

LA ORGANIZACION DEL TRABAJO  
Y LA GESTION DE MANO DE OBRA

Estructura del plantel

La empresa consta de 181 operarios, 19 capataces, 4 técnicos, 1 ingeniero y once empleados, más el gerente. Estas cifras demuestran que la parte administrativa y técnica tiene poca importancia y que dominan los problemas de la producción directa. En efecto, no hay una oficina de métodos ni tampoco un laboratorio de estudios e investigaciones. Estos sectores se limitan a un apoyo técnico y a un control de calidad de la producción muy reducido. Este primer dato tiene dos significados: en primer lugar no se trata, esta fábrica, de una organización tayloriana que invariablemente necesita un desarrollo de los servicios técnicos los cuales analizan de manera detallada la organización de la producción y definen cada puesto de trabajo con mucha precisión. En una organización tayloriana, las oficinas técnicas dominan la fabricación. Por lo tanto este sistema de organización acarrea la dependencia de los obreros que tienen poca autonomía en el desempeño de su tarea y que cumplen un trabajo manual que prescinde toda iniciativa intelectual. Por ende no existe en esta planta la heteronomía de un trabajo dominado por la oficina de método, de programación y de cronometraje de las tareas.

En segundo lugar, esta debilidad de los servicios técnicos pone de manifiesto la ausencia de autonomía tecnológica de la empresa. Esta depende de los recursos tecnológicos y científicos exteriores para sus inversiones y ha renunciado a competir con otras empresas a partir de sus propios logros tecnológicos. Por lo tanto, como ella está sometida a los avances tecnológicos ex-

tranjeros y, adapta como renueva la tecnología de su proceso de producción comprando máquinas y herramientas europeas a partir de la evaluación del desarrollo de sus ventas, de los estrangulamientos técnicos producidos por el aumento de su producción y la rentabilidad económica de dichas inversiones. Por supuesto que una empresa mediana del vidrio no puede alcanzar la autonomía en materia técnica, y esta dependencia tecnológica se agrega a su dependencia comercial. Además, en la industria del vidrio hay solamente en el mundo dos o tres polos de innovación tecnológica, y el problema de una empresa mediana es el de elegir las innovaciones que le corresponden, en relación con la calificación de su mano de obra y de su capacidad financiera. No obstante esto, podemos preguntarnos si la empresa tiene los recursos técnicos que le permita hacer esta elección que necesita, por lo menos, una buena información que no llega espontáneamente a la fábrica.

v

La estructura jerárquica y la fragmentación  
de la comunidad laboral

No solamente el reducido número de los técnicos llama la atención, sino también el número elevado de capataces, y los acortados niveles jerárquicos: por encima de los capataces existe solo el equipo de dirección que consta del gerente, del ingeniero, del jefe de personal y del encargado de la producción. El crecimiento de la fábrica se hizo en gran parte y gracias al aumento de sus células básicas sin diversificar su organigrama y su organización desde el punto de vista de sus funciones jerárquicas y técnicas. De hecho, la fábrica funciona sobre la base de pequeños grupos de operarios que manda un capataz, y

haciendo que el promedio de operarios por capataz no alcance a diez, siendo:

- un capataz por siete obreros en el lavado-vidrio y la composición;
- un capataz por cinco obreros en la fabricación de botellas;
- un capataz por diecinueve operarios en la revisión;
- un capataz por siete obreros en la expedición; y
- un capataz por siete obreros en la moldería.

Por lo que se refiere a los foguistas, ellos dependen directamente del ingeniero; el servicio de mantenimiento eléctrico y mecánico tiene un supervisor, de la misma manera que los capataces de la fabricación, dependen de un encargado que cumple una función de apoyo técnico en este sector clave de la fábrica.

Por una parte, hay una fragmentación producida por el horario continuo y los múltiples turnos que rigen en la fábrica; por la otra, cada sección se halla aislada con su capataz, puesto que la polivalencia de las tareas es escasa como también es infrecuente la comunicación y las reuniones entre capataces y secciones. Mientras que la interdependencia técnica de las secciones es fuerte, pues se trata de un proceso de producción continuo, las relaciones sociales entre las secciones son muy reducidas. La organización de la fábrica parece celular y se contrapone a la unidad o a la red técnica que resulta de la índole de la producción.

Organización fragmentada y homogeneidad social

Paradójicamente, la manifestación social de esta organización celular es la ausencia de conflictos y de problemas entre secciones. Por ejemplo, entre los maquinistas que hacen las botellas y que son los productores con los revisadores que controlan y rompen las botellas cuya calidad es insuficiente para su expedición al cliente; hay un conflicto organizacional latente que puede proceder de la impugnación de los maquinistas de los criterios de elección de los revisadores. Se observa la misma situación entre el lava-vidrio y los foguistas, pues el buen funcionamiento del horno depende de la buena eliminación de los desperdicios mezclados al vidrio reciclado. Ahora bien: estos conflictos organizacionales latentes no se vuelven conflictos reales y abiertos, lo que no significa una buena convivencia entre los capataces y los operarios. Sin embargo, esta convivencia no es sino el resultado de la ausencia de comunicaciones, del repliegue de cada uno en su sección, de la indiferencia de los obreros y capataces frente a la marcha general de la planta.

Inversamente, dentro de cada sección, el grado de autonomía de cada uno en el desempeño de su tarea es alto. La ayuda mutua es la regla al mismo tiempo en que cada operario tiene su iniciativa y su responsabilidad. La distancia social entre los operarios y el capataz es débil porque es un antiguo operario de la sección. En efecto, lo que se nota, es que el ascenso jerárquico no procede de la polivalencia y de una experiencia en los distintos ámbitos de la fábrica. Es el mejor revisador, según el juicio y la decisión de la dirección que se volverá capataz de la revisión, como es el mejor maquinista el que se volverá capataz de la producción. El sistema de sueldos de los ca-

pataces pone de manifiesto esta característica, ya que cada capataz cobra un salario que representa un importe 30% superior al salario de los operarios de su sección. Por supuesto que este sistema de selección de los capataces no es irrevocable. Podría ser útil que un capataz de la producción tuviera una buena experiencia de la revisión y del control de calidad, de la misma manera que el conocimiento preciso de la producción favorecerá el desempeño de la función de capataz de la revisión.

Pero no cabe duda que un elemento importante de la satisfacción obrera descansa sobre este compañerismo que se vive en cada sección, sobre la ausencia en general -no obstante algunas relaciones difíciles que aparecen acá y allá entre un operario y su jefe- de la presión jerárquica del capataz, pues el temor derivado de su autoridad no destruye el clima afectivo que domina en el grupo de trabajo.

Por lo tanto, lo que se nos apareció como una paradoja, es decir, la insistencia de los obreros sobre la unidad de los trabajadores, la ausencia de conflictos organizacionales en una empresa tan fragmentada, se resuelve por la solidaridad obrera que cada uno experimenta en su sección y por algo más negativo como es la ausencia de comunicaciones entre secciones.

Además, podemos destacar que la fragmentación de la comunidad de trabajo está ampliamente compensada por la homogeneidad social de los trabajadores. ¿Qué es lo que observamos? Los obreros comparten el mismo estilo de vida: viven en los mismos barrios, casi todas sus esposas se dedican a la familia y no tienen actividad profesional, la dimensión de la familia es parecida (2 a 3 hijos), ellos mismos no tienen un segundo empleo y mucho de su tiempo libre



está consagrado a la construcción y el arreglo de la casa. Podemos suponer que la brecha entre sus ingresos (600 a 900 australes) no va a producir modos de consumo muy distintos. Hay que destacar también el origen provinciano de la mayoría de los obreros y un nivel de instrucción semejante. Ninguno tiene formación técnica, e incluso si un 10% comenzaron estudios secundarios o si algunos abandonaron su escolaridad en el ciclo primario, la característica dominante es una formación general concluida al finalizar la escuela primaria. La antigüedad y la estabilidad del empleo en una empresa que aumentó su personal con regularidad desde hace 17 años, son notables: el número promedio de antigüedad es de 8 años en la muestra. Además, dos tercios de los obreros entraron en la empresa gracias al apoyo de parientes (tío, cuñado, suegro, sobrino) que trabajan en la misma. A falta de apoyos familiares, son amigos o vecinos quienes ayudan a esta integración. Estilo de vida, hábitat, antigüedad, importancia de los lazos de parentesco en el establecimiento, orígenes provinciales y nacionales parecidos (Chaco, Santiago del Estero, Corrientes, Paraguay) dan la imagen de una profunda unidad social y cultural.

#### La calificación obrera

Esta homogeneidad social es el resultado de la política de reclutamiento. Hay que subrayar la ausencia de hijos de vidrieros como la carencia de formación técnica entre los operarios. En la empresa, es la experiencia que da la calificación y casi nunca es previa al ingreso a la fábrica.

Desde el punto de vista de la calificación, los operarios se dividen en dos grupos: los que trabajan en el horno, en la fabricación, en la moldería y

en el mantenimiento eléctrico y técnico cuya categoría va desde la 10 hasta la 12, y los puestos de trabajo en el lavado de vidrio, la composición, la revisión y en la expedición que tienen casi todos la categoría 5. El porcentaje de calificados es aproximadamente de 30%. Dado que la calificación resulta de la experiencia, el saber de los obreros no es teórico y deductivo sino inductivo: vigilan y mantienen una máquina y un proceso de producción que no dominan intelectualmente y en el que desconocen el modo de funcionamiento. Ellos saben que la fabricación depende de la temperatura del vidrio, de la ventilación, de la lubricación de moldes, e intervienen a partir de estas variables. Con el correr de los años, aprendieron que tal defecto de una botella procede de una de estas causas. La atención, el buen vistazo, el buen olfato y la evaluación de sus propios errores hacen a la calificación del maquinista y del foguista. Como no hay una oficina de métodos que pueda diseñar la secuencia de las operaciones exigidas al puesto de trabajo, porque no se puede conseguir la estabilidad del proceso técnico, la experiencia del maquinista es decisiva para la calidad de la producción. Con respecto al rendimiento, el maquinista no tiene ninguna influencia puesto que se trata de máquinas automáticas. El rol del maquinista, a pesar de esta automatización, no es secundario. Por su experiencia él tiene una autonomía y una alta responsabilidad en su puesto de trabajo. Y a esta iniciativa obrera se agrega la imposibilidad de los técnicos e ingenieros de evaluar objetivamente las discrepancias profesionales entre los operarios.

