

Estrategias laborales y empresariales frente a la implementación de un nuevo modelo económico. El caso de un astillero estatal argentino en los años 90

*Juliana Frassa**

1. Introducción¹

A lo largo de la década del 90 se han aplicado en Argentina diferentes políticas económicas de corte neoliberal que consolidaron la constitución de un nuevo modelo de desarrollo que transformó la estructura socio-económica nacional. La implementación de estas políticas, entre ellas, principalmente, la desregulación y la apertura externa, ha provocado dos procesos simultáneos, aunque de carácter opuesto, sobre la industria nacional, según haya sido la inserción y adaptación de los distintos sectores al nuevo modelo económico. Así podemos encontrar un primer camino “exitoso” que implicó procesos de modernización empresarial, vía reestructuración productiva e incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación, por un lado, y otro camino de “estrategias defensivas de sobrevivencia” (Kosacoff, 1998) constituidas por sucesivos procesos de ajuste y achicamiento, por otro lado (Aspiazu, 1995; Schwarzer, 1995; Schorr, 2005). El sector aquí analizado, la

Recibido 15/08/2008 - Aceptado: 25/09/98

* Licenciada en Sociología, doctoranda en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires. Becaria de investigación en el Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL), del CONICET. Docente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata. e-mail: mfrassa@ceil-piette.gov.ar

1 Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, organizado por ALAST, realizado en Montevideo en el año 2007.

industria naval pesada, se encuentra claramente incluido en este segundo caso.

En un contexto internacional de contracción de la construcción naval, las políticas de desregulación y ajuste implementadas en este sector (desregulación del mercado de transporte internacional, eliminación del régimen de bandera nacional, disolución del Fondo de Financiamiento de la Marina Mercante y estrategias privatizadoras en los astilleros estatales) afectaron fuertemente la producción local: entre 1993 y 2001 la producción cayó un 76%, la ocupación directa se redujo en un 78% entre 1989 y 1994 y se produjo el cierre de grandes astilleros privados con la consiguiente desintegración de la industria auxiliar nacional y la pérdida de puestos de trabajo indirectos (Frassa, 2006).

El estudio de caso que aquí presentamos, el Astillero Río Santiago (ARS), creado en 1953 en el marco de una fuerte política de fomento de la industrialización nacional, es actualmente la fábrica naval de mayor capacidad productiva del país y la única de carácter estatal. Especializado en la fabricación y reparación de diversos bienes de capital (construcciones navales y mecánicas), el ARS logró ser la única empresa de envergadura que logró evadir la privatización pretendida por el gobierno nacional y mantener su capacidad productiva gracias a una particular configuración de variables.

A pesar de lograr su supervivencia, la empresa padeció las negativas consecuencias que la implementación de las políticas neoliberales tuvo sobre el sector naval. En términos generales, el ARS redujo su nivel y diversificación de la producción, achicó su capacidad productiva, disminuyó su plantel de mano de obra calificada y perdió competitividad en el mercado nacional e internacional. Este proceso careció de la implementación de una estrategia empresarial de “modernización” (Dombois y Pries, 1993; Linhart, 1997) para enfrentar los desafíos que el cambio de contexto, es decir, el cambio del modelo económico, representaba para la empresa. En el caso aquí analizado, contradiciendo a aquellas posturas que sostienen la vía de la reestructuración productiva y la flexibilización como la única “receta” válida para enfrentar los cambios económicos actuales, la empresa logró su supervivencia productiva manteniendo, aunque con algunas variantes, su estructura y funcionamiento tradicionales.

En el presente artículo nos proponemos analizar las diversas estrategias que desplegaron los actores intervinientes en la empresa frente a los desafíos que el cambio del entorno representaba para la misma, así como también los factores que hicieron posible la supervivencia productiva del ARS. Nos preguntamos, entonces, cómo logró la empresa, a partir de las estrategias desplegadas por los actores involucrados, evadir el proyecto privatista generalizado que imponía el nuevo modelo económico y qué elementos hicieron posible su subsistencia a pesar de que la

empresa no desarrolló una estrategia explícita de modernización para enfrentar dichos cambios.

La apuesta fundamental de este trabajo es desarrollar, desde un abordaje sociológico de la empresa, una reflexión crítica acerca de las múltiples variables que intervienen en el comportamiento organizacional, prestando especial atención a las diferentes respuestas que los actores despliegan para enfrentar las condiciones cambiantes del contexto socio-productivo.

Asumiendo la premisa metodológica que plantea Linhart (1995: 133) de “analizar los cambios tal como se manifiestan en las empresas, sin tratar de ubicarlos sistemáticamente en el modelo que ilustran”, nos proponemos reconstruir las estrategias de los actores sin suponer lógicas de acción *a priori* que limiten nuestra mirada analítica. Para ello hemos adoptado la estrategia metodológica cualitativa del estudio de caso desde una visión intrínseca del mismo, con el objetivo de recuperar una visión holística y contextual de la empresa. Las principales técnicas de recolección de datos y fuentes utilizadas fueron el análisis de decretos gubernamentales, periódicos locales y archivos y documentos internos de la empresa, la observación directa del proceso productivo y la realización de entrevistas semi-estructuradas a representantes de la gestión empresarial, la dirigencia sindical y obreros y mandos medios de la empresa.

