

**Nuevos paradigmas en las praxis empresariales.
Transiciones en los cambios de propiedad de una empresa
siderúrgica, en Argentina**

Nuria Inés Giniger

Doctora en Ciencias Antropológicas
Centro de Estudios e Investigaciones Laborales / Consejo Nacional de
Investigaciones Científicas y Técnicas
Área de pesquisa: Disciplina Laboral y Movimiento Obrero

Resumo

En este trabajo nos proponemos dar cuenta, a través de un estudio de caso, acerca de cómo se reconvirtió la praxis empresarial, adaptándola a los paradigmas neoliberales, desde mediados de la década del 80. En la empresa siderúrgica que estudiamos, esas transformaciones concluyeron con la venta de la empresa argentina y la incorporación de la misma al principal conglomerado de acero mundial. En este artículo mostramos cómo la resistencia obrera logró limitar la ofensiva, pero de todos modos se reformuló la praxis empresarial a la luz de los paradigmas mundialmente vigentes. Este trabajo forma parte de los hallazgos de la investigación para nuestra Tesis Doctoral.

reconversión productiva, praxis empresarial, neoliberalismo, resistencia obrera, extranjerización.

**New paradigms in business praxis. Transitions on changes in
ownership of a steel company in Argentina**

Abstract

In this paper, we propose to account, through a case, how business praxis was converted, adapting it to neoliberal paradigms, since the middle 80's. In the steel company we study, these changes resulted in the sale of the Argentinian company and the incorporation of it to the main global steel conglomerate. In this article, we show how workers' resistance was able to limit the offensive, but still business praxis was reformulated, in the same way of current world paradigm. This work is part of the findings of my PhD research.

Key-words: production reconviction, business praxis, neoliberalism, worker resistance, foreignization.

Introducción

La década del 80 estuvo signada por la profundización de la ofensiva neoliberal. Los Estados Unidos de Reagan y la Gran Bretaña de Thatcher marcaban el rumbo acerca de la implementación de las políticas de reducción de gasto público y privatización de empresas estatales. Los valores del liberalismo, la exaltación del individuo, la competencia, el consumismo, la uniformidad, el pensamiento único eran privilegiadamente difundidos por los medios de comunicación y diseminados por las sociedades occidentales.

Asimismo, los 80 fueron los comienzos del fin de la guerra fría, que para 1989 culminaría con la caída del Muro de Berlín y desmoronaría la bipolaridad mundial que atravesó casi todo el siglo XX. Y a esos nuevos mercados abiertos a la economía capitalista llegaban los capitales con sus valores y su cultura.

En cuanto a la organización del trabajo, la crítica de fines de los 60 y 70 al fordismo, a la línea de montaje, en Europa y Estados Unidos, pusieron en crisis las prácticas manageriales utilizadas y, conjuntamente con la derrota de las luchas populares, recuperaron la experiencia japonesa de organización, reformulándola y adaptándola a su propia cultura (Holloway, 1988; Martínez, 1997) para optimizar la productividad y acrecentar la ganancia.

Las virtudes del "modelo japonés"¹ se difundían hasta en las películas hollywoodenses. Como vemos en este fragmento de una película ícono de la cultura neoliberal, *Working girl* (1988), en una escena en la cual la protagonista habla con el dueño de un emporio que está ampliándose hacia medios de comunicación, y es ella quien pretende colaborar en la fusión con una radio:

Trask: Well... That's not true.

Tess: Well, that's what I said. I said that the man who in 1971 looked into the future and saw that it was named microwaved technology, the man who applied the Japanese management principles while the others were still kowtowing to the unions...

Trask: Mh-hm²

Es interesante como el "modelo japonés" se plantea en contraposición a un modelo de negociación con los sindicatos. Como efectivamente ocurrió en la

¹ Cuando hablamos de "modelo japonés", nos referimos a aquellos elementos que fueron apropiados y reconfigurados por el sentido común respecto a la organización del trabajo propuesta por los japoneses, aunque entre la implementación de las políticas toyotistas en Japón a estas interpretaciones y difusiones del sentido común occidental haya un abismo.

² Secretaria Ejecutiva (1988) (Traducción nuestra)

Trask: Bueno... Eso no es cierto.

Tess: Bueno, eso es lo que he dicho. He dicho que el hombre que en 1971 miraba hacia el futuro y vio que se llamaba tecnología de microondas, el hombre que aplicó los principios de gestión japonés, mientras que los otros aún estaban doblegados ante los sindicatos...

Trask: Ajá...

experiencia japonesa, la destrucción de la actividad sindical aparece como imprescindible para implementar lo que Antunes (2005) denomina Modelo de Acumulación Flexible. La premisa del "modelo japonés" no supone tanto técnicas específicas de organización del trabajo, sino que implica una relación con los sindicatos diametralmente opuesta a la planteada antes de los 80.

De esta forma, en el caso de Estados Unidos, por ejemplo, fue imprescindible "destruir" a los sindicatos y esto se llevó adelante por medio de políticas de división, destrucción física de dirigentes combativos, cooptación de otros dirigentes, para luego cerrar empresas, reconvertirlas con los consecuentes despidos, privatizar otras y destruir derechos laborales adquiridos (Nash, 1989).

El tan mentado "modelo japonés" supone mucho más que técnicas de organización del trabajo, sino que implica una relación de fuerzas distinta entre capital y trabajo, que se expresa en poca o inexistente organización de los trabajadores, especialmente en sus lugares de trabajo, y la pérdida sistemática de derechos laborales.

