

Procesos de control en dos plantas de una empresa multinacional del sector de la alimentación

Mariela Cambiasso

Introducción

Desde los años setenta las empresas multinacionales (EMN) se posicionaron como sectores centrales de la economía mundial y este predominio fue uno de los ejes que permitía explicar su marcada incidencia en el desarrollo de las relaciones laborales (ver Delfini, 2010). Aunque en la economía argentina la participación del capital externo fue decisiva en etapas previas, durante la década del noventa alcanzó niveles inéditos en relación con los montos, las modalidades con las que se llevaron adelante las inversiones y la profundidad de los impactos; fue el sector manufacturero uno de los rubros más destacados, y en él, las actividades productoras de alimentos y bebidas (ver Kulfas, Porta y Ramos, 2002). Esta expansión coincidió con la transformación operada a nivel de las relaciones laborales, que también se profundizaron durante aquellos años, y se expresaron en la desestructuración generalizada de las conquistas laborales logradas por la clase trabajadora en las décadas precedentes (ver Marticorena, 2014). Así, la extranjerización de la economía y la flexibilización laboral se presentaban como dos caras de la misma moneda: la transformación de la acumulación capitalista consolidada localmente durante los años noventa.

En este contexto general, el objetivo del artículo es reflexionar sobre algunas de las principales políticas empresariales que lleva adelante Mondelez –una empresa multinacional estadounidense que se dedica a la elaboración de alimentos y que ha sido protagonista de fuertes pro-

cesos de concentración de su negocio en el ámbito nacional durante las últimas décadas–, y considerar la representación y la acción sindical en el período 2003-2015. Para ello, se toma como referencia dos de las plantas más importantes que tiene en el país en relación con la cantidad de trabajadores: el establecimiento de General Pacheco (ex Terrabusi-Kraft Foods) y la planta de la localidad de Victoria (ex Stani-Cadbury). La intención es analizar los casos al considerar algunas de las principales políticas que implementó la empresa en ambas plantas, así como las experiencias de organización y acción de las bases, a partir del testimonio de los trabajadores. Las preguntas que guían el artículo son: ¿cuáles son las principales políticas que despliega la empresa en el lugar de trabajo?, ¿son similares en las distintas plantas?, ¿en qué medida logran efectivizarlas?, ¿qué relación guarda esto con la tradición de lucha y de organización del colectivo de trabajadores? El artículo plantea una primera aproximación a la temática, posicionándose desde una perspectiva ampliada de las relaciones laborales, que abarca tanto las políticas patronales como la representación y la acción sindical.

Los autores clásicos que reflexionaron sobre el problema del control en el proceso de trabajo tendieron a centrar la mirada en situaciones en las que se imponía la hegemonía del capital.¹ En oposición a ello, en las plantas que aquí se abordan surgieron algunos de los conflictos más visibilizados de la última década, y cuentan con una larga tradición de lucha y de organización gremial de base, que en distintos momentos logró desafiar la hegemonía empresarial. En este sentido, se considera que la discusión que introduce Richard Hyman en *Relaciones industriales* (1981) sobre los procesos de control de las relaciones de trabajo aporta claves interpretativas interesantes para discutir la relación entre políticas empresariales y acción sindical en el lugar de trabajo.

En términos metodológicos, se complementan distintas fuentes y técnicas de recolección de datos. Se recurre a entrevistas con delegados y trabajadores, así como a un vasto y heterogéneo corpus de documentos (convenios colectivos y acuerdos, periódicos, boletines, actas de congresos, comunicados, revistas sindicales, afiches, volantes, entre otros).

¹ Según a Vicky Smith (1995) podrían distinguirse tres “oleadas de investigaciones” clásicas que avanzaron sobre el problema del control. La primera la inauguró Harry Braverman con su texto “Trabajo y capital monopolista” (1983); uno de los autores más representativos de la segunda oleada es Richard Edward; y como parte de la tercera se destaca el estudio de Michael Burawoy, “El consentimiento en la producción” (1989).

Perfil de Mondelez Internacional: la trayectoria de la firma en la Argentina

Mondelez es una empresa multinacional de capitales estadounidenses, que se dedica a la elaboración de alimentos. Si bien en la Argentina es más conocida por su denominación anterior –Kraft Foods–, en octubre de 2012 decidió dividir su negocio de alimentos y dio lugar al surgimiento de Mondelez International, y creó dos compañías: una que pertenece al negocio de *snacks*, con alcance global, y otra específicamente para el sector de alimentos del mercado de los Estados Unidos, que conservó su denominación anterior (ver Comunicado de prensa, 2012). Según su página oficial en internet, es el primer fabricante global de chocolates y galletitas, y el segundo productor de chicles; lidera, a su vez, los mercados de caramelos duros, bebidas en polvo y premezclas. Con más de 230 años de antigüedad, cuenta con ochenta plantas ubicadas en distintos países del mundo, más de 110.000 empleados, está presente en 165 países y factura anualmente 35 millones de dólares.

Su historia en el país comprendió más de nueve fusiones y adquisiciones de distintas empresas y/o marcas que se iniciaron en la década del ochenta, sin que implicara el desarrollo de nueva infraestructura. Hacia 1981 la empresa Nabisco arribó al país –tras la fusión con Standars Internacional, empresa que representaba en el país a Fleischmann Argentina (Royal)– y luego, en 1990, ocurrió lo mismo con Kraft Foods, lo que dio inicio a la historia de la compañía en la Argentina. Durante la década del noventa, ambas firmas comenzaron un proceso de concentración de capital al adquirir una gran cantidad de empresas argentinas tradicionales. Nabisco Royal Argentina Inc. adquirió Terrabusi, en 1994, y Vizzolini, Canale, Mayco y Capri en 1996; mientras que Kraft Foods Internacional hizo lo mismo con Suchard y la firma elaboradora de bebidas en polvo, Alimentos Especiales, y terminó relanzando en el país las marcas Tang y Clight. Hacia el año 2001, Kraft Foods adquirió Nabisco a nivel mundial, lo que dio lugar al surgimiento a nivel local de Kraft Foods Argentina.

