

V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata, 2008.

Cuando el saber hacer y la identidad laboral promueven la reactivación productiva. Un acercamiento a los factores que explican la supervivencia empresarial .

Frassa, Juliana.

Cita:

Frassa, Juliana (2008). Cuando el saber hacer y la identidad laboral promueven la reactivación productiva. Un acercamiento a los factores que explican la supervivencia empresarial. V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-096/122>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edBm/Vsy>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

V Jornadas de Sociología de la UNLP

“Cambios y continuidades sociales y políticas en Argentina y la región en las últimas décadas. Desafíos para el conocimiento social”

Mesa J 6: El trabajo frente al espejo. Saberes, identidades y trayectorias en el mundo del trabajo

Título:

Cuando el saber hacer y la identidad laboral promueven la reactivación productiva. Un acercamiento a los elementos que explican la supervivencia empresarial

Juliana Frassa (CEIL-PIETTE del CONICET / UNLP)

mfrassa@ceil-piette.gov.ar

Resumen

Durante los años 90 numerosas empresas se vieron sometidas a procesos de ajuste y reducción, o paralización, de la actividad productiva como consecuencia de la abrupta transformación del contexto socio-económico. Sin embargo, algunas de ellas lograron sobrevivir a dicho entorno gracias al despliegue de estrategias defensivas y a la puesta en juego de recursos cognitivos y simbólicos propios.

El objetivo principal de este trabajo es analizar los múltiples factores que intervienen en el devenir de las empresas, prestando especial atención a aquellos elementos que, sin responder a una lógica económica, favorecen la supervivencia productiva de las mismas en contextos económicos fuertemente restrictivos.

A partir del análisis de un estudio de caso, la ponencia analiza la relevancia que la preservación de los saberes, las características de la organización del trabajo y la cultura organizacional, expresada en una particular configuración identitaria de sus trabajadores, tienen en los procesos de reactivación de las empresas.

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 crecimiento que transformó la estructura socio-económica nacional. La implementación de estas políticas, entre ellas, principalmente, la desregulación y apertura económica (Aspiazu, 1995; Schorr, 2005), provocó el trastocamiento de las reglas del juego en las que se desenvolvían las empresas hasta ese entonces.

En este trabajo abordamos un sector paradigmático de las consecuencias que dichas políticas y, especialmente, el retraimiento del estado de la actividad económica, tuvieron sobre la producción y el empleo: a saber, la construcción naval. En un contexto internacional de contracción de la demanda, las políticas de desregulación implementadas en el sector y en la política naviera (desregulación del mercado de transporte internacional y eliminación del régimen de bandera nacional) afectaron fuertemente la producción local, provocando la reducción de la ocupación directa y el cierre de grandes astilleros con la consiguiente desintegración de la industrial auxiliar y la pérdida de puestos de trabajo indirectos (Frassa, 2006; CEP, 2005).

El estudio de caso que aquí presentamos, el Astillero Río Santiago (ARS), creado en 1953 en el marco de una fuerte política de 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 bienes de capital, el ARS logró ser la única empresa de tal envergadura que logró evadir la privatización pretendida por el gobierno nacional y mantener su capacidad productiva gracias a una particular configuración de variables. Contradiendo a aquellas posturas que sostienen la vía de la reestructuración y flexibilización como la única “receta” válida para enfrentar los cambios económicos actuales, la empresa logró su reactivación productiva manteniendo, aunque con algunas variantes, su estructura y funcionamiento tradicionales; es decir, sin haber experimentado una política explícita de lo que algunos autores denominan “modernización empresarial” (Dombois y Pries, 1993, Linhart, 1997).

La apuesta fundamental de este trabajo es desarrollar, desde un abordaje sociológico de la empresa, una reflexión crítica acerca de los múltiples factores que intervienen en el devenir de

¹ El presente trabajo forma parte de una investigación más extensa que se inscribe en el marco de nuestra tesis de maestría en Ciencias Sociales del Trabajo de la UBA.

la misma, prestando especial atención a aquellos elementos que, sin responder a una lógica económica, hicieron posible su supervivencia productiva en un contexto fuertemente restrictivo. Nos preguntamos, entonces, cómo logró la empresa, luego de dos años de paralización de la catividad, reactivar su proceso productivo a pesar de no haber desarrollado una estrategia explícita de reestructuración.

Asumiendo la premisa metodológica que plantea Linhart (1995:133) de “analizar los cambios tal como se manifiestan en las empresas”, nos proponemos dar cuenta de los elementos que, a nuestro entender, explican la supervivencia productiva del astillero utilizando para ello, principalmente, el análisis de documentos internos de la empresa y los testimonios de las entrevistas realizadas².

2. Las respuestas empresariales frente a los desafíos del entorno

Desde la corriente francesa de la sociología de las organizaciones (Bernoux, 1985; Crozier y Friedberg, 1990; Reynaud, 1989), la empresa se presenta como una institución portadora de valores en la que se produce una compleja interacción social. Es decir, las empresas son concebidas no sólo como unidades económicas sino como organizaciones productivas en las que los sujetos interactúan, creando y reproduciendo reglas, valores y significaciones simbólicas. Adoptando varios de los supuestos de esta corriente en este trabajo consideramos a la organización como una construcción contingente y no una adaptación mecánica de comportamientos según unas reglas establecidas (Crozier y Friedberg, 1990), donde se producen reglas sociales, siempre abiertas, que aceptan y legitiman actores relativamente libres, que actúan dentro de un esquema de racionalidad limitada, pero guardan siempre un margen de libertad para hacer uso de las fuentes de poder disponibles (Bernoux, 1995).

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. Sin embargo, el entorno también constituye una fuente de incertidumbre para la organización; plantea exigencias fluctuantes, ambiguas y, con frecuencia, divergentes que constituyen, al menos potencialmente, fuentes de cambio para la organización.

² La muestra de 14 entrevistados se construyó en base a criterios teóricos, considerando como principales variables el puesto de trabajo ocupado, la categoría ocupacional, el sector productivo, la antigüedad en la empresa y la participación sindical. En las transcripciones de los testimonios hacemos uso de nombres ficticios con el objetivo de resguardar las identidades de los entrevistados.

