio puede ser un factor de innovación, creador de nuevas relaciones sociales.

Notas

1. Concretamente, el trabajo de campo se realizó entre junio de 1990 y diciembre de 1991.
2. Ese contexto fue coherente con una modalidad de negociación reivindicativa, formalizada, abierta y "a posteriori" (con eje en el empleo, las categorías y los niveles salariales)
3. El sistema tayloriano-fordista de organización del trabajo también funcionaba gracias a la autonomía operativa, pero sin reconocerla explícitamente como un factor de eficiencia.
4. Según Crozier y Friedberg (1990) "la negociación implícita tiene lugar mediante rodeos y la mediación de una interpretación del comportamiento. La reacción de los miembros de una organización afectados por una iniciativa de reforma no es únicamente una respuesta; es también un llamamiento. Este llamamiento es poco explícito, pero si el reformador puede comprender su significado y responder a él, se puede empezar a desarrollar un ciclo de negociación, que no es sólo un ciclo acción-reacción-nueva acción, etc., sino que puede dar origen a un verdadero aprendizaje que finalmente conduzca al establecimiento de negociaciones más abiertas. El modelo de cambio orientado a un fin, cualquiera que sea el iniciador —patrón, sindicato, gobierno, terceras instancias—, debe permanecer por lo menos en un primer momento, dentro del campo de la negociación implícita". La ambigüedad, evidentemente, y somos los primeros en reconocerlo, no desaparece, corre el riesgo de transformarse en una manipulación. Pero

contraatacando, ¿qué acción, cualquiera que sea el autor, no lleva consigo ese riesgo? ¿es posible una acción sin autor? ¿se puede disimular detrás de las masas o del sentido de la historia? Cualquier intervención es peligrosa, como lo es cualquier iniciativa humana".

5. A fines del siglo XIX ya existían en el país talleres metalúrgicos que realizaban fundiciones: en 1870 el de Pedro Vasena (que en 1926 se transformó en TAMET), en 1890 talleres El Carmen en Haedo (en 1902 sería La Cantábrica, que para 1930 era la principal acería), en 1896 Juan Pinoges (que en 1905 se transformó en Vulcano). En 1937 empezó a operar la Fábrica Militar de Aceros del Riachuelo.
6. En 1986, para el aniversario número 45, la empresa editó una publicación titulada "*Historia de una voluntad de acero*", en la cual realizó una historia de la empresa y el perfil de sus directivos. Sobre Arturo Acevedo dice: "*Vivió una época de constructores y fue uno de los más destacados. Hay quienes no reparan que el "Arturo Acevedo, Ingeniero Constructor" que figura en la fachada de varios edificios de Buenos Aires, es el mismo que fundó Acindar ni que, junto con Harold Shaw haya sido el constructor de ferrocarriles, entre ellos el de Embarcación a Formosa, cruzando la selva chaqueña y avanzando con ello la civilización. También los caminos a Mar del Plata y de Mendoza a Santiago de Chile y los elevadores de granos de Santa Fé y Quequén*".
7. En 1946 se retiró el grupo chileno y Francisco Agurto que ocupaba la vicepresidencia fue reemplazado por el Ing. José María Aragon, mientras Horacio Acevedo, hermano del presidente del directorio, se incorporó como director.
8. En la época el obrero ferroviario gozaba de un alto prestigio por su calificación.
9. Paralelamente, se desarrollaron los sindicatos. Mientras que en 1941 existían 356 sindicatos organizados por oficios, con alrededor de 450.000 afiliados (un 30% del total de obreros industriales) ya en 1947 la CGT contaba con 1.500.000 de afiliados para llegar a

- 3 millones en 1951 Portantiero, Juan Carlos y Murmis, Miguel (1971).
10. Manteniendo el 61% de las acciones.
 11. 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.
 12. "*Hechos y protagonistas de las luchas obreras argentinas*", (1985). Esta revista dedicó un número a la reconstrucción de aquellos acontecimientos, conocidos con el nombre de "Villazo" ya que el conflicto obrero se tradujo en un conflicto en la ciudad. Este movimiento formó parte de una oleada de "azos" en un contexto de gran radicalización política. Primero el Cordobazo en 1969 (que determinó el final de la dictadura militar de Juan Carlos Onganía), luego el Rosariazo, el Vivorazo, el Chipoletazo, etc.
 13. SOMISA fue construida a partir de éste esquema productivo.
 14. Obviamente vamos a encontrar una gran variedad de estrategias en 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 (1991) ilustra los efectos perversos que produjo un contexto de alta turbulencia en la organización de muchas empresas argentinas en los últimos 20 años.
 15. De este modo, los círculos de calidad, los grupos semiautónomos de trabajo, etc., son interpretados por Jean Ruffier (1978) como el resultado de una respuesta patronal ante el rechazo obrero del taylorismo.
 16. Estos conflictos han sido analizados por María Cecilia Cangiano, quien prepara su tesis doctoral para la State University of New York, titulada: "De Onganía a Perón: movimiento obrero combativo. 1966-1976. El caso Acindar". A nuestro pedido, Cangiano escribe la siguiente síntesis para incluir en ésta publicación: "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 torna 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 fué 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"

17. El entonces presidente de Acindar S.A., José Alfredo Martínez de Hoz pasó a desempeñar funciones como Ministro de Economía del gobierno militar.
18. En 1982 se instaló un nuevo laminador, cuya producción se orientó preferentemente al exterior.
19. Datos del C.I.S., Estadísticas Siderúrgicas 1960-1992.
20. Prensa Económica, diciembre de 1987.
21. Decimos "mito" ya que hemos observado que la memoria colectiva era frecuentemente recuperada a partir de anécdotas que cobraban un peso y significación propios.
22. Los candidatos son elegidos a partir del voto directo de los integrantes de la lista marrón. Se hace una propuesta de nombres y las personas más votadas ocupan los primeros puestos y así sucesivamente.
23. Esta asociación fue conocida con el paradójico nombre de "sindicato de los fuera de convenio", incluía a jefes de taller, programadores (mantenimiento y sistemas), secretarías/os, analistas (sistemas, ingeniería, gestión), controladores de producción y de despacho.
24. Recordado por los trabajadores como un "triste personaje que participó en la represión a los trabajadores de la década del 70".
25. Estos cursos ya se desarrollaban durante la intervención gremial (años 1976-1983) ya que, al tratarse de una industria de procesos, conlleva alto riesgo. Como antecedente hallamos también que en enero/feb. de 1975 se elaboró un anteproyecto de paritarias nacionales en el cual se revisaba el convenio de 1973. En el mismo se mencionaba una Comisión de Control de Ritmos de Producción y Salubridad, la cual tendría el mismo mecanismo de representación que la Comisión Interna de Reclamos, con igual número de miembros y una estructura de delegados por sección.
26. Se tuvieron que realizar cursos de alfabetización ya que muchos operarios no podían comunicar los controles exigidos por carecer de la elemental capacidad de la lectoescritura.
27. En esas elecciones se llegó a hablar de un "voto castigo a los radicales" que se encontraba en el gobierno.

28. La elección de los integrantes de la Comisión Interna se realizó por voto directo de los trabajadores de la fábrica a cada candidato. Previo a ello, cada agrupación gremial propuso nombres (en general, un número superior al necesario para cubrir el plantel de la Comisión). Las personas más votadas (que podían corresponder a listas distintas) pasarían a integrar la Comisión Interna.
29. Ver: Chruden Y Sherman, (1991).
30. A la distancia, esta maniobra fue interpretada por el ex Secretario General de APSISA como una jugada de la Gerencia Participativa en el contexto de la interna entre jerarquías de Acindar, para hacer notar a la Dirección de la empresa el clima imperante a nivel de los cuadros medios.
31. Los sindicalistas distinguían la existencia, dentro de la familia propietaria del paquete mayoritario de la empresa, de una "línea dura" y una "línea blanda".
32. 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.
33. Estaba constituida básicamente por grupos peronistas de base y trotskistas que, en forma pendular, se incluían y excluían de las acciones del sindicato.
34. Las razones de la empresa para desatar el lockout son expuestas a "Clarín" el 23 de agosto de 1989: "...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 Acindar 'esconda una presión desembosada 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 el 28/8/89 aparece en el "Cronista Comercial" de la sección de lectores en línea, firmado por el Presiden-

- te de Acindar, 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..."
35. La difusión de los tickets canasta tiene su origen en un decreto del Poder Ejecutivo Nacional de diciembre de 1989 que autoriza el pago de hasta un 20% del extipendio mensual del trabajador, como suma no remunerativa. La Asociación de Abogados Laboristas ha denunciado a este Decreto como inconstitucional ya que modifica a la Ley de Contrato de Trabajo que se refiere al carácter remunerativo de todo pago en especie.
 36. Durante la gestión participativa ya se había reducido un 20% del personal, es decir la mitad del total, ya que, como veremos más adelante, la reestructuración significó finalmente una reducción del 40% de los puestos de trabajo.
 37. En muchos casos los sindicatos solo intervienen al modo clásico: aceptan la necesidad del cambio, concertan medidas para que la racionalización de la mano de obra sea gradual e incluya retiros voluntarios, y, al final, negocian salarios. Por el contrario, en este caso deciden comprometerse en la discusión misma de los cambios en la organización del trabajo.
 38. 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, recen-tró el reclamo sobre el problema local, es decir, sobre la reconversión de la planta.
 39. 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.
 40. La marcha fue la más grande en la ciudad desde el retorno de la democracia en 1983 y motivó al Gobernador de la Pcia de Santa Fe a solicitar al Presidente de la empresa mayor "cordura" en el tratamiento de los conflictos con su personal.
 41. Como veremos más adelante, los hechos posteriores impidieron que se concretase en esa fecha la negociación salarial.
 42. "La regulación tiene en la empresa un autor, pero, ¿quién es ese autor? La dirección, por supuesto, y los cuadros jerárquicos o funcionales que dependen de ella. Pueden agregarse sus consejeros externos, y los propios ejecutantes que supuestamente están allí para cumplirlas pero que, también inventan reglas en el funcionamiento cotidiano de la organización" (Reynaud, 1989).
 43. Hemos realizado una crónica del conflicto que se puede ver en Apéndice.
 44. Otra paradoja: la empresa promovía un nuevo modelo de gestión "justo a tiempo" y, simultáneamente, acumulaba stocks para darse margen en el conflicto.
 45. 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 aceptaba los nuevos métodos de trabajo. Pero en el punto sobre las suspensiones se eliminaba la palabra "rotativa", uno de los puntos más peleados por los sindicalistas, ya que no querían suspendidos fijos que terminasen despedidos.
 46. El Presidente de la empresa rememoró públicamente, procurando despertarlas, las históricas diferencias entre el sindicato regional y los dirigentes nacionales de la UOM e intentó negociar sólo con éstos últimos. Pero el Secretario General a nivel de rama, Lorenzo Miguel, respaldó durante todo el conflicto al líder de la regional.
 47. Sin embargo, al retomarse el ritmo normal de producción, la propia empresa dió marcha atrás y reinstaló las dos cuadrillas.
 48. Se habló de una "toma por afuera" del establecimiento ya que colocaron carpas en los accesos de la fábrica y se instalaron ollas populares donde los trabaja-

- dores (junto con sus esposas e hijos) cumplían los turnos de trabajo como si estuvieran en actividad.
49. El Ministro de Trabajo, Rodolfo Díaz, era el "autor" de la Ley de empleo 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.
 50. Datos del Centro de Industriales Siderúrgicos.
 51. Ver crónica de lockout. "La carpa", eran en realidad 3 carpas, instaladas una en cada puerta de ingreso, que constituyó lo que dió en llamarse una "toma por afuera" de la fábrica. Estaban en los límites de la legalidad ya que controlaban el ingreso vehicular y de personal. Y cuando arribaba algún escribano para verificar si la situación era normal, el ingreso y egreso no era obstaculizado. A "la carpa" asistían los trabajadores junto a sus esposas, en el turno que le correspondería estando en actividad en la fábrica.
 52. El sindicato, luego del lockout, realizó una campaña a la que denominó "devolver la solidaridad al pueblo de Villa Constitución" que consistía en que los trabajadores que se encontraban suspendidos realizaran reparaciones en los colegios públicos primarios y secundarios.
 53. Fábrica, ciudad, medios de comunicación, etc.
 54. Desde el punto de vista de los trabajadores, podemos realizar dos distinciones de niveles. Por un lado, la de activismo y base; por otro lado, la alianza intersindical que se gestó. En éste sentido fué esencial la participación de APSISA que permitió una transmisión de importantes informaciones sobre la situación de la empresa.
 55. Recurrí a charlas individuales y colectivas con operarios y supervisores de los sectores en estudio, y luego de realizadas las síntesis escritas, procedí a una revisión a través de nuevas entrevistas, buscando la "saturación" de los resultados obtenidos.
 56. Esta figura y la que aparece en el siguiente taller ha sido tomada de "Historia de una voluntad de acero", 1987.
 57. Los testimonios que aparecen entre comillas corresponden a trabajadores del sector.
 58. El esquema analítico fué tomado de la tesis doctoral de Walter, Jorge, (1985).
 59. Crozier, Michel y Friedberg, Ehrard (1990) 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".
 60. Cfr. Magaud et Al. (1984).
 61. Ya que se eliminaron 10 máquinas consideradas obsoletas.
 62. Lo cual da cuenta de la existencia de fuertes márgenes de libertad respecto de los condicionantes de tipo tecnológico.
 63. 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").
 64. Recordemos que en la "carta-acuerdo" de la empresa se mencionaba "el personal apoyará a las tareas de mantenimiento y deberá suministrar el diagnóstico sobre eventuales fallas..."
 65. Los testimonios entre comillas corresponden a trabajadores del sector de hornos eléctricos.
 66. En su inauguración estuvo presente el entonces presidente de facto, Grl. Jorge Rafael Videla, existiendo una placa de bronce recordatoria de ese evento.
 67. Algunos trabajadores desplazados de su sector (en categoría 060 que, como veremos, constituyó un núcleo interno de trabajadores inestabilizados) estaban siendo capacitados para desempeñar tareas en la acería.

