

Relaciones laborales, aprendizaje y cambio industrial: un estudio de caso*

Negociaciones sectoriales de flexibilidad
en una planta siderúrgica argentina

Marcela Jabbaz **

1. *Introducción*

Este artículo tiene como finalidad analizar las continuidades y rupturas que se producen en el sistema de relaciones laborales de una empresa que atraviesa un proceso de reconversión industrial. Nos referimos a la siderúrgica Siderca (del grupo económico argentino Techint), dedicada a la fabricación de tubos sin costura para la explotación petrolera, donde se han producido fuertes innovaciones (tecnológicas y organizacionales) entre los años 1984 y 1988.

Estas modificaciones se presentan en un contexto de crisis de las formas de representación sindical.¹ En un gran número de países, entre los cuales está incluida la Argentina, la iniciativa de la acción social está pasando de los sindicatos a los empresarios. Las actitudes de los empresarios son sumamente variadas, van desde la tesis que insiste sobre la necesidad de proseguir el diálogo con los sindicatos, hasta la opuesta, que privilegia la individualización de las relaciones y la integración de los asalariados, con el objetivo, declarado o no, de la marginación e incluso de la eliminación de los sindicatos. Es evidente que entre estos dos extremos existen innumerables situaciones intermedias (cfr. Spyropoulos, 1991).

Todo indica que el caso Siderca está incluido entre estos últimos, pues los encargados de la gestión tendieron en un comienzo a la unilateralidad en la decisión

* Agradezco a Jorge Walter, quien fue una guía permanente en el desarrollo de la investigación.

** Investigadora del CONICET. Directora del Centro de Estudios Organizacionales del Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires - UBA.

1. Cfr. AAVV, 1995.

del cambio tecnológico (motivados, probablemente, por una relación de fuerzas que les era favorable) y llevaron adelante una política de rotación de mano de obra, denominada por los sindicalistas "cambio de sangre" (sustituyeron entre los obreros personal antiguo por jóvenes técnicos). Sin embargo, la unilateralidad no fue posible cuando debieron encarar cambios en las modalidades de trabajo ya que ello demandaba la modificación de hábitos y costumbres de los trabajadores. Ello se debe a que los cambios radicales en las reglas formales o informales que rigieron históricamente el trabajo operario no pueden realizarse si no se inicia un proceso de negociación con los trabajadores reunidos en alguna instancia de representación colectiva.

De hecho, luego de varios intentos frustrados de imposición, se modificó una presunción básica² según la cual los empresarios tendrían el derecho exclusivo de dirección y organización de la empresa. Esta inflexión podría ser conceptualizada –según Argyris y Schön (1978)– como un aprendizaje de circuito doble, ya que se relacionaría con un cambio en las normas construidas dentro de las teorías en uso de la organización. Esto fue posible luego de un largo proceso de prueba y error, pero se desencadenó a partir de una especie de terremoto organizativo, consecuencia de un fuerte conflicto obrero-patronal que derivó en el cambio de la plana mayor de la empresa. Los nuevos directores vinieron con la misión de llevar adelante una negociación que permitiera el establecimiento de un nuevo compromiso con los trabajadores y sus representantes gremiales.

Hay indicios, sin embargo, que las reglas emergentes significaron también un cambio por parte de los trabajadores ya que se fue forjando una especie de *contrato psicológico* con una parte de los trabajadores para que aceptasen las nuevas condiciones de trabajo, en particular las de adaptación a las modalidades operativas y a la capacitación permanente; mientras que quienes no pudieran o no quisieran adaptarse, se convertirían en candidatos al despido.

Asimismo, se establecieron pautas para el reclutamiento y la promoción que dualizaron la fuerza de trabajo. Veremos, entonces, que los cambios en las relaciones laborales fueron acompañados de una renovación generacional en los distintos niveles de la organización, con ganadores y perdedores.

2. *Las estrategias de expansión*

Realizaremos aquí una breve comparación entre la estrategia de Siderca y Acindar (Jabbaz, 1995 y 1996), que hasta los años noventa fueron las empresas privadas más importantes del sector.³

2. Edgar Schein (1988) señala que las presunciones básicas coinciden con lo que Argyris ha denominado "teorías en uso", esto es, las orientaciones que realmente gobiernan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas. Las presunciones básicas, al igual que las teorías en uso, son inconfrontables e indiscutibles, son inconscientes.
3. Luego habría que agregar a Siderar S.A. (grupo Techint) que surge tras la privatización de SOMISA en 1993 y su fusión con Propulsora.

En el año 1974 se levantaron las restricciones legales que aseguraban el monopolio de la empresa estatal SOMISA en la producción y provisión de semielaborados de acero a los laminadores privados existentes hasta ese momento en el país. La eliminación de esas trabas permitió que empresas como Acindar y Siderca iniciaran procesos de integración productiva con la instalación de acerías propias.⁴

El contexto específico en el que operaban en ese entonces estas firmas era el siguiente:

* Acindar producía (y produce) una amplia gama de productos laminados no planos (alambres, talones, tubos con costura, etcétera) y un mercado interno relativamente importante donde existían muchos competidores.

* Siderca era la única empresa argentina especializada en la producción de tubos sin costura de alto valor agregado.

Cabe destacar que cuando Acindar y Siderca integraron su ciclo de producto, la capacidad instalada de cada una de ellas creció enormemente. Paralelamente, el mercado interno (hacia mediados de la década del 70) alcanza un punto de saturación, lo cual motivó a las empresas a buscar salidas para su nueva capacidad de producción.

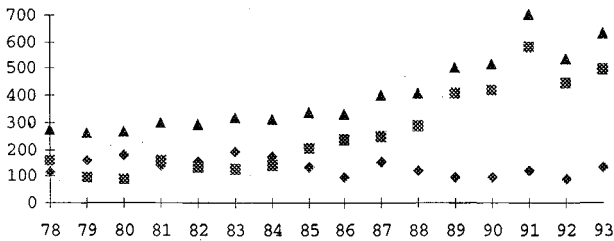
Como consecuencia de ello, Acindar compró, fusionó y/o cerró empresas pertenecientes a la competencia hasta obtener una posición dominante en el mercado interno de laminados no planos. Es decir, basa su crecimiento sobre una mayor participación en el mercado interno utilizando a partir del año 1982 al mercado externo como "colchón" en las etapas de recesión.

Por el contrario, Siderca vislumbró como única alternativa de expansión la conquista de nuevos mercados en el exterior. En este caso, la especialización en un solo producto debía ser flexible para adecuar las calidades a las exigencias de variedad imperantes en el mercado mundial. Esto la impulsó a realizar una inversión en tecnología entre los años 1984 y 1988 que significó una renovación completa del parque de maquinarias (la inversión de esos años alcanzó los 600 millones de dólares). Esta modernización, que puede denominarse sistémica ya que fue acompañada por cambios en la organización, elevó el grado de flexibilidad productiva, pasando de 100 variedades de tubos a más de 400.

En el gráfico que sigue puede observarse cómo hasta el año 1986 las proporciones de venta entre mercado interno y externo se mantenían constantes, mientras que a partir de entonces comienza una tendencia creciente y sostenida hacia la exportación.

4. Incorporaron un nuevo esquema de aceración, integrado por los procesos de Reducción Directa-Hornos Eléctricos-Colada Continua. Estos cambios constituyeron no sólo un avance en la frontera tecnológica, sino que implicaron un salto en otra dirección, caracterizado por menores costos fijos por tonelada producida y mayor flexibilidad productiva (en relación a la posibilidad de obtener aceros más variados en su composición química y realizar series más cortas).