Las compras y fusiones no se detuvieron durante la posconvertibilidad. A principios de 2010 Kraft-Foods adquirió la empresa inglesa Cadbury a nivel global, con la intención de liderar el sector en América Latina. A partir de esta compra, la firma pasó a controlar un cuarto del mercado argentino y se convirtió en un competidor de peso para Arcor, la firma que lideraba el sector de golosinas en el país (ver *La Nación*, 20/01/2010), al ingresar en las categorías de chicles y caramelos –en las

que Cadbury lideraba el mercado con marcas como Beldent y Halls-, y al reforzar la categoría de chocolates. En octubre de 2014, Molinos Río de la Plata y Mondelez decidieron hacer un canje de sus marcas de fideos y golosinas en una operación de más de 220 millones de dólares. Molinos compró los activos de Mondelez vinculados al negocio de las pastas (con marcas como Don Felipe, Vizzolini y Canale) y se quedó con su planta de Tres Arroyos; mientras que Mondelez se quedó con su negocio de los caramelos, con marcas como Billiken y las pastillas DRF, y con la planta de la localidad bonaerense de Las Heras (ver *Clarín*, 04/10/2014).

Según consta en su sitio oficial, actualmente cuenta con tres establecimientos industriales: 1) Planta Pacheco (ex Terrabusi), ubicada en el partido de Tigre (Buenos Aires), que se dedica a la producción de galletitas, pastas y chocolates; 2) Planta Victoria (ex Cadbury-Stani), ubicada en el partido de San Fernando (Buenos Aires), que se dedica a la elaboración de chocolates, chicles y caramelos; y 3) Planta Villa Mercedes (ex Alimentos Especiales Sociedad Anónima), ubicada en la ciudad de Villa Mercedes (San Luis), que se dedica a la producción de bebidas en polvo y postres para preparar.

Procesos de control en contextos situados

Para avanzar en las discusiones acerca de las relaciones/tensiones entre las políticas empresariales y la organización y la acción de las bases, en dos plantas que a su vez presentan altos niveles de conflictividad laboral, se recupera el análisis que propone Hyman en *Relaciones industriales* (1981), en el que define los procesos de control sobre las relaciones de trabajo como su objeto de estudio. Al discutir con las concepciones institucionalistas y funcionalistas, se propone desarrollar un enfoque de las relaciones industriales que permita analizarlas como un elemento dentro de la totalidad que comprende el conjunto de las relaciones sociales de producción, y las reubica en su vínculo con la lucha de clases.

Hyman afirma que es necesario tener en cuenta las políticas de quienes poseen y controlan los medios de producción como una influencia fundamental sobre las relaciones industriales. Pero, a su vez, sostiene que “entre estos procesos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acción colectivas de los trabajadores” (Hyman, 1981: 22). De ahí la centralidad que asume la pregunta por la representación sindical, y la organización y la acción de las bases. Para Hyman

las relaciones industriales se definen por relaciones de poder, en las que empresarios y sindicatos persiguen estrategias, que se ven afectadas por las iniciativas y respuestas de los otros. Empresarios y sindicatos se presentan como antagonistas en una lucha por el control, que tiene en los lugares de trabajo uno de los terrenos más propicios para la expresión de dicha contradicción.

Desde estos conceptos, a continuación se plantea un análisis situado, que centra la mirada en el lugar de trabajo. A partir del testimonio de los trabajadores, se busca identificar algunas de las principales políticas que aplica Mondelez en dos de sus plantas más importantes, así como las experiencias de organización y acción de las bases. Se hace especial hincapié en aquellas acciones que desafían los mecanismos de individualización y fragmentación que colaboran en la transposición del sentido corporativo,² y favorecen la cooperación y el consentimiento en la producción, que son centrales en la disputa por la hegemonía empresarial sobre el trabajo (ver Fígari, 2010).

Relaciones laborales y procesos de control en la ex Kraft-Terrabusi

De los 4800 trabajadores que emplea actualmente Mondelez en la Argentina, alrededor del 50% corresponde al establecimiento de la ex Terrabusi, lo que conforma una de las mayores concentraciones obreras de la rama en el país. En correspondencia con la tendencia que históricamente prevaleció en la actividad, la composición de la fuerza de trabajo revela un predominio de las mujeres sobre los hombres (60-40), aunque en permanente retracción conforme avanza el proceso de tecnificación, dado que están concentradas en puestos de trabajo manuales. Aquí aparece un primer rasgo de diferenciación, que con frecuencia es utilizado por la empresa como un mecanismo de fragmentación del colectivo de trabajo, especialmente observable en la estructura de calificaciones, dado que la mayoría de las mujeres no logra ascender de la categoría inicial de operaria.

² En los términos en que lo plantea Claudia Fígari (2010), para hacer referencia a la pedagogía involucrada en el proceso político-técnico que busca transformar el control en disciplinamiento.

Y acceder a una categoría es difícil, ya por el hecho de ser mujer. Y eso lo vi en todas las fábricas en las que trabajé, ¡y mirá que trabajé en más de nueve fábricas! La mujer para acceder a la categoría, para acceder a un puesto que le sea cómodo, es muy difícil. La diferencia se nota y la empresa la hace notar. Acá en Kraft la empresa hace notar la diferencia (delegada de la Comisión Interna, diciembre de 2011).

Además de la división por género, la diferenciación contractual funciona como otro mecanismo de fragmentación. Desde la adquisición de Nabisco en 2001, Kraft instaló una política de rotación de personal basada en el mantenimiento de un porcentaje estable de trabajadores eventuales en puestos de trabajo no calificados (ver Wyczykier, 2011). Más allá de la rentabilidad económica, entre los objetivos de estas medidas también se contaba la intención de dividir e incluso de impulsar la competencia entre los trabajadores, a fin de individualizar el vínculo de los obreros con la empresa y disolver las solidaridades de clase.