2. El entorno, la empresa y los actores organizacionales: aclaraciones conceptuales

Desde la corriente francesa de la Sociología de las Organizaciones (Reynaud, 1989; Bernoux, 1985; Crozier y Friedberg, 1990), la empresa se presenta como una institución portadora de valores en la que se produce una compleja interacción social. Las empresas son concebidas, desde esta mirada, como organizaciones productivas en las que los sujetos interactúan, creando y reproduciendo reglas, valores y significaciones simbólicas.

Esta perspectiva sostiene que las organizaciones sólo son explicables a partir de las interacciones existentes entre sus actores, entendiendo que toda organización es un constructo social inventado por actores relativamente autónomos, con recursos y capacidades específicas que, aunque con orientaciones divergentes cooperan con miras a cumplir un objetivo común. Cada uno de estos actores desarrollará estrategias en su búsqueda de poder, el cual se obtiene principalmente en la negociación por el control de las “zonas de incertidumbre” de la organización.

Alejándose tanto de la teoría estructural-funcionalista como de las corrientes interaccionistas en sociología, esta perspectiva concibe a la organización como “un universo de conflicto” y su funcionamiento como “el resultado de los enfrentamientos entre las racionalidades con-

tingentes, múltiples y divergentes, de actores relativamente libres que utilizan las fuentes de poder de que disponen” (Crozier y Friedberg, 1990:77). Lejos de un posicionamiento determinista esta corriente enfatiza la característica indeterminada que posee toda acción colectiva ya que los actores son quienes, dentro de las restricciones, a veces muy pesadas que les impone “el sistema”, disponen siempre de un margen de libertad que emplean de manera estratégica en sus interacciones con los otros.

Resumiendo, la organización es una construcción contingente y no una adaptación mecánica de comportamientos según unas reglas establecidas (Crozier y Friedberg, 1990); es un lugar de producción de reglas sociales, siempre abiertas y en permanente reconstrucción, que aceptan y legitiman los actores (Bernoux, 1995); y está conformada por actores relativamente libres, que actúan dentro de un esquema de racionalidad limitada (Simon, 1971), pero guardan siempre un margen de libertad para hacer uso de las fuentes de poder disponibles.

En esta línea, Crozier y Friedberg proponen considerar a la organización como “el resultado de una serie de juegos en los cuales participan diferentes actores organizacionales y donde las reglas formales e informales -definidoras particularmente de las posibilidades de ganancia y de pérdida de unos y otros- delimitan un abanico de estrategias racionales, es decir ‘ganadoras’ que ellos pueden adoptar si quieren que su compromiso dentro de la organización sirva a sus esperanzas personales, o al menos no las contraríe” (Crozier y Friedberg, 1990:114). En la concepción misma del juego los autores ven la posibilidad de conciliar las ideas de libertad de acción y determinismo estructural ya que el jugador es libre pero debe, si quiere ganar, adoptar una estrategia racional en función de la naturaleza del juego y respetar las reglas del mismo.

Ahora bien, toda organización está inserta en un sistema de poder más amplio que constituye su entorno, o contexto organizativo, del que participa y del cual adopta características que integra a su propio sistema de acción. Sin embargo, el entorno también constituye una fuente de incertidumbre para la organización. El entorno, constituido por múltiples campos fraccionados, plantea a la organización exigencias fluctuantes, ambiguas y con frecuencia divergentes que constituyen, al menos potencialmente, fuentes de cambio para la organización.

El cambio dentro de las organizaciones es abordado desde dos posturas bien diferenciadas. La tensión entre ambas perspectivas no es de fácil resolución y, en definitiva, depende de la concepción de la acción humana y la teoría social que se adopte en cada caso (Bernoux, 2002).

Por un lado, encontramos a aquella que afirma que las estructuras socioeconómicas juegan el rol determinante e imponen el cambio sobre las organizaciones. Esta postura, que asume una lógica principalmente económica, sostiene que factores tales como la tecnología, las condiciones de competencia y/o el grado de estabilidad y complejidad del entorno

son coacciones inevitables que explican, en última instancia, todo cambio organizacional (Lawrence y Lorsch, 1967).

Por otro lado, hallamos la postura que sostiene que el cambio sólo es posible en la medida en que es aceptado por los actores que lo ponen en práctica. Si bien esta corriente acepta el peso de la coacción económica, no la concibe como determinante y asegura que el cambio dependerá, finalmente, de la manera en que los actores lo acepten y administren. Esta perspectiva acentúa las capacidades de los individuos y grupos de modificar sus relaciones y, a través de ello, de hacer evolucionar las organizaciones; el cambio organizacional no se produce simplemente por coacciones externas sino también, de manera endógena, por la capacidad y voluntad de los actores de definir de otra manera sus relaciones. Así, se sostiene, la respuesta que cada empresa adopte frente a los cambios externos varía, dentro de un conjunto de opciones limitadas por el desarrollo socio-técnico existente, de acuerdo a una multiplicidad de factores.

Posicionándonos desde la segunda de las posturas descritas, sostenemos que el cambio, en tanto respuestas particulares a situaciones también siempre particulares, “no puede ser comprendido más que como un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y el conflicto, y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes” (Crozier y Friedberg, 1990:29).

El modo particular de resistencia y/o adaptación de cada empresa a la situación cambiante del contexto dependerá, entre otras cuestiones, de la relación de fuerzas establecida en la organización, la cultura organizacional existente, el marco político de actuación y las habilidades y saberes acumulados por la firma (Linhart, 1997).