GRÁFICO 1



Fuente: Elaboración propia basada en memorias y balances de la empresa.

En este sentido podemos decir que la salida al exterior no es coyuntural sino que obedece a una estrategia de largo plazo, adaptando su núcleo productivo y su estructura de costos a los requerimientos internacionales.

Finalmente, las disímiles estrategias de inserción en los mercados de estas empresas no sólo indujeron determinadas políticas tecnológicas, sino que fueron complementadas con ciertas decisiones en el plano de la gestión social. En el caso de Acindar se produjo un desfase temporal entre una innovación tecnológica parcial (de fines de los setenta) y la reorganización que produjo a fines de los ochenta. Mientras que Siderca, si bien hasta fines de los setenta había seguido una ruta tecnológica análoga, durante los ochenta se diferenció encarando un proceso de modernización sistémica (tecnológica y organizacional) que la ubica entre los primeros exportadores mundiales de tubos sin costura.

3. *Antecedentes: la inducción cultural y la innovación tecnológica*

La problemática central de la empresa era: ¿cómo desplegar una agresiva política de inserción internacional en el mercado de los tubos sin costura? En las entrevistas, los gerentes diferenciaban, con un lenguaje prefabricado por los cursos de inducción cultural promovidos desde el *holding*, las siguientes etapas:

En un primer momento predominó un grupo humano con una orientación comercial, basado en una "cultura del esfuerzo" y apoyado en obreros de oficio y gerentes también de oficio. Una concepción que podríamos denominar voluntarista.

Siguió un período de transición con el predominio de "los ingenieros" cuya estrategia se basaba en el incremento de la productividad a través del cambio tecnológico. Al mismo tiempo, un grupo minoritario de gerentes intentaba, con escasos resultados, incorporar la problemática de la gestión social de la innovación tecnológica a través de un plan que se denominó PIPRO (Programa de incremento de la productividad).

Por último, ese pequeño grupo adquiere preponderancia y se logra un cambio de *management* (literalmente, ya que se decidió renovar en forma completa la cúpula directiva de la empresa) con ideas asociadas a la Calidad Total. A partir de entonces, se ha producido una inflexión, hacia una "cultura de la efectividad".

Debemos destacar que la decisión del presidente de la empresa respecto a ese desplazamiento fue precedida por 32 días de huelga, que marcaron el fracaso de los antiguos directores.

3.1. Los "comerciales" y la "cultura del esfuerzo"

En el sector siderúrgico, el desarrollo local llega a un tope –aunque fluctuante– durante la década del setenta, pese a lo cual, y aprovechando las ventajas financieras que los regímenes de promoción industrial otorgaban para la modernización tecnológica, las empresas amplían su capacidad instalada. Siderca instala una acería: en 1976 la planta de reducción directa y en 1978 los hornos eléctricos.

Pero la versatilidad de los mercados externos tendían a imponer la necesidad de producir con variedad, cuestión difícil de resolver con la estructura tecno-productiva existente hasta ese momento. Sin embargo, predominaba la idea de que se debían amortizar las recientes inversiones y "no incurrir en nuevos gastos".

De este modo, se impuso una mentalidad comercial consistente en *esforzarse* para aumentar la variedad de tubos con las máquinas existentes, lo cual demandaba enormes esfuerzos al área productiva.

El predominio del sector comercial sobre el productivo se refuerza en los comienzos de la década de los ochenta por el cambio abrupto en las reglas de juego que lleva a un desplazamiento del poder de decisión hacia las áreas financieras y comerciales que empiezan a monopolizar los recursos de las empresas (cfr. Walter, 1991).

Paralelamente, Roberto Rocca, quien había asumido en forma reciente la conducción de la empresa (por la muerte del fundador –Agostino Rocca– producida en el año 1978), desarrolla a partir del año 1980 un programa de perfeccionamiento gerencial intentando una mejora en las comunicaciones del personal superior.

Luego de tres años de estudios de mercado y discusiones sobre la estrategia a adoptar, se llegó a la conclusión de la necesidad de orientar la producción hacia los grandes productores petroleros del mundo.

3.2. Los "ingenieros" y las nuevas inversiones

A partir de 1984, y como consecuencia de las rigideces tecnológicas del proceso productivo, se produjo una escisión en la empresa y el liderazgo pasó de los "comerciales" a los "ingenieros". Se elabora un "Plan Maestro" que consistía en: 1) in-

versiones del orden de los 600 millones de dólares que se efectivizarán entre 1984 y 1988; 2) el PIPRO (Programa de Incremento de la Productividad) y 3) el plan de tareas complementarias.

En esta etapa se construye el laminador continuo (LACO 1) para tubos de gama pequeña y una fábrica de cuplas. Pero el objetivo de largo plazo era el reemplazo del laminador a paso de peregrino (LAPE) por un laminador continuo a mandril retenido para los tubos de gama media y grande (LACO 2) y se comenzó por la construcción de sus instalaciones anexas (playas de materiales y lubricantes, almacén general, taller mecánico, laboratorio electrónico, taller de automotores y otros talleres auxiliares).

A las masivas inversiones se sumó la repotenciación (Walter, J. y C. Senén, 1995) de todos los servicios industriales y los equipamientos necesarios para la terminación de tubos y controles de calidad.

En la gestión de personal el énfasis fue puesto en un Programa de Incremento de la Productividad (PIPRO).

“El tema pasaba por compararnos con los japoneses y en ese esquema la productividad era una variable crítica. Los japoneses estaban en un valor de 18 horas-hombre la tonelada y nosotros estábamos en 40 o 42 horas.”

Si bien el PIPRO partía del personal superior, implicaba la participación de toda la empresa. Se crearon “grupos de desarrollo tecnológico”, especie de círculos de calidad intrasectoriales que consistían en reuniones periódicas entre el personal de cada sector y su jefe, donde se trabajaba a base de metodologías de solución de problemas. Si bien las reuniones se desarrollaron durante dos años, generaron más tensiones que soluciones.

“Son esos sistemas ortopédicos -sostiene un gerente-, tuvimos que hacerlos porque era la moda. Además los grupos de desarrollo tecnológico se diferenciaban de los círculos de calidad japoneses en que no se originaban por un problema específico y desaparecían con éste, sino que se perpetuaban. Esto llenaba una especie de contraestructura dentro de la planta que comenzó a chocar con la organización formal”.

La idea de participación impulsada por el PIPRO era de una sola vía, es decir, se proponía a los operarios que elaborasen propuestas para mejorar la productividad y la calidad, pero no se los consultaba al decidirse modificaciones concretas en las modalidades de trabajo. En este sentido, lo que contribuyó a agrandar la brecha entre los objetivos del PIPRO y la forma en que se lo implementaba fue el Plan de Tareas Complementarias que estaba orientado a generar una polivalencia en los operarios de producción (debían colaborar con los de mantenimiento en la detección de fallas y realizar tareas simples de manutención de equipos). Esto generó fuertes conflictos que derivaron en una de las huelgas más importantes de Siderca durante su proceso de modernización, que duró -como adelantamos- 32

días. Finalmente, se impuso sólo formalmente un esquema de tareas complementarias que de hecho demandaba excesivos esfuerzos de control. Con el tiempo se volvió a la modalidad de trabajo anterior.

3.3. *El cambio de orientación: la "cultura de la efectividad"*

Los reiterados fracasos para acompañar los cambios tecnológicos con un nuevo tipo de gestión organizacional, llevaron a que en 1986 Roberto Rocca decidiera renovar por completo la cúpula directiva de Siderca. Los nuevos gerentes eran portadores de nuevas representaciones mentales acerca del modo de llevar adelante las modificaciones, y así se convirtieron en los hacedores del pasaje desde un esquema de cambio impuesto a otro de negociación.