Mientras que los maquinistas y los foguistas piensan que el tiempo de aprendizaje de su oficio alcanza un año o dieciocho meses, en otras secciones

los operarios son conscientes que tres o cuatro días bastan para una buena adaptación al rendimiento y a la calidad exigidos en sus puestos de trabajo. Objetivamente son tareas monótonas, rutinarias y cansadoras. Sin embargo, el revisador tiene una responsabilidad porque va a decidir la entrega de la botella al cliente o de su rotura. Por otra parte, como lo hemos dicho, la rotación entre los puestos de control y de embalaje en la revisión atenúa el carácter monótono del trabajo. Sin embargo, esta ampliación de las tareas no tiene que ser confundida con un verdadero enriquecimiento del trabajo. Es así como Herzberg subraya, con respecto a esta polivalencia, que 0 más 0 hace siempre 0. (1) De todas maneras, la brecha es importante entre los obreros poco calificados, que trabajan 48 horas por semana, en tareas monótonas, con los sueldos más bajos de la fábrica y los obreros del horno, de la fabricación y de los talleres de mantenimiento que tienen una experiencia y una autonomía en su trabajo, con salarios que están 50% por encima de los demás, y con un horario de 36 horas semanales. Para ilustrar esta oposición, terminaremos con dos observaciones.

En primer lugar, son los revisadores y los operarios del lava-vidrio que tienen más accidentes de trabajo, mientras que su medio ambiente parece menos peligroso e insalubre, pues los riesgos objetivos son más altos en la producción. Esta situación, a nuestro juicio, tiene algo que ver con la monotonía y el cansancio que resulta de la índole de los puestos de trabajo. (2)

- 
- (1) Herzberg: *Le travail et la nature de l'homme*, Paris, Editions d'organisation.
  - (2) Tenemos que poner de manifiesto, sin embargo, el carácter peligroso de los puestos de control de las botellas en la revisión puesto que los revisadores tienen que tirar las botellas mal hechas en un contenedor que se halla detrás de ellos, y en un espacio donde circula gente.



En segundo lugar, se advierte la dependencia psicológica y social de los obreros no calificados en el temor a expresarse en la fábrica. La mitad rechazó toda cooperación a nuestra investigación, no quiso contestar a nuestras preguntas y satisfacer nuestra curiosidad, no obstante nuestro compromiso en respetar el anonimato y contar con el apoyo de la Comisión Interna.

### El sistema de autoridad

Como la comunicación está limitada entre las secciones y como el trabajo y el interés profesional de cada operario no superan las fronteras de sus grupos, y por otra parte, como hay pocas funciones jerárquicas que podrían hacerse cargo de las comunicaciones y de las informaciones, es el equipo de dirección que monopoliza las relaciones técnicas, profesionales y sociales de la fábrica. El grupo de dirección consta del gerente, de un ingeniero, de un técnico encargado de la producción y de un jefe de personal. La eficacia del equipo de dirección depende de las buenas relaciones personales y de la ausencia de la división estricta entre los roles en su seno. Todo conflicto entre sus miembros así como una insuficiente comunicación que procedería del repliegue de estos sobre la especialización de sus funciones tendría probablemente consecuencias negativas sobre el funcionamiento productivo, social y económico de la empresa. Por lo tanto, esta centralización de las comunicaciones y de las informaciones tiene su fragilidad, porque no se apoya sobre un control estricto de los puestos de trabajo y de las relaciones sociales en las secciones. La centralización no descansa sobre la transparencia del sistema socio-técnico de la fábrica como en el modelo tayloriano; ella se apoya sobre la ca

pacidad del equipo de dirección de descubrir los problemas del funcionamiento socio-técnico y de resolverlos sin equivocarse. Además, esta centralización obstaculiza el desarrollo de las responsabilidades de los capataces y favorece una relación exclusiva de cada operario con su tarea porque toda tentativa de un operario a intervenir más allá de su puesto de trabajo y de su equipo parece como una intrusión en las prerrogativas de la dirección. Por ende, el costo de esta intervención obrera puede ser alto y un comportamiento de esta índole puede tener un gran riesgo y ser muy peligroso. Ahora bien, el equipo de dirección no se da cuenta de este costo de la intervención de los operarios, y al contrario se queja de la falta de iniciativa de los operarios y de los capataces y la interpreta como una deficiencia psicológica o educativa cuando en realidad debe ser analizada como una consecuencia del sistema de relaciones sociales de la fábrica.

Es en el ámbito del ausentismo que el control social de la dirección es lo más fuerte. La tasa de ausentismo alcanza solamente 3%, por la política de sanciones y premios de la dirección.

Por un lado se firmaron dos acuerdos con la Comisión Interna cuya meta es dar un plus a la puntualidad y al presentismo de los asalariados. En mayo de 1986 las dos partes (Dirección y Comisión Interna) acordaron sobre el principio del pago de un premio a la continuidad-asistencia de 26 Australes cada mes. En octubre del mismo año, se agregó otro acuerdo a este convenio que fija en concepto de premio a la producción la suma de 20 Australes. Dicho premio descansa también sobre la asistencia laboral, al mismo tiempo que el abono del premio es dependiente de un régimen de producción normal de la fábrica sin

que el acuerdo indique claramente lo que es un régimen de producción normal.

Por otro lado, el miedo a las sanciones y del despido favorece la asistencia laboral. Con la tasa de desocupación que existe en el país, los operarios actúan para preservar su empleo. Además, no hay ninguna categoría de asalariados que tenga una posición favorable en el mercado laboral, riesgo obvio para los operarios poco calificados. Es lo mismo para los maquinistas y los foguistas que tienen una calificación que no puede ser utilizada fuera de la industria del vidrio. Al revés, podemos decir que la Dirección no puede conseguir fácilmente en el mercado laboral un maquinista y un foguista, de que la calificación depende de su antigüedad y de su experiencia en la rama del vidrio,

Por lo tanto, esta disciplina de la mano de obra obedece a factores internos y externos. En este marco disciplinar, la Dirección puso algo de flexibilidad: los operarios tienen la libertad de cambiar entre ellos sus días de franco por las necesidades de su vida personal, familiar o social.

## NIVELES DE SATISFACCION Y DE DESCONTENTO EN LA FABRICA

### La índole de la satisfacción

Analizando el contenido de las 42 entrevistas realizadas con los asalariados de la fábrica, hemos inferido que el desempeño de las tareas en la fábrica da una satisfacción casi unánime. Nos han dicho los operarios que su trabajo corresponde a su experiencia y a su formación (88%), que el trabajo no es monótono y aburrido (85%), que tienen suficiente responsabilidad (97%), y que tienen iniciativas y se organizan con libertad (88%). No obstante el carácter rutinario de varios puestos de trabajo de que hablamos, desde el punto de vista del análisis objetivo, esta unanimidad enseña que el contenido de las tareas satisface las expectativas subjetivas de los asalariados y que hay una buena adaptación de cada uno a su puesto de trabajo. Por supuesto, que esta satisfacción no es absoluta y que debe ser comprendida como el resultado de la relación entre la formación de los operarios, su origen social, la situación del mercado laboral y lo que ofrece la empresa. Lo que nos lleva a decir que esta relación está equilibrada.

Otra fuente de satisfacción se encuentra en el compañerismo que rige la vida cotidiana en cada sección: 91% dicen que forman un grupo con sus compañeros de sección, que no trabajan de forma aislada, sin contactos con los demás. Al contrario, la ayuda mutua es la regla en el desempeño de su tarea.

Con respecto a sus relaciones con la jerarquía tampoco padecen de un maltrato con los capataces (19% se quejan del comportamiento de su jefe de sec-

ción) o de la arbitrariedad de los juicios de la Dirección. Sin embargo, con respecto a este tema, aumenta el porcentaje del descontento: 35%. Por último, los operarios no temen los despidos y la seguridad del trabajo no les preocupa demasiado: este temor aparece sobre todo entre los operarios poco calificados de la revisión y de la expedición.

Estos resultados dan un balance muy positivo en la adaptación de los obreros en la fábrica ya que el contenido del puesto de trabajo, las relaciones con los compañeros, el trato de los capataces y las relaciones jerárquicas y, además, la seguridad del empleo, son todas fuentes de satisfacción.

Lo que divide a los operarios es la definición del cansancio en el trabajo. Una mitad se queja de la fatiga que sufren al fin del día, mientras que para la otra el grado de cansancio no le parece excesivo, sino normal. En otras palabras, para ellos, el trabajo produce un cansancio como consecuencia obvia del esfuerzo, y la ausencia de fatiga querría decir para ellos que no trabajan. Con respecto al primer grupo, la misma índole del trabajo en la industria del vidrio: con el ruido y el calor, especialmente en verano, así como el rendimiento exigido en su puesto de trabajo, produce un cansancio excesivo del cual se quejan. Sin embargo, los resultados de nuestras entrevistas no muestran ningún nexo entre la índole de los puestos de trabajo y esta percepción de la fatiga. Ante la ausencia de estos nexos, no podemos interpretar estos resultados sino como la manifestación de discrepancias psico-fisiológicas entre los trabajadores, o como la expresión ideológica de la protesta obrera contra la explotación patronal.



### Descontento y preocupación

Nadie se asombrará del descontento salarial. Hay unanimidad entre los operarios para decir que sus sueldos no les permiten vivir en forma decente. Lo que es interesante de subrayar es que el nivel anhelado representa en todas las categorías un 30% aproximadamente más del sueldo percibido por cada uno en la fábrica. Para un maquinista, no se puede vivir (en julio de 1987) sin cobrar 1.200 Australes en el mes. Esta cifra representa el promedio de las respuestas que oscilan entre 1.100 Australes, como mínimo y 1.500 Australes como máximo. Para un obrero no calificado el sueldo esperado para vivir de una forma decente es de 800 - 900 Australes. Esto quiere decir que las expectativas de los operarios no descansan solamente sobre una representación de la canasta familiar que tendría que ser igual para todos. Las reivindicaciones salariales toman en cuenta el valor que cada uno atribuye a su tarea y el estilo de vida que tiene que corresponder a su posición en la jerarquía social. En otros términos, podemos suponer que las desigualdades salariales en la fábrica están aceptadas e interiorizadas en las demandas.

Una reivindicación salarial indica siempre el desfasaje entre la contribución obrera al desarrollo de la empresa y la retribución patronal. Lo que la Dirección no paga suficientemente son los constreñimientos del horario, de los turnos, del trabajo de los domingos y de los días feriados. Casi todos aceptan de muy mala gana esta situación y se sienten esclavos de los horarios de la fábrica. Los asalariados sufren esta dependencia de su vida social y familiar frente a la inestabilidad de sus horarios de trabajo que tiene también sus consecuencias sobre su salud y su sueño. El sueldo alcanzado no compensa

esta dependencia. Además, los cambios permanentes por los diferentes turnos obstaculizarían para muchos la posibilidad de obtener una changa o un segundo empleo.