3. El Astillero Río Santiago y la transformación de su entorno en los años 90

El Astillero Río Santiago, creado en 1953 en la localidad de Ensenada, fue ideado como parte de un ambicioso plan estratégico de industrialización encarado por el segundo gobierno de Perón con el objetivo de fortalecer la industria pesada y crear, así, un entramado industrial nacional. Con el objetivo de atender la demanda interna de la marina mercante y la Armada Nacional, la empresa se especializó en la fabricación y reparación de construcciones navales así también como mecánicas.

En un marco legal proteccionista, que promovía la creación de una marina mercante nacional con buques construidos en astilleros nacionales, el desarrollo de la industria naval en nuestro país se caracterizó por la fuerte intervención del estado. El sector estatal no sólo ocupaba un lugar central en la oferta, al ser propietario de grandes astilleros, sino tam-

bién en la demanda de bienes de capital a través de sus organismos y principales empresas (Empresas Líneas Marítimas Argentinas, YPF, Empresa Flota Fluvial del Estado Argentino y Ferrocarriles Argentinos), conformando así un extenso entramado productivo y comercial de carácter estatal que se vio desarticulado a partir de la desaparición y/o privatización de las empresas públicas en los años 90. El sector de la industria naval, en este sentido, puede ser considerado un ejemplo paradigmático del retraimiento del estado, en tanto regulador de mercados y productor de bienes y servicios, y de la aplicación de políticas neoliberales durante esa década.

A lo largo de los años el ARS experimentó un importante proceso de expansión tanto en términos de empleo y producción como de capacidad instalada, pasando a ocupar un lugar cada vez más relevante entre las fábricas de la región y llegando a posicionarse como el astillero más grande de Sudamérica. Sin embargo, la transformación del modelo de desarrollo económico, iniciada en los años 70 y consolidada en los 90, modificó por completo las “reglas de juego” dentro de las que se desenvolvía la empresa, poniendo en cuestionamiento su propia subsistencia.

En lo que respecta a las transformaciones macroeconómicas la instauración de un tipo de cambio alto (que encareció los costos de los productos argentinos a nivel internacional favoreciendo la importación), el cierre o privatización de las grandes empresas estatales, que constituían una demanda cautiva para el ARS, y la brusca apertura al mercado externo, constituyeron los principales factores que modificaron el entorno de desarrollo de la empresa (Kosacoff, 2000; Neffa, 1998). En este contexto se introdujeron, a principios de los 90, políticas sectoriales que establecían la desregulación del mercado de transporte internacional de mercaderías y la eliminación del régimen de bandera nacional (decreto N°1771/91), la disolución del Fondo de Financiamiento de la Marina Mercante y, por último, la puesta en práctica de estrategias privatizadoras en los astilleros estatales (Frassa, 2006). El resultado de la implementación de estas medidas fue, entre otros, la pérdida, de 30.000 puestos de trabajo en el sector y la subsistencia de sólo el 10 % de los astilleros existentes en el país, en unos pocos años.

Como parte del proyecto privatista del gobierno nacional, el ARS fue incorporado, en 1991, a las empresas estatales de servicios para la defensa y de servicios públicos declaradas sujetas a privatización, según lo dispuesto por las leyes 23.696 y 24.045².

2 La ley 23696, promulgada en agosto de 1989, declara el estado de emergencia de todo el ámbito público, la intervención de todos los entes, empresas y sociedades estatales y la privatización total o parcial de las empresas públicas. Por su parte, la Ley 24045 de Reforma del Estado (promulgada en diciembre de 1991), declara sujetas a privatización a una serie de entidades que operaban en el ámbito del Ministerio de Defensa, entre ellas el ARS.

Como resultado de la contracción de la construcción naval a nivel internacional y la caída de la demanda interna de buques, el ARS se enfrentó, en 1991, a la paralización casi total de su producción³, con el agravante de no poder establecer nuevos contratos por encontrarse sujeta a privatización.

Con el objetivo de “sanear” la empresa antes de su traspaso a manos privadas se puso en práctica, por ese entonces, un plan de racionalización que tenía como objetivo la reducción del número de efectivos. Implementando la modalidad de retiros voluntarios, entre los años 1991 y 1993, el ARS reduce su personal en un 60%, pasando de los 2.460 efectivos en 1990 a sólo 1.036 en 1993.

Durante más de tres años se desarrollaron agudos conflictos laborales en los que los trabajadores y su dirigencia sindical, pertenecientes a la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE)⁴ reclamaron por la reactivación y permanencia del ARS bajo la órbita estatal (Pérez Pradal, 2003; Montes, 1999). Debido a numerosos factores, que señalaremos más adelante, el ARS logra finalmente evadir la privatización y ser transferido, en 1993, al gobierno de la provincia de Buenos Aires.

El “rescate” de la empresa por el gobierno provincial no la salvo, sin embargo, de la política de ajuste aplicada a todo el ámbito estatal. En 1995, se aprueba la instalación de una Zona Franca en el predio perteneciente al astillero, dejándolo en posesión de sólo 23 de sus 229 hectáreas originales. Esta medida provocó la pérdida de numerosas instalaciones y equipos con la consiguiente reducción de su capacidad instalada. Asimismo, el ajuste en el presupuesto provincial implicó para la empresa la obsolescencia de su maquinaria por falta de reemplazo, la no ampliación del staff de trabajadores y la escasez de recursos financieros para emprender nuevas obras productivas.