El desplazamiento de los directivos coincidió con el comienzo de la instalación del LACO 2 que permitiría superar las 500.000 tn/año y ubicaría a Siderca entre los principales productores del mundo.

Tanto la concepción como el montaje de la instalación del LACO 2 constituyó una experiencia inédita que da cuenta del profundo cambio conceptual que guiaría la gestión posterior. A esa altura se había acumulado experiencia con la construcción del LACO 1, a partir de la cual, los nuevos directores (formados y seleccionados en otras empresas del *holding*) consideraron que esta vez la instalación no era sólo cuestión de técnicos sino que se debía incorporar a los futuros usuarios de los equipos en el montaje, asignando personal de los distintos niveles (operarios, supervisores y personal jerárquico). Éstos serían además, los encargados de confeccionar los manuales de procedimientos para operar con los nuevos equipos. La duplicación de dotaciones dedicadas al área de laminación era vista por ellos como una inversión que les permitiría anticiparse a los problemas que suelen traer aparejados este tipo de innovación tecnológica de gran complejidad en lo que hace a la reconversión de saberes y haceres.

Uno de los proveedores de la tecnología expresó:⁵

“La INNSE de Milán reconoce que este montaje ha tenido resultados extraordinarios y que son verdaderos récords en este tipo de grandes instalaciones. Cuando llegué a la Argentina encontré que la gente se había hecho carne del proyecto y esto ayudó a que el resultado sea de los mejores. Aquí se conjugaron los conocimientos y experiencia de nuestra empresa, la garantía de Techint como montador mundial y el conocimiento profundo de Siderca en lo que hace a plantas de fabricación de tubos. Nosotros no hemos caído en los errores de otras veces. Esto creo que se ha dado por haber trabajado en estrecha relación con los que van a operar la planta”.

5. Este testimonio ha sido extraído de la publicación interna *Sin Costura*, año III, julio-agosto-setiembre de 1988 n° 88-89-90, dedicadas a la puesta en marcha del LACO 2.

Esta vez, la nueva instalación implicaba también el desarrollo de innovaciones tecnológicas que serían realizadas en conjunto con los proveedores de partes del proceso, lo que permitió una eficaz transferencia de conocimientos.

4. *La estabilización de un modelo de gestión*

Según la visión empresaria el modelo de gestión se estabilizó a partir del año 1988 con un plan gerencial denominado "Dirección de Manufactura" (DIMA) que llevó adelante la renovada dirección empresaria con un cuerpo gerencial también nuevo.

DIMA se estructuró sobre la base de varios proyectos sucesivos:

- 1) *El plan de reorganización*, es decir, el cambio de la estructura organizativa, que incluyó: a) el achatamiento de la pirámide jerárquica; b) la divisionalización; c) la continuación de la política de sustitución operaria y d) la creación de una red de subcontratistas.
- 2) *La Calidad Total*, introduciendo conceptos tales como mejora continua, relación proveedor-cliente interno y externo.
- 3) *El proyecto "En Contacto"*, que buscaba establecer un nuevo sistema de relaciones laborales. Sus objetivos eran –como veremos– la concertación de acuerdos sectoriales de flexibilidad y la contención de la conflictividad.

Si bien no desarrollaremos aquí los puntos 1 y 2, cabe destacar que se pasó de una pirámide jerárquica de 8 niveles a otra de 5 (operarios, supervisores, jefes de sección, jefes de departamento y gerentes), lo cual fue acompañado por un recambio del 80% del personal de jefatura por "jóvenes profesionales". La reducción de niveles se consiguió gracias a una alternativa ajena a la dinámica interna de la empresa, y fue la entrada del grupo Techint en el proceso de privatizaciones. Ello permitió descomprimir los cargos más altos ya que una política de profesionalización del *management* había generado un efecto no esperado: se habían acumulado grandes tensiones entre los jóvenes que ingresaban con gran potencial y fuertes expectativas y los "viejos" gerentes, quienes en realidad estaban muy lejos de jubilarse. Entonces, las privatizaciones dieron opciones tanto para los que se fueron a ocupar puestos claves en las empresas recién adquiridas, como para los que se quedaron y pudieron ascender.

Respecto de la descentralización de la organización:

- a) La negociación y el desarrollo de las relaciones laborales pasaron de la oficina de personal al jefe de cada sección y jefe de departamento respectivo. Paralelamente, se creó el puesto de especialista en relaciones laborales en cada una de las áreas de producción.
- b) Se modificó la organización, creándose una estructura divisionalizada por sub-productos (Mintzberg, 1988), conformada por las divisiones de Acero, Laminación y Tubos. De este modo, la jefatura de producción pasó a coordinar tareas de man-

tenimiento y calidad. Por otro lado, las funciones de *staff* (administración, desarrollo de procesos, asesoramiento tecnológico, seguridad industrial, capacitación, etcétera), permanecieron centralizadas, brindando asistencia a los gerentes de División cuando éstos lo requiriesen. También se dispuso de una Gerencia de Calidad centralizada con una función normativa y de actualización para el lanzamiento de nuevos productos.

5. El proyecto en contacto

5.1. Los objetivos del proyecto

El nombre del proyecto surgió justamente a partir de la problemática de cómo compatibilizar los *contactos* entre la estructura jerárquica de la empresa —que tendía a descentralizarse— y la estructura centralizada de los sindicatos.

Hasta el momento, un delegado podía plantear un problema de la sección directamente ante el gerente de relaciones laborales. Ahora se eliminaba esa posibilidad y se impulsaba la idea de que el jefe de Sección con los supervisores más el coordinador de Personal (presente en cada sector) desarrollasen en su ámbito la relación con los delegados del sector; los jefes de Departamento se vincularían con las comisiones internas, mientras que los gerentes y directores con la Comisión Directiva del sindicato.

Nótese la paradoja existente en el proyecto: la descentralización, en lugar de propender a un desarrollo de los vínculos informales “cara a cara”, tendía a su burocratización. Esto significaba un disciplinamiento no sólo de la acción gremial, sino también de los mismos cuadros de línea que no debían infringir esa pauta cuando se presentase un reclamo en un nivel no acorde con el nuevo ordenamiento de las relaciones.

Desde el punto de vista sindical, pudo pensarse que, en consecuencia, se fortalecería la posición de los directivos regionales (ASIMRA y UOM), que ya no sufrirían intromisiones por parte de los delegados o miembros de las comisiones internas en el tratamiento de las cuestiones estratégicas. Sin embargo, el proyecto “En Contacto” tendía a la fragmentación de la acción gremial, dejando que cada nivel de representación (delegados, comisiones internas, directivos regionales) actuase por su cuenta, sin acciones coligadas. Asimismo, la reglamentación de niveles de contacto tendía a frenar los vínculos informales, tan importantes en el desarrollo de las negociaciones implícitas necesarias para llevar adelante los cambios que la empresa proponía, vinculados con la incorporación de criterios de flexibilidad funcional en los puestos de trabajo.