La influencia que ejerce el entorno sobre el cambio organizacional puede ser visto desde dos posturas bien diferenciadas (Bernoux, 2002). Por un lado, está aquella que afirma que las estructuras socioeconómicas juegan el rol determinante que impone el cambio sobre las organizaciones. Esta postura, que asume una lógica principalmente económica, sostiene que factores como la tecnología, la competencia o el grado de estabilidad 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 promovido y aceptado por los actores que lo ponen en práctica. Si bien se 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 se enfrenten y administren la transformación del contexto. Los autores que asumen esta perspectiva acentúan las capacidades de los individuos y grupos de modificar sus relaciones y, a través de ello, de hacer evolucionar las organizaciones. El cambio organizacional, entonces, no es un mero resultado de las coacciones externas sino que está siempre mediado por la capacidad y voluntad de los actores de definir de otra manera sus relaciones. Así, 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 en esta última corriente, sostenemos que el cambio “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 y las habilidades y saberes acumulados por la firma (Linhart, 1997). Veamos, entonces, que lugar ocuparon estos elementos en la manera en que la empresa aquí analizada se enfrentó a los cambios de su entorno.

3. Nuestro estudio de caso: el Astillero Río Santiago y la transformación de su entorno

El Astillero Río Santiago fue ideado por el gobierno nacional como parte de un plan estratégico de industrialización que tenía el objetivo de fortalecer la industria pesada y crear, así, un entramado industrial nacional. El desarrollo de la industria naval en nuestro país se

caracterizó por la fuerte intervención del estado, quien no sólo ocupaba un lugar central en la oferta, al ser propietario de grandes astilleros, sino también en la demanda de buques a través de sus empresas. Así se conformó 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. La industria naval, en este sentido, puede ser considerada un ejemplo paradigmático del retraimiento del estado en tanto regulador de mercados y productor directo de bienes y servicios.

La transformación del modelo de crecimiento económico, iniciada en los años 70 y afianzada en los 90, modificó por completo las “reglas de juego” dentro de las que se desenvolvía la empresa, poniendo en cuestionamiento su propia existencia. El tipo de cambio instaurado con el régimen de Convertibilidad, que encareció los productos argentinos favoreciendo la importación; la apertura brusca al mercado externo; la desregulación sectorial y el cierre o privatización de las grandes empresas estatales constituyeron los nuevos rasgos que adquirió el entorno en el que se desarrollaba la industria nacional (Kosacoff, 2000). A nivel sectorial se estableció la desregulación del mercado de transporte internacional de mercaderías y la eliminación del régimen de bandera nacional, la disolución del Fondo de la Marina Mercante (principal fuente de financiamiento para la construcción naval doméstica), y la puesta en práctica de estrategias privatizadoras en los astilleros estatales.

Como resultado de la caída de la demanda interna de buques, la pérdida de competitividad de los productos argentinos y los cambios introducidos en el marco regulatorio del transporte marítimo, el ARS se enfrentó, en 1991, a la paralización casi total de su producción y a la política de privatización, según lo establecían las leyes de emergencia económica y reforma de estado³. Esta situación fue acompañada de una política de racionalización laboral que, a través de la modalidad de retiros voluntarios, produjo, entre 1991 y 1993 la reducción del 60% del personal.

Durante este período se desarrollaron agudos conflictos laborales en los que los trabajadores y el sindicato reclamaron por la reactivación y permanencia del ARS bajo la órbita estatal y por el pago de salarios adeudados (Perez Pradal, 2003). Debido a distintos factores, que señalaremos a continuación, el ARS logra finalmente evadir la privatización y ser transferido, en 1993, al gobierno de la provincia de Bs. As., reactivando su producción.

³ 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.

Desde entonces el ARS ha incrementado progresivamente tanto su nivel de producción como de ocupación.

4. La supervivencia productiva del ARS: a la búsqueda de factores explicativos

Desde un nivel estructural, Kosacoff (1998) sostiene que los principales factores que determinaron la diversidad de respuestas de las empresas argentinas frente a la transformación del contexto macroeconómico en los 90 fueron: la trayectoria desarrollada por cada sector y empresa en particular durante el modelo sustitutivo, los cambios ocurridos a nivel internacional en el paradigma tecnoproductivo de cada sector, el tamaño y dinamismo del mercado doméstico y las políticas industriales y comerciales selectivas implementadas por el estado. Estos factores habrían determinado, fundamentalmente, dos tipos de respuestas empresariales: de *reestructuración ofensiva*, por un lado, y de *sobrevivencia defensiva*, por otro (Kosacoff, 1998). Sin desconocer estos factores, nuestra mirada se orienta aquí hacia las particularidades propias de la organización y la acción desarrollada por sus actores que permiten explicar desde un nivel microsocioal la supervivencia de la empresa.

Como anticipamos en la introducción, sostenemos que no existe una explicación unicausal del funcionamiento de las empresas sino una multiplicidad de elementos que, en conjunto, nos permiten explicar su evolución. Considerando que la trayectoria organizacional y productiva del astillero en los años 90 sólo puede ser explicada a partir de la peculiar articulación de las condiciones del entorno, las estrategias desplegadas por los actores y las características propias de la organización, en este trabajo nos centramos en el papel jugado por los elementos culturales y organizacionales presentes en dicho proceso.

Asumiendo que las condiciones económico-estructurales en los años 90 favorecían el cierre de la empresa, cabe preguntarse, entonces, cuáles son los elementos que permiten explicar la supervivencia productiva del ARS frente a un contexto económico fuertemente restrictivo y a la carencia de una política de reestructuración encarada por la gestión empresarial.

En primer lugar hay que señalar que la empresa logró su “sobrevivencia” organizacional, al evadir la política de privatización dispuesta por el gobierno central, gracias a dos elementos fundamentales: uno coyuntural, referido a las condiciones del mercado de la construcción naval internacional a principio de los años 90, y otro “interno”, que se refiere a

la articulación de las estrategias de los actores organizacionales⁴. Estos elementos, que por cuestiones de espacio dejaremos fuera de consideración en este trabajo, dan cuenta de porqué el astillero logró evitar su cierre o privatización y permanecer bajo la órbita estatal como empresa de producción naval.

Sin embargo, a pesar de haberse pactado la transferencia al gobierno provincial, la empresa se hallaba frente al desafío de poner nuevamente en funcionamiento la capacidad instalada, luego de dos años de paralización de la actividad. En este sentido, nos interesa conocer cómo y porqué se reactivó el proceso productivo del ARS y qué capacidades y recursos fueron movilizados en dicho proceso.