Al lado del descontento salarial y de la "esclavitud" de los horarios, hay una preocupación por las condiciones de higiene y seguridad. Esta preocupación es muy fuerte -ya que casi todos la mencionan- entre los maquinistas y los foguistas. Su importancia decae en los revisadores; la gente de la expedición y del lava-vidrio (50% entre ellos mencionan las condiciones de higiene y seguridad como una fuerte preocupación). En este caso, y al contrario de lo que ocurrió con el tema de la monotonía en el trabajo, la expresión subjetiva corresponde a la situación objetiva. El ruido, el calor, los vapores tóxicos y el peligro de los cortes y de las quemaduras constituyen el medio ambiente de trabajo de los maquinistas y de los foguistas. No cabe duda que esta situación tiene sus consecuencias sobre la salud de los trabajadores: fatiga cardíaca o disminución auditiva, entre otras.

Otra preocupación mayoritaria es la ausencia de ascenso en el trabajo. De nuevo son los maquinistas y los foguistas que hacen hincapie en este tema, mientras que los otros sectores tienen una imagen más positiva de sus perspectivas de progreso dentro de la fábrica. Este resultado se comprende fácilmente porque para un maquinista el futuro está bastante taponado puesto que no pueden esperar otra función que la de capataz. Además, se da una incertidumbre en las fechas de jubilación de los capataces, lo que impide toda previsión de ascenso a mediano plazo. Al contrario, los operarios de la revisión son más jóvenes, pueden esperar un puesto de maquinista o de foguista con el correr

de los años. Este optimismo no se apoya sobre unas posibilidades de capacitación y parece reflejar el conformismo general de los operarios poco calificados. En general, el juicio positivo sobre el contenido de sus tareas o sobre su futuro en la empresa tiene mucho que ver con la sencilla satisfacción de tener un empleo.

Además, las perspectivas de los operarios no descansan sino en la experiencia pasada de la fábrica, en su desarrollo técnico y económico, en los rumores de inversiones futuras, en el aumento del plantel. Pero el porvenir es desconocido e imprevisible porque no tienen ninguna información tecnológica y económica sobre la empresa. Con respecto a este tema, las respuestas son unánimes:

¿Ud. piensa que está informado de la situación económica y tecnológica de la empresa?

Nada	66%
Poco	28%
Bastante	4%
Mucho	2%

¿De quién recibe informaciones de la situación económica y de los cambios tecnológicos?

Los capataces	0%
La Dirección	5%
Los delegados	21%
Sind. del Vidrio	5%
Nadie	69%

Esta falta de información explica a su vez, la reivindicación mayoritaria de participación de los delegados en las decisiones (86%). Los asalariados piden, primero, esta participación en las decisiones vinculadas a la organización del trabajo y a los cambios técnicos, pero son todavía 45% que quieren ampliarla a la política comercial y a la política financiera. Pero no sabemos el significado cabal de la participación para los operarios: ¿es el desarrollo de la información?, ¿es la posibilidad de consulta?, ¿es la co-gestión?

Lo que nos llama la atención es la brecha existente entre este generalizado pedido de participación y la escasez de propuestas obreras con respecto a demandas posibles y al descontento, expresados en nuestras entrevistas.

EXPECTATIVAS, IDENTIDAD DE LOS OPERARIOS  
Y RELACIONES LABORALES

Expectativas de los obreros y relaciones  
instrumentales con el trabajo

En el contexto de la situación económica argentina, caracterizada por el estancamiento de la producción y de las inversiones, el aumento de la desocupación, la inflación, la disminución del poder adquisitivo, parece obvio que los obreros valoricen los aspectos económicos en su trabajo: el sueldo y la estabilidad del trabajo: La ocupación es, primeramente, el medio para conseguir logros fuera del trabajo: el consumo y la satisfacción de necesidades familiares. Esta relación instrumental con el trabajo está reforzada, en esta empresa, porque un número considerable de asalariados se encuentran desde hace no mucho tiempo en la ciudad, carecen de formación técnica y profesional y no tuvieron una socialización industrial, la que es dada por la crianza en una familia obrera, con padres y abuelos que pasaron por una experiencia prolongada en un taller industrial.

Por lo tanto, puede ser engañoso hacer hincapie sobre la situación económica difícil del país, el bajo nivel de vida, o el afán para la sobrevivencia a los fines de explicar la limitación de los objetivos de los trabajadores en el ámbito económico. Por una parte, sea cual fuere la coyuntura económica e histórica, sea cual fuere el nivel de desarrollo industrial de un país, la reivindicación salarial como la búsqueda de una continuidad del trabajo aparecen siempre como la expectativa mayor de los obreros y de sus sindicatos. El



tema salarial domina las huelgas y las negociaciones aún cuando la tasa de de  
socupación es nula y la expansión económica fuerte. Por lo tanto, explicar la  
reducción de todas las expectativas obreras al sueldo por la situación econó-  
mica no es tan obvio y convincente.

Por otra parte, las expectativas económicas no ahogan necesariamente los  
objetivos profesionales: la valorización del trabajo por sí y las reivindica-  
ciones para la capacitación, el cambio de las condiciones de trabajo, de las  
relaciones de poder entre los patrones y los asalariados, la demanda obrera  
para un crecimiento tecnológico, científico e industrial.

Ahora bien, las expectativas instrumentales de los operarios nos parecen  
dominantes porque la valorización de los aspectos económicos está vinculada  
al optimismo económico: 75% de los operarios consideran que su nivel de vida  
va a aumentar en los próximos años y que este progreso económico depende del  
esfuerzo personal de cada uno; no resulta de la acción colectiva de los sindi-  
catos, es decir, de la valorización del rol de la clase trabajadora en el de-  
sarrollo industrial.

¿De qué depende, para Ud., mejorar su nivel de vida?

- De su esfuerzo personal	50%
- Del desarrollo de la empresa	14%
- De la acción de los sindicatos	7%
- Del crecimiento del país	29%

Además, no son los aspectos socio-profesionales que ocupan el segundo lu-  
gar en la definición de un trabajo satisfactorio sino las relaciones con los

compañeros y el comportamiento del dueño, la empresa no está definida por sus funciones técnicas y productivas, el lugar para el desempeño de sus capacidades profesionales y la posibilidad de realizarse como productor y a la vez como concentración de un poder empresarial que limita o facilita el rol de las capacidades obreras en el desarrollo industrial del país. Son conceptos ajenos a las expectativas de los asalariados. Al contrario, la empresa está definida por su convivencia social, la calidad de sus relaciones humanas, por su proximidad con el tipo de relaciones que se dan en la familia, en el barrio, en "la barra", o en el club.

No es asombroso, entonces, que nuestra pregunta sobre la representación que los operarios se hacen de las divisiones de la empresa fue desairada y apareció desconcertante. Tuvimos que forzar las respuestas para no conseguir ningún resultado claro. La dispersión de las opiniones fue importante de tal manera que no hay una representación de algo coherente entre los operarios, que nos permite poner de manifiesto si la separación entre los patronos y los asalariados tiene más o menos importancia que las separaciones entre los obreros calificados y los obreros no calificados, entre los capataces y los ejecutantes, entre la fabricación y la revisión. Aparece como una necesidad para que el trabajo sea satisfactorio la negación del papel social, la importancia en las relaciones sociales de las divisiones producidas por la organización capitalista y tecnológica del trabajo, es decir, la división entre el capital y el trabajo, las divisiones jerárquicas, la especialización de las funciones, los niveles de calificación. Al contrario, los trabajadores subrayan que están unidos, son iguales y que están siempre juntos. Y lo que impide alcanzar esta

convivencia son los comportamientos individuales que no tienen nada que ver con los roles profesionales, o son ideologías y rumores que interfieren o trastornan las comunicaciones.

No es asombroso tampoco que la relación instrumental con el trabajo y el hincapié en la convivencia interna produzcan una dependencia frente al comportamiento del patrón y a sus decisiones: su carisma personal importa más que su papel económico y social. Pero esta dependencia se nota sobre todo por una limitada capacidad de intervención de los trabajadores en la fábrica. Son escasas las propuestas y reivindicaciones que se expresan abiertamente con respecto a los aspectos socio-profesionales del trabajo: condiciones de higiene y seguridad, la modificación del horario y de los turnos, la formación, el sistema de sueldos. Las quejas en su mayoría son latentes y ahogadas y no se manifiestan en un programa que exprese abiertamente la Comisión Interna y que moviliza a los trabajadores. A la falta de iniciativa profesional fuera de su puesto de trabajo y de su sección, corresponde una débil iniciativa social, reivindicativa y programática.

El repliegue individual se alimenta de creencias e ideologías optimistas. Hablamos del optimismo económico individual. También hay un optimismo tecnológico.

Para Ud., el cambio tecnológico:

-¿Beneficia a los obreros?	45%
-¿Perjudica a los obreros?	26%
-¿Perjudica y beneficia a los obreros?	29%

El miedo del cambio tecnológico está ligado al aumento de la desocupación, mientras que el optimismo se apoya sobre su capacidad de adaptación personal y sobre la convicción de que el progreso técnico alivia las tareas. Esta creencia en el progreso tiene poco que ver con un análisis de la situación, que es desconocida: ésta descansa sobre la experiencia individual del pasado de la fábrica, del aumento de su fuente de trabajo, y sobre todo, del ascenso individual que muchos obreros han vivido al pasar del campo a la ciudad, de la dura condición de peón o de la inestabilidad de las changas urbanas a la seguridad del empleo de la fábrica y a la regularidad de un sueldo fijo siempre cobrado a la fecha prevista.

Si los operarios no hace tanto tiempo que son llegados a la industria y si esta socialización precoz les da este optimismo económico y tecnológico, son también candidatos a la salida de la industria. Los obreros aguantan el horario continuo, las condiciones de higiene y seguridad del vidrio, el cansancio y la falta de información para que sus hijos tengan otra vida, puedan hacer estudios, puedan ingresar en el sector terciario, en el cuentapropismo, en el "paraíso" de las oficinas. Por supuesto que esta última postura refuerza la relación instrumental con el trabajo, la índole de su intervención en la fábrica y de la acción sindical.

#### Identidad profesional y acción sindical

Entonces, ¿qué significa la fuerza gremial en un contexto dominado por la relación instrumental con el trabajo? En efecto, todos los asalariados de

la fábrica están afiliados al sindicato y todos responden a las directivas de huelga de la CGT.