68. Benjamín Coriat (1978) observó en empresas francesas de procesos continuos que se producía esa escisión pero que era reforzada por políticas patronales de diferenciación del status (contractual y salarial) de los dos grupos.
69. Reynaud, J. D., (1989), Terssac, G., (1978), Burawoy, M., (1989), Edwards, P. K. y Scullion, (1987), Bernoux, Philippe, (1981).
70. Desde 1982 hasta 1989 la empresa exportó en promedio un 30% de su producción. Actualmente, la producción para ese mercado apenas alcanza el 10%.
71. A éste 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.
72. 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.
73. En la medida en que, tradicionalmente, el sindicato tuvo un rol determinante en la obtención de las promociones individuales.
74. *Advertencia:* El análisis de datos que a continuación presento corresponde a la planta industrial de Villa Constitución y lo he realizado a partir del esquema organizativo tradicional basado en las divisiones funcionales.
75. Realicé dos relevamientos con datos suministrados por los sindicatos: uno en diciembre de 1989 y otro en abril de 1992. Si bien los retiros voluntarios comenzaron recién en marzo de 1990, consideramos que la fecha del primer relevamiento es buena ya que en el periodo intermedio no se produjeron variaciones importantes. 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.

76. Al leer los cuadros observaremos que las columnas rotuladas “Diferencia” no serán el resultado de la resta del personal existente en dic/89 menos los retiros voluntarios y los desplazamientos hacia el grupo 060. Ello se debe a que no hemos explicitado los desplazamientos internos entre actividades.
77. La reducción del personal de mantenimiento afectó en particular al sector de Mantenimiento Central y en menor medida a los planteles de Mantenimiento de sectores, lo cual es coherente con la descentralización en “unidades de negocio”.
78. No consignamos estos cuadros para no abusar en extensión.
79. Si mantenemos nuestra hipótesis de correlación entre antigüedad y competencias técnicas, éste proceso implicaría una pérdida del personal más capacitado dispuesto a lo largo de las líneas de producción. Pese a ello, a partir de las entrevistas, hemos podido constatar la existencia de una abundante capacidad por parte de los operarios para suplir a los que se fueron, por lo cual, la racionalización no afectó en gran medida el núcleo operativo de la producción.
80. En relación al grupo de *Relaciones Industriales* no hemos realizado este análisis ya que, como vimos en el cuadro 1, de los 44 operarios que existían quedaron solamente 6.
81. 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.
82. Maurice, M.; Sellier, F. y Silvestre, J., 1987.
83. Pero también en: 1) las medidas de traslado, 2) el reglamento del taller (disciplina, horarios, fijación de épocas de vacaciones), 3) la aplicación de técnicas nuevas cuando tienen por objeto controlar el trabajo o el rendimiento, 4) los problemas vinculados con el sistema de remuneración a rendimiento (incluida la fijación de la prima), 5) las condiciones de aplicación del sistema de formación (el consejo podrá oponerse al nombramiento de un responsable no aceptado por

- él, también podrá designar a los trabajadores para los cursos de formación), etcétera.
84. En el caso alemán existe también una fuerte vinculación de los consejos con los sindicatos. Estos últimos, desempeñan un papel importante en las elecciones de los miembros de los consejos de establecimiento, aunque no tengan derecho a presentar listas.
85. 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.
86. Bisio, Raúl "Restablecer plenamente la negociación colectiva: una difícil empresa de la democracia y los protagonistas sociales", (mimeo), Bs. As., 1990.

Bibliografía

- ADAM, G. y REYNAUD, J.D. *Conflicts 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).
- 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, (1989a).
- BISANG, Roberto. "Análisis comparativo entre firmas similares en contextos económicos distintos (Acindar: Argentina - ASW: Inglaterra)". Mimeo, 42 pág. Sussex, (1989b).
- BISANG, Roberto. "Factores de competitividad de la siderurgia argentina". Documento de trabajo n° 32 de CEPAL. Buenos Aires, (1989c).
- BISANG, Roberto. "Sistema de promoción a las exportaciones industriales: la experiencia argentina en la últi-

- ma década". Documento de trabajo n° 35 de CEPAL, Buenos Aires, (1989d).
- 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 n° 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. "Differentiation 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).
- CORIAT, Benjamín. *El taller y el cronómetro*. Ed. SXXI. México, (1985).
- 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, México, (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 fábrica*, Madrid, 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, automação 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 nº 7. Bs.As., (1979)
- FORNI, Pablo. "Vandorismo: sindicalismo de resultados. La Unión Obrera Metalúrgica en el período 1954-66". Serie IDICSO nº 3, Fac.Cs. Sociales-Univ. del Salvador. Buenos Aires, (1992).
- "Historia de una Voluntad de Acero" Publicación de Acindar. Buenos Aires, (1987).
- GLASER y STRAUSS, "The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research", Alolone Publishing Company, New York, (1967).
- 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, (1979).
- 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 nº 13, (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, (1985).
- LEBORGNE, D. y LIPIETZ, A., "El posfordismo y su espacio", Realidad Económica, vol. 122, febrero/marzo 1994, pp 177-143.
- LINHART, D., "¿Qué cambios en la empresa?", Sociología del trabajo 11, NS, Siglo XXI, invierno 90/91.
- MAGAUD, J.; RAVEYRE, M.F.; RUFFIER, J.; SAGLIO, J. y VILLEGAS, G. ¿Qui connait les machines? Doc. GLYSI, Lyon, (1984).
- MATON, J.G. From restructuring to new technologies: Policies of a small european country (Belgium) World Employment Programme Research Geneva, (1986).
- MAURICE, Marc; SELIER, 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. OikosTau, 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 nº. 20 CEIL. Buenos Aires, (1988).
- PORTANTIERO, Juan Carlos y MURMIS, Miguel. *Estudios sobre los orígenes del peronismo*. Buenos Aires, Siglo XXI, (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 nº 17, (1987).
- RUFFIER, Jean. "L'énrichissement des taches: une réponse 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, (1988).
- SCHVARZER, Jorge. Un modelo sin retorno. CISEA. Bs.As., (1990).
- SEGRE, L. M., "Cambios tecnológicos y organizacionales y sus impactos sobre la calificación profesional", Documento de trabajo, Universidad Federal de Río de Janeiro, Programa de Pos grado de Ingeniería, (1994).
- "Siderurgie voyage au centre de crassier" dossier Travail, Bulletin de l'association d'enquête et de Recherche sur l'organisation du travail n° 5, Avril 1984. "Sidor: la siderurgie de la démocratie vénézuélienne" n° 8, (1985).
- TERSSAC, G. de; "La régulation ouvrière dans les industries à processus continu". Colloque de Dourdan. La Division du travail. Editions Galilee, (1978).
- TOURAINÉ, Alain. La voix et le regard. Seuil, Paris, (1978).
- TOURAINÉ, Alain. La parole et le sang. PUF, Paris, (1989).
- WALTER, Jorge. "RELATIONS SOCIALES ET DIVISION DU TRAVAIL" Le changement organisationnel du point de vue des acteurs: L'avènement de l'organisation taylorienne dans une entreprise métallurgique d'Argentine. Tesis doctoral, Universidad de París III, Instituto de altos Estudios de América Latina. París, (1985).
- WALTER, Jorge. "Grilla de análisis, conceptos, niveles de análisis", mimeo, CEIL/CONICET, Buenos Aires, (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, ALTECINTI. 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 N° 13. Siglo XXI (1991).
- FREYSSINET, Michel "Dos formas sociales de automatización". Revista Sociología del Trabajo 10 Nueva Época Otoño 1990. Siglo XXI.

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
- Acindar S.A. Planta 2 "Nuevos Métodos de Trabajo" Julio 1990 222 páginas.
- El proceso de reconversión de Acindar. Elaborado por ASIMRA V.C. para un programa radial, julio 1990

Archivos periodísticos:

- 1 bibliografía completa, con artículos de diarios nacionales referidos a Acindar. Facilitado por diario Clarín
- 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 Acindar. Facilitado por la regional de ASIMRA.

APENDICE 1

Metodológico

La triangulación¹ de datos cualitativos y cuantitativos fué un imperativo resultante de la estructura del problema analizado (el dilema calidad-productividad presente en el proyecto de cambio).

En cuanto al material cualitativo,² lo obtuvimos a través de entrevistas en diferentes niveles,³ visitas a los talleres y observación participante en asambleas de trabajadores. En el nivel operativo, prestamos especial atención a las modalidades de "apropiación"⁴ imaginadas por los trabajadores y sus representantes frente a la iniciativa patronal. También consultamos bibliografía secundaria en cuanto a investigaciones económicas sobre el sector y la empresa,⁵ publicaciones internas y material periodístico.

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

La aproximación cualitativa nos permitió captar las oportunidades y restricciones percibidas por los actores intervinientes en la negociación, así como las acciones que "inventaron" al encarar un camino no pautado previamente por la experiencia. Por su parte, los relevamientos cuantitativos nos permitieron observar aspectos contextuales y construir "indicadores" tangibles que reflejan los resultados de la reforma, ayudando a ponderar el material cualitativo.

En la parte superior del cuadro que sigue, diferenciamos dos modalidades polares de estrategias de reconversión laboral: A) el "ajuste" y la flexibilización salarial y B) las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) basadas en la flexibilidad interna.

Las estrategias del tipo "A", impulsadas por el imperativo del incremento de la productividad, introducirían flexibilidad en los contratos y en los salarios para adecuar la mano de obra a las fluctuaciones de los mercados, sin que se produzcan cambios en la organización del trabajo en los talleres ni en los procedimientos de la negociación.

Estrategias de reconversión (énfasis en)	Tipos	Ajuste y flexibilización externa ("A")	Nuevas formas de org. del trabajo (flexibilidad interna) ("B")
	Lo que esta en juego	Productividad	Calidad de los productos
Organización del trabajo en los talleres		puestos fijos supervisión heterónoma <i>autonomía operativa "clandestina"</i> Mantenimiento primario y control de calidad externos (expost)	trabajo polivalencia en equipo autosupervisión mantenimiento primario y control de calidad a cargo del operario

Tipo de reglas	de procedimientos	Institucional	Sindicato/ Comisión Interna	Comisión Técnica (o vía jerárquica)
	de contenidos	Formación de negociación	Explicita (abierto, exp-post, reivindicativa)	Implícita (informal, apriori, no confrontativa)
		Nivel	Rama, Empresa, etc.	Taller, proceso de trabajo
		Temas	Empleo: • retiro voluntario • Jubilación anticipada Salarios: nivel composición (premios por productividad, ticket canasta, etc.) Contratos atípicos (modelidades "promovidas") Precarización de las condiciones de trabajo	Contenido del puesto (horizontal y vertical) Capacitación y desarrollo Sistemas de calidad CYMAT (carga física y mental) Incorporación de tecnología Información

Las estrategias definidas como "B" se orientarían hacia un cambio de paradigma organizacional centrado prioritariamente en una mejora de la calidad de los productos fundada en la "mejora continua" de los procesos.

En el caso "A" se mantendría un esquema tradicional de organización: puestos fijos, división funcional y supervisión heterónoma. Mientras que en el caso "B" se buscaría la flexibilidad a partir de la modificación de la organización, constituyéndose equipos de trabajadores polivalentes y autónomos, que rotan entre sí y realizan por propia iniciativa el control de calidad y el mantenimiento primario de los equipos.

En la parte inferior del cuadro, se consideran dos aspectos característicos de la negociación: el referente a las "reglas de procedimiento" y el vinculado con las "reglas de contenido". Adam y Reynaud⁶(1978) denominan a las primeras "super-reglas" ya que regulan las modalidades de la negociación propiamente dicha, comprendiendo no sólo las normas del derecho, sino también las normas informales y los rituales de la negociación y del conflicto. Las reglas de contenido regulan materias específicas, como por ejemplo, en el tipo "A" el nivel salarial o su composición y en el "B", la definición del contenido de los puestos.⁷

A esta altura, se nos podría indicar que las NFOT implican también una forma de ajuste; de hecho, el proyecto de cambio estudiado involucraba ambos aspectos. Sin embargo, sostenemos que resulta incompatible consensuar e instaurar efectivamente NFOT en forma simultánea al ajuste, ya que ponen en marcha lógicas que se anulan recíprocamente (no es posible obtener el consenso de los trabajadores si se pone en juego su estabilidad en el seno de la organización). Por ello, al utilizar el esquema analítico en casos concretos, es necesario analizar las estrategias con una concepción dinámica en la medida en que pueden combinarse distintos elementos del esquema.

Por ejemplo, una gestión "participativa" que, ante la necesidad de incrementar la productividad al mismo tiempo que la calidad, busca introducir el trabajo en equipo por la vía jerárquica, manteniendo al sindicato en la negociación reivindicativa tradicional.

O una Gerencia Autoritaria que frente a las presiones de un sindicato combativo decide asumir la conflictividad latente en su fábrica, de la cual resulta un ritualismo frente a los cambios ("la gente pone cara de aceptarlos y después hace lo que quiere") que los volvió inoperantes.

O una Comisión Técnica que ante el fracaso de la vía jerárquica (sea participativa o coactiva), asume la negociación implícita con los trabajadores para que acepten el cambio al mismo tiempo que preserve su autonomía.