En Argentina, el proceso de destrucción de la organización de los trabajadores implicó un genocidio, con la dictadura militar de 1976. Es decir, que no solo se prohibió la actividad sindical y política de los trabajadores, sino que se desapareció a 30 mil personas.

Por supuesto que no fue posible llevar a cero la organización popular, pero sí lograron incorporar los valores que sostienen ideológicamente al neoliberalismo: el "sálvese quien pueda", "no te metás", el individualismo y la competencia, así como el afán de consumo.

Estos dos elementos, el genocidio y la consolidación de un sentido común neoliberal, constituyeron el marco imprescindible para implementar las políticas de cierre de fábricas, de privatización de empresas estatales, de reducciones abrumadoras de personal en las empresas, de venta de compañías nacionales, de pérdida de gran parte de los derechos adquiridos por los trabajadores durante todo el siglo XX.

En sintonía con esto, las usinas de intelectuales internacionales o, tal vez, las burocracias internacionales, como les llama el presidente ecuatoriano Rafael Correa,³ aumentaron y desarrollaron métodos más sofisticados de difusión y *chantaje* para la implementación de las políticas neoliberales en los territorios nacionales. Estas usinas no sólo planifican programas específicos, sino que también construyen y reformulan el sostén ideológico del neoliberalismo.

En Argentina, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo se *hicieron famosos* por diseñar las políticas

³ Idem conferencia, diciembre 2010.

económicas que se implementaron desde la dictadura. Sin embargo, existen muchos otros organismos que están orientados hacia el sostén y vigorosidad de los grandes capitales internacionales.

En lo específico de las políticas de organización del trabajo, la profusión y penetración de la Internacional Organization for Standardization (ISO) como axioma cumple el papel que planteamos. Como proponen en uno de sus *slogans*, *Standards make an enormous and positive contribution to most aspects of our lives*,⁴ es decir, que estandarizar los procesos de producción mejora nuestras vidas... aunque no quede claro para aquellos que quedan expulsados de los procesos productivos.

En este trabajo, mostramos de qué forma una empresa siderúrgica argentina se incorporó a los patrones internacionales de organización del trabajo que culminó con la venta de la empresa en el año 2000. Para esto abordamos el caso de Acindar, fundada a mediados de la década del 40, que asentó su principal planta en la ciudad de Villa Constitución, provincia de Santa Fe, Argentina. A principios de la década del 70, las confrontaciones entre la empresa y el sindicato metalúrgico se agudizaron produciendo lo que se conoce como El Villazo. Esta experiencia configuró una praxis sindical que fue truncada el 20 de marzo de 1975, con un operativo represivo que se constituyó en un ensayo de lo que luego sería el genocidio perpetrado por la Dictadura Militar, desde 1976. Entre 1982 y 1984, el sindicato es nuevamente recuperado por los trabajadores, retomando la experiencia de los 70, pero en un nuevo marco de relaciones de fuerzas. Con la Dictadura, la empresa se expande y se consolida, a través de la destrucción de la regulación estatal en la industria del acero, un oligopolio siderúrgico en Argentina.

A mediados del 80, en proceso de profundización de la ofensiva empresaria, Acindar comienza un proceso de reconversión industrial, cuyos principales objetivos eran reducir los costos laborales y dividir al movimiento obrero. Finalmente, en el año 2000, la empresa vende sus acciones a una empresa brasilera y luego es adquirida por el conglomerado siderúrgico mundial ArcelorMittal.

Para el abordaje de nuestra problemática, utilizamos la categoría de praxis empresarial (Giniger, 2011), que nos permite referirnos a los procesos de hegemonía centrando la mirada en la unidad productiva extendida – la fábrica y más allá de ella–. Para esto, construimos categorías teóricas de mediano alcance, que nos permiten reenviar los procesos estudiados localmente al proceso hegemónico.

Es así que cualificamos las acciones, las estrategias, las políticas, los discursos, los sentidos (las lógicas de concepción y conceptualización, las

⁴ *Los estándares hacen una contribución enorme y positiva en la mayoría de los aspectos de nuestras vidas* (traducción nuestra)

apreciaciones y conceptualizaciones), de los sujetos estudiados, como *praxis*, que recupera la dimensión de los sujetos en la construcción de hegemonía. De esta forma, entendemos como constitutivos de la *praxis* todo aquello que hace de ella la unidad entre la teoría y la práctica en articulación con las relaciones sociales concretas.

En este sentido, la *praxis empresarial* refiere a la unidad entre teoría y práctica orientada a los intereses del Bloque de Poder en la relación capital trabajo situada en la fábrica y más allá de ella.

a) Los “Nuevos Métodos de Trabajo” y la acumulación flexible

En 1981, Acindar adquiere el grupo Gurmendi y consolida su expansión y su oligopolio. Con la integración productiva de la planta de Villa Constitución, realizada en 1978, Acindar da un salto cualitativo, y pasa de producir 400 mil toneladas en 1977 a 1 millón a partir de 1981 (Jabbaz, 1996).

Entre 1985 y 1987, la empresa deslocalizó algunas plantas en la provincia de San Luis, donde existía un régimen de promoción industrial que le eximía del pago del IVA, así como el cierre del sector de Ingeniería.