La actividad cotidiana de los delegados era la atención de reivindicaciones “finas o micro” (por ejemplo, una liquidación mal hecha, la tramitación de un préstamo, de un certificado de escolaridad, etcétera). El proyecto intentaba que este tipo de demandas se canalizara a través de la estructura organizativa de la propia empresa, promoviendo, al mismo tiempo, que los delegados se transformaran en “especialistas sindicales en el cambio”, ya que para la empresa era necesario que éstos comprendieran las cau-

sas de las modificaciones a producir en los puestos de trabajo, para que las transmitirán a los trabajadores. En este sentido, un gerente nos expresó:

“Había que hacerles entender qué eran estas nuevas paritarias, lo cual llevó la conversación desde un centro de naturaleza administrativa a un centro de naturaleza organizativa. Tuvimos muchas dificultades por prejuicios. Muchas veces hemos querido ayudarlos a generar una escuela sindical y se han resistido. Porque creen que con eso los vamos a adoctrinar. Pero hoy lo están haciendo por su propia cuenta, están formando sus especialistas en seguridad, en leyes laborales y en todos los temas de administración del personal”.

Sin embargo, la oficina de personal no estaba preparada para cumplir estas nuevas funciones, y frente a una mala liquidación, por ejemplo, se formaban enormes “colas” en su puerta. Esto llevó a la creación de la figura del “coordinador de personal” que en determinado horario iba a cada sector para recibir los reclamos. De este modo, la empresa terminó imitando a la organización sindical, ya que ese coordinador pasó a duplicar las funciones desempeñadas por el delegado gremial. Este último, sin embargo, resultaba más eficaz ya que en su doble carácter (representante del sector y del sindicato), podía articular mejor las reivindicaciones, accionando como bisagra entre diferentes ámbitos: sindicato, cuerpo de delegados, sector, oficina de personal, etcétera.

Los delegados mantuvieron la estrategia reivindicativa tradicional, pero comenzaron a incorporar las nuevas temáticas.

El sindicato, si bien aceptó llevar adelante este nuevo tipo de negociaciones, no se avino a respetar los “niveles de contacto” propuestos por la empresa, de modo tal que la comisión interna participó en las negociaciones de los sectores.

Sin embargo, la falta de experiencia, formación e información por parte de esta comisión, así como también la necesidad de no descuidar los aspectos reivindicativos, derivó en que los verdaderos portavoces de los sectores en las negociaciones de flexibilización fueran los delegados.

De resultas de lo anterior, la ausencia de una contraparte sindical unificada, llevó a que hacia 1992 surgiera la necesidad de crear una comisión paritaria especializada en las discusiones sectoriales de flexibilidad funcional y salarial que diera respaldo a los delegados de los sectores.

Por el lado empresario, se demostró poseer una visión más sistémica del cambio dado que se hizo intervenir a un hombre de relaciones laborales, bajo la figura de “animador” de las reuniones, en las discusiones de los nuevos métodos de trabajo, que les permitió centralizar la información dispersa de las negociaciones en los sectores.

La metodología de la empresa era la introducción gradual de cambios en la división del trabajo y en el sistema de remuneraciones, privilegiando el consenso y llegando al conflicto únicamente si se agotaban otras vías.

5.2. *El papel de las regulaciones formales y de las informales en el nuevo tipo de negociación*

Desde el punto de vista empresarial, cabría preguntarse: ¿por qué no hacer uso de la figura del *ius varianti* de la ley de contrato de trabajo? Esta ley permite realizar cambios en la atribución de tareas a los operarios, siempre y cuando ello no les ocasione un menoscabo económico o moral. Es decir, los empresarios por su derecho de dirección y organización podrían introducir unilateralmente la polivalencia. Sin embargo, los directivos de Siderca, luego de una serie de tentativas frustradas, llegaron a la conclusión siguiente:

“Todo esquema de cambio impuesto dura en función del esquema de control. Nosotros tratamos de imponer las tareas complementarias en el año 86, se produjo un conflicto pero lo conseguimos. Fue el primer cambio organizativo que hicimos, pero el efecto que tuvo en la práctica fue bajo. Y eso se debe a que ni la jefatura, ni la supervisión estaba preparada para poder establecer el control y monitoreo de ese cambio.”

Para introducir variaciones en los puestos de trabajo había, entonces, que encontrar una fórmula para consensuarlos con los trabajadores, y para ello, había que sentarse a dialogar con el sindicato. Sin embargo:

“La teoría que utilizamos —dice un gerente— es aquella de comer al elefante [es decir, al sindicato]. Y... ¿cómo se lo come? De a pedacitos, muy de a poquito. Esa teoría del elefante en algún momento tuvo dificultades, porque había sectores muy duros, por ejemplo en mantenimiento la negociación duró dos años y medio. Pero con perseverancia, seguimiento, con persistencia”.

Puede notarse la ambigüedad de esta aseveración. Por un lado, la pretensión de “comerse al elefante/sindicato”, por el otro, la fatiga por una ardua negociación.

“Obviamente —reconoce el gerente— que la propuesta inicial no fue la que finalmente firmamos. Pues la cambiamos y la mejoramos. A través de esa participación hubo gerentes con más ingenio, representantes gremiales que aportaron, obreros...”.

Pese a las ambigüedades, se plasmó un acuerdo para llevar adelante negociaciones sectoriales de flexibilidad, con la condición sindical de que no afectara la estabilidad laboral (como ya explicamos, la empresa escalonó los cambios, desvinculando este proceso de la reducción de personal).⁶

6. En Acindar, por el contrario, el cambio en las modalidades operativas basadas en el enriquecimiento de las tareas de los operarios de producción “impactó” sobre las dota-

“Pese a que la condición para negociar era que la fábrica no imponga despidos -dice un gremialista-, tuvimos el problema de que sobraba gran cantidad de gente. En aquel momento éramos comisión interna y dijimos, bueno, discutamos las modalidades de trabajo, las nuevas descripciones de tareas, discutamos salarios, las nuevas condiciones ambientales, pero también discutamos el destino de la gente. Entonces el personal fue reubicado, porque había muchas fábricas [las áreas son habitualmente denominadas así en el establecimiento] que tienen mucha demanda de mano de obra, la fábrica no puede ser totalmente automatizada.”

De este modo, la empresa reducía personal en algunos sectores (los más automatizados y donde había mayores resistencias) y creaba excedentes en otros (donde la mano de obra es más intensiva), postergando su racionalización. Es decir, la reestructuración de un sector repercutía en otros, y como los acuerdos son considerados provisorios ya que las modificaciones nunca alcanzan un óptimo, el sentimiento de inestabilidad (pese a las previsiones empresarias) se transformó en una cuestión permanente.

En síntesis, la necesidad de privilegiar el acuerdo en lo que hace a la introducción de modificaciones en los puestos de trabajo no fue una conclusión inmediata. Ambos actores fueron ajustando sus actitudes en relación con las respuestas del otro. La empresa aceptó en primera instancia la negociación porque fracasó de otro modo. Los sindicatos, en una coyuntura de debilidad, sopesaron los costos del conflicto abierto y la posibilidad de un aislamiento en una ciudad que recibe “políticas benefactoras” por parte de esta empresa. Es decir, el aprendizaje se produjo dando curso a la conflictividad latente, hasta que se arribó a la conclusión conjunta de que “sólo a través de procesos negociados es posible introducir un cambio real”.

5.3. *El establecimiento de nuevas reglas de procedimientos para la negociación*⁷

A partir de este proceso, comenzó a producirse un deslizamiento en el contenido de las negociaciones entre la empresa y los sindicatos, ya que tradicionalmente sólo se negociaban salarios y condiciones ambientales. Ahora se trataba de una negociación más compleja, pues el salario dependería de los cambios en los puestos.

ciones de personal, en particular sobre los trabajadores que ejercían tareas indirectas, particularmente, control de calidad y mantenimiento.