Ambas políticas fueron resistidas por los trabajadores y movilizaron algunos de los principales reclamos de la Comisión Interna. La igualdad de condiciones para el acceso a las categorías estuvo presente en los conflictos por paritarias desde 2010 en adelante. Asimismo, la presión de los trabajadores impulsó a la organización de base a tomar en sus manos el reclamo de los trabajadores contratados, y el conflicto por aumento salarial y efectivización de contratados de 2007 fue una de sus primeras grandes expresiones.³ El conflicto por los despidos de 2009 marcó el inicio del fin de la política de rotación de personal eventual. Cuando la empresa intentó retomarla, se encontró con la disposición a la lucha de los trabajadores y la Comisión Interna, que en 2013 consiguió nuevas reincorporaciones de trabajadores contratados a los que la empresa pretendía despedir.

Comprender los procesos de lucha en oposición a las políticas de fragmentación y avasallamiento sobre las condiciones de trabajo y contratación que lleva adelante la empresa requiere considerar la tradición de lucha y de organización que caracteriza y otorga especificidad a la Comisión Interna de la fábrica. Aunque excede los objetivos del presente artículo, es importante mencionar que, a diferencia de otras experiencias que surgieron más directamente ligadas al proceso de sindicalismo de base —que distintos autores coinciden en señalar de 2003 en adelante (ver

³ Para un análisis en profundidad sobre el conflicto de 2007, ver Cambiasso, 2016.

Lenguita *et al.*, 2010; Varela, 2015)–, la tradición de la Comisión Interna de Kraft puede reconstruirse desde mediados de la década del ochenta.⁴ Entre algunos de sus rasgos más sobresalientes se destacan su construcción en abierta oposición a la dirección del sindicato de la alimentación,⁵ y la intervención de distintas corrientes políticas de izquierda.⁶

Esta caracterización general es fundamental para comprender como paulatinamente se configuró la política de la empresa respecto a los delegados. El desembarco de Nabisco en los años noventa, y de Kraft Foods en los 2000 fueron acompañadas de ataques directos a los trabajadores y a su organización gremial interna.

En correspondencia con la compra de Nabisco se firmó el convenio flexibilizador en la rama,⁷ se produjeron despidos masivos y se reemplazó al cuerpo de delegados del sector –elegido democráticamente por los trabajadores– por congresales designados por la dirección del sindicato. En ese marco, el triunfo de una lista opositora a la dirección del sindicato podía leerse como una expresión de resistencia frente al avance de la empresa y a la complicidad del sindicato con sus políticas.

En este mismo sentido, los más de cien despidos que se produjeron en el año 2000, algunos meses antes del arribo de Kraft Foods, no podían ser leídos más que como una estrategia de disciplinamiento de la empresa, que buscaba inclinar la relación de fuerzas a su favor para imponer el avance de la tercerización y la política de rotación de personal eventual que mencionábamos anteriormente.

Por otra parte, entre las políticas patronales hacia la Comisión Interna también se destacaron los intentos de soborno a los delegados, su deslegitimación frente a los líderes y *mánagers* como interlocutores válidos,

4 Ver Cambiasso (2015a y 2016).

5 Nos referimos a la delegación Buenos Aires-Capital Federal del Sindicato de Trabajadores de Industrias de la Alimentación (STIA), que representa a los trabajadores de ambas plantas.

6 Desde 1993 y hasta 2009, la Comisión Interna fue dirigida por una lista encabezada por Ramón Bogado, militante del Partido Comunista Revolucionario (PCR). Luego del conflicto por los despidos de 2009 se impuso una lista encabezada por Javier Hermosilla, militante del Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS), que desde 2005 era delegado de la Comisión Interna. En 2015 se impuso una lista conformada por sectores de la izquierda y el peronismo, cuyo triunfo fue celebrado públicamente en los medios de comunicación por Rodolfo Daer, secretario general del sindicato de la alimentación.

7 Para un análisis más detallado acerca de las principales reformas que introdujo el nuevo convenio (244/94), ver Cambiasso (2015b).

el no reconocimiento de los delegados de sector,⁸ hasta su ataque directo mediante los despidos en 2009.

Además de las acciones que impulsaron para quebrar la fragmentación entre distintos sectores y categorías de trabajadores (hombres/mujeres, efectivos/contratados, sindicalizados/no sindicalizados), la tradición de la Comisión Interna también se configuró alrededor de una serie de conquistas, por ejemplo la conservación de los turnos fijos. A diferencia de otros establecimientos en los que lograron imponerse los turnos rotativos, como en la ex Stani-Cadbury, o el turno americano, como en la planta de Villa Mercedes, en la planta de General Pacheco el sistema de relevos está organizado en tres turnos fijos de ocho horas cada uno, lo que asegura el uso intensivo de los medios de producción durante las 24 horas. El mantenimiento de la organización del trabajo en turnos fijos fue planteado como un triunfo por parte de la Comisión Interna, dado que la tendencia del neoliberalismo –en el sector, pero también a nivel general– ha sido imponer el sistema de turnos rotativos, lo que amplía la disponibilidad del capital sobre los trabajadores. Además de reducir la imprevisibilidad que generan los turnos rotativos sobre la vida de los trabajadores, el trabajo en horarios fijos amplía las posibilidades de generar lazos de solidaridad estables, con todo lo que ello implica en términos de poder disputar la fragmentación e individualización de las relaciones de trabajo en la fábrica.⁹ Asimismo, es importante destacar que a diferencia de otras multinacionales como Bimbo, Ferrero o McCain en las que se firmaron convenios de empresa, las relaciones laborales en la ex Terrabusi se rigen por las condiciones que impone el convenio de actividad. Y aunque este último introdujo los principios de polivalencia y flexibilidad funcional, y frente a situaciones particulares la empresa recurre a la diversificación de tareas, en la planta predominan los puestos de trabajo fijos.