Hacia mediados de los años 90 el ARS logró reactivar su producción con nuevas construcciones mecánicas y navales, lo cual fue favorecido por la recuperación de la demanda internacional de buques y por las nuevas obras de construcción mecánica demandadas por el mismo gobierno provincial.

3 Los informes de Evaluación de Control de Gestión de la empresa, entre 1988 y 1993, constituyen un buen indicador para describir la crisis productiva del ARS. En dichos informes se señala que los resultados económicos deficitarios de la empresa se deben, entre otras causas a la incapacidad de competir con los precios internacionales, el atraso tecnológico de la maquinaria, la caída de la demanda nacional, los problemas financieros del estado que derivan en desabastecimiento de insumos y materiales y los conflictos gremiales que disminuyen el total de horas de trabajo disponibles.

4 Los trabajadores del ARS forman parte de ATE, la cual, a su vez, pertenece a la organización nacional Central de Trabajadores Argentinos (CTA) desde su creación en 1992.

Aunque el ARS supo “*mantenerse en pie*” durante más de una década de retraimiento generalizado del sector, la trayectoria recorrida en ese entonces ha dejado su huella en la vida institucional y productiva de la empresa. Las medidas implementadas en el ARS derivaron, entre otras cuestiones, en la pérdida de competitividad en el mercado nacional e internacional, la disminución del nivel y la diversificación de la producción, la reducción en dos tercios del total de mano de obra calificada, la pérdida de su industria auxiliar, el achicamiento de su capacidad productiva y el deterioro de ciertas rutinas organizacionales.

4. La supervivencia de la empresa: a la búsqueda de factores explicativos

Para comprender de qué manera se articulan las estrategias de los actores con los elementos de cambio que impone el contexto de desarrollo de la empresa, es necesario recurrir a las relaciones de poder existentes en la organización. Estas relaciones implican una relación de intercambio desigual en la cual cada actor espera influir sobre la acción de los otros. El poder dependerá, finalmente, del control que los actores o grupos puedan ejercer sobre las fuentes de incertidumbre⁵ que afecten a la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Al hablar entonces de las estrategias que orientan la acción en una organización, debemos referirnos a comportamientos recíprocos, que siempre tienen un sentido y son racionales “por una parte, en relación a las oportunidades y a través de éstas al contexto que las define y por otra parte, en relación al comportamiento de los otros actores, al partido que estos toman y al juego que se ha establecido entre ellos” (Crozier y Friedberg, 1990:66).

Siguiendo esta línea de análisis, la transformación del modelo económico y los desafíos que él implicaba para la supervivencia del ARS impusieron un marco de actuación, de restricciones y oportunidades, para que los actores intervinientes desplegaran diversas y contrapuestas estrategias que determinarían el futuro de la empresa.

Como hemos señalado al inicio del artículo, sostenemos que no existe una explicación uni-causal del funcionamiento de las firmas sino una multiplicidad de elementos que en conjunto nos permiten explicar su devenir. En este sentido, planteamos que el comportamiento organizacional del ARS se explica por la confluencia de tres elementos fundamentales que se corresponden con las diversas estrategias desplegadas por los actores participantes; a saber, la estrategia político-estatal de

5 Las principales fuentes de poder en una organización derivan de la posesión, por parte de los miembros, de competencias o habilidades que los convierten en “imprescindibles”; del manejo de las relaciones de la organización con su contexto; del control de la comunicación e información interna; y del conocimiento de las reglas organizacionales (Crozier y Friedberg, 1990).

subvención económica, la resistencia de los trabajadores a la privatización y el saber productivo de oficio enraizado en una cultura organizacional particular.

4.1 La estrategia político-estatal

En primer lugar debemos diferenciar tres actores gubernamentales centrales que tuvieron intereses y estrategias diversas sobre la empresa. Por un lado podemos identificar al gobierno nacional, que, respondiendo a los lineamientos internacionales de reducción del déficit público, se propuso la desvinculación de todo activo productivo y la puesta en práctica de una fuerte política de ajuste en el ámbito público. Siguiendo esta línea el gobierno nacional planteó la privatización del ARS como única alternativa posible durante más de tres años, hasta que viendo el grado de resistencia local decidió tomar un camino alternativo que le permitiera seguir adelante con su política privatista en otras grandes empresas que le redituaran mayores ingresos.

Así, la provincialización del ARS permitió poner fin al conflicto regional que ya amenazaba con tomar mayores dimensiones extendiéndose a otros sectores laborales. Cabe señalar que la privatización de la destilería de Yacimientos Petrolíferos Fiscales -YPF- y el cierre y/o reestructuración de otras fábricas en la región afectaron fuertemente a las localidades tradicionalmente industriales de Beriso y Ensenada⁶ cuya configuración ocupacional pasó a presentar un elevado porcentaje de desocupación y subocupación.

Los testimonios de los trabajadores y del, por aquel entonces, interventor de la empresa, recogidos en las entrevistas, coinciden en que el retraimiento del gobierno nacional respecto a su proyecto de privatización y la aceptación de la provincialización se explican por su interés en restarle visibilidad y neutralizar el conflicto existente en el ARS. Sumado a la dificultad de hallar en el corto plazo un comprador para el astillero⁷, el poder ejecutivo decide “pactar” una salida políticamente viable con el gobierno provincial transfiriéndole la empresa ante la imposibilidad de lograr su privatización.