Por una parte, el sindicato ofrece prestaciones individuales y familiares a sus adherentes: equipo escolar para los niños, vacaciones económicas en los hoteles del sindicato. La valorización entre sus afiliados de las actividades mutuales y de asistencia es considerable. El asalariado no encuentra fácilmente los mismos servicios a un costo equivalente fuera del sindicato. Por otra parte, la adhesión al sindicato es un elemento fundamental de la identidad peronista que hace que el afiliado esté en relación directa con el conjunto de los trabajadores y de las clases populares. En este sentido, el sindicato realiza la fusión entre los intereses sociales, políticos y nacionales.

No nos asombra que la participación en la actividad gremial se encuentre, sobre todo, entre los obreros calificados de la fábrica. Siempre ello sucede: son los trabajadores que tienen un sentido más positivo de su trabajo, que tienen una fuerte identidad profesional, que se movilizan más en las actividades gremiales, sociales o políticas. Sabemos que dentro de la fábrica tienen más iniciativa en sus puestos de trabajo y que su responsabilidad en el desempeño de sus tareas es importante. Esta autonomía se manifiesta en su capacidad para solucionar por su cuenta las dificultades que encuentran en su trabajo y en la estructura específica de su satisfacción en el trabajo: hacen hincapié en el interés y la responsabilidad en su oficio, en la posibilidad de un ascenso en el trabajo, y al contrario de los obreros poco calificados, no ponen de manifiesto el comportamiento del patrón. Además, tienen una representación más positiva de los cambios tecnológicos y en sus posibilidades para adaptarse a ellos.



Pero esta situación objetiva de mayor autonomía laboral no determina mecánicamente la participación en la actividad gremial. Pues no es a partir de una definición de sí como miembro de una empresa o como oficial que el obrero calificado va a encontrar las motivaciones de su actividad gremial. Es a partir de una definición de sí mismo como trabajador del país o como trabajador de la rama del vidrio. Tal vez la identidad profesional no le de esta motivación porque su valorización se queda débil. Se advierte por el rechazo que sus hijos trabajen en la industria del vidrio, en la valorización del cuentapropismo, en la búsqueda de una salida individual a su situación económica y profesional.

Por lo tanto, no es la especificidad de su situación laboral, los problemas y demandas concretas ligados a su puesto de trabajo y a su taller que va a ser el punto de partida de su acción. Primero, se trata de juntar los problemas de cada planta a los problemas de todos los trabajadores. No se trata de obtener resultados a nivel de cada fábrica y utilizar estas conquistas parciales para generalizarlas. Así es como el nivel más adecuado para la acción reivindicativa de sus demandas no es la empresa, sino la rama del vidrio o la organización general de los trabajadores. Para el militante sindical, la meta de su acción es la obtención de un poder de negociación al nivel del gremio, y después al nivel de la CGT. Las conquistas que tienen una mayor importancia son las que el sindicalismo alcanza a partir de su poder en toda la sociedad, que unifica a todos los asalariados.

Al nivel de la empresa, se trata de obtener un espacio que manifiesta el papel y la influencia del sindicalismo para el conjunto de los trabajadores y

para la dirección. Son la Comisión Interna y la agrupación que ocupan este espacio. En la actualidad, la ley no da mucho poder a la Comisión Interna, y su actividad como su libertad dependen de la política de la Dirección. Así es como el papel de la Comisión Interna en la fábrica es transmitir a la Dirección los reclamos individuales y colectivos de los asalariados y negociar, con este fin, una solución aceptable. Pero, en las entrevistas, la mitad de los asalariados dijeron que preferían transmitir sus problemas al capataz o a la Dirección antes que al delegado. Para los trabajadores de la fábrica, la actividad más destacable de los delegados es defender la fuente de trabajo y la vida de todos en la fábrica, y su acción es mucho más limitada por lo que se refiere a la defensa individual y a la información de los obreros.

Ahora bien: la Comisión Interna es el intermediario de las decisiones tomadas por la Dirección respecto a algunos aspectos de la organización y del tiempo de trabajo, lo que le da una capacidad de consulta y de negociación. Así es como la Comisión Interna ha negociado un premio a la continuidad-asistencia y un premio a la producción, que ella arregló el problema del turno de noche de que hablamos, participa en la organización de las licencias anuales y obtuvo algunas mejoras de las condiciones de higiene y seguridad.

Sin embargo, podemos preguntarnos: ¿cuál es el origen de su poder de negociación? Su representatividad surgida de elecciones, le confiere una influencia, pero representa, primero, el sindicato nacional. Y las concesiones del empleador a la Comisión Interna dependen, tanto de sus intereses para obtener una legitimación de sus decisiones de una institución que representa a los trabajadores de la fábrica, como de su preocupación para mantener buenos con-

tactos con el sindicato nacional. Pero esta situación produce un desgarramiento en la acción gremial como en la conciencia unitaria de los delegados y de los militantes. Al cabalgar sobre el poder del sindicato nacional, la acción se aleja de las preocupaciones inmediatas de los trabajadores, sobre todo en la coyuntura actual, en la cual el sindicato nacional no puede alcanzar sus objetivos por la ausencia de paritarias libres. Aparece entonces un anhelo de situar más fuertemente la acción sindical dentro de la empresa, sobre la base de una participación y de una movilización más directa de los trabajadores, con el riesgo de cortarse la fuerza de toda la organización que es la garantía de la libertad gremial por la ausencia de leyes que rigen y afianzan la actividad de los delegados en la fábrica. Este desgarramiento se observa al momento de la formación de listas opositoras a la lista oficial en elecciones anteriores. Las listas de oposición no se constituyeron ni a partir de un programa reivindicativo alternativo, ni reivindicando una orientación política específica. La oposición a la lista oficial se apoya sólo en un deseo de mayor participación, en el anhelo de que los problemas concretos de la fábrica sean mucho más tomados en cuenta en la acción de la Comisión Interna y del sindicato.

Sin embargo, en las elecciones de este año la línea opositora no se presentó, sus militantes eligieron el retiro o la esperanza de modificar las conductas de la Comisión Interna y del sindicato, ya que se produjo una unificación de las listas adversarias.

Podemos suponer también, que esta unidad gremial de hoy es la consecuencia de la apertura del sindicato nacional a los problemas de la capacitación

y de las condiciones de higiene y seguridad, por lo tanto, a lo que acerca el sindicalismo a los problemas vinculados directamente a la situación de los trabajadores en sus puestos de trabajo, en sus talleres y en sus fábricas. Pero, ¿es asombroso, en la ausencia de paritarias libres, que el nivel de la empresa tenga más importancia en las relaciones laborales?

Y por lo que se refiere a la Dirección de una empresa mediana que no puede obtener una influencia decisiva en la política de la Cámara del Vidrio, es también su interés a encontrar las soluciones de los problemas laborales sobre la base de la negociación de la Comisión Interna en la medida que ella representa y define los intereses concretos de los trabajadores de su fábrica.

## CONCLUSIONES

El rasgo más saliente de las relaciones sociales dentro de la fábrica es su equilibrio. Por lo tanto, merced a su éxito económico, al crecimiento de su producción, a sus avances tecnológicos, a la racionalidad del comportamiento empresarial, la fábrica satisface las expectativas instrumentales de los asalariados de la empresa, es decir, la estabilidad del trabajo, la regularidad del sueldo, el compañerismo en los talleres y en las secciones. Sin embargo, este equilibrio puede ser un obstáculo a un mayor dinamismo de la fábrica y puede producir resistencias al cambio y a un desarrollo más sostenido.

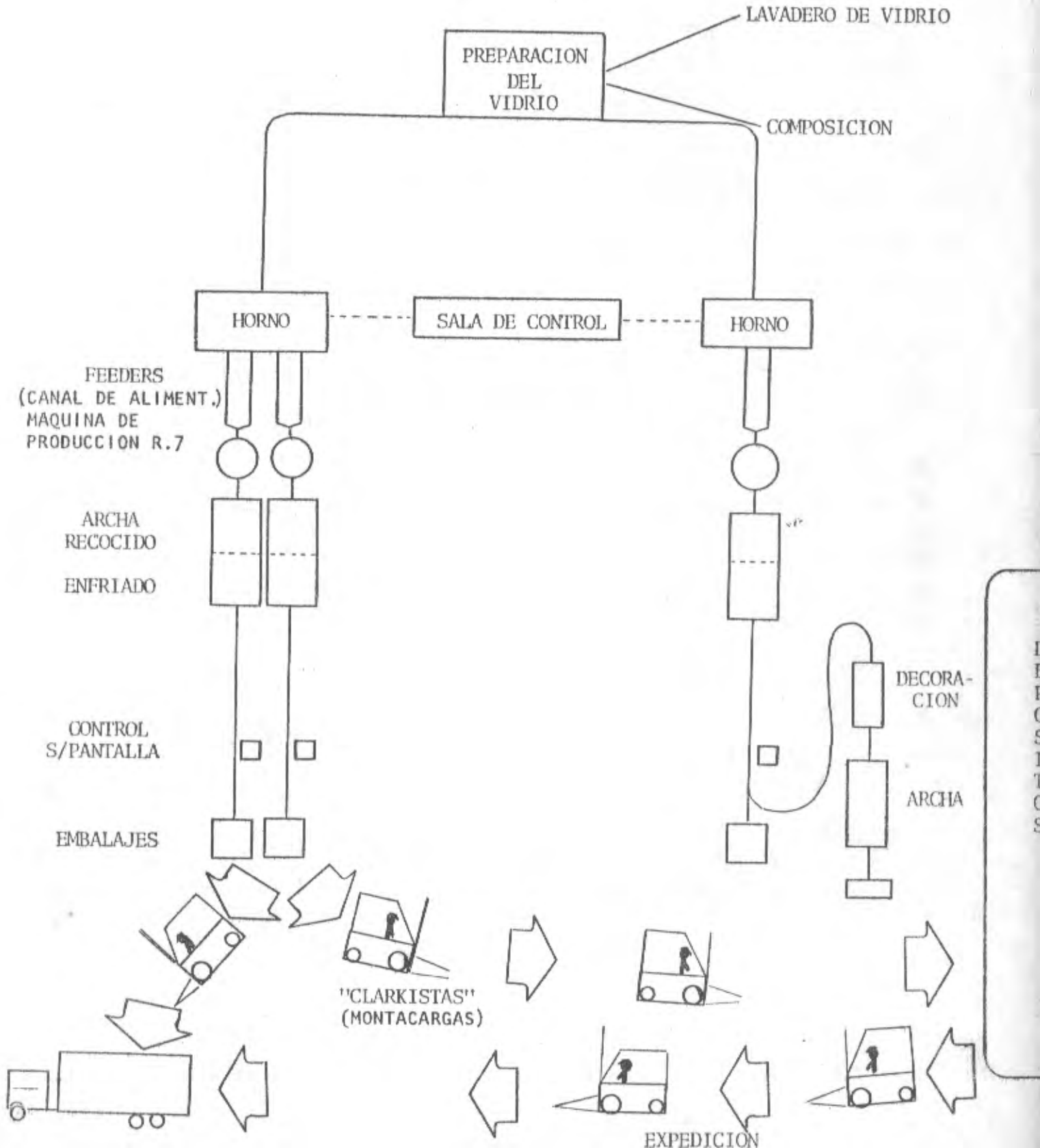
Para alcanzar un dinamismo más grande, es menester que se dé a los asalariados más informaciones, que se les dé a ellos una posibilidad más grande de capacitación, de consulta y de expresión. A menudo rige la concepción según la cual toda ganancia de un grupo es considerada como una pérdida por otro. Por supuesto que en una empresa, las relaciones entre sus miembros no son iguales, pero al mismo tiempo, el funcionamiento de una empresa es el resultado de una cooperación entre sus miembros. Por lo tanto, la cooperación es tanto más fuerte y eficaz cuanto que no descansa sobre la idea de que las relaciones sociales son juegos antagonistas o suma nula. Por ende, aumentar el poder de los asalariados, la responsabilidad de los niveles intermedios (técnicos, capataces, Comisión Interna) no significa el debilitamiento de la gerencia. Al contrario, es desarrollar una implicación más positiva de todos en la empresa y puede hacer retroceder las relaciones instrumentales con el trabajo y la empresa. El riesgo de esta implicación más positiva es el aumento de los