A partir de las fuentes analizadas podemos señalar que la supervivencia productiva de la empresa en los años 90, fue favorecida por sus particulares rasgos organizativos y culturales; nos referimos específicamente a las características de la organización del trabajo estructurada en torno a los oficios, la preservación de los saberes y la mano de obra calificada y la cultura organizacional existente, interiorizada en la identidad laboral de sus trabajadores. Veamos, a continuación, cómo se manifestaron cada uno de estos elementos.

4.1. La organización del trabajo

La organización de la producción del ARS se ordena según la especialización de las tareas, estructurándose fuertemente alrededor de los trabajos de oficio. De acuerdo a las especificaciones técnicas dispuestas por el departamento de Ingeniería, la realización de las actividades productivas es encargada a cada una de las secciones de trabajo, las cuales organizan por sí mismas la utilización de los recursos humanos y las maquinarias disponibles para cumplir con los plazos de producción fijados. La propia organización posibilita la concurrencia simultánea de los diversos oficios en las distintas etapas del proceso, así como también el trabajo conjunto de técnicos, supervisores y oficiales. En esta planificación y organización de tareas, los grupos de oficio guardan un importante margen de autonomía, aunque se encuentren bajo el control del supervisor de cada sección

A nuestro entender, esta particular organización del trabajo ha sido fundamental a la hora de mantener el funcionamiento productivo de la empresa. La organización por proyectos

⁴ En este punto nos referimos, por un lado, a la crítica situación del mercado de la construcción naval mundial, que hacía inviable la aparición de un comprador en el corto plazo, y, por otro, a la particular articulación de las estrategias desplegadas por los trabajadores y el gobierno provincial frente a la política de privatización promovida por el gobierno nacional. Estos actores lograron alcanzar un acuerdo satisfactorio a sus propios intereses que se vio cristalizado en la decisión de provincialización de la empresa.

permitió reactivar la producción del ARS utilizando las reglas informales del oficio, las rutinas organizacionales y las capacidades productivas acumuladas en la empresa a lo largo de su historia.

En una organización las reglas pueden ser de dos tipos: las producidas por los grupos ejecutantes (regulación autónoma) y las que proceden de la dirección (regulación de control) (Reynaud, 1989). Sin embargo, la regulación de control y la regulación autónoma terminan conjugándose de manera original, creando reglas organizacionales propias y dando lugar a la denominada *regulación conjunta*, que representa “la realización de un compromiso, de un equilibrio entre las reglas autónomas elaboradas por los ejecutantes a partir de su propia cultura profesional y valores, por un lado, y las reglas de control definidas a partir de la autoridad y la racionalidad oficiales dominantes, por el otro” (Linhart, 1995:29). Es ella la que fija una suerte de equilibrio entre el trabajo real y el prescripto que permite el real funcionamiento de la empresa.

Las prácticas informales, o regulación autónoma del trabajo en palabras de Reynaud (1989), tuvieron una importancia fundamental en la reactivación productiva del astillero, en tanto permitieron paliar los inconvenientes no previstos y permitir el funcionamiento real del sistema productivo. Recordando que la regulación autónoma ejercida por los ejecutantes del trabajo hace referencia a “el saber hacer, el saber estar juntos, que les permiten dar respuestas a las contingencias que constantemente se manifiestan en la práctica” (Linhart, 1995:11), podemos señalar que, en nuestro caso, dicha regulación se ha impuesto por sobre la regulación de control en el proceso de reactivación, ya que esta última se circunscribió a favorecer la continuidad de la actividad sin introducir cambios importantes.

A diferencia de la organización del trabajo típica de producciones estandarizadas, las características del proceso productivo del ARS posibilitaron la existencia de un importante grado de flexibilidad en las tareas y de cierta polivalencia de los trabajadores, lo cual contribuyó a la adaptabilidad de la producción a la incipiente demanda.

Uno de los primeros obstáculos con los que se enfrentó la reactivación fue la merma de personal que el ARS había sufrido entre 1991 y 1993, lo cual obligó a la reorganización de las secciones, la redistribución de sus trabajadores y la reunificaron de tareas en un mismo puesto de trabajo. La tradicional coexistencia e imbricación de los diversos oficios en la práctica concreta favorecieron el intercambio de conocimientos y destrezas, lo cual posibilitó, en mayor o menor medida según la tarea a desarrollar, que los trabajadores abarcaran, ahora, una mayor cantidad de tareas, llevando adelante una práctica polivalente. En este sentido, se llevó a cabo una limitada y coyuntural reorganización del trabajo que respondió, principalmente, a

la insuficiencia de personal calificado en las secciones necesarias para encarar las nuevas obras⁵.

La reactivación productiva se puso en marcha utilizando los mismos métodos de trabajo que poseían hasta ese entonces, aunque adaptados al contexto de escasez de equipamiento y materiales en que se vivía. El funcionamiento productivo se siguió desarrollando sobre la base de las pautas fijadas tradicionalmente, la relativa autonomía de los grupos de oficio y las rutinas acumuladas en la empresa.

“El método de producción siempre fue el mismo: grupos de trabajo bastante autónomos, con trabajadores de oficio.... La esencia de la organización es la misma y tratamos de que se mantenga. (...) la rutina tratamos de que sea siempre la misma.” (RAMON⁶).

4.2. La preservación del *saber hacer*

La construcción naval demanda una mano de obra de alta calificación y de rigurosa especialización en cada rubro, lo cual determina que los trabajadores de oficio⁷ 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.

Según la bibliografía consultada definimos aquí al *trabajo de oficio* como aquel que se caracteriza por detentar un grado relativo de autonomía en el proceso productivo (Vatin, 2004); actuar, en mayor o menor, grado, como principio de organización del trabajo (Touraine, 1971); conformarse en base a una memoria colectiva constituida por acumulación y transmisión de conocimientos; y estructurarse en una clara jerarquía basada en el nivel de maestría o habilidad alcanzado (Villena López, 1998).

Si bien entre 1990 y 1993 la ocupación del ARS se redujo en un 58% produciéndose una importante merma en términos absolutos⁸, la estructura por categoría profesional no presentó modificaciones sustanciales. Este hecho, sumado a que la categorización más baja del ARS requiere de un nivel relativamente alto de calificación dada la actividad desarrollada, nos permite señalar que la mano de obra que permaneció en la empresa presentaba un alto nivel

⁵ En estos primeros años las obras que requerían de mayor cantidad de trabajadores eran las construcciones mecánicas, lo cual implicó el movimiento de personal hacia este taller.