Por otro lado, la Marina, órgano responsable de la dirección de la empresa desde su creación, desplegó una estrategia ambivalente. La dirección del ARS cumplió con gran parte de las políticas empresariales dispuestas por el gobierno nacional (implementación de los retiros vo-

6 Los trabajadores de la región de Beriso y Ensenada (nos referimos a los empleados del ARS, YPF, IPAKO, Petroquímica General Moscón y Propulsora Siderúrgica, principalmente) enfrentaron los planes de privatización a través de sus organizaciones gremiales y coordinaron a través de ellas, conflictos abiertos para defender las fuentes de trabajo. En 1990 llevan a cabo una protesta general en oposición a las privatizaciones, conocida como “Ensenadazo”, en la que participaron cerca de 12 mil personas.

7 La profunda recesión del sector de construcción naval a nivel internacional desfavorecía la rápida aparición de un comprador para la empresa.

luntarios, cierre de líneas de producción), ya que se hallaba sujeta a su autoridad. Sin embargo, aunque acató e implementó las directrices dispuestas por el poder ejecutivo, en el ámbito concreto de trabajo asumió una actitud de “dejar hacer” a los trabajadores para mantener, en la medida de lo posible, la capacidad productiva en funcionamiento y así recuperar cierto poder sobre la empresa⁸.

La Marina sostenía y compartía con los trabajadores la ideología nacionalista que había inspirado la creación de la empresa, que representaba el bastión de la industria naval local. De esta manera se estableció una “alianza tácita” entre la dirección y los trabajadores respecto al sostenimiento de la capacidad instalada del astillero. Aunque la Marina buscó salvaguardar sus propios intereses y recursos que se veían amenazados por la política privatista del gobierno nacional, finalmente, perdió toda injerencia sobre la empresa a partir de su provincialización.

El tercer actor relevante en este proceso fue el gobierno de la provincia de Buenos Aires, cuya decisión de hacerse cargo de la empresa responde, principalmente, a una estrategia de carácter político-económico. En primera instancia, fue una estrategia política porque el control de la empresa permitió sumar una nueva fuente de poder para la fracción justicialista gobernante que permitía, de alguna manera, la utilización político-partidaria del astillero. En segundo lugar fue también una estrategia de carácter económico ya que, sumado a la transferencia de la empresa que no implicó erogación alguna para la provincia, la instalación, realizada dos años después de la provincialización, de la Zona Franca en el territorio del ARS, permitió al gobierno obtener una ganancia comercial de numerosas hectáreas que en el marco del modelo económico adoptado eran improductivas. Desde este punto de vista la adopción del ARS fue concebido como un paso estratégico para la utilización de ese espacio.

Como podemos observar, cada uno de los actores gubernamentales desplegó la estrategia racional más conveniente a sus intereses, aunque no siempre consiguieron alcanzar su objetivo de máxima. Dichas estrategias alcanzaron una solución satisfactoria aunque no óptima, siendo entendidas como racionales en términos contextuales⁹. La articulación peculiar de dichas estrategias permite explicar, en gran medida, la subsistencia de la empresa.

8 Fue un interventor de la Marina quien en 1992, desobedeciendo lo fijado por la Ley de Reforma del Estado, firma un contrato por la fabricación de generadores para la represa hidroeléctrica Yaciretá dando al ARS una nueva obra productiva y complicando, así, la materialización del programa privatizador.

9 Seguimos aquí las ideas de Simon (1971) quien centrándose en el análisis del proceso decisional, plantea analizar las acciones humanas en el marco de una *racionalidad limitada*. Este modelo sostiene que los criterios de satisfacción del decisor están influidos profundamente por las características del contexto. Las estrategias del actor deben ser comprendidas siempre dentro del sistema de acción en el que se inscriben.

4.2 La resistencia de los trabajadores y la dirigencia sindical

Entre 1990 y 1993, los trabajadores del ARS emprendieron conflictos laborales abiertos¹⁰, de carácter defensivo y de creciente politización, en respuesta a los intentos de privatización de la empresa y en defensa de los puestos de trabajo. La fuerte y sostenida acción de resistencia llevada a cabo por el sindicato y los trabajadores, en articulación con los mandos medios, fue un elemento importante en el devenir del conflicto en tanto condicionó las estrategias desarrolladas por los distintos actores gubernamentales.

Pérez Pradal (2003) en su estudio sobre las relaciones laborales en el ARS sostiene que la tradición de lucha gremial forjada en los años 70 y la característica democrática y pluralista de la propia estructura sindical, configurada en torno al Cuerpo de Delegados, la Junta Interna y la Asamblea General, habrían sido los factores que favorecieron la estrategia de resistencia laboral. El sistema de representación gremial habría propiciado la democratización de las decisiones, el control de la cúpula sindical por parte de los trabajadores de base y la rápida organización de la acción colectiva.

Esta conclusión es apoyada por los testimonios de los trabajadores entrevistados quienes señalan que las asambleas generales y el cuerpo de delegados cumplieron un rol fundamental en la lucha contra la privatización, frente al papel más pasivo jugado por la dirigencia del sindicato local. Otro de los elementos explicativos de esta estrategia, rescatados por los testimonios de los trabajadores, es la unión de las diversas fracciones gremiales, lo cual puede ser explicado por los fuertes vínculos que la pertenencia simbólica a un mismo colectivo creaba entre los trabajadores. Esta identificación con la empresa explica, asimismo, la estratégica alianza constituida entre los mandos medios, el sindicato y los trabajadores de base que permitió conformar un bloque homogéneo a la hora de enfrentarse a la dirección empresarial.