Esta década es un tiempo de expansión para la empresa y consolidación de su grupo económico, como vemos en el siguiente cuadro que muestra algunas de las principales empresas adquiridas y la diversificación productiva:

Empresa	Actividad	Año
Genaro Grasso	Caños con costura	1982
Gurmendi	Chapas galvanizadas	1982
Santa Rosa	Aceros Especiales	1982
Laminar SA (San Luis)	Acero	1985
Clamet SA (San Luis)	Acero	1986
Fardiment SA (San Luis)	Tejidos y mallas	1987
J. Navarro	Hierro redondo y	1988

	perfiles	
Acindex	Comercio exterior	1988
Tamet	Fundición de arrabio	1988
Coinsa SA	Consultora	1990
Agrinsa	Agroindustrial	1992
Sider Flight	Transporte aéreo	s/f
F. Bonelli y Cia	Siderometalúrgica	s/f

Fuente: Elaboración propia en base a Jabbar (1996) y Elías (1991)

En este cuadro se puede apreciar cómo, sostenida con la transferencia de riqueza social por medio del Estado (subsidios, promociones industriales y regímenes especiales), Acindar supo convertirse en un oligopolio siderúrgico, merced a su participación en el Terrorismo de Estado.

Durante este proceso de máxima expansión, que duró toda la década del 80, Acindar no realizó mayores despidos. Hubo relocalizaciones de personal que había quedado sin puesto debido a las deslocalizaciones dentro de la planta de Villa Constitución. Sin embargo, sí despidieron a 40 técnicos *fuera de convenio* que habían participado del proceso de integración productiva. Este conflicto dio origen a la organización de los mandos medios en la Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica de Acindar (APSISA), un agrupamiento gremial casi inédito que duró hasta 1990 y constituyó una fuerte alianza con el gremio de obreros y el de supervisores durante el proceso de incorporación de los Nuevos Métodos de Trabajo (NMT).

Hacia fines de los 80, Acindar cierra Tamet en el Chaco, sin pagar indemnizaciones a los despedidos. Asimismo, produce un despido masivo y modifica las condiciones de trabajo en lo que comenzó a denominarse Planta 1, la Tablada, ex Santa Rosa.

A mediados de la década del 80, la empresa tenía tres preocupaciones en Villa Constitución. Por un lado, las deslocalizaciones sin despidos hacia San Luis, habían producido un excedente de trabajadores en Villa Constitución. Por otro lado, Acindar tenía la necesidad de aumentar la productividad o, mejor dicho, "ponerla a tono" con la inversión realizada. Por último, el problema de la continuidad de la conducción de la seccional sindical, dirigida por la combativa Lista Marrón, seguía

existiendo. De esta forma, sus tres objetivos hasta 1991 fueron despedir personal, incorporar la polivalencia laboral y neutralizar al sindicato. De esta manera, lograría un importante disciplinamiento de los trabajadores en todos sus niveles, y particularmente sobre quienes desarrollaban actividad sindical, debilitando el convenio colectivo e imposibilitando la participación y acción del sindicato como actor legítimo.

En 1986, Acindar contrata a un nuevo Gerente de Personal, que pasó a dirigir lo que llamaron "Gerencia Participativa". El objetivo era introducir lo que la empresa denominó Nuevos Métodos de Trabajo (NMT). El propósito central era establecer un tipo de negociaciones directamente con los trabajadores, pasando por sobre el sindicato. Este primer objetivo fracasó, ya que la legitimidad de los dirigentes gremiales obligó a la Gerencia a reestablecer las negociaciones con el sindicato (Jabbaz, 1996).

En este sentido, la seccional de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Villa Constitución respondió con una iniciativa novedosa a la imposición de los NMT. La UOM creó una *Comisión Técnica* propia, cuyo objetivo era recuperar las inquietudes y necesidades de los trabajadores, para debatir técnicamente con la empresa los posibles cambios a realizar evitando despidos. El desafío era adquirir una práctica gremial de debate técnico que permitiera de forma centralizada discutir las modificaciones que la empresa pretendía introducir sector por sector, dividiendo a los trabajadores. En este sentido, el desafío era doble: por un lado, resistir los despidos y negociar los cambios en la organización del trabajo y, por otro, conformar una herramienta organizativa nueva, distinta a la Comisión Interna, que adquiriera rápida legitimidad entre los trabajadores. Asimismo, debían poder diferenciar, a través de estas dos comisiones, la negociación de los puestos de trabajo de la negociación salarial (Jabbaz, 1996; Angélico et al., 1992).⁵

Ante semejante iniciativa, la empresa tuvo que aceptar la conformación de la Comisión Técnica, hasta 1989, en que la crisis hiperinflacionaria implicó el recorte por parte del Estado de los subsidios directos a las empresas y también los indirectos (tarifas de luz y gas especiales).

En 1990, la empresa comienza a despedir personal y quita del salario el 20% extra, pretendiendo trocarlo por *tickets*.

Para este entonces, la estrategia de la empresa de promover la negociación, lo que llamaron "Gerencia Participativa", se dio por terminada, y comenzó un

⁵ La creación y actividad de la Comisión Técnica y las negociaciones que de esta derivaron son motivo de análisis específico de dos libros: el recientemente citado de Marcela Jabbaz (1996) y Angélico, Hernández, Moreno, Rojo y Testa (1992), *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert. En ambos textos se desarrolla en forma minuciosa la estrategia sindical de conformación de la comisión técnica en el marco de la crisis y la ofensiva empresaria para la implementación de los NMT.

proceso, al que Jabbaz (1996) denomina "Gerencia Autoritaria". En tal sentido, existieron tensiones y contradicciones al interior de la estructura gerencial respecto de la manera en que debían implementarse dichos cambios, oscilando entre la imposición y la búsqueda de consenso (Zelaschi, Giniger y Rivero, 2010). Estos vaivenes formaron parte también de la estrategia empresarial y, de alguna forma, colaboraron con entorpecer los ámbitos de negociación.