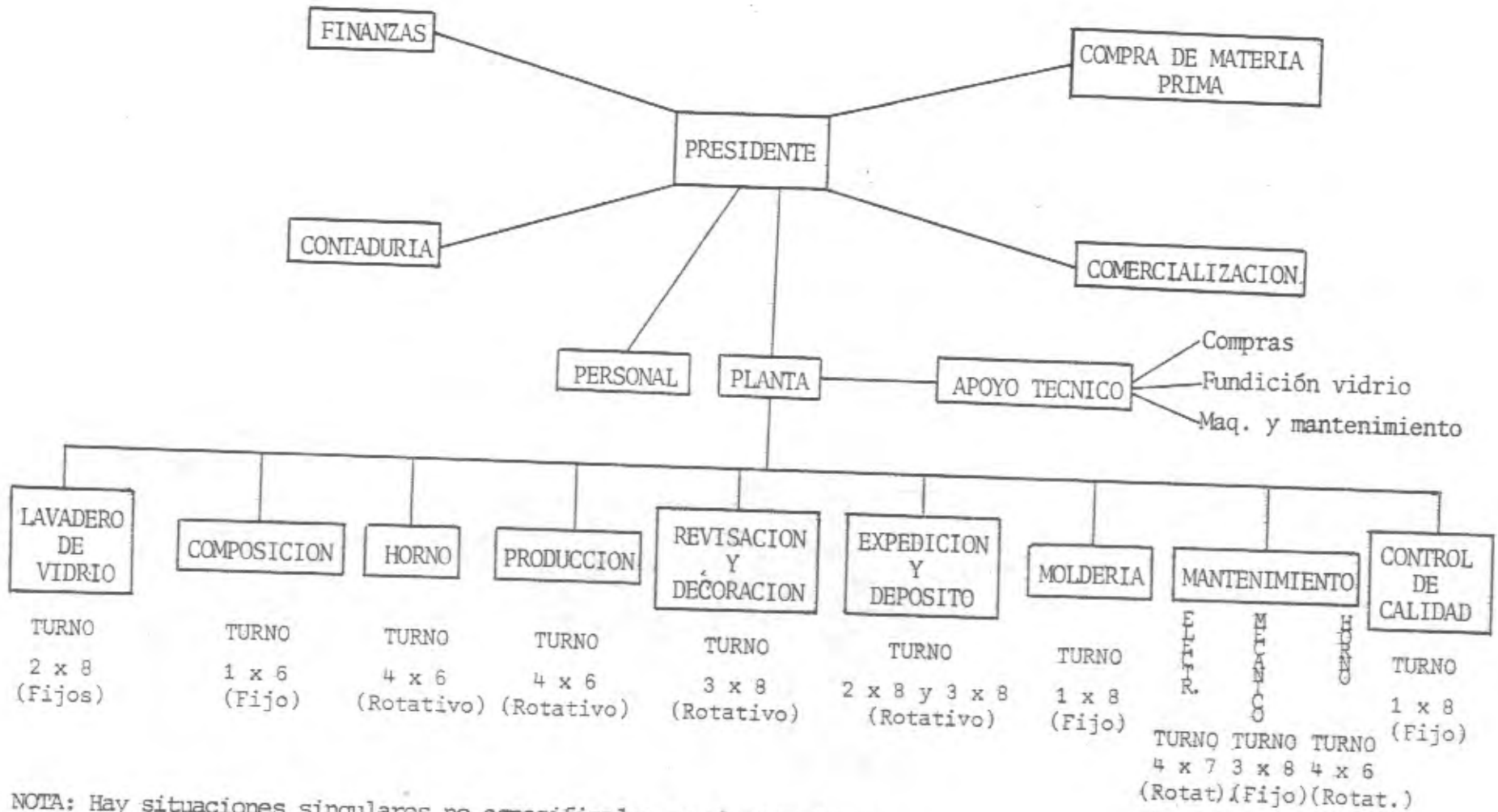
conflictos organizacionales o profesionales. A su vez, la presencia de conflictos obliga a mejorar la situación, a encontrar soluciones que permitan el progreso económico y social.

El sociólogo se aparta de su rol cuando se convierte en un asesor o quiere tomar decisiones en vez de los actores. Se pueden interpretar nuestras últimas observaciones como la manifestación de opiniones que no corresponden al sociólogo. Sin embargo, hay que entenderlas como la convicción científica de que el trabajo del sociólogo no tendría ningún significado si no tuviese como meta el aumento del poder y de la capacidad de acción de todos los actores sociales, para que alcancen un mayor dinamismo.

PROCESO DE PRODUCCION



# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



NOTA: Hay situaciones singulares no especificadas en el organigrama.

**II.3. UNA EMPRESA MEDIANA EN MENDOZA**

BIBLIOTECA - PIETTE  
CONICET

### II.3 UNA EMPRESA MEDIANA DE MENDOZA

En este caso presentamos un análisis de los datos reunidos en una empresa mediana ubicada en el Gran Mendoza.

Durante nuestra visita tuvimos el mejor recibimiento y fuimos beneficiarios de una notable cooperación para el trabajo de investigación, tanto de la dirección, de la jerarquía, de los operarios y de la Comisión Interna. Junto a los datos técnicos, sociales y económicos reunidos a partir de entrevistas con la dirección y responsables de la producción y el personal.

Realizamos también junto a una observación directa del proceso de producción y de los puestos de trabajo, fundamentalmente entrevistas libres y guiadas con capataces y con 21 operarios: tres del taller de mantenimiento, cinco de composición, uno del horno, tres de la producción, cinco de la revisión o control y cuatro de la expedición.

Además gracias a la puesta a nuestra disposición de los legajos individuales del personal nos permitió realizar un análisis demográfico de la mano de obra.

En esta introducción no haremos incapié sobre lo que hemos escrito para el caso anterior, en lo que se refiere a los constreñimientos estructurales de una empresa mediana del vidrio, en los ámbitos económicos y sociales. Cualquier empresa sufre estos constreñimientos y debe darles el tratamiento adecuado para conseguir su permanencia y su futuro.

En este informe haremos hincapié en las soluciones sociales llevadas a cabo por la empresa en el marco de estos constreñimientos insoslayables.



## LAS ELECCIONES ESTRATEGICAS DE LA EMPRESA.

### I. Una sucesión que salva y transforma la empresa

La Empresa NEV (\*) -objeto de estudio- es creada en 1947 en el interior del país, en una región vitivinícola.

Hoy en día, el logotipo de los productos de la empresa sigue siendo el mismo símbolo dibujado en la base de las botellas. (1)

En sus inicios la empresa fabricaba frascos y damajuanas con máquinas manuales Schiller, luego se desenvolvió con la producción de gaseosas lo que trajo consigo el desarrollo de una actividad importante de decoración. El plantel de la empresa aumentó notablemente con un alto reclutamiento de personal femenino para la revisión y la decoración. El número de trabajadores alcanzó 260 como pico máximo en los años '70. Por aquel entonces las máquinas manuales Schiller fueron reemplazadas por máquinas semi-automatizadas Faven-Pliven fabricadas en Argentina. Dos hornos con una capacidad diaria de fusión, para ambos, de 50 toneladas abastecían estas máquinas.

---

(\*) NEV: Nueva Empresa del Vidrio es el nombre sustituto para preservar el anonimato convenido.

(1) Es la costumbre de toda fábrica del vidrio de poner su sello sobre las botellas o frascos que ella produce. El apego de los trabajadores a su empresa se verifica cuando ellos compran o se sirven de una botella: miran cuál es el sello de la botella para saber si es o sí no es un producto de fábrica.

Parece asombroso que una fábrica de vidrio ubicada en una región vitivinícola no se dedique a la producción de botellas para el envasamiento de vino como normal beneficiaria de la proximidad a una clientela natural, sin embargo ello provenía de que el vino producido en esta región no se fraccionaba en el lugar de la producción sino en las zonas de mayor consumo, y por lo tanto, como se sabe, en Buenos Aires y sus alrededores.

A partir de la década del '60 comienza un movimiento de valorización comercial del vino fino que se manifiesta por una parte, por el envasamiento en los lugares de producción (2), en las bodegas. Por la otra, lo que buscaban los bodegueros es dar al consumidor la garantía del envasado en origen y de la calidad del vino para quitarle la sospecha de una mezcla de vino común y vino fino, y por ende ganar la confianza y apego a una marca respaldándose en una etiqueta que le aseguraba la calidad del contenido.