En cuanto a los conflictos abiertos, la estrategia de los trabajadores del ARS fue la de comprometer a la comunidad local en el reclamo laboral, así como de establecer alianzas con otros sectores de trabajadores en lucha (por ejemplo empleados de la administración pública) con los que hasta ese entonces no habían tenido mayores vínculos. La visibilidad y pluralización que adquirió el conflicto, en sus marchas a edificios públicos y su aparición en medios de comunicación masivos, fue, sin duda, otro elemento clave de la estrategia de lucha.

En síntesis, los trabajadores del ARS desarrollaron una estrategia defensiva, en su intento por escapar a la limitación que le imponían los

10 Estos conflictos asumieron diversas modalidades: ocupación de fábrica, quite de colaboración en la actividad, movilizaciones multitudinarias a centros de poder gubernamental, cortes de rutas y ocupación de edificios públicos. Las principales demandas y consignas fueron pago de salarios adeudados, oposición a las privatizaciones y defensa de la industria nacional.

otros actores involucrados (el gobierno nacional, principalmente) mediante la protección de su propio margen de libertad y maniobra. Los trabajadores desarrollaron, dentro de ciertos límites estructurales, respuestas originales frente a la política privatista del gobierno nacional, asumiendo, asimismo, un papel activo en el mantenimiento productivo y posterior reactivación de la empresa.

4.3 El trabajo de oficio, la cultura organizacional y la identidad laboral

La producción organizada en torno a los grupos de oficio, la preservación de los saberes y capacidades de la mano de obra calificada y la particular cultura organizacional desarrollada en la empresa e interiorizada en la identidad laboral de sus trabajadores, conforman, en conjunto, un tercer elemento explicativo de la supervivencia productiva de la empresa.

La construcción naval, en términos generales, demanda una mano de obra de alta calificación y rigurosa especialización en cada rubro, lo cual hace que los trabajadores de oficio¹¹ ocupen un lugar central en el proceso productivo del astillero, en tanto son los encargados de organizar y mantener la cohesión del grupo y de controlar de modo informal la producción. En el ARS, específicamente, el trabajo se organiza según la especialización de las tareas, estructurándose fuertemente alrededor de los trabajos de oficio, lo que otorga a los trabajadores un considerable margen de autonomía en el desarrollo de la actividad. Los trabajadores de oficio del ARS han asumido a través de sus vivencias los valores de una determinada estructura profesional, fuertemente jerarquizada, basada en una calificación construida por la empresa mediante los distintos grados de formación y experiencia exigidos¹².

En el marco de una paralización casi total de la producción y sin la implementación de una estrategia empresarial “modernizante”, el sistema de oficio, a nuestro entender, permitió reactivar la producción del astillero utilizando las reglas informales de trabajo, las rutinas organizacionales y las capacidades productivas acumuladas en la empresa a lo largo de su historia. Las propias características del proceso productivo posibilitaron la existencia de un importante grado de flexibilidad en las tareas y su adaptabilidad a los flujos de la incipiente demanda.

11 Citando a Vatin podemos definir al sistema de oficios como “una forma de organización del trabajo caracterizada por un recorte flexible de las tareas entre individuos dotados de una gran autonomía en la preparación y ejecución de su trabajo” (Vatin, 2004: 179).

12 Cabe señalar que la fuerza de trabajo del ARS posee una alta calificación, comprende una amplia diversidad de especialidades y profesiones y presenta una trayectoria de formación laboral íntimamente vinculada a la empresa, producto del aprendizaje del oficio en la práctica concreta y de la adquisición de saberes y habilidades en la escuela técnica del propio astillero, que forma a sus alumnos en oficios afines a la industria naval.

Asimismo la conservación de la calificación de los trabajadores, técnicos y profesionales del astillero permitió sortear los obstáculos presentes en la producción, en condiciones de fuerte restricción de recursos. La preservación y movilización de estos saberes y capacidades hicieron posible el mantenimiento de los equipos y máquinas y la realización de adaptaciones técnicas en el proceso productivo que favorecieron la reactivación.

Las prácticas informales del trabajo, o la “regulación autónoma” en términos de Reynaud (1989), permitieron paliar los inconvenientes no previstos, reinventar ciertos procesos productivos con los escasos medios materiales disponibles y, en definitiva, alcanzar el funcionamiento real del sistema adaptándolo a las nuevas condiciones institucionales. Asumiendo que “la imprevisibilidad técnica de la producción entraña la fragilidad de las reglas formales de organización” (Touraine, 1971:412) podemos concluir que en el ARS las reglas informales del trabajo, en el marco de una organización estructurada en torno a los trabajos de oficio, permitieron enfrentar exitosamente el restrictivo contexto productivo en el que se encontraba la empresa.

Ahora bien, cabe preguntarse por qué se movilizaron los saberes y capacidades de los trabajadores en función de los requerimientos productivos del astillero, teniendo en cuenta que no hubo una movilización explícita de dichos recursos por parte de la gestión empresarial. Es aquí donde la peculiar cultura organizacional y el fuerte sentido de identidad laboral asociado a la empresa intervienen.