7. Adam y Reynaud (1978) distinguen entre reglas de procedimientos y reglas de contenidos de la negociación, denominando a las primeras “super-reglas” ya que regulan la modalidades de la negociación propiamente dicha, comprendiendo no sólo las normas del derecho, sino también las normas informales y los rituales de la negociación y de resolución de los conflictos. Mientras que las de contenido se refieren a materias específicas, como las discusiones en torno a salarios, sistemas de categorías, beneficios, etcétera.

La reglas de procedimientos acordadas para llevar adelante las negociaciones eran las siguientes:

1) La discusión de las modalidades operativas se realizaría en cada sector. Si bien en un comienzo habría un intenso proceso de negociación sectorial, éste no tendría fecha de finalización, sino que se instauraría como una práctica permanente en la empresa.

2) Las discusiones estaban basadas en estudios del área de Ingeniería Industrial y, si se suscitaban disensos, se procedía a "mediciones científicas" para sustentar las propuestas.⁸

3) La negociación se realizaría entre el jefe del área con los delegados y los trabajadores de cada sector. Para dar homogeneidad a los acuerdos estaba presente un hombre de Relaciones Laborales que también desempeñaba un papel de "facilitador" de la negociación. En palabras de un gerente: "era un mediador inteligente, que enseñaba cómo negociar". Este personaje era quien elaboraba las actas de los acuerdos y se transformó en una clave de la estrategia de la empresa en la medida en que facilitaba, al mismo tiempo, la centralización de la información en la oficina de personal acerca de la marcha de las negociaciones en cada sector.

4) En todos los casos se generaba una compensación económica por la mejora de productividad que derivó en la creación de una *unidad de pago interna* (UAS: unidad adicional Siderca) de modo tal de valorar los acuerdos en relación con ciertos criterios.

"Uno de los temas más importantes -menciona un jefe- era la homogeneidad de criterios, ya que podía suceder que uno negociara por 8 UAS lo mismo que otro negociaba por 6 y entonces el que llegaba último se aprovechaba del otro."

Es decir, la empresa no solo incrementó su control de la negociación salarial sobre los cambios en relación a criterios universales para todos los puestos; sino que también ejerció control sobre su interpretación a partir de la persona de relaciones laborales que funcionaba como "traductor" de las lógicas de negociación que surgían en otros sectores. Los plus por flexibilidad eran calculados a través de UAS y la cantidad de UAS a asignar a cada sector dependía del nivel de flexibilidad incorporado. Es decir, se negociaba flexibilidad funcional por plus salarial.

6. Nuevas reglas de contenido de la negociación

"Si vos ves que te viene un tren de frente y no para, en vez de que te agarre por el medio y te pase por encima, tratás de que te agarre lo menos posible y ponés las piernas, una mano... es una mala comparación, pero

8. De 1982 a 1984 se incrementa el absoluto de ocupación en 677 personas y de 1984 a 1989 se reduce en 641 (677+641=1318)

es así. Lo de la flexibilidad no se para, entonces tenés que discutir para que la cosa no sea tan mala, que de lo malo se pueda sacar lo mejor”.

Delegado gremial

A partir del año 1987 se comenzaron a concertar acuerdos sectoriales de flexibilidad que implicaban, al mismo tiempo, el enriquecimiento del trabajo (reemplazando la enumeración de tareas por una descripción general de funciones y responsabilidades) y la modificación del sistema remuneratorio.

Las transformaciones más importantes acordadas en estas negociaciones fueron las siguientes:

- 1) En una primera etapa las negociaciones se centraron en lo que se dio en llamar las “modalidades operativas” referidas a la puntualidad y al uso total de las horas de trabajo. Se realizaron acuerdos para implementar esquemas de rotación de los descansos bajo el criterio de “la máquina no para”, operando durante ellos con escuadra reducida. Éste es tal vez el cambio más importante ya que implicó una importante reducción de tiempos muertos, pero sobre todo, porque tendió a la instalación de un criterio de cooperación en células de trabajo, siendo el equipo el responsable por la continuidad del proceso productivo, incrementando también la cobertura de los puestos de trabajo vacantes durante el descanso de sus ocupantes. Los equipos pasaron a denominarse “grupos de gestión”.
- 2) En ciertos sectores, como el púlpito de control electrónico de los laminadores, se instaló el trabajo en islas.
- 3) El enriquecimiento y la ampliación de tareas se realizó a partir de una mayor complementación dentro de cada sector y entre sectores.
- 4) Se incorporó un esquema de reparaciones programadas y se descentralizaron áreas de mantenimiento desplazándolas a las líneas de producción.
- 5) Se incrementó la polivalencia de los operarios de mantenimiento.
- 6) Se intensificó el trabajo en todos los sectores al suprimirse puestos.
- 7) En algunos servicios indirectos respecto de la producción se impulsó la idea de flexibilidad territorial que implicaba un amplio desplazamiento en la fábrica para atender a diversos sectores productivos. Por ejemplo, flexibilidad territorial del gruista que ya no tiene un sector específico, sino que es gruista de toda la planta. Con mantenimiento sucede lo mismo. Esto no significa que no tengan asignando un sector, ya que la habituación a ciertos procesos también es un factor de eficiencia; sino que, de acuerdo con la necesidad, estos trabajadores pueden, de ahora en más, ser utilizados en otro sector.

“Normalmente estas cuestiones no son ni convencionales, ni están en el derecho laboral, sino que la empresa las ha permitido como hábitos. Antes decía el hombre “los gruistas del LACO 1 no van al LACO 2” pero, ¿dónde está escrito? Este tipo de cosas hubo que ir cambiándolas y es en estos temas donde hemos ganado en flexibilidad territorial.”

De este modo, se superaron ciertas concepciones legalistas, tanto de lo ema-

nado de la ley como de las convenciones colectivas de trabajo. Esta apreciación se basaba sobre el hecho de que gran parte de las modalidades de trabajo están condicionadas por el uso y la costumbre.

7. Los efectos del cambio tecnológico y organizacional sobre la dotación y las calificaciones

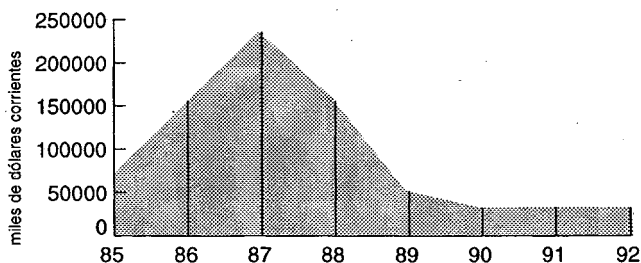
7.1. ¿El cambio tecnológico impactó sobre el empleo?

Evaluar los efectos de la incorporación de tecnología sobre la mano de obra en el ámbito micro es un asunto complejo, tanto en lo que hace al empleo como a su nueva composición.

En el primer aspecto, la cuestión básica es verificar si las nuevas tecnologías profundizan la pérdida de puestos de trabajo. Para este tipo de análisis es necesario tomar algunas precauciones, por ejemplo, no es conveniente realizar proyecciones lineales de variables, sin ubicar en el tiempo los distintos cambios (inversiones, ocupación, producción) y observar si confluyen e interpretar cómo se interrelacionan.

En este sentido, en el Gráfico 2 observemos lo que sucede con las inversiones. Las mayores inversiones (alrededor de 600 millones de dólares) se produjeron entre 1985 y 1989, alcanzando su pico máximo en 1987 y luego cayeron.