⁶ Ramón, Jefe de la división de Planificación y Programación del Departamento de mecánica. Tiene 35 años de antigüedad en la empresa. Desarrolló su carrera como técnico en el departamento de ingeniería de mecánica.

⁷ 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).

⁸ Según los registros de movimiento de personal del ARS, entre 1990 y 1993 se adhirieron al régimen de retiros voluntarios 70 trabajadores fuera de convenio, en su mayoría profesionales, y 436 oficiales especializados.

de calificación, estando constituida en su mayoría por trabajadores de oficio experimentados. En este sentido sostenemos que la preservación de la mano de obra calificada, depositaria de los saberes de oficio, fue otro de los elementos que permitieron la supervivencia productiva del ARS.

Ahora bien, dado que estos saberes son inseparables de la materialidad del proceso productivo y de las relaciones laborales en las que se enmarcan, situaremos a los mismos en el marco concreto del trabajo. El plantel de trabajadores del ARS comprende una amplia diversidad de especialidades y profesiones que se caracteriza por poseer una alta calificación. Por lo general estos trabajadores se formaron en sus oficios a través de la práctica concreta en el puesto de trabajo (*learning by doing*) y, muchos de ellos, mediante la adquisición de saberes y habilidades básicas en la escuela técnica del propio astillero⁹. Estos saberes no sólo se refieren a conocimientos teóricos, sino también al manejo de maquinaria específica, a la realización de tareas manuales de gran precisión y a la organización propia del trabajo. En este sentido podemos hablar de “saberes altamente contextualizados” que favorecen la “producción de conocimiento local” (Puiggrós y Gagliano, 2004).

Asimismo, estos trabajadores 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 exigidos por los perfiles profesionales. En este sentido, la fuerte vinculación de la formación y ejercicio del oficio con la propia empresa explica, en gran medida, el rechazo de una parte de los trabajadores, especialmente aquellos que presentaban mayor nivel de antigüedad y calificación, a abandonar el astillero adhiriéndose al retiro voluntario, lo que posibilitó la preservación de mano de obra calificada.

De acuerdo a los testimonios recogidos, estos trabajadores permanecieron en el ARS debido a la existencia de una sobreoferta de mano de obra en el mercado de trabajo regional, como consecuencia del achicamiento y reestructuración de las principales fábricas de Ensenada y Beriso, y al fuerte sentido de pertenencia que sentían hacia la empresa, que se tradujo en la acción de resistencia a la política de privatización y, luego, en el compromiso con el devenir productivo del astillero.

La conservación de trabajadores calificados constituyó una ventaja a la hora de sortear los obstáculos presentes en la producción en condiciones de fuerte restricción de recursos, en

⁹ Cabe señalar que el ARS cuenta con su propia Escuela Técnica de Fábrica que capacita a sus alumnos en oficios afines a la industria naval. Tradicionalmente la empresa ha incorporado a sus egresados como personal permanente de la planta. Dicha práctica estuvo cancelada entre 1990 y 2001. En este último año se reinicia la política de ingreso “directo” anual de los egresados de la escuela a la empresa.

tanto fueron los organizadores directos del trabajo, haciendo uso de los saberes teórico-prácticos aprendidos a lo largo de su trayectoria. Cabe entonces preguntarnos qué acciones concretas se llevaron a cabo para mantener la capacidad instalada y reactivar la producción en un contexto de ajuste.

Durante los dos años de paralización de las actividades del ARS los trabajadores mantuvieron la maquinaria, las herramientas y el equipo en condiciones de producir. Los testimonios son muy claros al respecto:

“Creo que fue una conciencia colectiva, resultado de discusiones, charlas, mates, en la cual se dijo la mejor manera de mantener esto abierto es manteniendo con dos mangos, porque no había plata, de mantenerlo latente. Entonces cuando surgió la posibilidad las máquinas estaban funcionando. Y eso creo que fue fundamental, estoy convencido” (PEDRO¹⁰).

Al no existir una política explícita de reorganización por parte de la gestión empresarial, la reactivación comenzó al nivel del taller, con el reordenamiento de los sistemas operativos y la puesta en funcionamiento de las rutinas productivas tradicionales. El propio taller constituyó el entorno adecuado para la creación de nuevos y eficaces conocimientos que derivaron en un *aprendizaje colectivo* que, en tanto proceso por el cual los actores “aprenden –es decir, inventan y fijan- nuevos modelos de juego con sus componentes afectivas, cognoscitivas y relacionales” (Crozier y Friedberg, 1990: 323), permitió llevar adelante un “readaptado” proceso productivo.

Asumiendo que la organización del trabajo constituye un marco cognitivo que estructura las actividades de fabricación y resolución de los problemas (Lazaric y Lorenz, 2000), la organización del trabajo por oficios propició la comunicación y articulación de los saberes entre las distintas categorías de trabajadores. Dicha articulación promovió la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentaban en la producción, desarrollándose nuevas capacidades que se hicieron manifiestas en las distintas adaptaciones realizadas por los trabajadores sobre las técnicas existentes.

Aunque dicha práctica no era nueva en la empresa, las adaptaciones realizadas a la maquinaria fueron centrales para llevar adelante la producción en el contexto de los años 90, ya que lograban introducir nuevas funciones a los equipos¹¹.

¹⁰ Pedro, ingeniero mecánico. Actual coordinador comercial de Construcciones Mecánicas. Fue Presidente de la Asociación Personal Superior entre 1990-1993 y 2004-2006. Cumplió 30 años de trabajo ininterrumpido en la empresa

¹¹ Entre las innovaciones técnicas realizadas cabe señalar la construcción de un horno de tratamiento térmico (con capacidad de carga de 100 Tn.), diseñado y fabricado por personal del astillero, que permitió el ahorro de los recursos destinados a la subcontratación de ese servicio.

“En los años 70 nosotros teníamos que apelar a que nuestra calidad se transformara en productividad y toda la creatividad ingenieril estaba en aprovechar las máquinas de alta calidad para producir más, no mejor. Entonces hacíamos adaptaciones a la máquina para que produjera más piezas (...) Y así las hicimos también en los 90, con lo que había, porque era una necesidad impuesta por la situación” (HECTOR¹²)

Así, la obsolescencia de la maquinaria disponible y la carencia, dado el contexto de racionalización de la empresa, de una política de renovación tecnológica reforzaron el lugar central que los saberes de oficio y profesionales ocupaban en la producción, poniendo en evidencia la imposibilidad de su reemplazo.