APENDICE 2

Cronica del conflicto y lockout (feb/mayo 1991)

Presento a continuación una crónica del conflicto con eje en la descripción de los hechos que se sucedieron durante el conflicto obrero patronal. Fueron reconstruidos a partir de: observación participante, entrevistas y periódicos nacionales y regionales. Conté con la especial colaboración de Roberto Druker quien confeccionó enormes carpetas con el profuso material periodístico.

He insertado algunos títulos en el escrito, pero sólo como guía de eventos importantes, ya que no hay un recorte temático sino que privilegié el orden cronológico. Lo que aparece en letra cursiva corresponde a acciones desarrolladas fuera del territorio de la fábrica y ajenas a la participación directa de los trabajadores de Acindar.

Febrero

Inicio del conflicto

Desde FINES DEL AÑO 1990 corrían rumores entre los trabajadores de Acindar acerca de la proximidad de un conflicto, que se iba confirmando a partir de diversas acciones realizadas por la empresa.

Por un lado, comunicó que las vacaciones anuales serían cortadas y que el personal tendría 14 días en verano y el resto en período invernal.⁸ En primer término la empresa había anunciado las vacaciones para el DÍA 23/12, pero luego exigió al personal que firmara una conformidad de suspensión de las mismas, sin fecha de efectivización. Ante la negativa de la gente, accedió finalmente a otorgarlas a partir del 27/1/91, pero abonando sólo 14 días (y violando así la LCT art. 155).

Por otro lado, no pagó la primer cuota de la deuda⁹ que poseía la empresa con el personal que vencía el 31/1/91. Además pretendía seguir pagando con vales alimentarios por 90 días más. Los sindicatos solicitaron a la empresa

que se abra un proceso de negociación, pero la empresa se negó.

A comienzos de FEBRERO DE 1991, Acindar despidió a 27 operarios del sector de Hornos Eléctricos, donde no había logrado un acuerdo "favorable" con la Comisión Técnica respecto de los nuevos métodos de trabajo.

Acompañó a esta medida el envío de cartas documentos a cada trabajador en las que planteaba el trabajo reducido en los meses de marzo y abril y la posible suspensión de 900 trabajadores.

EL 4-2-91, la empresa presentó un escrito en el Ministerio de Trabajo de la Nación, para justificar los despidos y suspensiones que realizaría: "El mercado interno esta atravesando una fuerte recesión, reflejada en una disminución de las ventas de la empresa. La posibilidad de exportar y así colocar el excedente que no absorbe el mercado interno, resulta difícil y riesgoso por las fluctuaciones cambiarias y los altos costos internos. Esto lleva a tomar medidas imprescindibles, en lo inmediato como en el futuro más lejano, que aseguren su eficiencia y competitividad".

La UOM y ASIMRA lo rechazaron mediante otro escrito: "Los argumentos de la empresa no se corresponden a falta de trabajo por razones no imputables al empleador, sino que configura lo que se llama riesgo empresario".

Estos sucesos se produjeron mientras los trabajadores estaban de vacaciones. Los sindicatos realizaron, entonces, una convocatoria casa por casa para la realización de una asamblea callejera en la puerta de la Seccional de la UOM. Se realizó EL DÍA 8/2 y hubo 500 personas. En la Asamblea informaron de la situación y decidieron: 1) pedir la solidaridad de la mayor cantidad de dirigentes políticos de los distintos partidos y 2) convocar a una nueva asamblea callejera para el día 15.

En esta última fecha, duplicaron la cantidad de trabajadores y participaron gran cantidad de dirigentes políticos locales y nacionales. *Se produjo además un cierre de los comercios de Villa Constitución.*

EL DÍA 19 trabajadores de Acindar se movilizaron a Rosario para acompañar a las comisiones directivas de

UOM y ASIMRA que iban a reunirse en la Secretaría de Trabajo con la empresa. Concurrieron alrededor de 300 trabajadores, cantidad importante teniendo en cuenta que era periodo de vacaciones y que se realizó fuera de Villa Constitución. En la reunión, los sindicatos propusieron un esquema de rotación de las suspensiones, bajo la condición de que se levanten los despidos, pero no fue aceptada.

Empresa y sindicatos realizaron reuniones (por separado) con el Centro Comercial Industrial de la ciudad, en las que cada parte planteó su propio cuadro de situación. El sindicato propuso un debate público que Acindar no aceptó.

El retorno al trabajo luego de las vacaciones

Con la vuelta del personal que estaba de vacaciones, EL DÍA 25, la empresa montó un operativo. Colocaron 4 reflectores de alta potencia alumbrando el ingreso de la gente. En Acindar hay tres portones de ingreso: dos peatonales y uno vehicular. Uno de los peatonales fue anulado y el otro fue trasladado 150 metros hacia la ruta. En ese lugar se encontraban aproximadamente 8 guardias, más dos supervisores de vigilancia y todos los jefes de sectores de la planta. Había 4 mesas donde el personal hacía cola y se tenía que identificar fehacientemente. Los guardias que controlaban el ingreso tenían una lista del personal que podía ingresar. El resto se encontraba en situación de suspendido.

Victorio Paulón, Secretario Adjunto de la UOM, expresó "... Parecía más el ingreso a una cárcel que el ingreso a una fábrica, y los compañeros tuvieron que padecerlo, debiéndose identificar como si aquí no se los conociera, como si hoy la historia empezara de nuevo". (haciendo referencia a los trágicos sucesos de la década del 70).

En el acceso principal intentaron ingresar en vehículo los Secretarios Generales de UOM y ASIMRA pero los guardias los detuvieron y pidieron autorización para su ingreso al contador de la empresa, que estaba a cargo del

operativo. Este se hizo presente y comunicó a Alberto Piccinini que debía acompañarlo a Relaciones Industriales. Mientras tanto, los directivos de ASIMRA se dirigieron a la puerta peatonal, comprobando los hechos relatados más arriba. El secretario general de ASIMRA expresó: "Pedimos a la gente que se tranquilizara y que no actuara en forma violenta ya que se trataba de una abierta provocación. Ahí decidimos la realización de una Asamblea General para las 14 horas".

Definición de las estrategias

En la Asamblea se advirtió del riesgo de prestarse a las provocaciones y la necesidad de mantener la acción colectiva gremial en la instancia administrativa (Ministerio y Secretaría de Trabajo). "...Hemos ofrecido distintas alternativas de solución a este problema y no hubo caso —expresó el Secretario General de ASIMRA—. Hasta aquí aparentemente no tienen orejas y pretenden determinar que las relaciones laborales las van a atender exclusivamente con los trabajadores, como si los representantes de los trabajadores fueran marcianos en una discusión sin sentido e invitados a una casa a la que no pertenecen". Convocaron entonces a una movilización para EL DÍA 1º DE MARZO.

Acindar en los despachos oficiales y ante la opinión pública justificaba su política con el argumento de "caída del mercado interno"; pero dentro de la fábrica, presionaba e intimidaba para la aceptación individual de la flexibilidad interna (métodos de trabajo), sin participación sindical.

Los sindicalistas comparaban este conflicto con el histórico de los años 70, conocido como el Villazo. De ello surgía la evaluación de que en aquella etapa se habían enfrentado simultáneamente con todo el mundo, con el Secretariado Nacional de la UOM, con el Gobierno, con la dirección de la empresa y "sus resultados fueron la represión y la derrota". El sindicato ahora usaría la estrategia de enfrentarse únicamente con la empresa y dentro de ésta, en especial, con el Gerente de Recursos Humanos del Holding, ideólogo de la metodología de mano dura.

Incluso utilizaron los conflictos de la empresa con el gobierno, insistiendo en que el lockout perseguía la rehabilitación de ciertas ventajas anuladas por el plan económico del nuevo Ministro de Economía, Domingo Cavallo.

También intentaron forjar una amplia alianza con todos los sectores políticos "progresistas" y sindicales.

Los empresarios por su parte, centraron el blanco de sus ataques en los dirigentes sindicales regionales y, en particular, en Alberto Piccinini, convocando por un lado, a los trabajadores y a los pobladores de Villa Constitución y, por otro, a Lorenzo Miguel a que se una a ellos. Pero utilizando el conflicto social generado por las suspensiones para negociar en mejor relación de fuerzas sus demandas frente al gobierno.

EL DÍA 26 hubo una audiencia en el Ministerio de Trabajo Nacional en la cual los sindicatos presentaron la propuesta de rotar las suspensiones entre el conjunto de los trabajadores y así transitar civilizadamente los supuestos 30 días que duraban las mismas. De éste modo "repartirían los costos de la recesión" entre el conjunto de los trabajadores.

La empresa lo rechazó, poniendo en evidencia su intención de realizar desvinculaciones selectivas. Además, las suspensiones no respetaban orden de antigüedad ni cargas familiares.

EL DÍA 27 los sindicatos propusieron: "todo el mundo adentro, trabajando 8 horas y cobrando 6, si el problema de la empresa era financiero, ofrecemos una solución". La empresa lo rechazó mostrando la falta de disposición para negociar con los trabajadores una solución.

La fábrica, luego de las vacaciones, reinició sólo parcialmente la producción. Con el personal que permanecía dentro de la fábrica, realizó cursos de capacitación vinculados a las nuevas modalidades operativas. A la vez los intimó a aceptar la implementación inmediata de los mismos, desconociendo los acuerdos firmados respecto de la negociación sector por sector. Las presiones para firmar "el papelito" de la reforma (que implicaba una modificación del contrato individual de trabajo) transcurrieron durante toda LA SEMANA DEL 25/2 AL 1/3. La empresa ofrecía "beneficios" a quienes lo firmaran e inclusive los

publicitaba por medios de comunicación gráficos para llegar a las familias de los trabajadores.

Paralelamente limitó el movimiento gremial dentro de la planta. Prohibió el ingreso de los Delegados fuera de turno y de la Comisión Interna, mientras que a los miembros de la Comisión Directiva de los sindicatos (que no estaban en relación de dependencia con la fábrica) se les prohibió el ingreso (entre ellos a Piccinini). Esto impidió la realización de mini asambleas en los sectores, el objetivo de la empresa era reducir el contacto entre activistas y base.

Entonces los trabajadores convocaron una Asamblea General en el perímetro de la fábrica donde, alambrado mediante, quienes estaban trabajando se ubicaban dentro y los dirigentes y trabajadores fuera de turno y suspendidos por fuera de la fábrica. El alambrado tenía un claro contenido simbólico, se trataba de dividir a los trabajadores entre los que conservaban el empleo y los "rebeldes". A su vez, los sindicatos intentaban que el alambrado se tornase (simbólicamente) invisible.

Si bien eran pocos los sectores que se encontraban en producción, Acindar mantenía el ritmo de entrega a sus clientes. Esto lo lograba debido a que terminaba una gran porción de sus productos en las plantas de San Luis (recurso que optimizó durante el conflicto). Además, desde el año anterior la empresa fue acumulando stocks, incluso intentó previamente suspender las vacaciones del personal para tener preparados los pedidos de los clientes.

EL DÍA 28 se llevó a cabo un programa de televisión local donde, en bloques separados —ya que la empresa no aceptó un debate—, las partes expusieron sus criterios ante la opinión pública, tratando de condicionar la movilización del DÍA 1/3.

Marzo

Primera marcha en la ciudad

El día de la marcha, personal de la empresa llamó a trabajadores de ASIMRA que estaban suspendidos para cubrir puestos de UOM en colada continua, pero nadie se

presentó. Por otro lado, esa tarde la empresa amenazó que el trabajador que salía de la fábrica para concurrir a la movilización, no entraba más. Al turno que finalmente salió, le mandó una amonestación.

La convocatoria al acto fue realizada por la Coordinadora de los Gremios en conflicto de Villa Constitución (UOM, ASIMRA, AMSAFE (maestros), La Fraternidad y Unión Ferroviaria). Se paralizó toda la ciudad y la concurrencia al acto fue masiva. Según la mayoría de los periódicos, de alrededor de 7.000 personas. Participaron Diputados Nacionales, Provinciales, el Intendente de la Ciudad, dirigentes sindicales y las adhesiones recibidas fueron numerosas.

EL SÁBADO 2/3 —como medida intimidatoria para la firma de los nuevos métodos de trabajo— se suspendió a otros 150 trabajadores, sin embargo, por la tarde, las suspensiones fueron anuladas.

El lunes siguiente (4/3) tanto el Ministerio de Trabajo de la Nación como la Secretaría de Trabajo de la Provincia, dictaron una Conciliación Obligatoria, estableciendo 15 días para retrotraer el conflicto al 19 de febrero. Acindar rechazó ambas conciliaciones. A esa altura el personal suspendido alcanzaba a 529 trabajadores y la empresa manifestó públicamente que "pasarían a ser licenciados". En tanto que el número de despedidos —según la empresa por razones disciplinarias— alcanzaban a 26, 8 de los cuales no aceptaron la indemnización.

EL DÍA 4/3 A LAS 22:00 HORAS se pusieron en funcionamiento algunos sectores de la planta de acuerdo a las modalidades anteriores a la fecha de vacaciones, cubriendo con personal reubicado puestos de personal suspendido.

El 4/3 el presidente de la empresa, Alcides Lopez Aufranc, presentó una nota al Subsecretario de Finanzas Públicas, Carlos Tacchi, anunciándole que, dada la disminución del mercado interno y las dificultades para exportar, no estaban en condiciones de cumplir con los anticipos al impuesto sobre los activos que ya sumaban 3.100.000 dólares. Solicitó, en cambio, que se le reconociera su carácter de acreedora del Estado en 19.600.000 dólares por reintegros del valor FOB de exportaciones

(que se hallaba suspendido). Ofreció compensar con BO-CREX la deuda de Acindar con la DGI y se quejó de no haber sido recibido personalmente. Al día siguiente Tacchi mandó una nota a la DGI con la recomendación de que siguiera "todas las acciones necesarias para asegurar y hacer efectivo el crédito fiscal".