GRÁFICO 2



Año	85	86	87	88	89	90	91	92
Inversión (miles U\$)	78.500	147.876	224.513	152.057	43.000	20.000	23.400	27.000

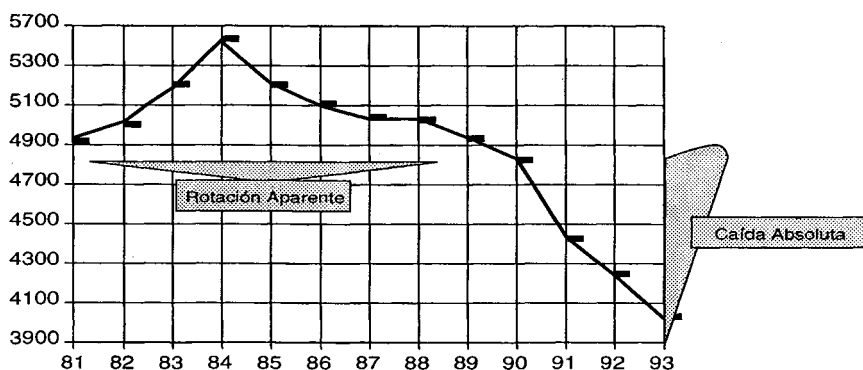
Fuente: elaboración propia basada en datos del Centro de Industriales Siderúrgicos.

Si observamos el Gráfico 3 vemos que la ocupación total (personal afiliado a

ASIMRA, a UOM y fuera de convenio) comienza a crecer en el año 1982 –anticipándose a las inversiones– y adquiere su pico máximo en 1984 (cuando comienza la ejecución del trabajo de instalación de la nueva maquinaria) iniciándose, luego, la pendiente hacia abajo.

En términos absolutos, considerando los dos extremos, es decir, los años 1981 y 1993, el nivel de empleo cae en un 19% disminuyendo en 930 los puestos de trabajo. Sin embargo, es necesario hacer una serie de precisiones:

GRÁFICO 3



Año	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93		
Pers.	4.925	5.037	5.207	5.602	5.383	5.115	5.013	5.023	4.961	4.818	4.431	4.255	3.995		
diferencia 1981/1984: +14% +677 trabajadores															
				diferencia 1984/1991: -21% -1171 trabajadores											
										dif. 1991/1992: -4% -176 trabajadores					
rotación aparente 1981/1989: 1318 trabaj. entre ingresos y egresos*															

Fuente: elaboración propia basado en memorias y balances de la empresa.

1) Entre 1981 y 1984 se produjo un incremento absoluto de la ocupación en un 14% (677 trabajadores). Los nuevos empleos están asociados a la instalación y la expansión de los bienes de capital ligados a la nueva tecnología y a los servicios asociados. El incremento de la ocupación es el resultado transitorio de la coexistencia de dos estructuras, pues continuaba en operación el viejo laminador con su propia dotación de personal, al mismo tiempo que trabajaba el grupo de proyecto en las nuevas instalaciones. Como resultado de ello, se incorporaron más de 650 trabajadores con el fin de capacitarse en la operación y mantenimiento de los nuevos equipos que posteriormente irían a operar.

2) Posteriormente y en forma paralela a la puesta en marcha de las nuevas instalaciones y a la desactivación del viejo laminador a paso de peregrino (LAPE), se fue expulsando al personal antiguo por medio de jubilaciones anticipadas y retiros voluntarios. El personal incorporado no es el mismo que luego se retira, sino que la empresa induce una fuerte rotación externa. En el gráfico, hemos señalado entre 1981 y 1989 la rotación "aparente" que entre ingresantes y egresantes involucró, por lo menos, a 1318 personas (decimos "aparente" ya que la rotación ha sido mayor -ingresos y egresos que se compensan- pero no hemos podido medirla con los datos a nuestra disposición).

3) De 1984 a 1987 se despide al personal que operaba el antiguo laminador y que no fue integrado al proyecto de incorporación de tecnología. Luego se mantiene una meseta y a partir de 1989 se acentúan los "despidos", haciéndose más selectivos. Paralelamente, se busca mayor eficiencia en el uso de las nuevas tecnologías acelerándose el ritmo de incremento de la productividad.

Un delegado relata este proceso de la siguiente manera:

"Hay varios ingredientes mezclados. Por un lado, está la modernización tecnológica, pero también está la demanda de mayor productividad. El planteo no es sobre un solo factor, sino que había que adaptar el plantel a las máquinas nuevas y al aumento de la productividad".

Es decir, hubo redefiniciones de puestos independientemente del cambio tecnológico, el enriquecimiento de tareas implicaba la distribución de las mismas en el resto de los puestos, incrementando al mismo tiempo las responsabilidades. Asimismo, se puso un gran énfasis en la reducción de tiempos muertos.

En síntesis, la empresa crea en parte el excedente de personal al realizar las contrataciones para la construcción y puesta en marcha de las nuevas instalaciones. Luego promueve el "cambio de sangre" y eleva la productividad (incremento derivado no sólo de la sustitución de hombres por tecnología sino, también, con el transcurso del tiempo, de un uso más eficiente logrado a partir de innovaciones en la gestión del personal). Como consecuencia de estos procesos combinados, entre 1984 y 1991 se reduce la dotación en un 21 % (1171 trabajadores).

4) Como habrá observado el lector, hemos excluido del análisis en el punto anterior los años 1992 y 1993, pues en ellos tiene lugar una abrupta caída en la demanda de tubos, tanto local como internacional. Es importante diferenciar, por sus consecuencias, las variaciones relacionadas con la incorporación de tecnología y las vinculadas con la fluctuación de la demanda. En el primer caso parece observarse un mayor control por parte de la empresa en la política de despidos (la empresa induce a quienes se van). Mientras que en el segundo caso, al perder capacidad de pago, recurre a una política de bajos salarios por lo cual es el mercado quien "induce" la selección de los egresantes. En este caso, abandonan la empresa quienes tienen posibilidades de encontrar trabajos mejor remunerados, sobre todo tras la instalación del parque industrial cervecero (con alto nivel de automatización) en la localidad de Zárate, a pocos kilómetros de Campana.

7.2. *Los cambios en el reclutamiento y la promoción*

“El gran punto de inflexión se produjo cuando nos abrimos masivamente al mercado de exportación. Ahí se comenzó a valorar al recurso humano como un activo de la empresa. Pero no desde una visión romántica, ya que si cambia la tecnología se genera una brecha en las calificaciones y entonces la acción de la capacitación debe ser tratar de encontrar un equilibrio. También puede suceder que se vayan de la empresa cinco trabajadores super-estrella, lo cual significa que nuestra área debe proporcionar una adecuación permanente de esos recursos.”

Jefe de Recursos Humanos

Los cambios derivados de la incorporación de tecnología “impactaron” de manera diferente sobre la composición del personal. Al mismo tiempo que tornaron obsoletas ciertas calificaciones, abrieron un espacio para el surgimiento y desarrollo de nuevas competencias profesionales. Antes, la calificación estaba asociada al aprendizaje en un puesto de trabajo determinado; ahora, las nuevas competencias demandadas por la empresa requieren una formación más amplia, que incluye conocimientos originados en la escuela (principios físicos, químicos, mecánicos, etcétera) y un aprendizaje basado en la movilidad profesional; aunque no se abandone totalmente la formación en el puesto.

En concordancia con estos requisitos, se cambiaron los criterios para el reclutamiento, delineándose dos únicas vías de ingreso a la organización: a) como técnico, ingresando en puestos de operario; y b) como profesional (o en el último año universitario)⁹ para ingresar a puestos de fuera de convenio.