Directamente ligada a la asignación de las tareas, aparece la figura de los líderes de sector, que son los encargados de supervisar los ritmos de trabajo, los horarios, los tiempos de descanso y, a su vez, de tomar deci-

⁸ En 2008 los trabajadores votaron delegados en los distintos sectores de trabajo. Ni la empresa ni el sindicato reconocieron al cuerpo de delegados, que fue desintegrado tras los despidos del año siguiente.

⁹ Esta modalidad de organización del trabajo afecta particularmente a los trabajadores del turno noche, porque como la jornada laboral finaliza para ellos el sábado a la mañana y se reinicia el domingo, cuentan solo con una noche libre a la semana. Uno de los reclamos históricos (que incluso actualmente es recuperado por la dirección del sindicato) es la “eliminación del domingo en el turno noche”.

siones sobre las funciones, las horas extras y las categorías. Son quienes ejercen cotidianamente el control sobre el proceso de trabajo e instrumentan la política de premios y castigos sobre los delegados “razonables” y “extremistas” (seguimos la diferenciación que propone Hyman), respectivamente. Para responder a la pregunta acerca de si hacía horas extras, una delegada de la Comisión Interna afirmaba:

Ahora no hay tantas horas extras, pero por ejemplo a uno tal vez le conviene venir un domingo y no quedarse toda la semana. Salí de la fábrica a las seis de la tarde, llegás a tu casa a las siete, siete y media y ya se terminó el día, y al otro día lo mismo. Y para hacer una diferencia, para que vos digas “bueno, valió la pena” te tenés que quedar toda la semana adentro. Pero los domingos sí hacés la diferencia (...) Lo que pasa es que el domingo es cuando la empresa selecciona a través de los líderes, le da a su gente, esa es la pelea, son los privilegios que tienen algunos líderes con su gente, y esos tipos los acomodan. Por el tema de los privilegios la otra vez le pegaron a una compañera de la interna, justamente por eso, por el tema de las categorías que dan los líderes a su gente y los privilegian (...). Y la empresa esas cosas las quiere mantener, las divisiones a ellos les convienen (delegada de la Comisión Interna, diciembre de 2011).

Así, la individualización de las relaciones laborales también se configuraba a partir de una aceptada red de privilegios, que tenía a los líderes de sector en el centro de la escena. Privilegios y divisiones se planteaban como parte de una misma estrategia de disciplinamiento. La política de premiar a los “razonables” –mediante beneficios que impactaban directamente sobre las remuneraciones (horas extras y categorías)– cumplía una doble función: desalentar la militancia y la movilización de las bases para contener cualquier forma de resistencia obrera, y fomentar la negociación individual entre líderes y operarios como la forma más efectiva de solución de los conflictos. Sobre todo, después del conflicto de 2009, el sistema de premios y castigos se complementó con la sofisticación de la política de vigilancia y control, implementada a partir de un extendido sistema de cámaras de seguridad, que abarcaba cada uno de los sectores de trabajo.

Sumado a los reclamos contra estas políticas, que más que de transposición del sentido corporativo hablaban del ejercicio de un control directo e inmediato en el proceso de trabajo, se relevaron denuncias contra los líderes de sector por maltrato, persecución, violencia física, e incluso

acoso sexual.¹⁰ La división entre los líderes y los operarios se veía reforzada por un sistema verticalizado de mandos, que se completaba con los managers, coordinadores y gerentes.

En la puja por sostener el orden empresarial también se destacaban las nuevas agencias corporativas. Junto con los departamentos de calidad, las oficinas de recursos humanos se constituyeron en las nuevas formas de institucionalización del control que aplicaron las empresas con la intención de aumentar el grado de incidencia sobre la organización y las relaciones laborales (ver Drolas *et al.*, 2007). Sin embargo, en este caso no parecían funcionar más que como una institucionalidad, ligada a las certificaciones internacionales. En un boletín de la Comisión Interna puede leerse:

Ellos tienen su “Departamento de Mejora Continua” donde están los Section Manager de Cookies, Crackers y Chocolates, que no es más que un lugar donde todo el tiempo piensan la manera de bajar costos y aumentar los ritmos de producción. Mejoramiento de sus ganancias y empeoramiento continuo de nuestro trabajo (*Boletín de la Comisión Interna y los Trabajadores de Kraft Foods*, abril de 2010).

A partir de la cita se evidencia la separación que existía entre estas agencias y el colectivo de trabajadores, así como su desconexión respecto de la materialidad del proceso de trabajo. La asociación entre el Departamento de Mejora Continua y el incremento de la valorización y la explotación del capital sobre el trabajo no permanecían ocultas ante los trabajadores, que no adherían ni aceptaban estas políticas, y dificultaban las instancias de cooperación, consentimiento e involucramiento con la empresa. En relación con los programas de capacitación, los manuales de procedimientos, y los sistemas de información y evaluación, una delegada de la Comisión Interna afirmaba:

¹⁰ En 2011 los trabajadores llevaron adelante un paro ante la denuncia de una trabajadora del turno noche contra un líder de sector por acoso sexual. Los directivos de la empresa decidieron suspender a la trabajadora, y frente a la negativa de rever la sanción, se extendió un paro que terminó por alcanzar a la totalidad de la planta. Como resultado de la lucha consiguieron no solo revertir la suspensión, sino también la remoción del líder, quien fue reubicado en otro sector.

—Nos reúnen cada vez que hay paros de líneas... Las normas de cómo tenés que estar vestido, después qué materiales tenés que usar, qué cajones, qué mercadería, la seguridad de las máquinas, qué hacer si hay un paro de máquinas...