EL DÍA 6/3 la Secretaría de Estado de Trabajo constató que puestos de personal suspendido eran cubiertos por personal de sectores inactivos y se procedió a la reinstalación del personal en su puesto habitual, produciéndose de esta forma la inoperatividad de la acería.

La empresa no acata las disposiciones y acuerdos efectuados por intermedio de la instancia administrativa

DURANTE LOS DÍAS 12 Y 13 se mantuvieron audiencias en el Ministerio de Trabajo Nacional. El día 14, los trabajadores sometieron a discusión de una asamblea lo negociado los 2 días anteriores. La asamblea resolvió llevar adelante el trabajo durante 5 días bajo la nueva modalidad de trabajo, luego de los cuales se realizaría una evaluación y ajuste para su implementación.

Las quincenas cobradas por los trabajadores EL DÍA 20 fueron muy bajas debido a la falta de trabajo.

Al día siguiente realizaron un festival "en solidaridad con los trabajadores suspendidos" que contó con la presencia de Antonio Tarrago Ross y artistas de la zona. La concurrencia al mismo fue de unas 2000 personas.

Transcurrió el periodo de prueba de los NMT sin que la empresa revierta las suspensiones y despidos, hecho que agravó al despedir a 2 trabajadores de Colada Continua.

EL DÍA 22/3 la Secretaría y el Ministerio de Trabajo no hacen lugar al pedido de Acindar para revocar las respectivas conciliaciones obligatorias y dictan una prórroga de 15 días en el primer caso y 5 días en el segundo.

Ese día Lopez Aufranc insistió frente al Subsecretario de Finanzas Tacchi, en obtener un acuerdo de regularización de las deudas vencidas y de las que vencerían en julio. También presentó una lista de agravios contra el Es-

tado que habría afectado las disponibilidades financieras de Acindar al no devolver el impuesto a las exportaciones, duplicar los precios de tarifas de energía eléctrica y gas natural, aumentar las cargas sociales e impuestos, incrementar con su política cambiaria los costos laborales en dólares, reducir a la mitad el arancel aduanero (menos 11% en los productos de Acindar).

Tacchi replicó que los organismos recaudadores debían atenerse al marco legal y que no podían "transgredirlo mediante compensaciones no autorizadas, o dejando de percibir los tributos adeudados en el tiempo y la forma que las disposiciones determinan. Han de ser realmente pocas las empresas que individualmente consideradas, o bien, como integrantes de grupos económicos, puedan manifestar un fiel cumplimiento de sus obligaciones tributarias".

EL DÍA 25/3 una Asamblea de trabajadores resolvió: "pese a la intransigencia patronal, acataremos la Conciliación Obligatoria como corresponde, reinstalando al personal en su puesto habitual (al 19/2), no cubriendo puestos de personal suspendido".

Es así que EL DÍA 26/3 como represalia por la medida adoptada por los trabajadores, la empresa despidió a quienes no aceptaran reubicaciones (aproximadamente 40 trabajadores de tubos en frío y en caliente).

AL DÍA SIGUIENTE, la empresa amplía el periodo de las suspensiones HASTA EL 2/4 en actitud provocativa. Ese mismo día abonó al personal mensualizado sólo sus haberes en efectivo (no así el porcentaje en Ticket Canasta); tampoco pagó la tercera cuota de la deuda con el personal (acta 3/10/90).

El Ministro de Economía, Domingo Cavallo, ofreció finalmente, mejorar en abril el tipo de cambio, mediante el pago de los reembolsos suspendidos a los grandes exportadores. También se realizaron acuerdos sectoriales de disminución de impuestos y rebajas de tarifas energéticas a los grandes consumidores que se comprometieron a no aumentar precios.

En la fábrica, las presiones sistemáticas sobre el personal que prestaba servicios se multiplicaron. Igualmente sobre los delegados que diariamente recibían Cartas

Documento en sus domicilios particulares. La tensión aumentó y se produjeron varios accidentes de trabajo, entre otros uno muy grave, ocurrido EL DÍA 31/3 en la Planta Talones. Tres operarios fueron enviados a realizar tareas "no habituales" de limpieza con productos inflamables, terminando con gran parte del cuerpo quemado.

Abril

Una toma por afuera de la fábrica

EL DÍA 2/4 la empresa prorrogó nuevamente el periodo de suspensión del personal HASTA EL 17/4.

EL DÍA 3/4 los trabajadores realizaron una Asamblea General —alambrado por medio— en la que resolvieron efectuar asambleas informativas en los sectores de 2 horas por turno, habida cuenta de las trabas dispuestas por la empresa con respecto a la movilidad sindical.

EL DÍA 4/4 los trabajadores suspendidos y despedidos instalaron frente al ingreso peatonal de la fábrica una enorme carpa en la cual ubicaron una olla popular. Desde allí controlaban el ingreso y egreso a la fábrica de personas y vehículos.

En el lapso comprendido ENTRE LOS DÍAS 5 Y 8/4 la empresa despidió "por razones disciplinarias" a 120 trabajadores de UOM y ASIMRA.

EL DÍA 9/4 la empresa desplazó la puerta de ingreso de la fábrica aproximadamente unos 450 metros hacia la Ruta. Su intención era dificultar el contacto directo entre los trabajadores que se encontraban prestando servicios y los dirigentes y trabajadores suspendidos y despedidos. Por este motivo, la carpa debió trasladarse a la vera de la Ruta 21 donde instalaron grandes carteles (coincidiendo con el alambrado que delimita el barrio de jefes y gerentes de Acindar).

EN ESA MISMA FECHA se remitió también Cartas Documento a los trabajadores suspendidos en las que se comunicó que quedaban "despedidos por falta de trabajo" a partir del DÍA 17/4.

Segunda marcha a la ciudad

EL DÍA 12/4 los trabajadores realizaron un nuevo acto en la plaza central que contó —por primera vez— con una cobertura periodística (radial, gráfica y televisiva) de tipo nacional.

Es de hacer notar que casi todos los sectores de la fábrica se encontraban paralizados, y diariamente los jefes respectivos "entrevistaban" al personal para ver si adherían a la marcha o si estaban dispuestos a trabajar. La oferta era que si iban, no cobrarían el día; en tanto que si se quedaban, a pesar de estar el sector parado cobrarían las 8 horas como trabajadas.

Los comercios paralizaron sus actividades a partir de las 10:00 hs, dando muestras de su preocupación por la política llevada adelante por la empresa "...es que un problema en la fábrica es un problema de toda la ciudad", "...queremos evitar que nos conviertan en un pueblo fantasma".

Pero se desató una torrencial lluvia que hizo dudar a los organizadores sobre la realización del acto, "...pero la gente ya estaba en la calle, venían de Arroyo Seco, San Nicolas, Rosario y pueblos aledaños". El acto ya no podía detenerse y se convocaron alrededor de 5000 personas.

Estuvieron presentes Autoridades locales, provinciales y Diputados Nacionales; también trabajadores de SOMISA y de la coordinadora de los gremios en lucha (AMSAFE, ferroviarios, etc). Las adhesiones provinieron de todo el espectro político y sindical. Uno de los momentos más tensos del acto se produjo cuando se hizo un minuto de silencio en memoria de un trabajador que había recibido, veinticuatro horas antes de morir en terapia intensiva, su telegrama de despido. Entre las frases más aplaudidas de los oradores, estuvo una que decía "...no podemos seguir teniendo una avenida que se llame Arturo Acevedo" (nombre del fundador de Acindar)... También se manifestó repudio cuando se hacía referencia a supuestas expresiones vertidas por Carlos Roldán, Gerente de Recursos Humanos del Holding ("esta vez vamos a terminar con el sindicato" y "a los trabajadores los vamos

a hambrear hasta que vengan con la cabeza gacha a pedir empleo. Recién ahí vamos a conversar").

Al reingresar a la fábrica los trabajadores del turno se encontraron con el portón de acceso cerrado. Los colectivos en los cuales se trasladaban se posicionaron frente al mismo hasta que les permitiesen ingresar (obstaculizando, de esa manera el acceso y salida de cualquier vehículo de la empresa). Finalmente, el personal ingresó y volvió a sus puestos de trabajo.

Entre los días 13 y 17/4, personal de una empresa contratista colocó un alambrado perimetral en un galpón del sector "decapado de flejes", el cual se extiende hasta el entonces Acceso a la Planta por Tubos en Frío (PTF) comenzando a correr el rumor que Acindar alquilaría dichas instalaciones ya cercadas a otra empresa y que se ofrecería a trabajadores en actividad pasar a integrar dicha firma comercial. Asimismo, comenzaron a hacerse las respectivas mudanzas de algunos sectores anexos que habían quedado encerrados dentro del alambrado mencionado y que seguirían perteneciendo a Acindar.

Durante el periodo citado se hizo mención a siete empresas diferentes que se harían cargo de las instalaciones citadas, siendo en todos los casos empresas pertenecientes o relacionadas con el grupo Acindar, y que la premura de poner dicha planta en funcionamiento se debía a necesidades de abastecer de Flejes Decapados a Laminfer, empresa perteneciente al grupo.¹⁰

EL DÍA 16/4 en una Audiencia citada en la ciudad de Santa Fé por la Secretario de Trabajo de la Provincia, se entregó a las partes en conflicto una propuesta de conciliación que debía ser respondida EL DÍA 18 en una nueva Audiencia. Esta iniciativa contemplaba varias condiciones: normalizar las actividades de la planta, reincorporar a los despedidos (hasta entonces sumaban unos 900), aceptar un sistema de retiros voluntarios y avenirse a discutir empresa y sindicato los nuevos métodos de trabajo.

EL DÍA 18 la empresa solicitó 24 hs. de prórroga para responder a la propuesta de conciliación.

El apoyo de Lorenzo Miguel

ESE MISMO DÍA, la UOM Nacional lanzó una solicitada en distintos medios masivos de prensa:

"ACINDAR CONTRA EL TRABAJO Y LA PRODUCCION. "La UOMRA como entidad sindical representativa de la mayoría de los trabajadores de Acindar, repudia esta incalificable conducta patronal, y ratifica su total apoyo a los compañeros de Villa Constitución y a la conducción de la seccional local". "Acindar desconoce la conciliación obligatoria y niega el pago de salarios a los que siguen trabajando. Desconocen la conducción sindical, le ponen todo tipo de obstáculos en su desempeño y han decidido el cierre de su planta Tamet en el Chaco, despidiendo al personal sin pagarle las indemnizaciones" "...tras este ataque a los trabajadores se esta atacando al plan económico y a la misma democracia..."

AL DÍA SIGUIENTE (19/4) en horas de la mañana, ingresó nuevo personal a la planta de Decapado de Flejes, que había sido cercada. Ese personal había sido contratado por una empresa denominada Marlar. Esto fue vivido como una provocación por los trabajadores que se encontraban en turno y se acercaron al sector para "llamar a la reflexión a esos nuevos trabajadores, haciéndoles notar que esas tareas venían siendo desarrolladas por trabajadores que habían sido despedidos como consecuencia del conflicto que se mantenía", tras lo cual, y en forma pacífica, unos y otros se retiraron del sector. Mientras se desarrollaba este episodio, los jefes de los respectivos sectores efectuaban un relevamiento del personal que no se encontraba en supuesto de trabajo. Durante el turno tarde se repitió lo mismo que a la mañana.

Por la tarde (DÍA 19/4), en la Audiencia pendiente, la parte sindical aprobó en general la propuesta de la Secretaría de Trabajo, pidiendo precisiones sobre algunos de los puntos. La empresa sobre el final del plazo fijado, hizo una denuncia sobre irregularidades en el Sector de

Decapado y planteó que en esas condiciones no se puede negociar.

EL DÍA 20/4 la empresa despidió alrededor de 250 personas que el día anterior no se encontraban en su puesto de trabajo y que habían sido "fichados" por la Jefatura.

AL DÍA SIGUIENTE durante los turnos mañana y tarde, los Jefes se vieron obligados a hacer firmar en los sectores una planilla donde se proponía a los trabajadores elegir "entre las decisiones del sindicato y las condiciones que imponía la empresa"; la respuesta fue unánime: nadie firmó la circular.

Durante el desarrollo del conflicto la empresa envió permanentemente telegramas y cartas documento a los domicilios del personal, en especial a los delegados y activistas, en los que se los acusaba de provocar disturbios y rotura de máquinas. Algunas personas llegaron a recibir 20 copias. Eran cartas "tipo", es decir, la misma redacción para todo el mundo. Por "rotura de máquinas" se llegó a acusar a un miembro de la Comisión Directiva del sindicato que tenía licencia gremial y que además hacía 6 años que no entraba a la fábrica ya que sus funciones eran administrativas. Un caso similar, fué el de un trabajador con licencia por enfermedad.

La parte gremial, además de responder telegramas, también desarrolló su propio "papeleo" con volantes para los jefes y la población, afiches en la ciudad y en la Capital Federal.

Lanzamiento del lockout

Ese mismo domingo (21/4) A LAS 22:00 HORAS, la empresa no permitió el ingreso del turno noche. Tras el alambrado de acceso, la Dirección había hecho colocar un cartel que decía: "El personal en convenio ha sido despedido en su totalidad. Notificación legal ha sido enviada a sus domicilios". Asimismo, al personal que se retiraba tras haber cumplido su turno tarde no se le permitía la salida por el lugar habitual. La parte sindical llamó a un Escribano Público y recién a las 2 hs. de la madrugada el personal pudo abandonar el establecimiento de-

jando constancia de que las instalaciones se hallaban en perfecto estado.