En lo que hace a la promoción dentro y entre las distintas categorías de personal sucedió lo siguiente:

- a) dentro del grupo operario, en la carrera de producción siguió prevaleciendo el esquema de promoción por antigüedad. En la carrera de mantenimiento son todos técnicos y la promoción se centra en la capacidad (exámenes);
- b) no existe ingreso directo a la supervisión sino que se asciende desde puestos de operario. Pero sólo se promociona a los nuevos técnicos. Estos últimos ingresan en puestos marginales, rotan durante dos años y luego pueden acceder a la supervisión;
- c) el ascenso del personal fuera de convenio esta pautado a través de distintos planes de capacitación de la empresa y de la Organización Techint. Este grupo constituye el “semillero” de dónde saldrán los futuros jefes y gerentes. Estos últimos, a su vez, tendrán una fuerte movilidad horizontal a nivel del *holding*, entre sus distintas empresas.

9. La gran mayoría se distribuyen entre contadores e ingenieros, estos últimos en sus diversas especialidades: industrial, mecánico, electro-mecánico y metalúrgico.

7.3. La modalidad de inserción de los técnicos y el liderazgo

Cuando los técnicos son incorporados a la planta van normalmente a un sector de producción que puede ser estibaje, lingado, etcétera. Luego, según sus aptitudes y actitudes, son distribuidos en distintos lugares de la planta. Los primeros lugares de destino son en general muy malos, de modo tal que luego, cuando llegan a una ubicación definitiva lo perciben como un verdadero alivio.

“A mí me parece –nos dice un operario– que es como una forma de decirle al técnico que tenga cuidado, que puede volver a esos sectores de su inicio en la empresa.”

El testimonio expresa la incongruencia del *status* del técnico respecto del puesto inicial. Sin embargo, la intención empresaria es lograr su integración en el grupo obrero para que sea aceptado por él. De este modo se respetan las pautas de socialización previas, que suponen que el recién ingresado debe comenzar por los puestos menos codiciados. Un gerente explica la política empresaria de inserción de los nuevos técnicos:

“Uno de los problemas que teníamos era cómo los iba a absorber la estructura tradicional. Fuimos asignando cada uno de los técnicos a distintos sectores y se fue produciendo un efecto como de tutoría. Con el tiempo se fueron acentuando las diferencias ya que esta gente tenía un potencial de mayor movilidad.”

Es decir, los ascensos de los técnicos dentro de la organización tienden a una diferenciación respecto de los obreros de oficio, lo cual es reforzado por los nuevos criterios de promoción (exámenes).

Por ello, la idea de “no formar un grupo separado” es sólo cierta en parte ya que la igualdad se plantea sólo al ingreso (los técnicos también comienzan ocupando los puestos peores), pero luego tienen mayores posibilidades de ascenso. En el nuevo esquema opera el prejuicio –como veremos– de que sólo los técnicos son aptos para la supervisión. Además, el hecho de haber sido socializados en la escuela media, de la cual han egresado en forma reciente, los coloca en mejor posición para rendir los exámenes que los antiguos operarios –algunos de ellos, analfabetos– y por lo tanto mejoran sus posibilidades de ascenso en la organización.

Asimismo existió la idea de transformarlos en líderes de grupos. A través de diversos cursos de adoctrinamiento se les informaba que si bien ingresaban como operarios en puestos “malos” (socialización mediante incongruencia de *status*), tenían un desafío que cumplir en la organización ya que, una vez que la conociesen a fondo, se transformarían en líderes de grupo. De este modo, se pretendía asignar a los técnicos una función de coordinación y gestión del grupo obrero, pero manteniéndolos como pares, como obreros.

“Yo [nos dice un técnico] les decía a mis compañeros: “ché no metás la pata”, “no desarmes así”. “Guarda que ahí tenés algo que podés romper”, o “esto no se hace así”. Pero todo esto desde un punto de vista voluntario, yo lo hacía para mi compañero. Desde el punto de vista informal existe el liderazgo o existía el liderazgo. Desde el punto de vista formal la empresa lo planteó siempre, pero pocas veces lo aceptaba”.

Durante las discusiones sectoriales, la empresa quería que un técnico fuese el orientador y capacitador de un equipo de trabajo. Pero en las negociaciones se ponía de manifiesto la resistencia de los trabajadores frente a la posibilidad de que un operario tuviese ascendencia y responsabilidad sobre la tarea de otro operario que pertenecía al mismo sindicato, la UOM. Había también resistencia de los más antiguos a ser liderados por jóvenes sin demasiada experiencia.

Sin embargo, el rechazo al liderazgo se producía en las negociaciones abiertas, mientras que en el funcionamiento cotidiano existían y existen líderes naturales, aunque con criterios de elección completamente distintos. El siguiente testimonio de un delegado ilustra el tipo de legitimidad que suele recubrir esa figura:

No siempre el más viejo es el que más sabe, porque hay gente vieja que no aprende, eso en todos los órdenes de la vida. Pero también hay gente que es muy pedagógica para explicar y es gente que a lo mejor no hizo la escuela secundaria. Tampoco el que más sabe es el que fue a la escuela secundaria, no hay una relación directa. Porque vos vas al sector y te dicen, acá el que más sabe es fulano de tal. Y se da una paradoja, el hombre está tan seguro que no le molesta que no le informemos al supervisor cómo solucionamos tal cosa.

Incluso las propias jefaturas y los supervisores saben quién es el que más sabe, pero en general, esta gente no quiere ser promovida. En algunos casos te plantean “yo no quiero ser supervisor, para que no se me manipule como se manipula a un supervisor. Y el supervisor, el que fue promovido, es consciente de que sabe menos que él.

El fracaso del líder de grupo se debió, entonces, al intento de prefabricarlo. De los testimonios se desprende que la aparición de líderes naturales que cumplan funciones de coordinación se vincula con el “saber hacer” que está más allá de la educación formal, al mismo tiempo que con un criterio actitudinal (“saber ser” obreiro) que preserva la autonomía del funcionamiento del grupo, fundada (aún en estas circunstancias de cambio tecnológico radical) en el oficio.

Sucede lo mismo con la capacitación en el puesto. La empresa no ha podido controlar los mecanismos de transmisión de los saberes entre pares.

“La capacitación te la hace el propio compañero. Ahora si la empresa te dice a vos, capacitelo a fulano, vos decís, no, a mí no me corresponde capacitarlo, que traigan un capacitador. Si la empresa no te dice nada y te

deja, entonces sí, le enseñás, "ché, mirá, acá tiene que ser así y asá". Es muy raro, porque cuando el profesor o el jefe se van, la gente sigue enseñando, y se va transmitiendo el uno al otro. Los más nuevos van aprendiendo de los más viejos, está incorporado."

De este modo la transmisión de los saberes queda efectivamente condicionada a la integración y aceptación por parte del grupo obrero y no han conseguido manipularla.

8. Síntesis y conclusiones

En Siderca se evidenció un proceso de aprendizaje respecto de la *estrategia de gestión del cambio*, que implicó el abandono del estilo autoritario y la incorporación de esquemas de negociación. Esto implicaba un desaprendizaje de formas de gestión tradicionales que persistentemente resultaban ineficaces para modificar los hábitos y costumbres de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Como medio de eliminar el obstáculo, se optó por el desplazamiento de la cúpula directiva de la organización que era portadora de la vieja concepción, cuya falta de éxitos en ese terreno no encajaba con las altas exigencias planteadas por la nueva orientación del "negocio" hacia un mercado internacional de hipercompetitividad (regido por la ecuación costo-calidad-diversidad).

Podríamos dividir nuestras conclusiones en dos grandes áreas:

En primer término, respecto de las reglas de contenido resultantes de los procesos de negociación.