—¿Hay manuales de procedimiento escritos?

—Sí, hay momentos en que hay. Si no, se te para el líder al lado y te dice: “Mirá, te voy a hacer la evaluación de seguridad e higiene”, se te pone a hablar al lado, vos estás envasando y viene. Y después hacen capacitación, cada tanto nos llevan y nos pasan películas sobre como se trabaja en Brasil, sobre como se trabaja en otras empresas, normas ISO, normas de seguridad e higiene, normas que ellos tienen que cumplir para entrar en el mercado, accidentes laborales, cosas que en realidad se los tenemos que remarcar nosotros (...) Mucha teoría y poca práctica (delegada de la Comisión Interna, diciembre de 2011).

Sobre las prácticas de las agencias corporativas volvía a registrarse la separación entre el sentido empresarial y la materialidad del proceso de trabajo, que se observó a instancias de las distintas clasificaciones de mandos. Aquello que se definía en la cita como una desconexión entre “teoría y práctica”, permitía confirmar las “fisuras” en los procedimientos que pretendían transformar el control patronal en disciplinamiento de los trabajadores. A partir de la ilegitimidad de los mecanismos de control encargados de trasponer la doctrina corporativa podrían explicarse algunas de las dificultades que encontró la empresa para implementar en forma acabada sus planes de “racionalización”, y contener la resistencia obrera. En este proceso también debe considerarse la tradición de lucha y de organización de la Comisión Interna, así como la militancia y movilización de las bases, que opusieron resistencia a los embates patronales y en distintos momentos lograron disputar la hegemonía empresarial sobre el trabajo.

Ahora bien, cuando se profundizaba la “fisura” en los dispositivos de control, la búsqueda de consenso podía transformarse en coerción. En esta clave es posible leer el extenso conflicto por los despidos de 2009, que signó el intento de la empresa de desarticular la organización gremial interna de la fábrica. Mediante el despido de los delegados de sector y de los delegados de la Comisión Interna, la empresa intentó frenar el proceso de radicalización de las bases que venía registrándose en los últimos años. Los 45 días de lucha en 2007 y la propia elección de delegados de sector que se desarrolló en 2008, aun sin contar con el aval de

la empresa ni del sindicato, eran indicadores de ello.¹¹ Sin embargo, los despidos fueron resistidos por los trabajadores. Los 38 días de paro total de la producción con ocupación de la planta, los más de once cortes de la autopista Panamericana, y las numerosas marchas y movilizaciones –que contaron con la solidaridad de distintos sectores y organizaciones políticas y sociales– fueron centrales en la conquista de un número importante de reincorporaciones y el reingreso de los delegados de la Comisión Interna.¹²

Hyman (1981) advertía sobre los peligros de la acumulación de poder asociada a la concentración y centralización del capital. Esta acumulación de poder se hizo evidente a instancias del conflicto de 2009, en el que intervino hasta la Embajada de Estados Unidos al solicitar el desalojo de la planta, que se hizo efectivo algunos días después. Así, el carácter multinacional de la empresa también se puso en juego en el desarrollo del conflicto y se tradujo en un reforzamiento de su poder, no solo a partir de sus recursos, sino también de una institucionalidad más amplia en términos territoriales dispuesta a intervenir a su favor. En este contexto, la solidaridad que encontraron los trabajadores de la ex Terrabusi en distintas organizaciones sociales y políticas durante el desarrollo del conflicto se volvió un eje fundamental de la acción sindical.

Relaciones laborales y procesos de control en la ex Stani-Cadbury

La planta de la ex Stani emplea actualmente alrededor de ochocientos trabajadores, y ocupa el segundo lugar entre los establecimientos que posee Mondelez en la Argentina en relación con la cantidad de operarios. La composición de la fuerza de trabajo revela un predominio del empleo masculino (70-30%), que contrasta con la tendencia que históricamente predominó en la actividad, y llama la atención si se compara con el establecimiento de General Pacheco que mencionamos antes. Aunque actualmente es un sector en ascenso (en 2007 eran treinta y hoy son 250 trabajadoras) y, en ese sentido, podría pensarse que el cambio está asociado a una nueva política de la firma que en 2010 compró Cadbury.

¹¹ Para un análisis extendido del proceso de renovación y radicalización de la Comisión Interna, y del colectivo de trabajadores que comienza a desarrollarse a partir de 2005 ver Cambiasso, 2016.

¹² Para un análisis sobre el conflicto de 2009, ver Varela y Lotito, 2009.

Esta situación no puede desvincularse de las particularidades que asume el proceso de trabajo. A diferencia de la ex Terrabusi, en la que el trabajo se organiza mayoritariamente en líneas de producción continua, y aún cuenta con un importante porcentaje de trabajo manual –en el que se concentran preferentemente las mujeres–, aquí no es la modalidad predominante. En general, se trata de máquinas individuales, lo que redundaba en un mayor control por parte del trabajador, que puede parar la máquina si así lo requiere; en un incremento en la rotación entre tiempos de trabajo y tiempos de descanso, así como en el predominio de categorías más altas. El trabajo se organiza en distintos sectores, cuya división impone los primeros efectos sobre la fragmentación del colectivo de trabajo.

Otro eje de diferenciación entre ambas plantas tiene que ver con la jornada laboral y su organización a partir de turnos rotativos. Son tres turnos de ocho horas cada uno, y según los testimonios de los trabajadores, los turnos rotan semana a semana y la modalidad con que lo hacen se informa con la misma frecuencia. Aunque generalmente sigue una misma secuencia: mañana, noche, tarde. La información se publica en planillas en las que los trabajadores deben buscarse cada semana para confirmar el horario correspondiente de la siguiente, lo que consigna la plena disposición del capital sobre la vida de los trabajadores, cuya planificación no puede más que seguir los ritmos que este impone. En sintonía con los señalamientos sobre la ex Terrabusi, en la que asociábamos los turnos fijos con los lazos de solidaridad estables entre los trabajadores, entendemos que la política de turnos rotativos promueve una mayor fragmentación del colectivo de trabajo.