La dependencia formal de la Marina impregnó a la empresa de rasgos peculiares que determinaron la conformación de una cultura organizacional (Schein, 1988; Mintzberg, 1988) caracterizada por la valorización de los principios de jerarquía, orden, eficiencia y saber profesional. Dado que el ARS era concebido como una empresa al servicio del estado nacional, la dirección del astillero promovió entre sus trabajadores un sentimiento fuertemente nacionalista sustentado en el carácter público de la empresa y en su función de afianzar y expandir el desarrollo industrial y, con ello, la soberanía económica. El desarrollo de esta “forma de pensar y sentir” a través de los años, sumado a los beneficios materiales y la estabilidad laboral que otorgó tradicionalmente el ARS, forjaron en los trabajadores una fuerte identidad socio-laboral asociada íntimamente a la empresa y a la actividad de trabajo desempeñada que nos permite explicar, por un lado, la implicación de los trabajadores en la estrategia de resistencia a la privatización y, por otro, el compromiso asumido en la reactivación productiva.

En síntesis, podemos afirmar que frente a la carencia de una política empresarial de modernización, la capacidad productiva del ARS logró mantenerse en funcionamiento gracias a la organización del trabajo estructurada por especialización de oficios y a la preservación del saber

hacer de los trabajadores que, por su fuerte identificación con la empresa, forjada a partir de una fuerte cultura organizacional, desplegaron una estrategia de resistencia a la privatización y de defensa de la empresa pública.

5. Conclusiones

Como hemos visto a lo largo del texto, la trayectoria seguida por las firmas no se explica única y acabadamente por lógicas externas, como podrían serlo el avance tecnológico, las condiciones macroeconómicas o las nuevas formas de organización productiva, que habrían de imponer cambios universales sobre las empresas. Por el contrario, toda explicación que pretenda profundidad y veracidad en su argumento deberá considerar las acciones que despliegan los actores de la organización frente a las restricciones u oportunidades que presenta el entorno. En el caso aquí analizado podemos observar que la lógica hegemónica de privatización y ajuste encarada por el gobierno nacional a lo largo de los años 90 que, en teoría, debía imponerse sobre todas las empresas involucradas, fue evadida gracias a una peculiar articulación de estrategias de los actores organizacionales. Dichos actores, persiguiendo objetivos diferentes, desplegaron estrategias que consideraron racionales en el marco de la situación planteada haciendo uso de los diversos recursos y fuentes de poder disponibles.

Si bien los objetivos originales eran claramente opuestos, cada actor involucrado pudo obtener cierto beneficio de su estrategia. Aunque ninguno de los actores logró su objetivo de máxima, pudo adaptarse satisfactoriamente a la situación intentando obtener reconocimiento de su cuota de poder por parte de los otros actores.

En conclusión, el estudio de caso presentado aquí ilustra la relevancia que tienen las estrategias laborales en el devenir de las trayectorias de las empresas. Son siempre los actores quienes, restringidos en mayor o menor grado por el sistema de poder en el que se insertan, perciben, comprenden y enfrentan los cambios ocurridos en el entorno. Aceptar que ninguna lógica de acción se impone plenamente sobre la organización es el primer paso para dar cuenta de la real complejidad que tienen las relaciones sociales desarrolladas en su interior. Revalorizar el lugar de la acción de los sujetos dentro de la organización, creemos, constituye el acercamiento más adecuado para dar cuenta de la manera en que los cambios globales recientes afectan al mundo del trabajo.

Se trata, en última instancia, de dar cuenta de los condicionantes del contexto y los márgenes de libertad que surgen en el mismo y por los cuales se "filtran" las acciones de los actores organizacionales. Detrás de este planteo se encuentra la tensión presente en todo análisis sociológico: ¿cuánto de constreñimiento hay en la acción social? o, viceversa, ¿cuánto de impredecibilidad y originalidad del comportamiento no es

explicado por los determinantes estructurales? En definitiva se trata de dar cuenta de esa tensión central y fundamental que se expresa de manera diversa en cada espacio productivo concreto.

Por último, cabe dejar planteada una futura línea de análisis que examine nuevas variables que influyen sobre la capacidad de respuesta de los trabajadores ante las estrategias empresariales. Ahondar en el análisis de la cultura organizacional, por un lado, y en la estructura de representación sindical propia de cada espacio de trabajo, por otro, creemos, puede iluminar la comprensión de las estrategias laborales al dar cuenta de la complejidad de lógicas de acción que se imbrican en las reivindicaciones materiales concretas de los trabajadores.

6. Bibliografía consultada

- Astillero Río Santiago (2003). Presentación oficial de la empresa. Ensenada, 2003.
- Azpiazu, Daniel (1995), "La industria argentina ante la privatización, la desregulación y la apertura asimétrica de la economía". En: Azpiazu, D. y Nochteff, H. (1995). *El desarrollo ausente*. FLACSO, Bs. As., Edit. Norma.
- Bernoux, Philippe (1985). *La sociologie des organizations*, París, Editions du Seuil.
- Bernoux, Philippe (2002). "Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions". En: *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 2002 Vol.57 N°1.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (1996). "Emergencia de nuevos modelos industriales. Problemática del programa internacional del GERPISA", en *Sociología del Trabajo*, nueva época, núm. 27, Madrid, Siglo XXI de España Editores.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2005). *La industria naval en la argentina*. Buenos Aires, Subsecretaría de desarrollo productivo de la Secretaría de Industria de la Nación (<http://www.industria.gov.ar/cep>).
- Coller, X. y Garvía, R. (2004). *Análisis de organizaciones*, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid, Siglo XXI.
- Crozier, M. y Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, México, Alianza Editorial Mexicana.
- Dombois, R. y Pries L. (1993). "Modernización empresarial y cambios en las relaciones industriales en América Latina y Europa". En: *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, Fundación Friedrich Ebert-Colombia / Nueva Sociedad.