La empresa quiso aprovechar esta oportunidad, y paulatinamente -entre los años 1965 y 1980- fue renunciando a la producción de gaseosas para dedicarse a la producción de botellas para el vino fino. Pero este cambio no fue tan fácil y por razones que desconocemos -la memoria de los trabajadores actualmente en la fábrica, que han vivido en la década del sesenta, la registró como un momento muy conflictivo desde el punto de vista social-

---

(2) NOTA: Habría una Ley desde los últimos años que prohíbe el fraccionamiento del vino fuera de su lugar de origen.

habría dominado en la empresa la falta de organización, la baja de la productividad y el aumento concomitante del autoritarismo patronal. Solamente podemos suponer la existencia de grandes dificultades económicas, de la ausencia de inversiones y de deficiencias en la gestión de la mano de obra. Incluso parece que la empresa llegó al borde de la quiebra y que los obreros no cobraban regularmente sus sueldos. "En 1970 pasamos ocho quincenas sin cobrar", nos dijo un encargado. Por eso en el marco de una coyuntura económica favorable -en el contorno de la empresa- con capacidades reivindicativas altas de los sindicatos y de los obreros por la situación equilibrada del mercado laboral y por la coyuntura política, esta situación acarreó conflictos sociales, paros y huelgas hasta ocupaciones de la empresa por los operarios con los fines de cobrar sus sueldos y de evitar el cierre de la empresa.

Aquí tenemos que subrayar que estos datos y elementos del pasado los hemos reunido durante las entrevistas con los asalariados que han trabajado en la empresa en aquella época. Y lo que importa en nuestro análisis que no pretende ser una historia de la fábrica; son las representaciones que tienen los asalariados de hoy y que ponen de manifiesto la oposición entre un pasado hecho de estancamiento económico y tecnológico, conflictivo y negativo, y un presente tejido de crecimiento, dinámico y positivo. En los recuerdos de la gente aparece un ayer: la

fábrica era una mezcla de autoritarismo patronal, de falta de organización y de ausencia de perspectivas económicas, tecnológicas y sociales. El fallecimiento del padre fundador en 1978, en el sillón de su oficina está representado como el fin de esta etapa y el momento del renacimiento de la empresa. A partir de este día, el hijo se hizo cargo total de la gestión. Y como nos dijo otro de nuestros entrevistados: "entre el padre y el hijo, es como el día y la noche". (1)

En la literatura sociológica que atañe a las organizaciones y a las empresas industriales, la sucesión y sobre todo la sucesión de las generaciones que las encabezan, está descrita como un momento crítico. Desaparecerían de la primera generación el carisma del fundador, su esfuerzo personal para que la empresa siguiera adelante, la importancia de la motivación empresarial que representaba la identificación entre el fundador y su obra. La segunda generación y aún mas la tercera no tendría estos lazos de identificación ni la autoridad legítima y natural que dimana del creador o del fundador. Además el heredero buscaría más gozar de las ganancias de la empresa para un consumo suntuario que a dirigirla y a realizar inversiones para su desarrollo y su crecimiento.

Merece la pena subrayar que esta tesis no tiene relevancia en el caso que nos trata. Después de la muerte de su fundador, la empresa sigue siendo una empresa familiar. Como antes -no obstante su estructura jurídica de sociedad anónima- 80% de los capita-

(1) Cuando preguntamos al presidente de la empresa lo que piensa de aquella época, nos contesta por una parte que su padre tuvo el mérito de asegurar la permanencia de la fábrica no obstante las dificultades económicas que ésta atravesó. Por otra parte él no eludió sus discrepancias con la gestión de su padre que le parecía demasiado artesanal.

les están en el patrimonio de la misma familia. Así como antes, miembros de la familia siguen teniendo funciones profesionales en la fábrica. El presidente de hoy empezó como operario y se volvió supervisor de la producción cuando su padre dirigía la empresa. Asimismo dos hermanas siguen ejerciendo su actividad profesional en la parte administrativa. Sin embargo la sucesión no produjo una crisis y un estancamiento de la empresa; por el contrario generó un despegue y originó un cambio económico, tecnológico y social que recibió un aprecio muy positivo entre la gente de la fábrica.

## 2. La estrategia de la empresa

Fundamentalmente lo que llevó a cabo el hijo del fundador, a partir de su toma de posesión del "sillón paterno", es una obra de modernización y de racionalización de la empresa. Son tres los ejes de transformación que describiremos pormenorizadamente: la definición de un preciso objetivo comercial, una política de inversiones tecnológicas y una reposición de la mano de obra con un cambio en su gestión.

### 2.1. La estrategia comercial

Como ya se dijo, a partir de los años '65 NEV renunció paulatinamente a la producción de botellas para gaseosas y aprovechó el desarrollo del envasamiento del vino en las bodegas de la provincia de Mendoza y no como antes en Buenos Aires. La



nueva dirección tomó la decisión de profundizar esta política y dedicarse exclusivamente a la producción de botellas para el vino fino.

Sin embargo la especialización en este tipo de producción tropezaba con el problema del uso del vidrio reciclado en la fabricación. Con esta materia prima de reciclaje no se puede conseguir un vidrio blanco que por aquel entonces era lo más común como envase del vino fino. El color blanco solo se obtiene con la arena, la soda y la cal que son las materias primas naturales cuya fusión da un vidrio blanco. Entonces la nueva dirección tuvo que convencer a sus clientes y a los bodegueros que ellos acepten un color verde oscuro para sus botellas. Con una mezcla de vidrio reciclado y de composición de materias primas, este color se consigue fácilmente al momento de la fusión; además NEV tenía esta experiencia de fabricación cuando la empresa se dedicaba a la producción de gaseosas (tipo Seven Up). Luego supo enseñar a sus clientes que un color sombrío protegería el vino, aseguraría la estabilidad de sus componentes y su calidad con el correr del tiempo. Estos argumentos tuvieron un éxito notable entre los bodegueros que desde entonces aceptaron el color verde. Se repite aquí, a su escala y a su medida, el éxito de E. Ford que supo convencer a los que compraban sus coches que tenían la posibilidad de elegir el color de su coche con la condición que este color sea negro. Sin embargo los bodegueros siguieron im-

poniendo el diseño de las botellas porque éste junto a la etiqueta permite dar una identidad a su producto. En la actualidad NEV tiene una clientela fiel entre las más prestigiosas bodegas de la región. El grado de especialización de su producción es tan alto que 95% de la fabricación está repartida entre 15 tipos de productos, lo que hace posible largas series de producción y un promedio de un cambio semanal de producción. Con la automatización del proceso productivo, estas largas series de producción son una ventaja desde el punto de vista económico y técnico, ya que todo cambio de los moldes significa una parada de las máquinas y un prolongado tiempo de fabricación (tres o cuatro horas) durante el cual la calidad de la botella es mala, lo que produce la eliminación de la casi totalidad de dicha fabricación de prueba.

## 2.2. La política de inversiones

La estrategia comercial no sólo permitió la especialización productiva sino también el aumento de la producción. En la actualidad el horno funde cada día 94 toneladas de vidrio mientras que a principios de 1978 la producción no alcanzaba 50 toneladas. Esta producción representa una venta de cuatro millones de botellas cada mes, sea 140,000 botellas que salen cada día de las tres máquinas que transforman las gotas de vidrio que caen de los feeders en dicho envase.

El aumento de la producción no habría sido posible sin una política de inversiones tecnológicas. Las más importantes fueron las que se llevaron a cabo en 1980 y 1981 cuando se reemplazaron dos máquinas Faven-Plive por máquinas belgas -tipo Roirant- cuyo rendimiento alcanza un promedio de 45 botellas por minuto, con más estabilidad en el proceso productivo y mejor calidad. Para estas inversiones costosas, la dirección de NEV aprovechó la oportunidad representada por la política económica de Martínez de Hoz, es decir la "plata dulce" o el dólar barato con la apertura del comercio exterior. Antes había una obligación de comprar máquinas argentinas, pero el único fabricante Faven-Plive no había renovado en sus máquinas y brindaba un producto obsoleto desde el punto de vista de los avances técnicos realizados en las máquinas vidrieras. Con la posibilidad para las empresas de vidrio de comprar máquinas extranjeras de mejor rendimiento y de tecnología mucho más avanzada, Faven Plive tuvo que cerrar su fábrica.

Actualmente en NEV subsiste en funcionamiento una máquina Faven-Plive, pero se tiene el proyecto de su reemplazo en los próximos meses por una tercera máquina Roirant, lo que va a necesitar una ampliación del horno para que su capacidad de fusión alcance 120 toneladas diarias.

Sin embargo también ocurrieron cambios técnicos en el horno después de 1978. Anteriormente la carga del horno era manual y su funcionamiento exigía una atención visual y un manejo directo

de los operarios. Se mejoró el funcionamiento del horno con una regulación automática de la temperatura y un control de sus variables de marcha a distancia mientras que su carga se hizo mecanizada. Dicha automatización se hizo muy recientemente en la composición de las materias primas que casi no requiere el trabajo insalubre de los operarios que mezcla con palas la arena, la soda y el cal. Incluso en el sector del vidrio reciclado, el trabajo de selección sigue siendo una operación manual pero en condiciones de llegada del vidrio roto mejoradas por la instalación de un puente y de un sistema de cintas más adecuadas.

La revisión es el único sector en el cual la modernización ha penetrado poco. Sigue vigente el control visual de las botellas sobre una pantalla, pero con una eliminación de las botellas por cintas que las llevan a un sótano, donde se hará su recuperación como vidrio reciclado.

No cabe duda que este ritmo de inversiones y modernización no sólo sirvió para los logros de la estrategia comercial sino que dio confianza entre los trabajadores en el futuro de su empresa. Esta política manifestó, a los ojos de los operarios, el compromiso del patrón de seguir adelante en una coyuntura económica que aparece como deprimente en el entorno. Además la modernización desarrolló y refortaleció el orgullo profesional porque el atraso tecnológico debilita siempre la identidad profesional. Siempre el operario se siente menospreciado cuando sus herramien-

tas y sus máquinas están rezagadas, atrasadas y obsoletas. Al contrario la modernización le da el sentimiento de ser considerado en su tarea productiva; además aquella satisface sus exigencias con respecto al rol del empresario que cumple así su función social y económica.

"Esta familia tiene el vidrio en la sangre", nos dijo, en forma significativa un asalariado de la empresa.

### 2.3. La gestión de la mano de obra

Por lo tanto, nunca la representación del cambio tecnológico es totalmente negativa. Por un lado, el progreso técnico trae la disminución de la fuente de trabajo y la desocupación, por eso, a corto plazo, los cambios técnicos perjudican a la clase trabajadora. Pero no es excepcional y cuando esta representación no está superada por otra significación: la del progreso técnico que alivia las tareas, que significa mas eficiencia y que permite o manifiesta el progreso de la sociedad. De hecho, es llamativo en NEV la aprobación unánime de esta política de modernización y la respuesta muy mayoritaria de los operarios entrevistados que consideran que el cambio tecnológico beneficia a ellos.