Frente a la "sorpresa", los trabajadores permanecieron por fuera en los tres accesos a la fábrica esperando la realización de una Asamblea de Trabajadores que se convocó para las 14 horas. En los distintos horarios de entrada del personal ese lunes por la mañana (06:00, 07:00 y 08:00) el asombro se multiplicaba, más cuando no se permitía el ingreso ni siquiera del personal jerárquico.

Continuando con la medida adoptada a la madrugada los trabajadores se distribuyeron en los distintos accesos, el clima era de angustia y temor, circulaban rumores de vaciamiento de la empresa. También se hablaba que los directivos de la empresa habían estado visitando una planta en Paraguay hacia donde trasladarían a Acindar.

En el transcurso de esa mañana, el personal de vigilancia, alambrado de por medio, entregaba a quien se lo solicitaba, fotocopias de la Carta Documento enviada a cada trabajador agremiado, salvo algunas que decían no tener en su poder. El texto era el siguiente:

Habiéndose negado reiteradamente a normalizar tareas y restablecer disciplina, participando en desorganización producción pese a intimaciones y exhortaciones, constituyendo grave injuria y fuerza mayor, impiden continuar vínculo y operar económicamente la fábrica, registrándose además daños en equipos y violencia personas y cosas, despedimosle hoy.

ACINDAR

Nota: Si usted personalmente tiene real o verdadero interés en restablecer el vínculo, estamos dispuestos a analizar su caso en particular atendiendo su posición y antecedentes.

Lopez Aufranc justificó el despido en el plan de paros que llevó adelante el sindicato de dos horas por turno que "desbarató totalmente la producción, porque el acero es un proceso continuo". "Así se llegó a un estado en el que teníamos 3.000 personas ociosas dentro de la planta, que

se peleaban entre sí". "Se invitará a los obreros a conversar, uno por uno, y los que acepten las nuevas condiciones de trabajo, la disciplina, más flexibilidad laboral y no pasarse todo el día en el baño, a esos se los reincorporará", pero "hay mil que no vuelven más". Por su parte, Victor Dipino, Director de Relaciones Públicas de Acindar, declaró a la prensa que "los afiliados de los gremios metalúrgicos han acordonado el establecimiento y no permiten el egreso o acceso de ninguna persona". A lo que Lopez Aufranc agregó: "amenazan a los operarios que trabajan, realizan piquetes de huelga y actos de intimidación contra el personal femenino, a quienes se atemoriza por la suerte de sus hijos en la guardería de la planta".

Piccinini aclaró que los paros por turnos fueron "consecuencia del conflicto desatado por la empresa y se realizaron cuando ya llevaban 2 meses de conflicto, con 30 despedidos y alrededor de 600 suspendidos. Mientras que la empresa desoía las leyes, negándose reiteradamente a presentarse en las conciliaciones obligatorias, nosotros nos mantuvimos en la vía legal, haciendo uso de nuestros derechos". Además expresó, que "la nueva forma de trabajo tiene un único objetivo: aumentar la productividad asignando múltiples tareas a cada trabajador, pero sin introducir mejoras o innovaciones tecnológicas. Esto es lo que precisamente intentábamos discutir". "La empresa no tuvo en cuenta la última propuesta, ni la decisión de trabajar 8 horas y cobrar 6, ni ninguna de las medidas de acercamiento que buscaba el personal". Tanto Piccinini como Peiretti (que conduce la seccional de ASIMRA) interpretaron que "la estrategia de Acindar apuntaba a lograr del Gobierno 'una exención de impuestos, una rebaja de tarifas y una mejora indirecta en el tipo de cambio'".

Para los operadores de la Bolsa de Comercio, el conflicto pasaba por los salarios: "la UOM pidió un aumento del 50% y el Estado esta dispuesto a darle el 35%. Acindar sólo quiere ofrecer un 25%".

Lopez Aufranc informó al Director de Títulos y Valores de la Bolsa de Comercio, que "aún cuando confiaba en una pronta resolución del problema, el resto de las plantas de la compañía operan en forma habitual, ase-

gurando el abastecimiento normal a sus clientes". Tenía stocks suficientes como para abastecer a sus clientes externos y mantener trabajando a pleno sus plantas de San Luis, y además estaba importando palanquilla desde Brasil.

El diario Clarín publicó el 23/4 que una fuente de inteligencia del Ministerio del Interior informó que Acindar habría solicitado al gobierno de Santa Fe ser eximida del pago de los consumos de gas y energía, pero que sólo recibió una rotunda negativa. "Encima quieren cobertura legal para las suspensiones y despidos y tratan de forzar al Gobierno para que colabore en la represión de eventuales protestas sindicales", completó el anónimo informante.

El Intendente de Villa Constitución, Jorge Malugani y el senador provincial justicialista, Miguel Robles, intentaron reunirse con el Ministro del Interior, para transmitir la tranquilidad con que se están manejando los trabajadores, dirigentes gremiales y la población e informar que a las autoridades de Santa Fe se les ha escapado las posibilidades de manejo de este conflicto. El Ministro del Interior, Mera Figueroa, delegó la reunión a su Subsecretario, Moises Ikonicoff.

Se afirma la estrategia sindical

Se realizó la asamblea DEL DÍA 22 (estando ya la totalidad del personal agremiado despedido) con una concurrencia masiva y ya con todo el personal "fuera del alambrado". Decidieron realizar una movilización el día 24, bajo la consigna "Por el derecho a la salud, la educación y un salario digno, queremos trabajar". En esta asamblea se planteó la necesidad de mantener los mismos ejes: unidad de acción, asambleas permanentes, instancia administrativa y evitar la provocación. Además se decidió establecer carpas en todos los accesos de la fábrica (las dos puertas de ingreso restantes). Se comenzó a hablar de una "toma por afuera" de la fábrica, ya que si bien no infringían la ley, controlaban de hecho el ingreso y egreso a la misma. Instalaron también una carpa en la ciudad de Rosario.

En las carpas, los trabajadores realizaban turnos que se correspondían a los que desempeñaban estando en actividad. Pero concurrían con sus esposas e hijos, ya que allí recibían la alimentación diaria. Hubo siempre comida que proveyeron los sindicatos, los comerciantes de la localidad, los trabajadores de la vecina planta siderúrgica de San Nicolás que donaron sus viandas diarias, etc. Organizaron cuadrillas de pesca ya que Acindar se encuentra emplazada a orillas del río Parana. La organización que allí se gestó rompía con las divisiones tradicionales existentes en la fábrica (supervisores, obreros, secciones, turnos, calificaciones, etc). Paralelamente se produjeron liderazgos naturales y se incorporaron las mujeres.

Los sindicatos realizaron un gran despliegue para la convocatoria al acto, a través de radios, el canal de TV local, recorridas con altoparlantes y visitas a todas las escuelas primarias y secundarias (buscando la adhesión de las Direcciones escolares).

Si bien la participación de sectores externos (medios de difusión, políticos, otros sindicatos, etc) constituyó un elemento esencial para la estrategia sindical, su mayor fuerza siguió siendo la cohesión lograda en la base. La instalación de las carpas, no sólo significó formas de control de la fuente de trabajo, sino también, constituyó un lugar de encuentro y de preservación de la identidad, innumerables testimonios lo reafirman, del estilo "...con el despido masivo se superó la división entre suspendidos y despedidos y los que aún se encontraban trabajando, entonces, el conjunto de los trabajadores se encontró en "igualdad de condiciones: todos desocupados"; "... en la carpa conocí a compañeros de otros sectores, incluso a quienes en otro turno manejaban las mismas máquinas que yo"; "... en la carpa aprendí a comprender a mi marido, yo sabía como él era en la casa, pero no conocía el respeto que le tenían sus compañeros".

EL MISMO LUNES 22 POR LA NOCHE la coordinadora de Gremios en Conflicto convocó a un plenario de la Multi-sectorial en el Consejo Deliberante de la Ciudad. Esta reunión regional fue la más numerosa que se conoció

desde el retorno de la democracia. La CGT regional informó que se había decretado un paro y movilización para el día 24.

El gobernador Victor Reviglio elevó a los Ministerios de Interior y de Trabajo de la Nación un informe pormenorizado destacando que las negociaciones entraron en un "punto muerto" cuando la empresa resolvió no retrotraer los despidos aduciendo cuestiones de derecho privado y de su propia organización, incumpliendo lo estipulado por la conciliación obligatoria dictada por la Secretaría de Trabajo de esa provincia. El Ministro de Economía instruyó al Subsecretario de Industria con el fin de que tome contacto con la empresa y la dirigencia sindical "para asegurarnos de que se haga una evaluación responsable".

EL DÍA 23 la empresa publicó una solicitada de reclutamiento de personal, en la que ofrecía salarios mucho más altos que los que pagaba habitualmente en la planta. El reclutamiento era fuera de Villa Constitución, en Rosario y en San Nicolás. El mismo día Lopez Aufranc realizó las siguientes declaraciones: "Piccinini es un engendro de la UOM, es un subversivo de los 70, de la liga de Tosco Salamanca, es decir, trotskista, son los que hicieron el movimiento revolucionario", "...pretendió crear una zona liberada entre San Nicolás y Rosario y fue encarcelado por el gobierno de Isabel Perón. Estuvo 5 años preso y a la salida de la cárcel parecía tranquilizado, pero hoy ha vuelto a las andadas". "La empresa arregló perfectamente con la UOM de Tablada, porque es peronista, pero no hay arreglo posible con el trotskista Piccinini porque él no entiende que no puede haber dos patrones en Acindar, que el único patrón es la empresa". También calificó de "absurda la solicitada de la UOM donde acusa a Acindar de sabotear al plan económico y la democracia". Dice que "ese texto fue redactado por Piccinini y no entiendo como es que Lorenzo Miguel lo aguanta".

En la UOM local hay quienes suponen que existe una puja en el Directorio de Acindar, entre un ala dura encabezada por Jorge Acevedo, Lopez Aufranc y el Gerente de Relaciones Industriales, Carlos Roldán (quien se adjudica los 2.000 despidos de la Ford de 1985) por un lado, y por otro, un ala negociadora, integrada por Arturo Acevedo y

Carlos Leone (vicepresidente de la firma). El diario *Ambito Financiero* publicó el día 23/4 que "Los fundadores de la compañía, los hermanos Acevedo, dejaron el negocio en manos de sus respectivos hijos, Jorge y Arturo. El primero manejó siempre la faz comercial de la empresa, mientras que el segundo se ocupó de la organización industrial. No faltaron conflictos familiares al estilo Dinastía, que finalmente terminaron con el alejamiento de Arturo del negocio".

Tercer acto en la ciudad

Los comercios optaron masivamente por cerrar sus puertas en adhesión a la marcha y en las escuelas, a partir de las 10 hs. quedaron suspendidas las clases. Alrededor de 15.000 personas (promedio de las estimaciones realizadas en distintos medios periodísticos) marcharon más de 30 cuadras desde las puertas de la fábrica hasta la plaza central de Villa Constitución. Los metalmeccánicos de la fábrica de autopartes Metcom (Autolatina) se sumaron en bloque, mientras una caravana de bicicletas y motos acompañaba por la banquina. También la Comisión de Mujeres Metalúrgicas que llevaban pancartas.

Ademas sumaron su presencia los diputados nacionales: Estevez Boero, Luis Zamora, Angel Elías y Aramouni; diputados provinciales: Bilicich, Druetta, y Mario Serra, el senador Miguel Robles, los concejales rosarinos Agustín Rossi, Juan Vitiello y Luis Rubeo. De la CGT Azopardo Victor De Gennaro, Mary Sanchez y Fransisco Villani, el titular de AMSAFE, Ediberto Sanchez y ATE Santa Fé: Jorge Hoffman. El intendente de la ciudad Jorge Malugani y el cuerpo en pleno de los concejales villenses, y los dirigentes Nestor Vicente y Lisandro Viale. Del Secretariado Nacional de la UOM: Naldo Brunelli y Gerardo Charadía. Por su cantidad, llevó casi una hora leer las adhesiones, también se leyó un documento de la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados Nacional que condenaba los despidos y exigía que "cesen las actitudes provocativas impregnadas de profundos sentimientos macartistas que hieren las legítimas aspiraciones de los trabajadores".

Mientras tanto, los principales funcionarios de la empresa se hallaban reunidos en las oficinas siguiendo instante a instante las alternativas de la movilización. Analizaban los canales de negociación posible para elevar a su director, *Lopez Aufranc, quien se reuniría EL MISMO DÍA A LAS 17,30 HORAS con Lorenzo Miguel en el Ministerio de Trabajo de la Nación. Esa mañana se escuchaba por radio al Ministro de Trabajo, Rodolfo Díaz, quien aclaraba que su gestión era "no institucional" ya que el conflicto técnicamente "sigue estando en el ámbito de la provincia de Santa Fé, y por ello mi decisión de invitar a las máximas autoridades nacionales de la UOM y a las de Acindar a conversar es sólo a título personal"; y agregó que "si estuviere en vigencia la Ley de Flexibilización Laboral que esta debatiéndose en el Congreso el problema de Acindar estaría resuelto".*

Algunos fragmentos de los discursos del acto:

Secretario General de ASIMRA (Peiretti): "Si la plata la puso en su mayoría el país (subsidios para la reconversión de la planta), ¿en base a qué argumento moral, legal, hoy ellos deciden el futuro de los trabajadores? "una vez más el pueblo de Villa Constitución esta demostrando que está en juego mucho más de lo que defienden los accionistas de Acindar. Y que entiendan que si no trabajan los trabajadores de Acindar, en Acindar no va a trabajar nadie (haciendo alusión al nuevo personal contratado)".