En síntesis, la calificación de la mano de obra y la movilización de sus saberes hizo posible el mantenimiento de los equipos y máquinas, la realización de adaptaciones técnicas en la producción y la creación de innovaciones de proceso que favorecieron la reactivación. Estas prácticas informales del trabajo fueron las que permitieron solucionar inconvenientes no previstos, mantener en funcionamiento la maquinaria, “reinventar” ciertos procesos productivos con los escasos medios materiales disponibles y, en definitiva, permitir 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 permitieron enfrentar exitosamente al restrictivo contexto en el que se encontraba la empresa. La capacidad colectiva de los trabajadores, que preservó las “formas de hacer el trabajo”, permitió poner nuevamente en marcha la producción.

4.3. La cultura organizacional y la identidad laboral

Ahora bien, no podríamos comprender acabadamente la reactivación productiva del ARS sin entender cómo y porqué fueron movilizadas las capacidades y saberes de los trabajadores en función de los requerimientos productivos, teniendo en cuenta que no hubo una movilización explícita de dichos recursos por parte de la empresa. La particular cultura organizacional y el fuerte sentido de identidad asociado a la empresa son, a nuestro entender, otros dos elementos que actuaron como soportes simbólicos de la lógica de acción desarrollada por los trabajadores.

¹² Héctor es ingeniero. Ingresó al ARS en 1974 como peón y desde entonces ha desarrollado una carrera laboral extensa, de más de 30 años, ocupando diversos cargos en los sectores de cobrería, mecánica, abastecimiento y dirección técnica. Actualmente se desempeña como Gerente de Calidad. Su participación gremial lo llevó a formar parte del Consejo Directivo nacional y provincial de ATE

4.3.1 La cultura organizacional como marco simbólico de actuación

Asumiendo que en el espacio laboral se producen y reproducen formas simbólicas que conforman los procesos de constitución de vínculos sociales e identidades (Castel, 1997; Hopenhayn, 2001), planteamos que la cultura organizacional de la empresa constituye un elemento relevante a la hora de explicar las acciones desplegadas por los trabajadores.

Al indagar sobre la cultura organizacional¹³ nos referimos a los esquemas simbólicos e interpretativos compartidos que hacen posible la organización y que fueron construidos y transmitidos a lo largo del tiempo entre distintas generaciones de trabajadores. Este conjunto de producciones, valores y presunciones básicas subyacentes que constituye la cultura organizacional, es el sustrato sobre el que se desarrolla la socialización de los trabajadores y a partir del cual se va conformando su identidad laboral (Etkin y Schvarstein, 1989).

Una de las conceptualizaciones más utilizadas en la literatura académica es la que propone Schein (1982), quien define a la *cultura organizacional* como “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. A pesar de que esta definición presenta cierto rasgo instrumental, al concebir a los componentes de la cultura organizacional sólo en función de la resolución de problemas, plantea un eje relevante en tanto la considera como un elemento constitutivo de las estrategias de los actores organizacionales.

Así, la cultura organizacional es entendida como un conjunto de estructuras significantes que inducen y regulan¹⁴ los cursos de acción de los actores, ya que estos aprenden constantemente a servirse de los instrumentos materiales y simbólicos a su disposición para enfrentarse a las restricciones y oportunidades del entorno (Crozier y Friedberg, 1991). Los

¹³ No pretendemos aquí plantear un análisis exhaustivo de la cultura organizacional, lo cual implicaría buscar mediaciones e indicadores específicos. Dados los objetivos propuestos en la investigación, sólo planteamos un acercamiento general a la cuestión a partir de los testimonios recogidos en las entrevistas.

¹⁴ Sin desconocer que la promoción de una determinada cultura organizacional implica también la instauración de mecanismos de control social y laboral en la empresa, el control no constituye aquí nuestro eje de análisis. En esta investigación la cultura organizacional es considerada en tanto variable que nos ayuda a explicar la estrategia laboral de resistencia a la privatización y la movilización de las capacidades de los trabajadores en función de lograr la reactivación productiva del ARS.

valores que componen el perfil de cada cultura organizacional se vinculan, asimismo, con la misión de la empresa, el servicio que esta proporciona, el estilo de dirección y la forma en que enfrenta los conflictos. Todos estos componentes, a nuestro entender, fueron utilizados por los trabajadores del ARS al momento de enfrentarse a la transformación del entorno y, posteriormente, a la hora de comprometerse con la reactivación de la empresa.

La cultura organizacional del astillero se nutrió de la propia cultura de la comunidad en la que se emplaza. La fuerte adhesión al movimiento peronista y la larga tradición del trabajo fabril de las comunidades de Beriso y Ensenada, se introyectaron en la empresa de manera profunda. Así, los trabajadores aportaron a la organización valores, supuestos y actitudes, es decir, una cultura de trabajo peculiar que se fue consolidando a lo largo de los años en la propia comunidad.

Ya desde sus orígenes el ARS fue concebido como una empresa al servicio del estado nacional, lo cual 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 local.

“En otras empresas privadas vos trabajas para el patrón porque sino el patrón te echa; acá, de alguna manera, el patrón somos nosotros mismos. Muchos nos resistimos a ser una empresa de la clase política de turno o de algún partido político, sino que si somos, somos del estado” (PEDRO)

Como se desprende de los testimonios recogidos, el carácter nacional y estatal del astillero constituyó un pilar fundamental de la cultura organizacional que se expresó en el valor adquirido por “lo público”, en tanto producción en pos del bien común y promotora de la soberanía nacional. Dicho valor constituyó la premisa ideológica de la cultura organizacional sobre la que se sustentó la acción de resistencia laboral a la privatización.