Para Ud, el cambio tecnológico...

beneficia a los obreros	Dicen si	17
perjudica " " "	" "	3
perjudica y beneficia " "	" "	1

Sin embargo no cabe ninguna duda que las inversiones tecnoló-



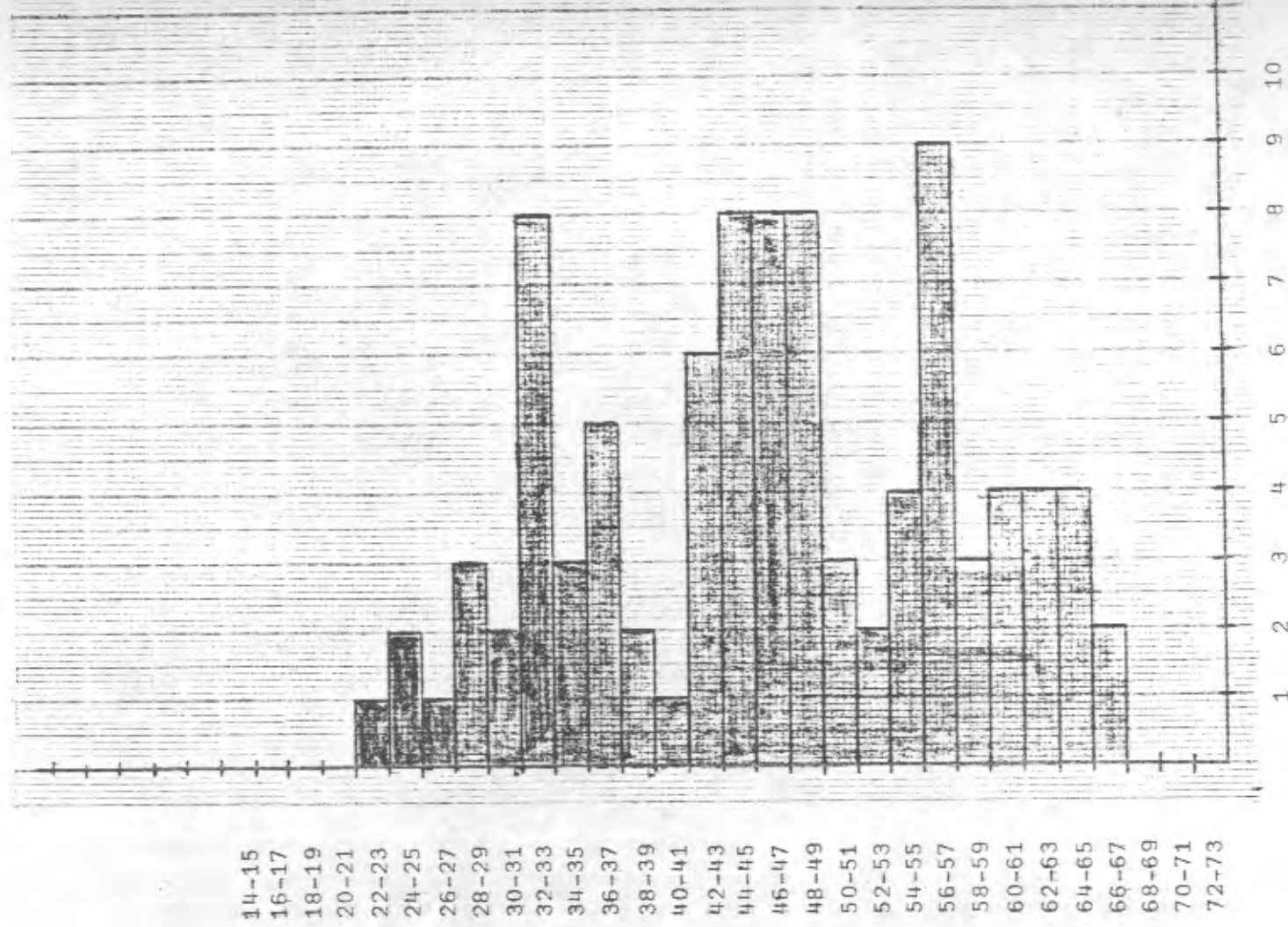
gicas acarrearón sus consecuencias negativas para la fuente de trabajo. Para la producción de 45 toneladas diarias trabajaban en la empresa hasta 260 asalariados, hoy 160 trabajadores bastan para una producción que alcanza 100 toneladas. En esta evolución de la productividad hay que tomar en cuenta la supresión en la empresa de la actividad de decoración y de las máquinas etiquetadoras.

Así es como la nueva estrategia comercial y productiva ocasionó también muchas bajas. Entre ellas hay que subrayar la casi desaparición de la mano de obra femenina ocupada antes en los talleres de decoración y en la revisión. Pero a estos despidos se agregó una reposición importante de la mano de obra. Lo que muestra la estructura de la antigüedad es la alta proporción de gente que ingresó a la fábrica con la llegada del nuevo Presidente (64,5%). Ahora es una minoría de asalariados los que conocieron la gestión del padre fundador, y es interesante observar que la estructura de la antigüedad de los más viejos tampoco obedece a la cronología y no tiene, por eso, la forma de una pirámide: no hay tanto menos individuos cuanto más la antigüedad aumenta. Se quedó la gente que pudo estar en las condiciones de adaptarse al nuevo curso de la fábrica. Por ende la edad y la antigüedad no fueron siempre los criterios exclusivos de permanencia o de despido.

Pues de la misma manera, lo que enseña la estructura de las edades, es que el reclutamiento de los últimos años no produjo una entrada de muchos jóvenes. Son 10,7% los que tienen menos de 26 años de edad. La edad promedio de una muestra de 93 trabajado-

ESTRUCTURA DEMOGRAFICA

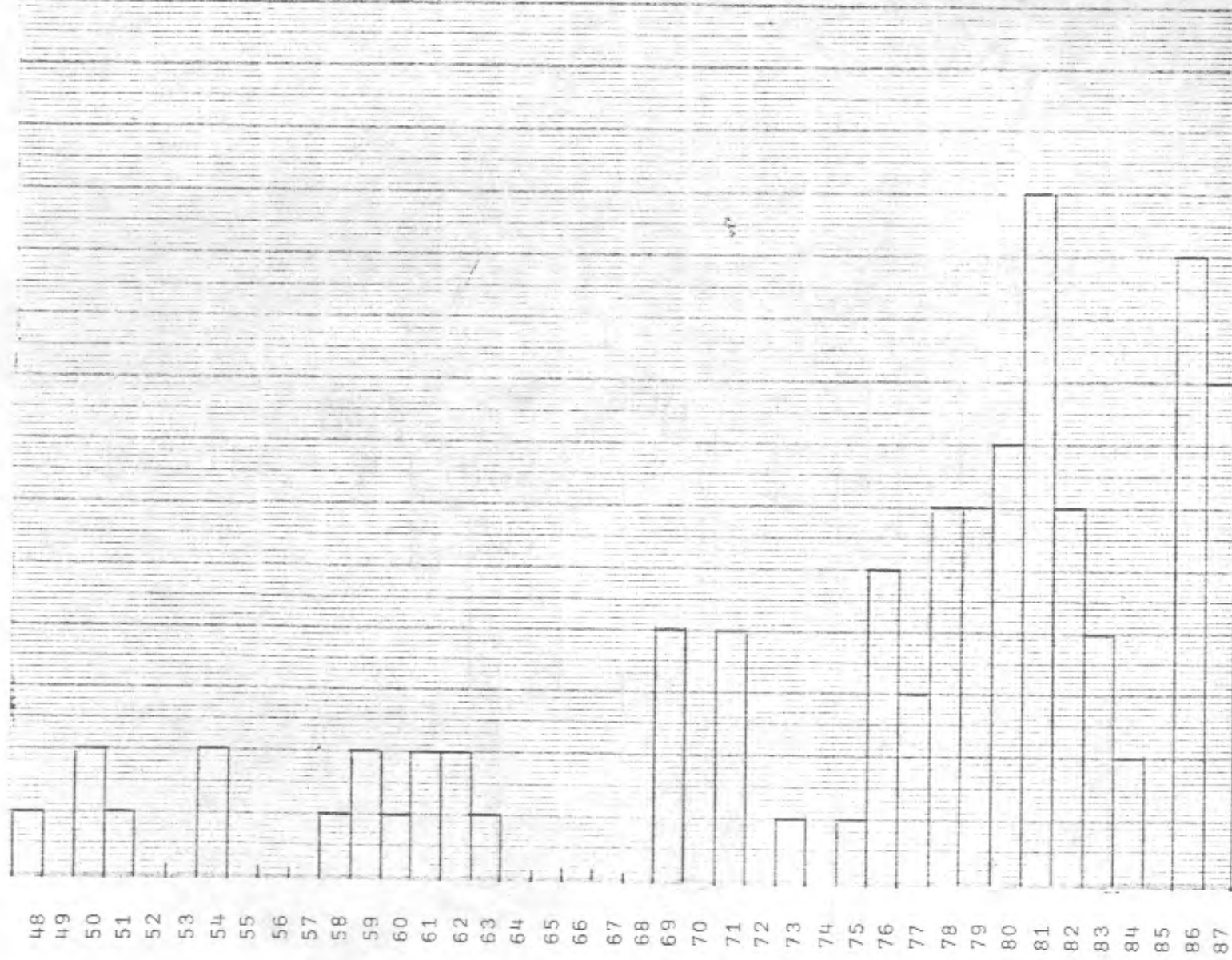
Pirámide de edades



- de 26 años:	10	10,7%
26 hasta 35 :	22	23,6%
36 hasta 45 :	33	35,4%
46 hasta 55 :	19	20,4%
+ de 55 :	9	9,9%
TOTAL :	<u>93</u>	100,0%

Edad promedio 40,1 años

PIRAMIDE DE ANTIGUEDAD



Menos de 5 años de antigüedad:	24	(25,8%)
de 5 hasta 9 años	36	(38,7%)
de 10 " 14 "	10	(10,7%)
de 15 " 18 "	8	(8,6%)
de 20 " 24 "	1	(1,07%)
+ de 24 años	14	(15,05%)
<b>TOTAL</b>	<b>93</b>	<b>100,00%</b>

res de la empresa alcanza 40 años, lo que manifiesta un reclutamiento de gente madura. De hecho no es sino el resultado de una política consciente de integrar en la fábrica a la gente que tiene responsabilidades familiares y asiento social. Un buen contacto en la empresa ayuda al ingreso. Sin embargo, por ser casado y tener hijos, por tener su casa propia, es una garantía para la empresa de un comportamiento responsable, de gente que tiene interés en cuidar su tarea y atender a los demás en forma cooperativa. En otras palabras, una buena integración social dentro del barrio y dentro de la familia es una condición importante para pertenecer a NEV. Y la tarea del jefe de personal no se limita a conocer las conductas de los trabajadores en su taller sino en su casa, en su cuadra, en su barrio. (\*)

Por otra parte la empresa quiso aumentar el nivel educativo, pero no lo hizo en forma significativa como lo muestra el cuadro siguiente. Bajó la proporción de personas con el primario incompleto y aumentó el número de trabajadores con una formación secundaria, lo mismo se encuentra predominantemente en el taller de mantenimiento.