Algunos análisis realizados en aquel momento proponían la existencia de un *ala blanda* y un *ala dura* en la dirección de la empresa. Sin embargo, vale la pena recordar que el presidente de Acindar en aquel momento era el general retirado Alcides López Aufranc, quien fue uno de los generales que trajeron a Argentina la formación de la Escuela Francesa de Contrainsurgencia (a partir de la cual había que sacarle información al enemigo interno a partir de la tortura). Este hombre participó también de la represión del Cordobazo,⁶ por lo cual es difícil plantear como hipótesis que la estrategia general de la empresa para reducir personal y aumentar los ritmos de producción y las tareas por cada puesto tuviera una salida *blanda*. En todo caso, asumiendo sí ciertas contradicciones entre las gerencias acerca de cómo implementar los NMT, consideramos que la estrategia constó de dos momentos, uno de negociación y otro de conflicto abierto, y ambos estuvieron definidos por la empresa en el afán de desgastar la legitimidad y la acción sindical.

Acindar a principios de 1991, durante las vacaciones, suspende a 900 trabajadores. La estrategia sindical era no vaciar la fábrica, por lo que las medidas de fuerza se iban desarrollando sector por sector, y se realizaban asambleas de más de 500 trabajadores. La agudización de las tensiones, producto del despido de 3200 trabajadores (el total era de 3600), desencadenó un *lock-out*. Los trabajadores, organizados en los tres sindicatos articulados y aliados entre sí, resistieron instalándose con carpas fuera del predio de la fábrica durante más de dos meses. La decisión sindical de situar el conflicto fuera de la fábrica encontró un fuerte apoyo en la comunidad⁷ que dependía directa o indirectamente de la actividad laboral dentro de la Planta.

⁶ En una nota en el diario Página/12 del 23 de abril de 1991, López Aufranc plantea en relación a la seccional de la UOM Villa Constitución que "no podemos tolerar que haya una dirigencia marxista dentro de la empresa, que impide todo tipo de actividad".

⁷ Cuando la empresa Acindar se instala en la ciudad de Villa Constitución, en el año 1951, ya existía una clase obrera consolidada, con organizaciones propias (sindicatos, partidos políticos), conformada mayormente por los obreros ferroviarios y portuarios. Esto, a su vez, implicaba que los servicios esenciales para la recepción de una gran masa de mano de obra estaban garantizados. Sin embargo, la instalación de Acindar provoca una expansión de la ciudad, aunque no se configura a la manera del "paternalismo industrial" (Sierra Álvarez, 1990) ni al "sistema de fábrica con villa obrera" (Leite Lopes, 1989), precisamente por las características preexistentes de la ciudad. De todas formas, la relación entre el "adentro" y el "afuera" de la fábrica se desplegó desde el comienzo de la puesta en marcha de la planta, tanto en lo que respecta a la praxis empresarial como a la praxis sindical. De esta forma, la estrategia de establecer vínculos "más allá de la fábrica" fue una constante de la Unión Obrera Metalúrgica desde comienzo de los años 70 en adelante.

Por otro lado, la empresa, debido a la acumulación de stock y a la deslocalización en San Luis, pudo hacerle frente a un *lock-out* prolongado, sin faltar a los compromisos comerciales adquiridos preexistentemente (Jabbaz, 1996). Un objetivo de la empresa era desgastar la acción sindical y su legitimidad para poder avanzar con la reducción de personal e introducir la polivalencia laboral. El otro objetivo que tenía Acindar era presionar al gobierno nacional para que reestablezca los beneficios a las empresas (subsidios directos e indirectos) y, fundamentalmente, presionar para la sanción de una nueva legislación laboral que avance contra los derechos adquiridos. Esto lo lograron a partir de la negociación del Centro de Industriales Siderúrgicos y otras cámaras empresarias con el Gobierno Nacional, y la Ley de Empleo fue sancionada el 5 de diciembre de 1991.

Durante el transcurso del *lock-out*, el conflicto se nacionalizó y formaron parte del mismo el Estado provincial y el Nacional, a través de las carteras de trabajo, así como políticos de todos los partidos, la Iglesia, otros sindicatos, la UOM Nacional (implicada directamente en las negociaciones), artistas, etc.

Finalmente, el 9 de mayo de 1991, se firma una acta acuerdo en la cual se plantea:

1. Retrotraer la situación a antes de iniciado el conflicto y, por lo tanto, reincorporar a los despedidos;
2. Abrir un registro de retiros voluntarios;
3. Suspensiones rotativas;
4. Continuar discutiendo la implementación de los NMT;
5. El sindicato aceptó concesiones sobre la deuda salarial;
6. Paz social por 180 días.

De esta forma, la dirección de la empresa logró reorganizar e implementar paulatinamente los nuevos métodos de trabajo. Más lento de lo que se había propuesto, Acindar incorporó los NMT y redujo el personal, no sólo a partir de los retiros voluntarios, sino fundamentalmente a través de las tercerizaciones de sectores completos que se realizaron durante la década del 90.

Acindar volvió a cumplir con su rol de vanguardia y ejemplo que caracteriza su praxis empresarial. Así como en 1975, estableció el patrón represivo de destrucción de la organización de trabajadores, con el Operativo Serpiente Roja del Paraná, con el ensayo de lo que luego sería la dictadura militar; con el conflicto de 1991, estableció un punto de inflexión en lo que hasta allí eran consideradas las relaciones laborales (Elías, 1991; Angélico et al., 1992). De esta forma, Acindar no

sólo articula su praxis a los lineamientos internacionales vigentes, sino que ensaya la aplicación y reformula su continuidad.

La sanción de la Ley de Empleo como corolario del conflicto en Villa Constitución establece nuevamente la muestra de la articulación entre la praxis empresarial y el Estado.