“Para nosotros el astillero es un bastión de soberanía, es estratégico (...) Para nosotros defender al astillero es parte de defender la soberanía. Por eso es que está tan incorporado en los trabajadores la defensa de tantos años” (JOSE¹⁵)

“Nosotros no defendíamos la empresa sólo por el sueldo. Cuando arman el ARS me parece a mí que trabajaban sobre la conciencia, sobre el sentimiento de la gente que trabajaba acá, en que era una empresa de todos, para el país. Vos tenías que estar orgulloso de la empresa en la que estabas y trabajabas para engrandecer la patria. Los viejos iniciaron esto. Cuando llegamos nosotros también nos cuentan esas cosas, te van metiendo a la empresa, el orgullo (...). El ARS es un sentimiento nacional, patriótico, contra los que vienen de afuera, de tener industria propia, desarrollarte como país (...). Yo creo

¹⁵ José es soldador. Hace 25 años que trabaja en el astillero y durante los últimos años ha ocupado el cargo de secretaría general de ATE Ensenada.

que ese fue el factor determinante para que no pudieran privatizar. El astillero para mí es un pedazo de soberanía y, a nivel personal, la historia de mi vida” (DIEGO¹⁶)

Las premisas expuestas en estos testimonios fueron utilizadas como la forma válida de pensar y comprender los problemas que planteaba la transformación del entorno en los años 90. La cultura organizacional, en este sentido, constituyó una herramienta simbólica fundamental para los trabajadores a la hora de enfrentarse a las estrategias de los otros actores, especialmente a la política privatista del gobierno nacional. De acuerdo a lo expuesto, podemos comprender que el intento de privatización fue entendido por los trabajadores no sólo como una transformación de la situación patrimonial de la empresa, sino como el intento de instauración de un cambio, también, cultural. En dicha política se cristalizó el enfrentamiento entre dos posturas ideológicas distintas que planteaban dos modelos de país, y de empresa, diferentes.

Mientras que el ejecutivo nacional concebía a la empresa como un mero activo que contribuía a aumentar el déficit público, para los trabajadores el astillero representaba un proyecto ideológico peculiar, encarnado en sus orígenes por el Peronismo, que asume como ideal el desarrollo y la soberanía económica del país aceptando y promoviendo una fuerte intervención del estado. La lucha laboral no implicaba, únicamente, la defensa de los puestos de trabajo y la fuente de ingresos, sino, también, la preservación del carácter nacional y estatal del astillero, acorde a su misión y razón de ser original. Así lo expresan sus trabajadores:

“Los 90 fueron traumáticos para nosotros, muy duros. Sueldos muy bajos, sobrevivíamos. La verdad es que nos quedamos acá porque la veíamos más como una pelea de defensa y soberanía que por lo que realmente ganábamos” (ANTONIO¹⁷)

La cultura organizacional del ARS se fue conformando en íntima vinculación con la gestión empresarial llevada adelante por la Marina, lo cual impregnó a la empresa de rasgos peculiares como la valorización de los principios de jerarquía, orden, eficiencia y experticia profesional. Dichos valores promovieron el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, lo cual posibilitó la movilización de los saberes en el proceso de reactivación productiva. Como se desprende de los testimonios, el “involucramiento” con el devenir de la

¹⁶ Diego, Oficial especialista de mantenimiento eléctrico, delegado gremial y militante de una agrupación de izquierda. Desde 1978 se desempeña en la sección de mantenimiento de la empresa.

¹⁷ Antonio, Técnico Jefe de Sección Programación del Departamento de estructuras. Ingresó al ARS en 1976 como ayudante, con 16 años, y desde entonces recorrió todas las categorías profesionales

empresa se explica por la formación de los trabajadores en los valores que propugnaba la cultura organizacional.

“Para llevar a cabo la productividad, se teorizó el involucramiento del trabajador. En los procesos de producción, primero fue con el taylorismo que utilizaron la mecanización del obrero, después fue el fordismo que utilizó la estandarización, la fábrica ciudad, y ahora el toyotismo que trabaja con el justo a tiempo, los círculos de calidad, pero con un involucramiento. Los japoneses lo tuvieron que inventar. Toyota reunía a los obreros y les hacía cantar la marcha de Toyota, izaban la bandera... tienen que inventar el involucramiento... en el astillero está acá en el cuero. Nosotros le dijimos siempre a los nuevos directores que vienen, uds. tienen una ventaja no tienen que inventar el toyotismo, acá hay un toyotismo argentino, patriota que lo hacemos nosotros” (DIEGO).

4.3.2 La identidad laboral y el compromiso con la organización

El desarrollo de esta cultura 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 que nos permite explicar su estrategia de resistencia a la privatización y la movilización de los saberes en el proceso de reactivación productiva.

Asumiendo que la identidad debe pensarse como una actividad de subjetivación que se conforma en el proceso de interacción con los otros, diversos autores han abordado la problemática de la identidad laboral a partir del análisis de la particular configuración que se produce entre las características de los espacios de trabajo y las relaciones sociales existentes en su interior (Dubar, 2002; Dubet, 1989). El proceso de construcción identitaria implica, así, la introyección de las relaciones sociales en las que el sujeto se desenvuelve, en una relación dialéctica entre lo intersubjetivo (aquello que es realizado con otros) y lo intrasubjetivo, vale decir, la apropiación que cada sujeto hace de su entorno material y de las relaciones sociales que en él tienen lugar¹⁸ (Dubar, 2002).

A partir del análisis de los testimonios recogidos podemos señalar que la identidad laboral de los trabajadores del ARS se construye sobre dos pilares fundamentales. Por un lado, el saber hacer y la experiencia de trabajo acumulada (que tiene una especial relevancia en el caso de los trabajadores de oficio), y, por otro lado, el sentido de pertenencia a la empresa en

¹⁸ En este sentido, Dubar (2002) hace referencia a la existencia de una doble dimensión: una *personal*, que aludiría a la unidad y continuidad temporal del individuo, es decir a las identificaciones reivindicadas por uno mismo (*identidad para sí*), y otra *social* que se construye mediante el vínculo con los demás y que estaría relacionada entonces con las identificaciones atribuidas por los otros (*identidad para otros*).

sus dos dimensiones: en tanto unidad simbólica que representa un proyecto ideológico (nacional-industrialista) concreto y en tanto organización productiva proveedora de fuente de trabajo, ingresos y formación profesional. Sin embargo cabe señalar que, aún en el caso de los trabajadores de oficio, la empresa se posiciona como el elemento central, frente al que la identificación por la calificación pierde relevancia.