Secretario General de UOM (Piccinini): "Aquí hay un gran temor por la pérdida de las fuentes de trabajo y el general Lopez Aufranc se cree que la gente de Villa Constitución y de todo el país es tan ignorante, como para creer que esto es obra de un dirigente intransigente (en alusión a las acusaciones sobre su persona). Esta subestimando a la gente, pero nosotros sabemos que esa actitud obedece a un gesto de impotencia, porque no nos pueden dividir". "Llegamos al límite de nuestra dignidad, luego de mantener durante tanto tiempo la actitud madura de aguantar y aguan-

tar." "La disputa es en realidad entre dos proyectos de vida, el de la empresa, que con mezquindad y egoísmo piensa solo en sus ganancias; y el del pueblo, solidario, que lucha por la paz, la salud y la educación de sus hijos". "Acindar tiene que tener una mentalidad moderna, con justicia social y no la que sustenta ahora, cavernícola y perimida". "La patronal debe aceptar las reglas civilizadas y respetar las leyes, se tienen que olvidar de los tiempos de la dictadura".

Secretario General de la seccional San Nicolás (Naldo Brunelli): "no se trata de averiguar si quien esta al frente de una seccional es zurdo o no, en cada seccional esta el dirigente que quiere la gente" "...discrepamos ideológicamente (con Piccinini), es cierto, pero en una sola cosa, siempre vamos a encontrarnos, queremos lo mejor para nuestros representados y en ese camino también queremos que el respeto mutuo surja de la forma en que a ambos nos eligen, secreta y democráticamente". "Aquí ha quedado demostrado que, estatal o privado, a la hora de jodernos no reparan en medios".

La Secretaria General de la CGT de Villa Constitución, Susana Arizaga, calificó a la empresa de "nido de procesistas" y denunció sus intentos de "sobornar y romper a los dirigentes sindicales".

Secretaria General de CETERA, Mary Sanchez: "Lopez Aufranc puede decir lo que dice porque el presidente indultó a los asesinos" "Acindar puede despedir como lo hace porque esta política económica lo avala" "Le llaman crisis a la distribución del 20% de lo producido para los trabajadores y el 80% para las patronales".

Secretario de Organización de la UOM Nacional, Charadía: "expreso la solidaridad del compañero Lorenzo Miguel". "La UOM reconoce, avala y apoya a Piccinini, para que no se confunda Lopez Aufranc". "No permitiremos que la patronal desconozca las leyes labo-

rales y pretenda destruir las organizaciones sindicales". "No vamos a admitir el arreglo individual que pretende la empresa al margen de la organización sindical". También denunció que "Acindar despidió a 150 trabajadores de la planta Tamet, de Chaco, empresa que había adquirido hace apenas 16 meses"

CONCLUIDO EL ACTO, junto a Charadía, los directivos sindicales de las regionales de UOM y ASIMRA se dirigieron a la Capital Federal donde tendrían una reunión con la empresa en el Ministerio de Trabajo. En el viaje en dos automóviles, se produjo un accidente, que no pasó a mayores.

Desacuerdo acerca de cómo integrar una mesa de negociaciones

La reunión fracasó debido a la demanda patronal de que las negociaciones se realicen con la Directiva Nacional de la UOM, sin Piccinini. A lo que Miguel respondió que "si Lopez Aufranc solicita hablar solamente conmigo y no con los representantes de los trabajadores de Villa Constitución, nosotros queremos que sólo esté presente el presidente de ADIMRA, Israel Mahler". Además expresó que el conflicto "ha entrado en una faz política" y que "resulta extraño que nos nieguen en paritarias un básico de 2 millones de australes, mientras Acindar recluta personal por 4 millones y medio".

Ante esta situación se realizaron reuniones por separado: el Ministro se trasladó al Instituto del Seguro —donde se entrevistó con Miguel— y a la sede central de Acindar en Buenos Aires; prometiendo armar una mesa de negociación antes del lunes para que puedan "conversar" directamente. Luego informó de las tratativas al Presidente, Carlos Menem.

El titular de la CGT-San Martín (oficialista), Raul Amín, coincidió en que "el conflicto desatado por Acindar tiene una intencionalidad política que apunta a desestabilizar el plan económico y la política oficial".

Reclutamiento de nuevo personal

DEL 24 AL 26 DE ABRIL eran los días fijados para entrevistar a los postulantes para ingresar a Acindar. EL 24 (DÍA DE LA MOVILIZACIÓN) no se presentó mucha gente, lo que llevó a la empresa a desplegar una campaña en televisión, radio y repetir la solicitada en los medios gráficos. LOS 2 DÍAS SUBSIGUIENTES, las presentaciones a solicitar empleo fueron masivas.

Los trabajadores afectados por los despidos, fueron a "las colas" para convencer a los postulantes expresándoles que "Acindar promueve el enfrentamiento entre trabajadores, especula con la necesidad de la gente y los sueldos que ofrece en la solicitada estan muy por encima de los que realmente paga". También fueron las mujeres con sus hijos, portando carteles que denunciaban la grave situación que se ha generado en sus familias. Se repetían diálogos como el siguiente: "Compañeros, no se dejen usar, esto es una farsa. Una empresa como Acindar no se pone en funcionamiento en pocos días con gente nueva e inexperta". "¡Oíme! si yo no vengo, viene otro desocupado y es lo mismo" o "Mira, yo quiero laburar, la guita es tentadora y además sé donde me voy a meter". Cada vez que se abría la puerta de la "bailanta"¹¹ donde Acindar había puesto la oficina de reclutamiento en Rosario, se producían, escenas de alboroto y de desesperación por entrar.

Nuevos fracasos para reunir a las partes

Mientras tanto, EL DÍA 25 la Secretaría de Trabajo de Santa Fé y el Arzobispado de Rosario intentaron reunir a las partes. El Arzobispo se ofreció como mediador.

La reunión conciliatoria convocada por la Secretaría no tuvo resultados positivos. El Gerente de Relaciones Humanas de la empresa declaró que "Acindar estaba sitiada" y que "hay piquetes de personas". El Secretario Adjunto de la UOM, Victorio Paulón, aseguró que "la empresa quiere crear un foco de violencia a cualquier precio con su intransigencia", en tanto que el vicepresidente de la Nación, Eduardo Duhalde, manifestó en la víspera "Lo-

pez Aufranc practicamente pone contra la pared a los trabajadores y se burla de ellos", "al hombre de trabajo no se lo puede tratar de esa manera". Y enfatizó *ise trata de intolerancia y odio de clase que deben ser desterrados definitivamente de la Argentina*".

Menem expresó su preocupación por los despidos y dió instrucciones precisas al Ministro de Trabajo, Rodolfo Díaz, para que solucione el conflicto señalando que "en pocos días estará superado".

Se agudiza el conflicto

EL DÍA 25/4, Lopez Aufranc se reunió con el ministro del interior, Julio Cesar Figueroa. Del cónclave participaron también sindicalistas de la UOM chaqueña y el senador por esa provincia Deolindo Bittel. El tema común fue la situación de la planta Tamet, que Acindar adquirió hace 8 meses y que ahora pretende cerrar sin abonar indemnizaciones.

Miembros de la Asociación de Abogados Laboralistas publicaron en *Pag/12* (25/4) lo siguiente: *La huelga ...puede dar lugar a la pérdida del empleo y la cancelación de la personería gremial del sindicato... Pero cuando se trata del lockout patronal, no parece haber una respuesta institucional con igual grado de eficacia. Ello es así porque no existen las herramientas legales aptas, ni menos aún, voluntad política de aplicarlas. Se aferran a una conceptualización de la empresa como estructura autocrática donde unos mandan y los demás obedecen, sin otorgar a los trabajadores la más mínima participación en las decisiones y en las responsabilidades.*

EL DÍA 26 Acindar publicó una solicitada en la que justificaba el despido masivo:

INFORME DE SITUACION PLANTA VILLA CONSTITUCION: "Durante 1990 Acindar sufrió 134 paros y medidas de fuerza que le ocasionaron pérdidas equivalentes a 55 millones de dólares" "Desde fines de febrero se sufrieron nuevamente medidas de fuerza ilegítimas y actos de indisciplina que desorganizaron la producción...daños intencionales, intimidaciones y

amenazas "El establecimiento se encuentra sitiado por piquetes que impiden trabajar al personal que desea hacerlo y al que Acindar esta incorporando".

Cabe aclarar que, el control obrero del ingreso de la fábrica era manejado estratégicamente: si la empresa se avenía al diálogo, desbloqueaban el ingreso, si no había diálogo, no había ingreso. Los directivos pasaron a usar el río que pasa por la parte trasera del establecimiento, avión o helicóptero (poseen un aeropuerto en la planta).

ESE DÍA, Duhalde expresó: "*Nadie puede decirles a los empresarios que no ejerciten su derecho a redimensionar personal, pero sí podemos indicarles cómo no deben hacerlo. Y despedir personal para retomar selectivamente es una de las formas que no deben aplicarse*".

Por su parte, el intendente de Villa Constitución dirigió una carta abierta a los desocupados que aspiran a ingresar a la siderúrgica: "*no se presten a un juego político lamentable*" y les pregunta si "*es justo salvar vuestra situación personal a costa de la ruina de toda una comunidad de 50 mil almas*".

EL DÍA 27 dos dirigentes de la planta que Acindar posee en La Matanza desmintieron frente a la prensa las declaraciones de Lopez Aufranc y afirmaron que la situación en ese establecimiento "esta muy lejos de la normalidad". Según Daniel Jurado y Miguel Linan, "hay 400 suspendidos que son presionados para retirarse con indemnizaciones en cuotas", "...los métodos de trabajo flexibles sólo se arreglaron con el secretario de la UOM de La Matanza y la Comisión Interna, después de una feroz persecución con centenares de despedidos por la huelga con que se resistía el avance de Acindar".

La Directiva Nacional de ASIMRA ratificó su apoyo a los 800 supervisores despedidos de Acindar y envió una denuncia a diversos foros internacionales: OIT, FIET (Federación Internacional de Empleados y Técnicos) y FITIM (Federación Internacional de Trabajadores de Industrias Metalmeccánicas).

EL DOMINGO 28 se realizó en las inmediaciones de la carpa principal un festival con la presencia de Antonio Tarrago Ross, León Gieco y varios grupos locales, bajo el

lema "Villa Constitución no va a ser vencida". La policía estimó la concurrencia en 12.000 personas. "La gente traía sillas, mate y se disponía al baile. En las ollas populares, se sirvieron 1.500 tazas de chocolate para los chicos, donado por los comerciantes de la localidad". Pese al clima festivo, la inquietud en las carpas era manifiesta, ya que existía la certeza de que al día siguiente intentaría ingresar el nuevo personal contratado.

En los diarios de esa mañana, la empresa había publicado una solicitada indicando que "se han recibido más de 5000 solicitudes de empleo para la planta 2 (Villa Constitución)".

AL DÍA SIGUIENTE (LUNES 29), en el turno de la mañana la empresa agregó al plantel de colectivos que venían habitualmente de Rosario con los 399 empleados jerárquicos, dos colectivos más (después se comprobó que estaban vacíos). En el transcurso del viaje dos colectivos habían sido apedreados por "encapuchados" provocando la rotura de un parabrisa y de ventanillas en otro vehículo. Cuando los vehículos llegaron a las inmediaciones de la planta, los trabajadores con sus mujeres, se avalanzaron sobre ellos. Los dirigentes gremiales reconocerían luego, haberse visto sobrepasados por la gente, "de casualidad nadie fué dañado".

Los colectivos fueron desviados hacia una estación de servicio ubicada a 150 metros antes del primer acceso a la fábrica. Y luego se dirigieron a un playón de camiones de la Junta Nacional de Granos. Allí fueron los dirigentes gremiales para charlar con los tripulantes de los micros. Todos estos acontecimientos eran filmados por la TV local. El Secretario Adjunto de UOM ingresa a uno de los colectivos, donde es aplaudido por el personal fuera de convenio. A su vez, estos últimos replicaban "no somos carneros, como pretenden hacer ver. Resguardamos nuestra fuente de trabajo", "sólo queremos ejercer nuestro derecho al trabajo".

El Gerente de Personal aclaró a la prensa que no se trataba de personal temporario ni recientemente contratado ya que había circulado una versión de que la empresa había contratado "barras bravas" para hacer frente a los "piquetes humanos" que impedían el ingreso a la planta. Luego se presentó el gerente de Acindar, Alejandro Yaven e

impartió instrucciones a los fuera de convenio: "nombren a dos delegados por colectivo, que tengan teléfono y luego nos vamos a comunicar para ver qué hacemos".

El nuevo personal nunca llegó, pese a las amenazas de la empresa.

ESE MISMO DÍA, desde Estados Unidos, Domingo Cavallo señaló que se trata de un problema que la empresa y el gremio deben resolver, intentando desvincular al gobierno del conflicto. También se mostró sorprendido de que "Acindar tenga que hechar gente, justo ahora que aumenta la demanda en todos los rubros".

EL 30/4 la empresa despidió a los miembros de la Comisión Directiva de UOM y ASIMRA que tenían relación de dependencia con la fábrica.

ESE MISMO DÍA, Lorenzo Miguel almorzó en la Casa de Gobierno, con el presidente Carlos Menem y el Ministro Díaz analizando el conflicto. Al salir del mismo declaró que "luego de que logremos la reincorporación de todos los trabajadores cesanteados podremos hablar de reconversión" "la actitud empresarial constituye un tiro por elevación al plan económico del gobierno".

Mayo

El acto del 1º de Mayo

En los actos del 1º de mayo que se realizaron en todo el país se repitieron reconocimientos para "la lucha llevada adelante por los trabajadores de Acindar".