- Frassa, J. (2006). "Políticas públicas de desregulación y sus consecuencias sobre la producción y el empleo. El caso de la política naviera y la industria naval argentina". En: Revista *Informe IEFEE* N° 139, Julio 2006, La Plata, Instituto de Estudios Fiscales y Económicos.
- Kosacoff, B.[edit.] (1998). *Estrategias empresariales en tiempos de cambio. El desempeño industrial frente a nuevas incertidumbres*. Bernal, Universidad Nacional de Quilmes y CEPA.
- Kosacoff, B.[edit.](2000). *El desempeño industrial argentino más allá de la sustitución de importaciones*. Buenos Aires, CEPAL, Oficina en Bs. As.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. (1967). *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*. Cambridge, Harvard University Press.
- Linhart, DaniPle (1995). *La visión francesa de la evolución del trabajo y la empresa*, Documento de Trabajo N° 2, Bs. As, PIETTE del CONICET.
- Linhart, DaniPle (1997). *La modernización de las empresas*, Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE del CONICET.
- Mintzberg, Henry (1988). *La estructuración de las organizaciones*, Barcelona, Ariel.
- Montes, José (1999) *Astillero Río Santiago, su historia y su lucha relatada por sus trabajadores*. Buenos Aires, Editorial La Verdad Obrera.
- Neffa, J. C. (1998). *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996). Un enfoque desde la Teoría de la Regulación, Trabajo y Sociedad*, Buenos Aires, PIETTE/CONICET, EUDEBA.
- Pérez Pradal, Cecilia (2003). *Contra el naufragio. Un estudio sobre los conflictos laborales en el caso de Astilleros Río Santiago: 1989-1999*. En: CD de *Tesinas finales de Sociología UNLP*, 2003, La Plata.
- Reynaud, Jean Daniel (1989). *Les règles de jeu. L'action collective et la regulation sociale*, París, Armand Colin Editeur.
- Schein, Edgard (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Barcelona Plaza y Janes editores.
- Schorr, Martín (2005). *Modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*. Colección Claves para todos, Bs. As., Editorial Capital Intelectual.

- Schvarzer, Jorge (1995). *La reestructuración de la industria argentina en el período de ajuste estructural*, disponible en <http://www.clacso.edu.ar>.
- Simon, Herbert (1971). *El comportamiento administrativo*, Madrid, Aguilar.
- Stake, E. R. (1994). "Case Studies". En: Denzin N. y Lincoln Y. (eds.). *Handbook of Qualitative Research*, California, Sage Publications.
- Touraine, A. (1971). "La organización profesional de la empresa". En: Friedmann, G. y Naville, P., *Tratado de Sociología del Trabajo*, Vol. 1, México, Fondo de Cultura Económica.
- Vatin, Francois (2004). *Trabajo, ciencia y sociedad*. Buenos Aires, Asociación Trabajo y Sociedad, CEIL-PIETTE / CONICET.

Resumen

Asumiendo que los cambios en el modelo económico afectan pero no determinan de modo directo las trayectorias seguidas por las firmas, el objetivo del artículo es realizar, a partir de un estudio de caso, un aporte crítico al análisis de las diversas respuestas que despliegan las empresas frente a la transformación del contexto económico. Para ello se concentra en el análisis de las estrategias desplegadas por los actores y en los elementos propios de la organización que intervienen en su devenir.

En la década del 90 se consolidó en Argentina un nuevo modelo de desarrollo económico que tuvo importantes consecuencias en sectores industriales estratégicos como la construcción naval. El caso aquí presentado, el Astillero Río Santiago (ARS), es actualmente la empresa naval de mayor capacidad productiva del país y la única de carácter estatal que pudo resistir al proceso privatizador de los años 90 gracias a una particular configuración de variables. El ARS logró llevar a cabo, dentro de ciertos límites estructurales, acciones de resistencia originales que le permitieron alcanzar su supervivencia productiva.

Palabras claves: trayectoria empresarial, estrategia laboral, supervivencia productiva

Abstract

This article assumes that changes in the economic model affect but they do not completely determine the trajectories followed by the companies. The aim of the paper is, from a case study, to realise a critical contribution to the analysis of the responses developed by the enterprises facing the transformation of the economic context. For that, the paper focuses on the analysis of the strategies unfolded by the actors and in the own elements of the organization that take part in its trajectory.

In the nineties a new model of economic development consolidated in Argentina with important consequences in strategic industrial sectors like shipbuilding industry. The case displayed here, the Astillero Río Santiago (ARS), is at the moment the biggest firm in local shipbuilding industry and the unique one state company that could resist the privatization process in the nineties. Within certain structural limits, the ARS carried out an original strategy of resistance that allowed him to reach the productive survival.

Key Words: enterprise trajectory, labour strategy, productive survival