La identidad laboral se expresa también en el ámbito familiar y comunitario. Varios de los entrevistados tienen hijos y hasta nietos trabajando en la empresa, lo que sugiere una transmisión de valores y representaciones simbólicas de generación a generación reforzada por la prioridad que, de manera informal, se establece para los familiares de trabajadores y habitantes de las ciudades de Beriso y Ensenada al momento de incorporar nuevo personal. Esta tradición, sumado a las regulaciones formales que ordenan el mercado interno de trabajo, promueve, en este sentido, la transmisión de la cultura organizacional y la formación de un colectivo de trabajo identificado con la empresa. Así lo expresa, desde una visión externa, quien fuera interventor de la empresa en los años 90:

“Es gente que se dejaba matar por el astillero, que le tenía un amor... tenían el corazón para el astillero. Es un amor especial. Y es lógico porque la mayoría de los operarios es gente que cuando eran chiquitos escuchaban el silbato y veían salir a todos, y que el padre trabajó, y sino el tío o el primo. Y se criaron en el ambiente del astillero y después entraron a trabajar ellos; lo traen en la sangre” (RAUL¹⁹)

Esta identificación de los trabajadores con la empresa se expresó acabadamente en la lucha de resistencia a la privatización a principio de los años 90. Esta experiencia, al mismo tiempo, les otorgó un nuevo elemento de valoración en la construcción identitaria: el reconocimiento en tanto “luchadores laborales” por parte de la comunidad local, la opinión pública y otros colectivos de trabajadores.

La capacidad de resistencia y el éxito logrado en su estrategia ubica simbólicamente al colectivo de trabajadores en una posición diferente a otros gremios vencidos en su lucha por el proyecto neoliberal. Recordando que la identidad es el resultado de una doble operación de diferenciación y generalización que se gesta y afirma en la diferencia y/o confrontación con otras identidades en el proceso de interacción social (Giménez, 1997), el diferente posicionamiento de los trabajadores del ARS respecto a la política privatista, en comparación con las estrategias de otros actores sindicales, reforzó la construcción de la identidad colectiva.

¹⁹ Raúl es capitán retirado de la Marina. Se desempeñó como interventor del ARS entre 1990 y 1993 y luego, entre 1996 y 1999, como presidente de la empresa nombrado por el gobierno provincial.

“Si hay algo que nos diferencia con el resto de los trabajadores, es algo que nosotros llevamos pegado en el corazón, nosotros tenemos la camiseta del astillero pegada a fuego” (JORGE²⁰)

“Pero es tanto el respeto que le tenían los políticos a la lucha de los trabajadores del astillero... porque lo de astillero fue único, pura garra, pura lucha, en el buen sentido de la palabra (...) Adonde hablas te dicen que a la gente de astilleros hay que respetarla. En la comunidad hay un respeto total.” (JULIO²¹)

La identidad asociada al trabajo concreto desempeñado y a la organización como tal, lograron visibilidad en la experiencia de la resistencia. Desde entonces, la historia de lucha y “recuperación” compartida no ha hecho más que reforzar el sentimiento de pertenencia a la empresa y al colectivo de trabajo. La resistencia a la privatización parece haber reforzado la construcción de la identidad colectiva que se afirma en el auto-reconocimiento de los logros conseguidos. Es el actor “nosotros” el que los trabajadores reivindican como aquel que permite dar cuenta tanto de la resistencia a la privatización y posterior reactivación como del desarrollo productivo actual de la empresa. El testimonio de Héctor es explícito al respecto:

“Entrevistador: Vos hablas de un “nosotros” a quienes te referís?

El astillero, los 2600, la masa que mantiene continuidad. Han pasado muchas administraciones que tratan de meternos impronta pero nosotros tenemos un slogan que dice: Astillero Río Santiago, tan fuerte como sus trabajadores. Todos los que somos de carrera, los que nos hicimos acá en el astillero, somos el astillero. A esta altura del partido queda muy clarito quienes son parte de una administración temporal y quienes no” (HECTOR)

Respecto a la identificación con la posesión de un saber hacer y la experiencia de trabajo acumulada, este elemento aparece íntimamente vinculado a la empresa. Ya sea a partir de la valoración de los conocimientos aprendidos en la escuela de fábrica o de la experiencia acumulada en el trabajo cotidiano con técnicos y trabajadores expertos, observamos que el saber de oficio y la empresa son, para nuestros entrevistados, campos totalmente imbricados. Este hecho explica la primacía de la identificación con la empresa por sobre la identificación con la calificación u oficio en los trabajadores del ARS.

“Yo me formé y capacité acá. La experiencia que yo tengo la hice acá, con los cursos de la escuela técnica y la experiencia que adquirís con distintos tipos de trabajo” (ANTONIO)

²⁰ Jorge es técnico electricista y trabaja en el ARS desde 1983. En los años 90 militó activamente como delegado gremial en una agrupación ligada al partido peronista.

²¹ Julio está actualmente jubilado, luego de 46 años de trabajo en la empresa como oficial especializado en soldadura. Desde 1963 ha ocupado diversos cargos gremiales llegando a desempeñarse en dos oportunidades como secretario general de la seccional de Ensenada y un período como secretario general de ATE Provincia.

“Entonces la entrada al astillero significó la entrada a un lugar de complejidad industrial que yo no conocía. Ahí aprendí todo junto, la complejidad industrial, los derechos del trabajador, doctrina peronista, me enseñó todo el astillero...” (HECTOR)

Dicha imbricación entre el saber hacer y la empresa posibilitó la preservación de las capacidades y saberes indispensables para la supervivencia del astillero. La opción tomada por los trabajadores de permanecer en el ARS, aún siendo desfavorable desde el punto de vista económico, encontraba su sustento en el saberse parte de una comunidad fabril, una comunidad profesional. Así lo expresan algunos de nuestros entrevistados:

“Yo soy uno de los casos que nos hemos quedado acá en el astillero... Nunca me fui, nunca... eso sí, por ser un oficial calificado me venían a buscar para hacer trabajos afuera, pero preferí quedarme acá. Porque amo al astillero. Los empresarios de afuera decían “se terminó el astillero para uds.”. Y yo les decía no, en el astillero hay que seguir; siempre estuvimos en astilleros. De mis compañeros que trabajábamos afuera ninguno quiso abandonarlo. Hicimos toda la carrera acá, el oficio lo aprendí acá, las amistades también” (MIGUEL²²).

Claramente también surge la valoración de la empresa en términos económicos, como la proveedora de un ingreso, de estabilidad laboral, de beneficios sociales, etc. Sin embargo, a nuestro entender, la dimensión económica no es el eje central de construcción de esta identidad. La identificación con la empresa se sustenta, como ya señalamos, en el carácter estatal de la misma y en la posibilidad de formación en un saber de oficio.