Frente a las puertas de la fábrica en Villa Constitución, se instalaron mesas y sillas en forma de rectángulo donde los dirigentes sindicales y las figuras políticas tomaron asiento rodeados por la concurrencia. El acto transcurrió en un clima de reflexión. Además de los dirigentes políticos locales, estuvieron presentes Luis Brunati, "Chacho" Alvarez, "Conde" Ramos, Juan Pablo Cafiero, D. Alessandro, M. Fontella, F. Caviglia, A. Bravo, R. Irurzun, L. Viale, Perez Esquivel, Graciela F. Meijide, A. Conte, M. Montserrat, Carlos Vicente. Entre los sindicalistas F. Gutierrez, J. Camaño, C. Lister, S. Peiretti.

También Nora Cortiña de Madres de Plaza de Mayo y Estela Carlotto de Abuelas de Plaza de Mayo.

Piccinini expresó "en esta lucha se esta jugando nuestro futuro, porque si nosotros perdemos van a perder todos los trabajadores argentinos".

Victorio Paulón (Sec. Adjunto UOM): "acá no hay reconversión industrial, no hay inversión tecnológica, ni cambio de modalidad laboral. Lisa y llanamente lo que se pretende es producir el mismo tonelaje de acero con el 30% menos de hombres ... Estamos en una lucha gremial distinta porque no se están discutiendo salarios"

Peiretti (Sec. Grl. ASIMRA) manifestó "es una afrenta, ya no contra el trabajador sino contra el Estado, la comunidad, la democracia misma".

Durante las tres horas que duró el debate, observaron a un helicóptero que entraba y salía de la acería, trasladándose hasta unos seis kilómetros de la ruta. Estaba transportando 1 tonelada y media de alambre especial para una fábrica de repuestos para bicicletas, establecida en Buenos Aires.

El mes de mayo comenzó con perspectivas altamente recesivas para los metalúrgicos de Quilmes, Berazategui y Florencio Varela, ya que 8 empresas de la zona anunciaron 350 suspensiones, mientras 25 fueron despedidos y una firma (Huber) atravesaba un período de conciliación obligatoria por 20 despidos más. Sólo en un caso hubo compensación del 60% por las suspensiones, mientras que en las restantes no hubo ningún pago de jornales no trabajados. El titular de la UOM de Quilmes, Francisco Gutierrez, consideró que esta realidad "parece desmentir" el optimismo oficial por la reactivación.

Comienzo de las reuniones tripartitas

EL DÍA JUEVES 2/5 se efectuó finalmente la primer reunión en el Ministerio de Trabajo con la presencia de Alberto Piccinini, mientras que por la parte empresarial no lo hizo el Presidente, Alcides Lopez Aufranc, sino que estuvo presente el Vicepresidente de la firma. Las discusiones

nes fueron mantenidas en reserva y se pasó a un cuarto intermedio hasta el día 6/5.

En Villa Constitución se realizaron Asambleas cerradas, es decir, sin prensa, por turnos en las carpas donde se informó de la primera reunión, que fue una presentación del problema por las partes y de la voluntad negociadora. Se pidió a la asamblea mantener el silencio mientras se desarrollen las negociaciones. Como demostración de la predisposición al diálogo, se permitió el ingreso de camiones y del personal fuera de convenio que realizarían tareas de mantenimiento.

EL DÍA 3/5 el Juez de Villa Constitución Dr. Bissio desestimó el pedido de desalojo de los trabajadores de la puerta de la fábrica ante una denuncia de Acindar caratulada "usurpación por turba y toma de fábrica exterior".

Por entrevistas, nos informaron que algunos Jefes fueron a las casas de trabajadores para "apretarlos", para que se aparten de la acción del sindicato. También que los trabajadores "apretaban" al personal jerárquico. Al lado de la carpa principal, y rodeado por un alambrado se encuentra "el barrio de los jefes", que durante el bloqueo era el único que podía acceder a la planta (ya que se comunican por atrás). Los trabajadores, entonces, en la entrada del barrio, "conversaban" con las esposas de los Jefes y les explicaban cuál era la situación de sus familias. También controlaban el ingreso o no de las empleadas domésticas, de los alimentos, etc. Las reacciones de las esposas de jerárquicos fueron diversas, inclusive algunas donaron alimentos para la olla popular (¿por solidaridad o por temor?), pese a que pidieron que esas donaciones sean mantenidas en reserva.

EL DÍA 4/5 UOM y ASIMRA volantearon el siguiente panfleto a la entrada de los jefes:

A los sres. Jefes:

Los trabajadores en conflicto de la empresa Acindar, tal cual como el primer día, esperamos tener una salida pacífica a este problema. Lo cual significa que se dió curso favorable a las expectativas que tenemos con respecto a la situación. Esto lógicamente no lo decimos desde una posición de fuerza, sino muy por el contrario desde una posición de justicia.

Durante este tiempo ha quedado totalmente demostrado quién tenía la razón en este conflicto. La opinión pública ha sido contundente en este sentido, y esto no es un regalo, esto es un reconocimiento a la verdad pero por sobre todas las cosas es un reconocimiento a la madurez política con la que se esta llevando a cabo este conflicto. Dentro de este marco y para seguir demostrando nuestra buena voluntad los trabajadores seguimos cediendo cosas, por ejemplo haber permitido que ustedes ingresen a trabajar. En este tema les hacemos un llamado a la reflexión para que conserven su dignidad de trabajadores y no se presten a trabajar en nuestros puestos de trabajo, que no son sólo nuestros, sino también de nuestras mujeres y nuestros hijos. El futuro de ustedes y el nuestro van de la mano, por lo tanto tenemos que buscar lazos de unidad para que juntos, porque todos somos trabajadores, podamos edificar un futuro mejor.

Durante este tiempo los trabajadores no sólo hemos soportado despidos masivos sino también medidas de intimidación en nuestras casas a través de cartas documento y visitas sugestivas de algunos jefes indignos para presionar a nuestras familias. Con respecto a esto les queremos decir que se queden bien tranquilos que no nos van a doblegar porque nuestras familias están más firmes y unidas que nunca. Aparte, que no les podemos contar con palabras la convivencia solidaria que estamos viviendo en nuestras carpas. Los que somos empleados de Acindar de tanto tiempo y que vamos a seguir trabajando juntos sabemos que seguiremos compartiendo un montón de cosas y que nuestros hijos seguirán jugando juntos en sus escuelas y en sus clubes. Ustedes saben perfectamente que al mercenario no le importa nada de esto. Es aquí donde ustedes deben jugar un papel fundamental.

Por último, y con mucho dolor les queremos decir que la empresa ha despedido a todos nuestros enfermos, incluso a los tres compañeros que tuvieron el accidente en talones sin importarles nada sobre su futuro.

A pesar de todo, los trabajadores seguimos jugados en una salida pacífica a este problema.

"El futuro es nuestro, de nuestra esperanza, de nuestra fé, de nuestra solidaridad".

ASIMRA UOM
04/05/91

EL DÍA LUNES 6 DE MAYO se hace una nueva reunión en el Ministerio, donde la empresa expresó ante los funcionarios su irritación por el volante. Se produjo un principio de acuerdo basado en la retractación de los despidos y la apertura de Retiros Voluntarios. Pero los sindicalistas rechazaron el pago en cuotas de las indemnizaciones de quienes se retiren y la empresa pretendía supervisar la confección del listado de retiros. En esta situación se pasó a un cuarto intermedio.

Por la noche, en los preparativos para el programa televisivo de Liliana Lopez Foreci, el Ministro Díaz que estaba invitado le "recuerda" a Piccinini el compromiso de mantener el silencio respecto de las negociaciones.

PERO AL DÍA SIGUIENTE (7/5) Acindar sacó una solicitada rompiendo el voto de silencio, y difundió su versión de los términos de la negociación. En la solicitada Acindar proponía: reincorporar progresivamente al personal de acuerdo a las necesidades productivas y suspensiones con el 60% de los salarios en el primer mes y que en ejercicio de su derecho de organización y dirección, la empresa sería quien seleccione el personal que ingrese o egrese de la misma. También expresaba que "...la empresa se presentó el 4 de febrero ante el Ministerio de Trabajo de la Nación informando de la necesidad de re-dimensionarse y comunicó la suspensión de 600 personas por falta de trabajo...", y reiteró que "en los últimos 18 meses se produjeron 134 paros con pérdidas para la empresa de 55 millones de dólares".

Se rompe el diálogo

Esta solicitada determinó que a diferencia de las maratónicas reuniones que venían desarrollando, los gremialistas se presentarían por espacio de sólo una hora, manifestando que darán una respuesta institucional ya

que "la actitud de la empresa (dar a publicidad los términos de la discusión) constituye una provocación y una burla a los trabajadores y al gobierno que están haciendo un máximo esfuerzo para lograr la paz social". El Secretario General de ASIMRA de Villa Constitución, añadió que "tampoco es cierto que hayamos hecho 134 paros, porque eso equivale a una medida de fuerza cada dos días, lo cual es una mentira total" y reclamó a la empresa que "reconozca el papel mediador del Ministerio de Trabajo, y que se encuadre dentro de las leyes en vigencia y no pretenda unilateralmente decidir cómo se va a resolver el conflicto".

El Ministro Rodolfo Díaz, en una conferencia de prensa, dijo que sus gestiones "estuvieron hasta el día de hoy enmarcadas dentro de un acuerdo de mantener discreción sobre el contenido de las negociaciones, pero que fue vulnerado por la solicitada empresaria".

ESE MISMO DÍA en Villa Constitución, se realizó una Asamblea donde se decidió reiniciar el cerco humano del establecimiento. Ante este clima de tensión, Díaz telefonó a Piccinini en el despacho que le habilitaron en la UOM Nacional para pedirle que se mantuviera sereno: "No hay que entrar en un juego de provocaciones", le sugirió. Los trabajadores de Acindar de Villa Constitución junto con los trabajadores de la planta de La Matanza colocaron DESDE EL DÍA 7 AL 9 una mesa en la Capital Federal, en las inmediaciones del Congreso de la Nación, para dar su explicación al transeúnte porteño acerca de cuál era la situación planteada en ambas plantas por la empresa. También proyectaban videos en una TV de las marchas y asambleas de fábrica de Villa Constitución.

Mientras tanto, EL DÍA 7 A LAS 16,30 HS desde un helicóptero se precipitó a tierra un rollo de alambre tipo "talo-nes", de aproximadamente 370 kilos. Luego de atravesar la ciudad de Villa Constitución, cayó en un campo y no hubo víctimas. Al caer dejó un cráter de 1 metro de diámetro. Era la segunda vez que Acindar utilizaba estos métodos no muy ortodoxos para satisfacer a sus clientes, en este caso Good Year.

EL 8/5 las direcciones nacionales de UOM y ASIMRA publicaron solicitadas de contestación.

UOM: "Es la continuidad de una política de prácticas desleales y hechos consumados, implementada en los últimos tiempos por Acindar"... "el colmo de su desaprensión y vulneración de las leyes es que entre los cesanteados se hallan compañeros gravemente accidentados en sus puestos de trabajo, llegando al extremo de incluir a un compañero, que estando en terapia intensiva, posteriormente falleció". "Tenemos voluntad de mantener conversaciones serias, con la reincorporación de todos los despedidos, el cumplimiento de la legislación, el pago de la deuda a los trabajadores, la participación de los Comités de Higiene y Seguridad, el cese de persecuciones sobre los trabajadores y la apertura de un Registro de Retiros Voluntarios".

ASIMRA: "Acindar comete práctica desleal, coarta la libertad sindical y además dilata la solución de un conflicto que ellos impulsaron por causas netamente ajenas a lo laboral. Nadie duda qué busca con los despidos ... reducciones importantes de tarifas y otros 'beneficios' que les permitan paliar una crisis generada por mala administración y falta de una adecuada política industrial competitiva".

El obispo de Morón, Justo Laguna, dijo en un debate en la Cámara de Diputados de la Pcia. de Buenos Aires que "es injusto condenar al hambre a tres mil familias", "no se puede hacer como hizo el liberalismo y el marxismo: generaciones enteras entregadas por un utópico bienestar futuro. No sabemos si lo vamos a alcanzar, pero nuestra problemática tiene que ser el hombre de hoy, concreto, este que vive hoy aquí en la Argentina".

Finalmente el acuerdo

EL DÍA 9/5 se llegó a un acuerdo luego de 18 horas corridas de negociaciones:

1. Se retractaron los despidos, retro trayendo la situación a antes de iniciado el conflicto; manteniéndose vigente el registro de retiros voluntarios.
2. Se mantendrían suspensiones y se iría reincorporando sucesivamente el personal, de acuerdo lo va-

ya requiriendo la operatoria de la puesta en funcionamiento de la planta y los requerimientos del mercado.

3. Se acordó que las suspensiones sean "rotativas" (con la intención por parte del sindicato de evitar que a posteriori se transformen en despidos selectivos).
4. Se aceptaron concesiones sobre la deuda que la empresa tenía con los trabajadores (que perjudicarían de forma desigual a los trabajadores, trasladando al sindicato los conflictos que esto pudiera suscitar).
5. Se acordó completar el pago a los suspendidos con un subsidio de la Caja de Subsidios Familiares para la Industria.
6. Se mantuvo el compromiso de participación sindical en la discusión de los nuevos métodos de trabajo (pero no se mencionó a la Comisión Técnica, que a partir de entonces desapareció).
7. Se detuvieron todas las acciones legales suscitadas a partir del conflicto.
8. Se comprometieron a mantener una "paz social" por 180 días.