Por último, Alcides López Aufranc deja el cargo de Presidente de la compañía, en 1992.

b) Propiedad y “Tecnologías de gestión”: de la *japonización* a la *europización*

Hasta el año 2000, en el cual la empresa es vendida, las transformaciones en Acindar se ponen a tono con el panorama nacional: la pérdida de puestos de trabajo y el deterioro de las condiciones laborales. En 1988, al comenzar el conflicto, Acindar tenía 6757 trabajadores. Para el año 2001, contaba con 3900. Mientras que en la actualidad, sólo tiene 2800. Sin embargo, el número de trabajadores es relativo, pues el proceso de tercerizaciones y subcontrataciones fue tan importante que estas cifras no expresan la cantidad de trabajadores reales, sino sólo los contratados directamente por Acindar, “los propios”. El objetivo de Acindar era reducir el costo laboral y eso fue cumplido, y dividir a los trabajadores, como parte de la estrategia de disciplinamiento laboral.

Por otra parte, las condiciones de trabajo también se deterioraron. El aumento de tareas a cada puesto de trabajo (polivalencia) disminuye el tiempo en que el trabajador las realiza (es decir, trabaja con mayor velocidad). Pero además, especialmente en lo que respecta a los trabajadores tercerizados, “de contratistas”, perciben menores salarios (fundamentalmente, porque no reciben los *plus* que Acindar otorga) y sus condiciones generales son peores: inestabilidad laboral, malos elementos de seguridad (pocos u obsoletos) y jornadas más extensas.

Con el fin del conflicto de 1991, la empresa se dispuso a acompañar los cambios realizados con una modificación de las estructuras gerenciales y de mandos. Nuevamente, el proceso de transformación de la estructura jerárquica se ponía a tono con los parámetros internacionales.

Como planteamos en la introducción, Estados Unidos estuvo a la vanguardia de la incorporación de la *fábrica transparente*, la *fábrica delgada*. Y una vez más, *hablando en español, pero pensando en inglés*, Acevedo (nieto) contrata consultorías estadounidenses para finalizar el proceso de reducción de mandos medios, técnicos y supervisores que había comenzado al cerrar el sector de Ingeniería en 1985.

(...) el otro hito – ponerle una fecha es más complicado, pero es alrededor de 1992-93 – es que empezamos un proceso de reorganización gerencial completa, y tomamos a un consultor norteamericano. Antes, tuvimos el tema de dotaciones de gente vieja, de achicamiento de culturas que se encontraban, donde el ambiente de trabajo no era de lo mejor; no era malo, pero tampoco espectacular. Entonces encontramos a un consultor norteamericano, Harry Levinson (...) Es un psicólogo o psiquiatra, que analizaba las organizaciones, analizaba las relaciones interpersonales dentro de una organización (...) Vino y nos hizo un diagnóstico de lo que veía y, además, nos ofreció el mismo cursos que yo había hecho. Lo hicieron 150 personas (...) Una de las conclusiones de su diagnóstico era que teníamos una organización poco clara, con responsabilidades y áreas confusas; es decir, una "organización desorganizada" (...) Entonces me propuso traer a otro consultor, Elliot Jaques (...) Jaques hizo un diagnóstico y generó una matriz de responsabilidades...

¿El organigrama pasó de las clásicas chimeneas industriales a las unidades de negocios?

Sí, ese fue el cambio.⁸

Sin embargo, este no fue un proceso lineal. El proceso de transformaciones de la estructura fue un "ensayo y error", un proceso en el cual se superponían las unidades de negocios, se disputaban las nuevas gerencias de Recursos Humanos entre los viejos jefes, se iba y venía con el armado de las unidades de gestión. Este fue un momento en el cual para los trabajadores no quedaba claro cuál iba a ser su cadena de mandos ascendente, y a esto se sumaba al proceso de incertidumbre general frente al empleo. *A río revuelto, ganancia de pescador*: las empresas suelen aprovechar los momentos de confusión, de cambios (Ximénez Sáez y Martínez, 1996), para avanzar sobre conquistas o sobre el propio convenio colectivo. En una entrevista a un ex jefe de Recursos Humanos, podemos ver de qué forma se va desarrollando este proceso:

R: En el '93 (...) ahí es donde viene un cambio de políticas muy grande. Yo fui formado, todos fuimos formados... comienza un estudio de Boston para hacer todo el estudio de la estructura organizacional en Acindar en todas sus plantas. Entonces nos empiezan a formar. Yo tomé ese seminario y se comienzan a implementar todas las políticas basadas en la "deficit organization", que es de Elliot Jaques. Entonces ahí hay un punto de inflexión muy importante porque comienza a organizarse la empresa como unidades de negocio. Hay 7 unidades de negocios y a su vez cada unidad de negocios tiene unidades de gestión. La Planta 1 era la unidad de negocios N° 1, que tenía 4 unidades de gestión. Es decir, alambres y cables, acería, forja y laminación. Pero después tienen que hacer un cambio porque resulta que alambres y cables lo vendía la unidad de gestión N° 3, por poner un ejemplo, y en cambio aceros especiales lo vendía N° 2.

(...) después hubo otro cambio más que fue un ajuste que se hizo a partir del '95. Yo me desvinculé de Acindar porque todo esto... qué posición ocupa Recursos Humanos. Es decir, de ser el jefe de Desarrollo y Capacitación de toda la Planta 1 de Tablada paso a ser jefe de Recursos Humanos de la Acería y de la Forja dependiendo directamente del gerente de la unidad de Acería y Forja y funcionalmente de Recursos Humanos corporativo.