En síntesis, la identificación de los trabajadores con la empresa y el trabajo desempeñado fueron los elementos simbólicos movilizados de la acción de resistencia a la privatización y la implicación en la reactivación productiva del astillero. Desde entonces, la historia de lucha y “recuperación” compartida no ha hecho más que reforzar la identificación de los trabajadores con la empresa y el colectivo laboral.

5. A modo de conclusión

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 o las condiciones macroeconómicas, que imponen sobre las empresas cambios universales. Las trayectorias de las empresas pueden ser divergentes aunque se enfrenten a las mismas

²² Miguel, de oficio oxigenista. Maestro de la sección calderería del Departamento de Estructuras. Entró al ARS como aprendiz en el año 1969. Desde hace 4 años es instructor en los cursos de formación en el oficio para los trabajadores más jóvenes.

condiciones del contexto, ya que dependen de la conjunción, siempre original y en cierto punto imprevisible, de las estrategias que despliegan los actores que intervienen en la empresa a fin de enfrentar los desafíos que representa la transformación del entorno.

Aceptar que ninguna lógica (especialmente la económica) 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. Son los actores los que administran y buscan la manera de enfrentar, con mayor o menor éxito según el caso, los cambios del entorno, haciendo uso tanto de los recursos materiales como de los culturales, organizacionales y cognitivos.

En el caso aquí analizado podemos observar que la lógica hegemónica de privatización y ajuste encarada por el gobierno nacional en los años 90 que, en teoría, debía imponerse sobre todas las empresas involucradas, fue rechazada por los trabajadores. Sin embargo el “salvataje” de la empresa, gracias a su transferencia al gobierno provincial, no garantizaba su supervivencia productiva dadas las restricciones del contexto y la paralización de su actividad. Frente a la carencia de una política empresarial de reestructuración, la capacidad productiva del ARS logró mantenerse en funcionamiento gracias a las características de la propia organización del trabajo y la preservación de calificación y el saber hacer de los trabajadores que, por su fuerte identificación con la cultura organizacional de la empresa, desplegaron una estrategia de defensa de su fuente de trabajo, y del proyecto ideológico que aquella representaba, que luego se tradujo en el compromiso asumido con la reactivación de la producción.

En nuestro estudio de caso se evidencia que los saberes construidos y movilizados colectivamente en el ámbito de la empresa fueron el motor fundamental en la reactivación productiva. Aunque las corrientes dominantes en teoría organizativa a menudo propongan la aplicación de modelos importados, de producción “flexible” y saberes estandarizados, como únicas vías para lograr la “modernización” de las empresas, creemos que las formas de organizar el trabajo y producir conocimientos propias de la empresa constituyen el real soporte del proceso productivo. Nuestro caso pone de relieve que son los propios rasgos de la organización y los saberes, construidos colectivamente a lo largo de los años los que constituyen el verdadero acervo productivo de la empresa. Los saberes acumulados, las rutinas productivas, las “formas de hacer el trabajo” y las premisas y valores compartidos en

la organización e internalizados en tanto elementos identitarios, conforman el conjunto de recursos cognitivos y simbólicos que hacen posible la actividad productiva.

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, Edit. Norma, Bs. As.

Bernoux, Philippe (1985), *La sociologie des organizations*, Editions du Seuil, París.

Bernoux, Philippe (2002), “Le changement dans les organisations. Entre structures et interactions”, en *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 2002 Vol.57 N°1.

Castel, R. (1997), *La metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado*, Buenos Aires, Paidós.

Centro de Estudios para la Producción (CEP) (2005), *La industria naval en la argentina*. Subsecretaría de desarrollo productivo de la Secretaría de Industria de la Nación (<http://www.industria.gov.ar/cep>)

Crozier, M. y Friedberg, E. (1990), *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, México.

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*. Fundación Ebert.

Dubar, C. (2002), *La crisis de las identidades. La interpretación de una mutación*. Barcelona, Ed. Bellaterra.

Dubet, F. (1989), “De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto”, en *Estudios Sociológico* del Colegio de México. Vol 21, México.

Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo (1989), *La identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Paidós

Frassa, Juliana (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 IEFE* N° 139, Julio 2006, Instituto de Estudios Fiscales y Económicos, La Plata.

Giménez, G. (1997), *Materiales para una teoría de las identidades sociales*, Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM., en www.prodigyweb.net.mx/peimber/Documentos/identidades

Hopenhayn, M. (2001), *Repensar el trabajo. Historias, profusión y perspectivas de un concepto*. Buenos Aires, Norma.

- 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*. CEPAL, Oficina en Bs. As., 2000.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jay W. (1967), *Organization and Environment. Managing differentiation and integration*. Cambridge, Harvard University Press.
- Lazaric, N. y Lorenz, E. (2000), "Collective learning and the Theory of the Firm", en *European Journal of Economic and Social Systems* 14 N°2, 2000.
- Linhart, Danièle (1995), La visión francesa de la evolución del trabajo y la empresa. Documento de Trabajo N°2 del PIETTE del CONICET, Bs. As.
- Linhart, Danièle (1997), La modernización de las empresas. Asociación Trabajo y Sociedad. PIETTE del CONICET. Bs. As.
- Mintzberg, Henry (1988), *La estructuración de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- 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, PIETTE/CONICET, EUDEBA, Bs. As.
- 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.
- Puiggrós A. y Gagliano, R. (), *la fábrica del conocimiento. Los saberes socialmente productivos en América Latina*, Rosario, Homo Sapiens Ediciones.
- Reynaud, Jean Daniel (1989), *Les règles de jeu. L'action collective et la regulation sociale*, Armand Colin Editeur, París.
- Schein, E. (1982), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Prentice Hall.
- Schorr, Martín (2005), *Modelo nacional industrial. Límites y posibilidades*. Colección Claves para todos, Edit. Capital Intelectual, Bs. As. 2005.
- Schvarzer, Jorge (1995), *La reestructuración de la industria argentina en el período de ajuste estructural*, <http://www.clacso.edu.ar>.
- 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.
- Villena López, J. (1998), "Conocimiento, calificación y experiencia: la exclusión de los trabajadores mayores en los procesos de innovación y la pérdida de la memoria colectiva", en Castillo J. J. y Villena J. (1998), *Ergonomía: conceptos y métodos*, Madrid, Editorial Complutense.