Cuando Piccinini expresó al Ministro que el acta del acuerdo debía ponerse "ad referendum" de la asamblea de trabajadores, éste se enfureció, pero sorprendentemente intercedió Lorenzo Miguel aduciendo que "se debían respetar los cuerpos orgánicos". La reunión finalizó a las 4 HS DEL DÍA VIERNES 12, y a las pocas horas, los dos secretarios generales (UOM y ASIMRA) se dirigieron hacia Villa Constitución. Esa noche debatieron el acuerdo con los trabajadores en el ámbito de las tres carpas de Villa Constitución y en la de Rosario. Esas discusiones fueron filmadas por la TV local (que siguió todos los pasos del conflicto). En el momento en que se anunciaba la retractación de los despidos una nenita de no más de cuatro años exclamó "bien", y enseguida las carcajadas de todos los presentes. Toda la semana que duró la negociación había sido de gran tensión y expectativa en las carpas. El día anterior había muerto un trabajador de un ataque de hipertensión; había muchos enfermos y otros

con gran agotamiento físico, la gente hablaba de "una guerra de desgaste".

Montaron un tinglado entre la carpa principal y la entrada de la fábrica para realizar una Asamblea General. Allí estuvieron los dirigentes de UOM y ASIMRA, con la participación directa, por primera vez, de Lorenzo Miguel. A la Asamblea concurrieron casi todos los trabajadores con sus familias, alrededor de 5.000 personas. Al cabo de dos horas de discusión con amplia participación, sólo 6 manos se levantaron en contra del acuerdo.

Alberto Piccinini admitió "con todas las letras que el aspecto económico fué el más flojo", "esta solución estuvo al límite de lo posible porque el conflicto estuvo bien rodeado políticamente". "Todas las luchas son justas, pero están las ganadas y las perdidas. Esta es la primer lucha exitosa de los trabajadores contra la reconversión salvaje, pero es sólo un comienzo porque las actas son papeles y se cumplen según quién junte más fuerza". "Los que quieran continuar la lucha van a tener tiempo de sobra porque ahora hay que hacer cumplir los acuerdos, nuestra fuerza es la única garantía" "No se dejen empaquetar por los Jefes en la aplicación de los nuevos métodos de trabajo, porque lo acordado es que las diferencias se discutan. Ante cualquier duda hay que consultar con la Comisión Interna". "Este acuerdo fué una salida más que honrosa de la situación".

Victorio Paulón declaró que "este acta habla del estado actual de las cosas, pero tiene en sí misma el mérito de haber detenido la prepotencia patronal".

Lorenzo Miguel expresó que había participado personalmente en el conflicto porque "*se pretendió hacer un juego ideológico y ya hace quince años alguien me quiso hacer un juego así*".¹²

Como "muestra de solidaridad" y a propuesta de la Comisión Interna, la Asamblea acordó que quienes se reincorporan primero al trabajo donen doce horas mensuales de su sueldo para los que no ingresen al trabajo de inmediato. También se resolvió que los trabajadores que deseen anotarse en el Registro de Retiros Voluntarios se anoten también en el sindicato para poder controlar "que quienes quieran irse puedan hacerlo" y evitar las discriminaciones.

Nuevamente el conflicto por diversas interpretaciones del Acta Acuerdo

EL DÍA MARTES 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 los trabajadores debían aceptar 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.

Piccinini calificó a ésta actitud de la empresa como "trampa jurídica, es como hacer firmar a los trabajadores un recontrato con la aceptación de nuevos métodos laborales". Recordó que los puntos 4 y 9 del acta estipulaban que tales modificaciones "se tendrían que hacer con la intervención del sindicato y respetando las convenciones colectivas de trabajo".

Los trabajadores se amontonaron en las ventanillas de pago (ese día se debía hacer efectiva la primer cuota de la deuda; recordemos que ya llevaban 45 días sin recibir un sólo pago). Aguardaron allí 12 horas con la decisión unánime de no acceder al cobro en la medida en que no se esclareciera la situación en la reunión que en ese mismo momento estaban manteniendo sus dirigentes gremiales con la empresa.

Ante los problemas suscitados, el delegado del Ministerio de Trabajo, Anselmo Rivas, fue enviado como intermediario a Villa Constitución (quien informaría permanentemente al ministro y al presidente Carlos Menem). También Lorenzo Miguel se mantuvo en línea telefónica durante todo el tiempo. Piccinini expresó su "gran preocupación" porque el mencionado funcionario, "en vez de presionar a Acindar por el no cumplimiento de lo pactado, se dedicó a presionarme a mí durante las diez horas que duró la reunión que mantuvimos en la planta, para que yo hiciera firmar el agregado".

EL DÍA 16 se hizo una reunión en el Ministerio de Trabajo y la empresa hizo constar en una acta que Anselmo Rivas "había sido trasladado por la firma en avión y alo-

jado en un hotel de San Nicolás". La reunión como ya era habitual duró muchas horas, sin mayores resultados.

Ante esta situación, los trabajadores decidieron volver a bloquear el ingreso del establecimiento.

Acindar envió a Villa Constitución a dos de sus directores: Arturo Acevedo y Ricardo Lopez Mayorga, para que inicien una campaña en los medios de comunicación locales, explicando la postura de la empresa y convocando "con nombre y apellido" a una primera tanda de obremos para que se presenten a cumplir labores.

Ese mismo día (16 DE MAYO) la empresa convocó a una conferencia de prensa. Admitió la inclusión de un ítem referido a la aceptación de nuevos métodos de trabajo y expresó: "Nosotros no hemos agregado nada más que lo que dice el acta. Son las cosas que normalmente deben firmarse cuando existe una relación entre una empresa y un individuo" "... la rotación si se lee bien, no es más que por 90 días, no por el periodo de 180 días" "El Dr. Jorge Videla, Asesor Legal de la empresa, explicaba: Nosotros le entregamos a cada trabajador una copia íntegra del Acta, y a continuación un resumen textual de los puntos que para nosotros son los más importantes. Esto no quita, ni quiere decir que con esto se anule el resto del contenido del Acta; simplemente que cada trabajador tenga conciencia y sepa que están incluidos en el acta". "Aquí no hay ninguna nueva contratación, como se dijo en algún lado, esto es simplemente dejar sin efecto el despido, incorporándose con los mismos derechos" "Una de las cláusulas establece el pago para compensar todos los perjuicios que haya tenido el trabajador desde que comenzó el conflicto, no necesariamente del día del despido, sino antes y hasta que se firme el acta. La suma global de A 6.500.000. cubre íntegramente ese periodo".

EL DÍA 18/5 la empresa convocó en forma individual a 60 de los 3.200 despedidos a reincorporarse bajo las nuevas modalidades de trabajo el lunes siguiente. Los trabajadores rechazaron las cartas documentos respectivas. Lopez Aufranc manifestó que "mientras Piccinini esté al frente de la conducción gremial, no existirán las condiciones mínimas de tranquilidad como para pensar en nuevos emprendimientos"; y que podría "verse obli-

gada a presentarse en convocatoria de acreedores como consecuencia de las pérdidas que le ocasiona el conflicto". Un directivo de Acindar, Ricardo Lopez Mayorga, dijo que no se negociará hasta que se levante la "toma desde afuera" del establecimiento, a la cual consideró como una "violación de las garantías constitucionales" de trabajo; estas declaraciones equivalían a un virtual pedido de intervención oficial, sin excluir la fuerza pública, para desalojar a los operarios. Hasta ahora, la empresa había formulado al iniciarse el conflicto sus apreciaciones en una entrevista privada con el Ministro del Interior, Julio Mera Figueroa, y luego radicó denuncias en el juzgado federal de Rosario y ante la policía santafesina.

Luis Guerrero, Secretario Adjunto de la UOM Nacional, calificó que la postura de la empresa es una "provocación a los trabajadores, que pone en peligro la paz social alcanzada". Elvio Nardoni, directivo de la UOM regional, desmintió la acusación de la empresa y afirmó "en el barrio Acindar los jefes entran y salen normalmente y los chicos van a la escuela".

Mediación del Estado e implicancia de otras negociaciones sectoriales para la definitiva resolución del conflicto

EL DÍA 19 el Ministro de Trabajo, Rodolfo Díaz, advirtió sobre la posibilidad de abandonar su mediación al afirmar que la cartera a su cargo "no tiene mucho margen de maniobra porque no puede sustituir la voluntad de las partes ... Si no se ponen de acuerdo, el Estado no puede hacer dirigismo o intervencionismo", pero al día siguiente se retractó.

La Cámara de Diputados de Santa Fe denunció: "la conducta de los directivos de Acindar altera la paz social y lleva al descreimiento de los acuerdos institucionales".

EL DÍA 21, en Villa Constitución, las esposas de los obreros cesanteados de Acindar realizaron una marcha hacia la plaza central, cuyo lema era "repudiamos la impunidad patronal".

Ese mismo día, en el Ministerio de Trabajo de la Nación la empresa "se presentó a arreglar" y en no más de 4 horas se superó el conflicto bajo la siguiente fórmula: se acordó la firma de la documentación de la empresa pero con la leyenda "hago constar que la firma de la notificación se efectúa con reserva del derecho a mi desconformidad en cuanto a que la medida ordenada no se ajuste a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo 260/75".

En declaraciones a la prensa el Vicepresidente de la firma, Carlos Leone, "ratificó que de persistir el panorama actual de ventas estaba prevista una reducción de mil puestos de trabajo". Piccinini ratificó por su parte, que "las planillas adicionales que la empresa pretendió hacer firmar no constituyeron un error, creemos que se intentó tender una trampa", "se firmaron todos los acuerdos posibles, así que ahora no puede haber más confusiones", y subrayó que "desde mañana un representante legal de la UOM fiscalizará cada uno de los siete documentos que tienen que firmar los trabajadores".

Paralelamente, en La Rioja el Presidente Carlos Menem anunciaba el retorno de los regímenes de promoción industrial que benefician a las implantaciones industriales en las provincias de La Rioja, Catamarca, San Juan y San Luis (en esta última provincia Acindar posee 12 plantas industriales).

Notas

1. Jick, T.D., (1979).
2. Cfr. Glaser y Strauss, (1967).
3. Si bien realizamos entrevistas al personal de jefatura, tuvimos un acceso más fluído a la parte sindical, como así también, a los operarios y supervisores.
4. 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, 1981:115).
5. En particular, varias obras de Roberto Bisang: (1989a), (1989b), (1989c).
 6. Adam, G. y Reynaud, J.D, (1978).
 7. Los temas enunciados en "B" son realmente novedosos para la negociación, ya que fueron considerados en forma exclusiva como prerrogativa del empleador por su facultad de dirección y organización. Sin embargo, también la flexibilidad salarial impuesta como tema a través del Decreto 1334/91 de "negociación salarial por productividad" encuentra desprevenidos tanto a los sindicatos acostumbrados a negociar sobre la base de estructuras de remuneración rígidas, como a los patrones, con estructuras de costos poco elaboradas.
 8. Adelantándose de esta forma a la nueva legislación de flexibilidad laboral. Las vacaciones en cualquier momento del año eran una novedad en la empresa, pero he podido constatar que simultáneamente se estaba produciendo el mismo planteo en otras empresas de la zona.
 9. Derivada de la quita de un 20% del salario de bolsillo realizada por la empresa en marzo de 1990. De agosto a diciembre fué abonada con tickets canasta, pero la deuda de marzo a agosto debía ser pagada en 4 cuotas a partir de enero de 1991, suprimiendo también a partir de esa fecha el pago en tickets.
 10. Luego del conflicto, se creó esa nueva empresa, controlada por Acindar.
 11. Es un local propiedad de los dueños de Acindar que esta alquilado para una bailanta.
 12. De este modo Lorenzo Miguel hacía una autocrítica de la intervención al gremio que promovió en el año 1974.

INDICE

INTRODUCCION	9
CAPITULO 1.....	12
I. El sector siderúrgico, la empresa y sus sindicatos	12
II. Un nuevo paradigma tecnológico internacional en siderurgia	18
III. Integración, reconversión tecnológica y crisis en el mercado interno siderurgico.....	20
A modo de síntesis	34
CAPITULO 2.....	36
I. El retorno democrático y elecciones sindicales.....	36
II. Cambios estructurales y problemas de coherencia global de las actividades	37
III. "Gerencia participativa". El inicio del cambio en la organización del trabajo.....	39
IV. Experimentación de formas de flexibilidad funcional	44
V. Disciplinamiento e intento de ruptura de la alianza intersindical.....	46
A modo de síntesis	51
CAPITULO 3.....	52
I. Objetivos del proyecto de cambio organizacional.....	52
II. Dos intentos sucesivos de implementación no concertada	52
III. Cambios en el contexto de la empresa y en su esquema económico	59
IV. Nuevas reglas de procedimiento para la negociación	61
V. El cambio en las reglas de contenido	65
A modo de síntesis	71
CAPITULO 4.....	73
I. Lockout e interrupción de las negociaciones	73
II. Las consecuencias del lockout en la planta	76
A modo de síntesis	78

CAPITULO 5.....	80
I. Las relación de fuerzas	80
II. El estudio de dos talleres	90
<i>A. El taller de trefilación</i>	91
<i>B. Sector hornos eléctricos de la acería</i>	106
A modo de síntesis	114
CAPITULO 6.....	117
I. La lógica cualitativa del cambio organizacional	117
II. El "impacto" del cambio organizacional: la lógica cauntitativa del ajuste y la flexibilidad	120
A modo de síntesis	133
CONCLUSIONES	137
Notas	142
Bibliografía	154
APENDICE 1	
Metodológico	161
APENDICE 2	
Cronica del conflicto y lockout (feb/mayo 1991)	167
Notas	206

Este libro se terminó de imprimir
en Offset Difo S.H.
Rosario 4751, Adolfo Sourdeaux, Buenos Aires
en el mes de abril de 1996.