Asociado a la organización de los turnos de trabajo y la asignación de las tareas aparece la figura de los líderes de sector, que son quienes ejercen las funciones de mando en la cotidianeidad del proceso de trabajo. Además del refuerzo de los sistemas de seguridad (alambres perimetrales, cámaras de seguridad y reformas en los portones de ingreso a la planta), la creación de nuevas clasificaciones de mando aparecía mencionada entre las modificaciones que introdujo Mondelez cuando adquirió Cadbury en 2010, lo que llevaba a definirla por sus trabajadores como “una patronal más dura”.

No obstante, así como se observó en la ex Terrabusi, las agencias corporativas no terminaban de articularse como transmisoras del sentido empresarial, lo que redundaba en un escaso involucramiento de los trabajadores con la empresa. Esta debilidad se reforzaba si se consideraba

en relación con la militancia y la movilización de las bases. Aunque acen-
tuado en los momentos de conflictividad abierta –como al que se refiere
la cita–, no se imponía planamente la cooperación y el consentimiento
entre los trabajadores:

*—Recién había entrado a la fábrica y entrabas a los baños y veías escrito
“Stani- Cadbury, lucha y organización”, y todas cosas así que vos decías “Che
¿qué onda?” Porque en general en todas las fábricas que laburé la dictadura
patronal... Felfort, es pá, pá, pá, te mataban, no te dejaban ni hablar con los
compañeros. Esta era una fábrica donde se respiraba un poco más de libertad.*

—¿Eso se vivía en el baño y dónde más?

*—Y en la gente, la rebeldía de la gente. Si te mandaban a hacer un trabajo que
vos no querías y no te correspondía, no ibas, no lo hacías. Fue un momento de
transición (delegado congresal, octubre de 2015).*

Así como también se observó en la ex Terrabusi, aunque sin ser la nor-
ma en otras fábricas alimenticias, la empresa encontraba dificultades
para controlar y contener las acciones de resistencia de los trabajadores.
Nuevamente, una combinación entre las “fisuras” en los mecanismos de
control, y la militancia y la movilización de las bases parecían explicar
los procesos de control en la ex Stani.

Otro eje de diferenciación entre las políticas que aplicaba la empresa
en ambas plantas aparece ligado a la modalidad de contratación. A di-
ferencia de la política de rotación de personal eventual que implementó
en la planta de la ex Terrabusi (hasta el conflicto de 2009 y que luego
intentó reinstalar), en Stani planteó la efectivización (tras cumplirse el
período de prueba) como la modalidad de contratación predominante:

*—Fue mi primer trabajo efectivo de toda mi vida, el que más me duró, porque
siempre andaba de trabajo en trabajo (...).*

—¿Y cuánto tiempo estabas contratado?

*—Años, capaz. Lo que tenía esta fábrica era que entrabas, eran tres meses a
prueba y quedabas efectivo o no quedabas. En cambio en las otras te podían
tener años contratado y no te efectivizaban nunca y después te echaban sin
indemnización, sin nada (delegado congresal, octubre de 2015).*

A partir del testimonio de la cita, puede observarse el efecto disciplina-
dor que ejercía la precarización contractual, como un elemento externo
al propio lugar de trabajo, que terminaba de configurarse localmente al

momento de la efectivización. Ahora bien, las diferencias observadas en torno a la jornada laboral y a las condiciones de contratación no pueden comprenderse sin prestar atención a una de las características que definen la especificidad de este caso de estudio en relación con la negociación colectiva. Los trabajadores de la ex Stani están comprendidos en el convenio general de la rama, pero el trabajo en la planta se regula por dos acuerdos de empresa diferentes.¹³

La firma del convenio colectivo de la rama, en los años noventa, suscitó una serie de reclamos entre los trabajadores de la ex Stani, que lograron la firma de un acuerdo de empresa que fijaba condiciones más favorables respecto de aquel. Cuando en 2001 Cadbury adquirió la marca Mantecol (Georgalos), firmó un acuerdo con el sindicato de la alimentación que –según figura en la letra del documento– abarcaría a los trabajadores que desempeñaban tareas en el sector Mantecol. Este fijaba condiciones desventajosas respecto al acuerdo de empresa que regía desde los años noventa, ya que extendía la jornada laboral de 45 horas semanales a 48, e imponía la obligatoriedad del día sábado, al tiempo que anulaba el pago al 200% de las horas extras los fines de semana.

La política que adoptó la empresa desde entonces fue incorporar personal en el sector Mantecol, bajo el contrato que habilitaba el acuerdo sectorial, y luego reubicarlo en los diferentes sectores de la planta, pero sin modificar su contrato inicial. Así, el nuevo acuerdo se extendió a todos los sectores, para alcanzar actualmente al 70% de los trabajadores. Aunque viola el principio constitucional de “igual remuneración por igual trabajo”, fue firmado en el marco de la crisis que se abrió en 2001 y no se vio modificado con la llegada de Mondelez en 2010. El nuevo acuerdo también establecía cláusulas de movilidad funcional, espera de relevos, jornadas y organización de los tiempos variables, calidad de los productos y mejora continua de los procesos, trabajo en equipos, entre otros puntos que no estaban presentes en el convenio colectivo. Además de ampliar la flexibilidad del trabajo y de habilitar la implementación de nuevas políticas de control laboral, la firma del nuevo acuerdo operaba como otro mecanismo de fragmentación del colectivo de trabajadores, en la medida que habilitaba nuevas categorías de diferenciación: convenio viejo/“convenio mantecol”.¹⁴

¹³ Los trabajadores entrevistados facilitaron el acceso a los documentos.