⁸ Entrevista a Arturo Acevedo, Presidente de Acindar – ArcelorMittal. Revista *Management Herald*, Año IX, n. 88, Nov./Dic. 2010.

(...) hubo primero el achatamiento de la pirámide y después en el '95 las unidades de negocio que fueron claramente definidas: unidad N° 1 tubos, N° 2 laminados, N° 3 alambres y cables, N° 4 no me acuerdo, N° 5 comercio exterior, y ahí en cada unidad de negocios había un gerente de Recursos Humanos. Se descentraliza y había un gerente de Recursos Humanos corporativo. Las políticas bajaban a cada gerente de la unidad o jefe de Recursos Humanos...⁹

Durante este proceso, Acindar probó distintos modelos organizacionales:

(...) Acindar en un determinado momento había llegado a pensar en una fábrica sin recursos humanos, por este concepto de que en realidad nadie tenía que reclamar y que todo lo tenían que resolver el jefe con los supervisores en su lugar de trabajo. Concepto, ¿no? En realidad no iba a haber discusión y quilombo, solamente se iba a hablar de cómo resolver los problemas de equipo de las máquinas, de la producción y nada más que eso, entonces ellos pensaron o idearon en algún momento alguna fábrica de ese tipo. Por eso digo muy dogmático lo de ellos, muy bajado así... los tipos venían de Japón, yo un día me crucé con un jefe y tenés que mirar a la derecha, a la izquierda, antes de cruzar una calle, y estaban caminando por Acindar, adentro de la planta y hacían eso. Era una locura, les habían inyectado...¹⁰

A partir de este fragmento de entrevistas se desprenden dos elementos significativos que iluminan la praxis empresarial. Por un lado, la adquisición de paquetes cerrados, elaborados por consultoras externas, que proponen modelos de organización jerárquica y del trabajo, "a la moda". Desde este punto de vista, la praxis empresarial de Acindar está signada por acoplarse a la vanguardia mundial no sólo en políticas manageriales, sino en el conjunto de las decisiones. En este sentido, es posible cambiar de una consultora estadounidense a una japonesa, sin solución de continuidad. Simplemente, en la constitución y conformación de su praxis empresarial, está incorporada la capacidad de analizar las relaciones de fuerzas correspondientes a la situación estudiada. Este elemento es parte fundamental de su praxis y constituye el pilar que le permite avanzar y retroceder, sin trastabillar.

En este sentido, la *japonización* de Acindar tiene que ver con intentar incorporar herramientas de gestión propias de la cultura japonesa de organización del trabajo: el justo a tiempo, la calidad total, los equipos de trabajo. Este es un proceso, que luego veremos más en profundidad, en el cual se pretenden integrar las certificaciones de las normas ISO, las herramientas de gestión mencionadas, la introducción de tecnología informática con *softwares* de control del proceso de trabajo y la reorganización de la estructura de mandos en un mismo proceso – este proceso confuso, cuyo telón de fondo es el drama de los despidos y retiros voluntarios. Este panorama, sumado a la tercerización de sectores (almacenes,

⁹ Entrevista a ex jefe de Recursos Humanos, 2007.

¹⁰ Entrevista a un dirigente sindical de la UOM Villa Constitución, 2008.

puerto, chatarra, escoria), impide a los trabajadores percibir claramente la destrucción de derechos o el *puenteo* del convenio colectivo de trabajo.

Finalmente, la estructura organizativa de Acindar logró reducir los niveles jerárquicos a lo máximo posible.

Por otro lado, vuelve a aparecer la característica antisindical que tenía su fundador y fue heredada hasta la venta de la empresa. El objetivo de máxima de la conducción Acevedo (abuelo, padre y nieto) siempre fue destruir la organización sindical – a como dé lugar – y negociar individualmente, construir canales institucionales en los cuales el conflicto se diluya.

Entre 1998 y 2001, la economía argentina entra en un proceso de recesión y Acindar experimenta una caída: pasa de registrar resultados positivos – 38,1 millones de pesos – a negativos, -113,9 millones (Schorr, 2005) de su rentabilidad. Sin embargo, la percepción de los trabajadores respecto a esta caída es relativizada: "(...) En los 90, el mejor año de Acindar fue el 98. Lo que pasa es que la empresa familiar tenía un negocio muy bien armado, en donde siempre Acindar daba pérdidas y los Acevedo cada vez eran más ricos".¹¹

El 24 de octubre de 2000, la empresa brasileña Belgo-Mineira adquiere el 20,5% de las acciones de Acindar. De esta forma, la empresa emblemática nacional pasa a manos extranjeras y comienza una escalada de concentración: primero la adquiere Arbed de Luxemburgo y luego forma parte de Arcelor y, en 2007, Arcelor es fusionada con la empresa india Mittal, conformando así el principal conglomerado de acero mundial. Es decir, la historia final de Acindar, "por obra de la crisis", termina quedando a la vanguardia de la siderurgia internacional: ha logrado su objetivo.

A partir de este momento, Acindar-ArcelorMittal se orienta especialmente a la producción de acero y laminación y se desprende de otros sectores. Por ejemplo, Marathon¹² es vendida al Grupo Techint:

(...) Esta planta prácticamente va a ser una planta productora de acero y laminadora y nada más. Acero en tubo, ya se desprendieron, la vendieron, no quisieron seguir. El negocio de alambre lo mantienen porque está en un momento bueno. La alta rentabilidad que se logró en la Argentina en los últimos cinco años hace que el negocio haya empujado para arriba: 47% de rentabilidad.¹³

(...) Supongo que ya sabés que primero fue la Belgo, después la hindú, recientemente, se han hecho cargo de esto. Pero bueno, ya está formando parte, como el grupo Tenaris [Techint], de la etapa final del proceso de centralización y concentración, en donde ya están quedando pocos por rama de

¹¹ Entrevista a operario de Acindar, 2008.