En este aspecto, podemos efectuar un balance acerca de los efectos de la reconversión para las personas involucradas en el mismo. Se produjo una reducción numérica absoluta del personal del orden del 20% correlativa a un crecimiento geométrico de la productividad. Sin embargo, los cambios más significativos se refieren a la sustitución de personal (en todos los niveles) que modificó cualitativamente la composición de la mano de obra. Entre los niveles directivos y cuadros jerárquicos se facilitó la "inducción cultural" y el establecimiento de los nuevos criterios de gestión promovidos desde el *holding*. En el núcleo operativo los trabajadores ofrecieron resistencias a la manipulación cultural, sobre todo en lo referido a la imposición de líderes. Sin embargo, las ventajas y posibilidades de carrera que abrió la modernización no se distribuyeron de manera homogénea y conllevaron una fuerte discriminación, ideológica, hacia los operarios formados en el puesto. Al restringir las posibilidades de carrera de los viejos operarios se produjo una segmentación del colectivo obrero, favoreciendo a los jóvenes técnicos recientemente contratados a los que se ofrece posibilidades de promoción (siendo los únicos habilitados para traspasar al nivel de la supervisión).

Esta modalidad de reconversión de habilidades corre el peligro de sobrevalo-

rar la educación formal, mientras que los portadores de los saberes informales, esenciales para el establecimiento de una "cultura de la efectividad" (en la jerga de la empresa), no son reconocidos, fomentando entre ellos el desarrollo de estrategias clandestinas de valorización de su función. Reynaud (1989) nos advierte que "no es evidente la conveniencia [para los operarios] de salir del anonimato poniendo en descubierto métodos de trabajo ingeniosos y ocultos, corriendo el riesgo de perder su autonomía."

De este modo, los operarios más antiguos pueden no estar motivados para participar en los grupos de mejora continua, mientras que los jóvenes pueden encontrar en los mismos un lugar donde lograr su legitimación para progresar en la organización. Nótese la paradoja de que son los primeros los portadores de los "secretos de producción", esenciales en la movilización de saberes que persigue la mejora continua.

En segundo término, un balance respecto de las reglas de procedimiento de la negociación.

Pese a que la UOM de alcance nacional es una estructura fuertemente centralizada, "bajo cuerda" permite el desarrollo de negociaciones locales que se producen en todas sus seccionales. Este funcionamiento informal tiende a volverse incompatible con la estructura formal. La superposición de marcos regulatorios (convenio colectivo de rama + acuerdos de empresa) sin ninguna articulación derivada de la presencia de modalidades disímiles de enfrentarse a los procesos de reconversión, plantea serios límites desde el punto de vista sindical. En el caso de la UOM de Campana, significa la realización de negociaciones salariales autónomas que devendrán en un mayor compromiso de los trabajadores en las mismas, al margen de las acciones que pueda promover el sindicato nacional. La consecuencia es una atomización del poder real de presión sindical.

Esta fragmentación se refuerza, en el caso de Siderca, por la insuficiente articulación entre los distintos niveles de representación sindical local (cuerpo de delegados, comisiones internas, directivos regionales) producto de divisiones políticas históricas en las propias filas. Asimismo, el proyecto empresarial "En Contacto" intentaba reglamentar la interacción entre la estructura de la empresa y la del sindicato, coartando las relaciones informales entre los diversos niveles, pero reservándose para sí la posibilidad de una articulación en el proceso de negociaciones sectoriales de flexibilidad a través de la figura del "facilitador" de la oficina de personal (que centraliza la información dispersa de las negociaciones en los sectores).

Las disputas entre empresarios y sindicalistas locales giraron, entonces, en torno a la definición de las reglas de procedimientos de la negociación. La empresa buscó que el sindicato abandone su estilo reivindicativo y que ponga su institución al servicio del cambio. Esto llevó al sindicato a repensar su estructura (capacitando a algunos delegados en aspectos legales, técnicos, salarios, higiene y seguridad, para que asesoren a la comisión interna) *calcando* las áreas funcionales de la empresa. Por su parte, la empresa descentralizó la gestión de recursos humanos, *calcando*, de algún modo, las funciones del delegado en los sectores (intentando canalizar las reivindicaciones por la vía jerárquica). Se trata, sin ningu-

na duda, de una lucha en torno a las adhesiones de los trabajadores, que son quienes, en definitiva, delimitarán colectivamente los alcances del cambio.

Nuestro enfoque pone énfasis en las reglas de procedimiento de la negociación que inventan los actores durante el transcurso del cambio. Quien logre una mejor articulación entre descentralización de las negociaciones en los sectores (para negociar implícitamente la adhesión de los trabajadores) y coordinación centralizada favoreciendo el desarrollo de canales *ad hoc* de información, obtendrá una mayor capacidad estratégica en la negociación.

En este sentido, las innovaciones en las reglas de la negociación, amplían las posibilidades de lograr acuerdos tendientes al establecimiento de nuevos compromisos de los trabajadores en sus puestos de trabajo, cuestión que no puede ser abordada por negociaciones cupulares. Por ello, la transformación de los sistemas de relaciones laborales tradicionales resulta esencial al encarar un proceso de reconversión.

La creciente desvinculación del estado como mediador de las relaciones obreiro-patronales, las ambigüedades en las políticas frente al cambio de algunas centrales sindicales como la UOM nacional y la traslación a los acuerdos colectivos de empresa de la responsabilidad de establecer las nuevas reglas de convivencia, nos llevan a observar este terreno como un vasto campo de experimentación social, que presenta gran heterogeneidad. Por ello, la generación de conocimientos sobre casos sustantivos resulta esencial para comprender la trama emergente y las nuevas restricciones de la acción sindical.

Bibliografía

- AAVV, *La crisis de la representatividad sindical en la empresa en la Argentina*, Fundación Friedrich Ebert (Buenos Aires, 1995).
- Adam, G. y J.D. Reynaud, *Conflits du travail et changement social*, PUF (París, 1978).
- Argyris, C. y D.A. Schön, *Organizational Learning*, Reading Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Crozier, M. y E. Friedeberg, *El Actor y el Sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza (México, 1990).
- Jabbaz, M., 1995, "Fracaso de una innovación en los procedimientos de la negociación e impacto "selectivo" de un cambio organizacional en una planta siderúrgica", en *Estudios del Trabajo*, n°10, Buenos Aires (pp. 99 - 130).
- Jabbaz, M., 1996, *Modernización social o flexibilidad salarial. El impacto selectivo de un cambio organizacional en una empresa siderúrgica argentina* CEDAL, Biblioteca Política, n° 483, Buenos Aires, 210 pp.
- Mintzberg, H., *La estructuración de las organizaciones*, Ariel (Barcelona, 1988).
- Reynaud, J. D., *Les regles du jeu: L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, París, 1989.

- SCHEIN, E., *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés (Barcelona, 1988).
- SPYROPOULOS, G., *Sindicalismo y sociedad. Problemas actuales del sindicalismo en el mundo*, Hvmantas (Buenos Aires, 1991).
- Walter, J. y Senén González, C., 1995, "Modos de modernización tecnológica y movilización de los recursos humanos en las empresas argentinas privatizadas", en *Anales del VI Seminario Latinoamericano de Gestión Tecnológica: "Gestión tecnológica, competitividad y empleo"* ALTEC 95, Univ. de Concepción (Chile, pp. 407-433).
- WALTER, J., "Modalidades de racionalización en las empresas argentinas. Del ajuste a las nuevas formas de organización del trabajo" en *Sociología del Trabajo*, n° 13, Siglo XXI (Madrid, 1991).