¹⁴ La expresión “convenio mantecol” está presente en las entrevistas y en distintas fuentes secundarias consultadas, pero no existe como tal. No se trata de un convenio sino de un acuerdo de empresa que firma el STIA con la empresa Cadbury (ex Stani) cuando esta

Esta política no fue aceptada con pasividad por los trabajadores del sector que, al año siguiente, comenzaron a organizarse para reclamar la anulación del acuerdo de empresa. De este modo, el reclamo por la anulación del “convenio mantecol” se planteó como una de las principales demandas alrededor de las cuales se configuró, a partir de entonces, la militancia de base y la movilización del colectivo de trabajadores. Por tal motivo, la empresa no ahorró en recursos para quebrar la lucha, que iban desde los intentos de soborno hasta la deslegitimación de los delegados y activistas opositores:

En la previa al congreso de la fábrica te decían “con tal, tal, tal y cual no hablen, porque son zurdos, son activistas”, lo cual obviamente, la gente que viene de trabajar en lugares donde están diez veces más precarizados de lo que están en alimentación dice “si yo voto a esta gente me van a echar, más allá de que el voto es secreto, si ganan estos tipos después nos echan a todos”, que es lo que dice la empresa (delegado congresal, octubre de 2014).¹⁵

A diferencia de la Comisión Interna de la ex Terrabusi, que contaba con una larga tradición de lucha y de organización, la Comisión Interna de la ex Stani surgió más directamente ligada al proceso de revitalización sindical, en el marco de la lucha contra el “convenio mantecol”.¹⁶ Si pensamos en términos de relaciones de fuerza, esta distinción puede ayudar a comprender las posibilidades diferenciales que encontró la patronal para imponer, por ejemplo, el sistema de turnos rotativos, la firma de acuerdos de empresa a la baja, y la deslegitimación de los delegados y activistas combativos. Sin embargo, el reclamo contra el denominado “convenio mantecol” sigue marcando la agenda de los trabajadores de la

adquiere la marca Mantecol en 2001. Este acuerdo habilita un tipo de contrato de trabajo que establece condiciones diferenciales de compra-venta de la fuerza de trabajo en el interior de la planta.

15 Entrevista realizada en el marco del UBACYT “Los trabajadores en la argentina posdevaluación. Organización sindical en los establecimientos industriales del norte del Gran Buenos Aires”, dirigido por Paula Varela. Fue realizada con participación de estudiantes del seminario de investigación “Los trabajadores en la Argentina posdevaluación”, carrera de Sociología (UBA).

16 La recuperación de la Comisión Interna se da tempranamente entre 2003 y 2004, a partir de la lucha contra el “convenio mantecol”. Esta experiencia fue desarticulada mediante sobornos de la empresa a uno de sus principales referentes. En 2008 se rearma la Comisión Interna alrededor de una lista independiente de la empresa y del sindicato. Luego, esta lista se divide en tres sectores: la Lista Bordó (PTS e independientes), un sector independiente de la empresa y del sindicato, y un sector ligado a la Lista Verde que dirige el sindicato. Actualmente, es dirigida por la Lista Verde, aunque la oposición sigue siendo mayoritaria.

planta, lo que evidencia su disposición de lucha en el marco de un proceso aún abierto, incluso contra la dirección del sindicato que se opone a tomar esta demanda en sus manos.

Reflexiones finales

Para responder los interrogantes iniciales sobre las políticas empresariales y su relación/tensión con la tradición de lucha y de organización de las bases obreras –en dos plantas con altos niveles de conflictividad laboral–, se recuperó la discusión que planteaba Hyman (1981) acerca de los procesos de control. Y además, se retomó su interés por centrar la mirada en el lugar de trabajo, en la medida en que es un campo privilegiado en el que se expresan las contradicciones fundamentales entre capital y trabajo. A partir del testimonio de los trabajadores, se buscó identificar algunas de las principales políticas que aplicaba la EMN en dos de sus plantas más importantes en el país, así como las acciones sindicales en torno a ellas.

Un primer elemento que se desprendió del análisis empírico del caso era que Mondelez aplicaba políticas diferenciadas en sus plantas. A partir de los testimonios de los trabajadores pudieron identificarse al menos tres ejes centrales sobre los que se sostenían tales distinciones: las particularidades del proceso de trabajo, la organización de la jornada laboral, y la modalidad de contratación. Los principales puntos de convergencia se registraron en torno a los sistemas de seguridad y vigilancia, y la configuración de las agencias y agentes especializados de mando.

Esto conducía a la discusión sobre los procesos de control, a partir del análisis de las políticas empresariales (estilo de dirección) y de las respuestas sindicales. En este sentido, si bien se registraron “fisuras” en los mecanismos de transposición del sentido corporativo (agentes y agencias de mando) en términos de sus posibilidades de articularse en la materialidad del proceso de trabajo y garantizar el pleno involucramiento de los trabajadores con la firma, se observaron otra serie de políticas empresariales tendientes a asegurar la cooperación en la producción, disminuir los niveles de conflictividad y ampliar la flexibilidad del trabajo. Sin embargo, no en todos los casos lograron el reconocimiento de la mayoría de los trabajadores y, por ende, no fue posible alcanzar estos objetivos. Entre algunos de los mecanismos que operaban en la cotidianidad del espacio de trabajo se destacaron: 1) los sistemas de premios

y castigos, con el objetivo de aislar a los trabajadores más combativos, individualizar las relaciones entre los obreros y la empresa, y así fomentar relaciones de conciliación en el espacio laboral; 2) la fragmentación del colectivo de trabajo en distintos sectores y categorías de trabajadores que, al fortalecer la posición de algunos en detrimento de otros, también operaba como un mecanismo de disciplinamiento basado en la individualización de las relaciones de trabajo; 3) el reforzamiento de los sistemas de seguridad y vigilancia, así como la creación de nuevas categorías de mandos que buscaban reforzar el control directo de la producción; y 4) los ataques y campañas de deslegitimación contra los delegados y activistas, en vistas a frenar la conflictividad y fomentar una orientación de colaboración en el trabajo. En este sentido, podría afirmarse que las “fisuras” en los procedimientos, encargados de transformar el control en disciplinamiento, explicaban el predominio de un sistema de control directo clásico, combinado con el disciplinamiento que imponía el propio proceso de trabajo.