¹² Marathon era una empresa de aceros especiales que era propiedad del grupo Acindar.

¹³ Entrevista a un ex dirigente UOM Villa Constitución, 2008.

actividad y esos pocos luchan por el poder imperial en cada una de las ramas. Lenin puro.¹⁴

La empresa se incorpora de esta forma al andamiaje de un grupo multinacional de inmensa envergadura, con una praxis empresarial con elementos comunes y diferentes a la configurada durante 70 años de dirección de Acindar. La estructura organizacional y la filosofía empresarial, en los años 90, se pusieron a tono con los patrones internacionales. De esta forma, la llegada de los brasileros y luego del grupo ArcelorMittal no generó grandes contradicciones. Entre los trabajadores, ya existía un campo subjetivo fértil para recibir una reorientación parcial del rumbo, especialmente respecto de la política de Recursos Humanos. Incluso, en la percepción de los trabajadores, las continuidades entre Acindar y Acindar-ArcelorMittal son más que las discontinuidades. El único elemento que aparece en las entrevistas en el cual se focaliza la diferencia es respecto a las políticas de Recursos Humanos. En un sentido, "haberse desprendido" de la gerencia hostil, que participó en el conflicto de 1991, largamente conocida por los trabajadores, fue una ventaja.

(...) Entonces, Arturo Acevedo (nieto) pasa de ser dueño a ser empleado, pero sigue siendo presidente. Creo que la figura de él se hace más fuerte porque tiene buena relación con los brasileros y, en especial ahora, con el grupo ArcelorMittal. Es el presidente de la compañía. La política de recursos humanos del grupo es muy buena, hay un acuerdo firmado en nivel mundial. Estoy hablando de ArcelorMittal, donde se hace una firma con respecto a los empleados de las empresas, de respeto, consideración, y tiene un buen nivel. Yo creo que ahí empezamos a negociar de una manera más que interesante. Inclusive, está bien que es por cuestiones políticas del país, empezamos a tener la discusión paritaria.¹⁵

A partir de la llegada de los brasileros, los cambios en las políticas de Recursos Humanos implicaron una suerte de despersonalización de las relaciones entre trabajadores y gerencia, debido al desconocimiento de los nuevos gerentes y jefes de Recursos Humanos, que son muchos. Además de despersonalizar, la política impulsada tiene un sesgo más negociador que confrontativo hacia el sindicato, como se desprende del siguiente extracto de entrevista:

(...) hay mayor infiltración de externos y yuppies en Recursos Humanos y es donde se ha producido un cambio notable en la empresa después de la Belgo Mineira (...) los brazucas son muy negociadores, son de abrirte mesas de negociación, son muy duros negociando, pero nunca se quieren pelear. Para ellos el conflicto es la muerte (...) se ha instalado un concepto de gestión de la

¹⁴ Entrevista a un ex dirigente de ASIMRA, 2007.

¹⁵ Entrevista colectiva a supervisores, 2008

empresa distinta a como gestionaban la empresa antes. Esto del área de Recursos Humanos, por ejemplo, es un ejército de pendejos que contratan.¹⁶

Podemos entonces afirmar que el cambio sustancial producido a partir de la fusión de ambas praxis empresariales, en lo respectivo a la gestión del trabajo, está planteado en el concepto de *interlocutor* que la empresa hoy se propone: ya no se pretenden trabajadores sin organización gremial, sino una organización de trabajadores que responda a los intereses de la empresa, un sindicato "amarillo". Este es un concepto *europizante* de la praxis empresarial y es la tendencia que viene a modificar las relaciones laborales en la planta de Acindar en Villa Constitución. Los nuevos directivos fueron capaces de analizar la experiencia local y reorientar sus relaciones con los trabajadores desde la matriz propia de la experiencia europea, tendiente más a proponerse a la cooptación que a la destrucción de las organizaciones sindicales (Campione, 1994).

Conclusiones

El proceso de expansión del grupo Acindar estuvo acompañado de transformaciones en la organización del trabajo. Esto implicó, como base, el achicamiento del plantel de trabajadores de las fábricas del grupo y, aún más, de las fábricas absorbidas. Asimismo, de forma resistida y, por tanto, condicionada por los trabajadores, se modificó la organización del trabajo y se fue consolidando una praxis a tono con el proceso hegemónico mundial.

La reducción drástica del costo laboral, como objetivo privilegiado de la praxis empresarial en aquel momento, fue lograda a través de los retiros voluntarios y de las tercerizaciones de sectores productivos y de mantenimientos. Esta estrategia se articula también con el objetivo de dividir a los trabajadores a partir de diferentes modalidades contractuales.

La praxis empresarial, entonces, es configurada por la adquisición de "paquetes manageriales estandarizados" y por la capacidad de analizar las relaciones de fuerzas de cada situación. Esto le permite a la empresa comprender cómo y en qué momento implementar las políticas manageriales.

Con el cambio de propiedad, las relaciones laborales en Acindar se modificaron, merced a una política "europizante" respecto del rol que, según la empresa, deben jugar los sindicatos. La conjunción de las tradiciones de las praxis empresariales producto de la venta sofisticada las herramientas de control laboral.

¹⁶ Entrevista a trabajador de Acindar, 2008.

Referencias bibliográficas

ANGÉLICO, Hernández *et al.* *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Buenos Aires: Fundación Friedrich Ebert, 1992.

ANTUNES, Ricardo. La centralidad del trabajo hoy. *Revista Herramienta*, Buenos Aires, n. 8, Oct. de 1998.

_____. Los nuevos proletarios del mundo en el cambio de siglo. *Revista Realidad Económica*, Buenos Aires, n. 177, p. 17-20, 2001.

BASUALDO, Eduardo. Las tendencias a la centralización del capital y la concentración del ingreso en la economía argentina durante la década del noventa. *Cuadernos del Sur*, Buenos Aires, n. 29, Dic. 1999.

BASUALDO, Eduardo. *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los noventa. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros*. Buenos Aires: FLACSO/Universidad Nacional de Quilmes/IDEP, 2000.

_____ *et alii.* *El conflicto de Villa Constitución*. Buenos Aires: IDEP/ATE, 1991.

BRAVERMAN, Harry. *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. México: Nuestro Tiempo, 1987 (Versión original en inglés 1974).

BORÓN, Atilio. *Las promesas incumplidas de la democracia argentina*. Buenos Aires: Taller Gráfico Lerenprins, 1997.

CAMPIONE, Daniel. *La clase obrera de Alfonsín a Menem*. Buenos Aires: Biblioteca política argentina/Centro Editor de América Latina, 1994.

FIGARI, Claudia. Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social: entre la individualización y la normalización del trabajo. V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Montevideo, 2007.

_____. Competencias, mejora continua y pedagogía empresaria: crítica al patrón normalizador/evaluador en el orden laboral y profesional. V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Montevideo, 2007.

_____. Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacios de resistencia colectiva. 9º Congreso de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, 2009.

GAUDEMAR, Jean-Paul de. *El orden y la producción. Nacimientos y formas de la disciplina de fábrica*. Madrid: Ed. Trolta, 1991.

GINIGER, Nuria. Problemas sobre la cuestión sindical: el caso de la unión obrera metalúrgica. 8º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, 2007.

_____. Continuidades y rupturas en la Unión Obrera Metalúrgica de Villa Constitución. IX Jornadas Rosarinas de Antropología Social, Rosario, 2008.

_____. El ojo del amo engorda el ganado. *Revista Trabajo y Sociedad*, Santiago del Estero, n. 16, p. 125-135, 2010, ene./jun. 2011.

_____ *et al.* Las huellas del terrorismo de Estado sobre el movimiento obrero. Los casos de Ford y Acindar. In: Figari, Claudia *et alii* (comp.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*. Buenos Aires: CEIL-PIETTE, 2010.

_____ & PIERETTI, Miguel. Sinfonía en Sí Mayor. La lucha contra el laboratorio neoliberal de Villa Constitución. *Revista Theomai – Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, Buenos Aires, n. 22, p. 86-100, 2º sem. 2010.

GRAMSCI, Antonio. *Antología, Selección, traducción y notas de Manuel Sacristán*. México: Ed. Siglo XXI, 1992.

_____. *Obras completas*. S/f. Disponible en: <http://www.gramsci.org.ar>.

HOLLOWAY, John. La Rosa Roja de Nissan. *Cuadernos del Sur*, Buenos Aires, n. 07, 1988.

LOPES, José Sergio Leite. Fábrica e vila operária. Considerações sobre uma forma de servidão burguesa. In: ____ (org.), *Mudança Social no Nordeste*. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1989.

MARTÍNEZ, Oscar. *Japón ¿milagro o pesadilla?: una visión crítica del toyotismo*, Buenos Aires: Ediciones TEL, 1997.

NASH, June. *We eat the mines and the mines eat us. Dependency and exploitation in bolivian tin mines*. New York: Columbia University Press, 1979.

_____. *From tank town to high tech: the clash of community and industrial cycles*. New York: State University of New York (SUNY Series in the Anthropology of Work), 1989.

SCHULMAN, José. *Tito Martín, el villazo y la verdadera historia de Acindar*. Rosario: Manuel Suárez Editor, 2004.

SIERRA, Alvarez José. *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial*. Madrid: Siglo XXI Editores, 1990.

TANGUY, Lucie. De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores. In: Toledo, Enrique de la Garza (comp.), *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*. Buenos Aires: Clacso, 2001.

VIDELA, Oscar. Industrialización y migraciones internas en el extremo sudeste santafesino. Empalme Villa Constitución y el departamento Constitución (1947-1980). *Revista Historia Regional*, Villa Constitución, v. 17, jun.1999.

WINTER, Jorge. *La clase trabajadora de Villa Constitución. Subjetividad, estrategias de resistencia y organización sindical*. Buenos Aires: Editorial Reunir, 2010.

WINTER, Jorge & BALECH, Mercedes. *La lucha por la democracia sindical en la UOM de Villa Constitución, Hechos y protagonistas de las luchas obreras argentinas*. Buenos Aires: Editorial Experiencia, 1985.

ZELASCHI, Giniger Rivero. Políticas empresariales, itinerarios y estrategias de los sujetos en una empresa siderúrgica transnacional. In: Figari, Claudia *et al.* (coord.),

La producción de saberes en los itinerarios y trayectorias de profesionalización: debates y controversias en la relación entre educación y trabajo en la Argentina. Buenos Aires: Ed. Ciccus, 2009.

PARA CITAR ESSE ARTIGO

GINIGER, Nuria Inés. Nuevos paradigmas en las praxis empresariales. Transiciones en los cambios de propiedad de una empresa siderúrgica, en Argentina. **Enfoques - revista dos alunos do PPGSA-UFRJ**, v.11(1), março 2012. Online. pp. 160-177.
<http://www.enfoques.ifcs.ufrj.br>

Recebido em 14 de abril de 2011.

Aprovado em 25 de julho de 2011