Además de las “fisuras” en las políticas empresariales (y como factor explicativo de ello), también se destacó la movilización de las bases y la tradición de lucha y de organización, que en ambas plantas operó desenmascarando las lógicas de sustracción de la plusvalía. Entre las acciones más destacadas se mencionaron aquellas que se proponían unificar al colectivo de trabajadores, en cuanto representaban un ataque directo contra uno de los pilares fundamentales del individualismo que sostenía la interiorización del sentido empresarial.

En referencia a los límites del “particularismo”, Hyman afirmaba que “en la medida en que los empleados se habitúan al papel subordinado requerido por las relaciones de trabajo capitalistas, se produce una tendencia natural a conformarse con un papel similar en su sindicato” (1981: 116). En un sentido opuesto, esta afirmación puede ayudar a comprender la dinámica que asumían las relaciones de trabajo en ambas plantas, en las que la tradición de lucha y de organización en oposición a la dirección del sindicato y la movilización de las bases configuraban un escenario propicio para poner en cuestionamiento la subordinación del trabajo al capital y, por ende, la legitimidad de los sentidos corporativos que buscaba imponer la empresa en pos del disciplinamiento. En este sentido, prestar atención a las políticas empresariales también contribuyó a comprender más acabadamente la acción sindical, así como las reivindicaciones que movilizaban los reclamos.

Por último y teniendo en cuenta lo dicho hasta aquí, se considera que para dar cuenta del proceso que permite transformar el control en disciplinamiento también es importante problematizar la tradición de lucha y de organización gremial en el lugar de trabajo. En este sentido, se vuelve relevante problematizar la acción y organización sindical en sus posibilidades no solo de aprovechar las “fisuras” que abren las políticas empresarias, sino también de originarlas y disputar la hegemonía del capital sobre el trabajo.

Bibliografía

- Braverman, Harry. (1983). *Trabajo y capital monopolista*, trad. G. Dávila. México: Nuestro tiempo.
- Burawoy, Michael y Serratacó, Ramón (1989). *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Cambiasso, Mariela (2015). *Tradición de organización y estrategias sindicales. Un estudio sobre la organización sindical en la fábrica alimenticia Kraft-Mondelez (ex-Terrabusi) en la posconvertibilidad*. Tesis de Doctorado, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- _____. (2015a). “Estrategias de control laboral, tradición de lucha y organización sindical en el lugar de trabajo: el caso de la fábrica alimenticia Kraft-Mondelez (ex Terrabusi)”. *Revista Estudios del Trabajo*, n° 47, pp. 57-79.
- _____. (2016). “Organización sindical en el lugar de trabajo e izquierdas en la Argentina reciente: la Comisión Interna de Kraft-Mondelez (ex Terrabusi)”. *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 26, pp. 389-408.
- Delfini, Marcelo (2010). “Prácticas y estrategias empresarias para la reproducción de la dominación en los espacios de trabajo. Formas de control obrero en el sector automotriz”. *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 14, pp. 1-21.
- Drolas, Ana; Montes Cató, Juan y Picchetti, Valentina (2007). “Formas de vigilancia en los espacios de trabajo”. En Drolas, Ana; Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comps.), *Relaciones de poder y traba-*

- jo. *Las formas contemporáneas de explotación laboral*, pp. 13-42. Buenos Aires: Poder y trabajo.
- Fígari, Claudia (2010). "Hegemonía empresarial, y lógicas de formación corporativas: disputas para una resistencia obrera organizada". En Fígari, Claudia; Lenguita, Paula y Montes Cató, Juan (comps.), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, pp. 21-39. Buenos Aires: Editorial Cicus.
- Hyman, Richard (1981). *Relaciones Industriales. Una introducción marxista*. Madrid: Blume Ediciones.
- Kulfas, Matías; Porta, Fernando y Ramos, Andrés (2002). "Inversión extranjera y empresas transnacionales en la economía argentina". En *Serie Estudios y Perspectivas*, n° 10. Buenos Aires: CEPAL.
- Lenguita, Paula; Montes Cató, Juan y Varela, Paula (2010). "Sindicalismo en el lugar de trabajo. Un debate sobre la politización de las bases y el control del proceso de trabajo". En AAVV, *Pensamiento crítico, organización y cambio social. De la crítica de la economía a la economía política de los trabajadores y las trabajadoras*, pp. 169-191. Buenos Aires: Centro de Estudios para el Cambio Social, Editorial El Colectivo.
- Marticorena, Clara (2014). *Trabajo y negociación colectiva. Los trabajadores en la industria argentina de los noventa a la posconvertibilidad*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Smith, Vicky (1995). "El legado de Braverman. La tradición del proceso de trabajo veinte años más tarde". *Revista Sociología del Trabajo*, n° 26, pp. 3-28.
- Varela, Paula (2015). *La disputa por la dignidad obrera. Sindicalismo de base fabril en la zona norte del conurbano bonaerense*. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Varela, Paula y Lotito, Diego (2009). "La lucha de Kraft-Terrabusi. Comisiones Internas, izquierda clasista y 'vacancia' de representación sindical". *Revista Conflicto Social*, año 2, n° 2, pp. 256-291.
- Wyczykier, Gabriela (2011). "Notas para pensar la acción gremial de base y la precariedad laboral en el sector industrial argentino". *Revista Trabajo y Sociedad*, n° 17, pp. 285-308.