**NIVEL EDUCATIVO Y ANTIGÜEDAD (1)**

Nivel educativo Fecha de Ingreso	PRIMARIO INCOMPLETO	PRIMARIO COMPLETO	FORMACION SECUNDARIA	TOTAL
Hasta 1978	10	10	3	23
Después de 1978	5	33	11	49
TOTAL	15 (21%)	43 (60%)	14 (19%)	72 (100%)

(1) Son datos registrados a partir de 93 legajos individuales. Faltaba información sobre el nivel educativo entre 19 legajos.

(\*) Otro aspecto de la política de reclutamiento, en el rechazo del principio de reclutar a gentes que vive en torno a la fábrica. En la actualidad, los asalariados dispersos en áreas alejadas representan 58%, mientras que los trabajadores ubicados en torno a la fábrica representan 42% del plantel.

Para el jefe de la planta, con los cambios tecnológicos que van a llegar en el futuro, el nivel educativo tendría que ser el secundario técnico. Pero el inconveniente es que los que tienen este nivel no quieren trabajar en la industria, cerca de una máquina y en las condiciones difíciles del vidrio. Pues una condición básica para trabajar en la industria vidriera, es soportar el ruido, el calor y el horario continuo. Y parece, no obstante la desocupación, que los jóvenes como los que tienen una formación secundaria, tienen otras expectativas. Además, como ningún colegio no dispensa una formación específica para la industria del vidrio, la empresa debe reclutar a la gente que no tiene mucha formación y que acepte las condiciones de trabajo tal como estan dadas, porque la empresa industrial, sea cual fuere, representa un mejoramiento de sus sueldos y una estabilidad ocupacional que no podría alcanzar en otras actividades de la zona. Por lo tanto no es casual la alta proporción de gente que ingresó a la fábrica después de una experiencia laboral en la vitivinicultura y en la construcción. La primera está golpeada por una crisis que proviene de los cambios en los modos de consumo: se bebe más gaseosa en desmedro del vino común y la segunda está caracterizada por sus bajos sueldos y la inestabilidad ocupacional. De hecho un contratista de viña (1) o un albañil mejora sustancialmente su situación económica y social cuando el ingresa a una empresa industrial que depara mejores sueldos abonados con regularidad y con una perspectiva más alta de es-

---

(1) Situación social precaria para muchos contratistas por la crisis vitivinícola.



tabilidad laboral. Por eso, como nos dijo un responsable de la fábrica "el que viene del campo puede aguantar más un trabajo más duro".

Con esta reposición de la mano de obra cuyas características reseñamos, lo que la dirección buscó es el desarrollo de motivaciones sociales y psicológicas que hicieran posible el apego de los trabajadores a su empresa. El que trabaja en la fábrica "tiene que llevar la camiseta NEV y debe anhelar que la misma haga la mejor botella y la mejor calidad". El nivel educativo y la formación profesional no son los conceptos decisivos para esta meta, pues de hecho, muchas tareas no exigen una capacitación previa. "Primero los criterios humanos, luego los criterios técnicos", nos dijo también una responsable de la fábrica para definir la gestión de la mano de obra.

#### EDAD Y EXPERIENCIA LABORAL

UTLIMA EXPERIENCIA LABORAL	CONSTRUCCION	VITIVINICULTURA Y CAMPO	INDUSTRIA	SERVICIOS
EDAD				
años de edad		2	4	2
26 hasta 40 años	9	8	8	7
más de 40 años	6	8	8	6
TOTAL	15 (22%)	18 (26,5%)	20 (29,5%)	15 (22%)

Por supuesto que para alcanzar este objetivo de identificación de los trabajadores con su empresa, la organización del trabajo y el sistema de relaciones laborales tienen un papel decisivo.



## LA ORGANIZACION DEL TRABAJO Y LAS RELACIONES LABORALES

### I. La estructura del plantel y la división social del trabajo

A la fecha de la investigación en la empresa, 160 asalariados están ocupados; éstos se distribuyen en la forma siguiente:

- 10 en la parte administrativa
- 21 en el taller de mantenimiento
- 30 en la composición y la selección del vidrio
- 5 en el horno
- 15 en la fabricación
- 44 en la revisión
- 11 en la expedición
- 4 en la portería
- 1 peón de limpieza
- 19 técnicos y encargados de secciones

Dicha distribución de la mano de obra induce las siguientes reflexiones. En primer lugar la fabricación propiamente dicha (horno y máquinas de producción) necesita poca gente mientras que ella representa el corazón y el objetivo medular de la empresa: 20 operarios y seis encargados, sea 16% del plantel de toda la fábrica. Al contrario más arriba y más abajo de la fabricación; en la composición y selección del vidrio como en la revisión se encuentra la mitad de la población ocupada. También observamos que el mantenimiento de la fábrica moviliza tantos operarios como la

producción. Esto no es sino el espejo de los dos niveles de modernización y automatización de la empresa. Sigue vigente un trabajo manual poco calificado para la selección del vidrio reciclado y el control de calidad de las botellas mientras que los esfuerzos de modernización se concentraron en la fusión y la producción. Aquí las tareas piden vigilancia del proceso productivo y mayor calificación, pero necesitan poca mano de obra, lo que significa que el progreso técnico acarreó una baja de la calificación obrera promedio aun cuando produjese el aumento de puestos de trabajo calificado en el sector del mantenimiento. Por otra parte todo mejoramiento del rendimiento de las máquinas de producción en el futuro va a necesitar una modernización de la revisión ya que un control visual de 40 botellas por minuto es un límite al ojo humano difícil de superar. La llegada de esta etapa no puede ser definida con precisión y va a depender del aumento del mercado interno y externo. A mediano y a largo plazo, en el caso de un crecimiento económico, la empresa tendrá que elegir entre un aumento de su parque de máquinas actuales con un fuerte crecimiento de su mano de obra poco calificada o una modernización tecnológica muy importante con inversiones costosas y disminución de su mano de obra que se volverá, al mismo tiempo, más calificada.

En segundo lugar el número de encargados y/o capataces es muy alto ya que se trata en promedio de un encargado por ocho operarios. Esta situación es la consecuencia del tamaño de la empresa y su sub-

división en secciones las cuales corresponden a la naturaleza del proceso productivo. También es el efecto del horario continuo porque, en cada sección, se suceden tres, cuatro o cinco equipos para el funcionamiento de la empresa las 24 horas del día y los 365 días del año. En consecuencia los encargados no tienen solamente una función humana y administrativa sino una función técnica y un papel de asesoramiento o de formación de la gente.

Por supuesto que esta estructura del plantel no obedece a leyes naturales o a los constreñimientos económicos: representa un cálculo económico en el uso de la mano de obra y una concepción social consciente o inconsciente de la división del trabajo. Para dar un solo ejemplo, se puede concebir una organización más vertical del trabajo al contrario de la organización horizontal vigente, al juntar bajo el mismo jefe la producción y la revisión. Esto supone toda una serie de cambios: aumentar el nivel de calificación de los puestos de trabajo individuales y hacer desaparecer las diferencias entre la jornada de seis horas de los maquinistas y la jornada de ocho horas de los revisadores. Por eso todo cambio organizacional es difícil y se construyen conceptualizaciones sobre el carácter natural del sistema organizacional o sobre la resistencia a los cambios de la gente.

Por lo que se refiere al organigrama, su representación es la siguiente:



Sabemos que un organigrama define formalmente las funciones técnico-profesionales y la índole de las relaciones entre estas funciones. En general dos tipos de relaciones están contempladas: las relaciones jerárquicas o de autoridad (line) y las relaciones funcionales o de asesoramiento (staff). En la práctica esta estricta división de los estatutos no alcanza fácilmente por la sencilla razón que él que tiene el conocimiento impone su punto de vista al que manda, y al revés el saber de la gente que asesora depende de las informaciones que les dan los que mandan. Por lo tanto los conflictos entre estos roles o la confusión de los roles son muy frecuentes en las organizaciones. Por otra parte la política y las conductas del gerente tienen un papel importante en el

desempeño de las funciones de los miembros de la organización, particularmente aquellas que van a determinar el margen de autonomía de los miembros de la organización.

En el marco de su búsqueda de racionalización administrativa y de modernización social, lo que impulsó la gerencia es una definición bastante estricta de los roles, dando al mismo tiempo un margen amplia de autonomía a los que tienen una responsabilidad y con el poder que le corresponde. Así es como no se confunden de ninguna manera el rol de asesoramiento y de estudios del ingeniero (1) con el rol de jefe de la planta que atiende a los problemas cotidianos de la fábrica. De la misma manera hemos observado que el jefe de personal tiene la última palabra en la política de reclutamiento e impone su punto de vista al jefe de planta como al gerente. Aún más el encargado de revisión decide en última instancia entregar al cliente o romper una producción cuando ocurre un "conflicto" con el jefe de planta. Una posición inferior en la línea jerárquica no arrastra una subordinación de sus decisiones en el ámbito que les corresponde. Y por eso un encargado de sección no teme decirnos que él "es el verdugo de la fabricación".

El riesgo de este modo de funcionamiento que descansa sobre el poder "absoluto" de cada encargado de su sección es la atomización de la organización y el desarrollo de conflictos entre los equipos aislados y parapetados en su baluarte y que resisten atrás de sus murallas a los sitios de sus enemigos.

---

(1) En la devolución del trabajo, nos permitió constatar la importancia de esta autonomía y del rol decisivo en el asesoramiento técnico y social del ingeniero. Esta situación viene de la larga experiencia y conocimiento del ingeniero en la rama del vidrio.

Nos dijo la gente entrevistada que hay roces entre secciones y talleres, y que el encapsulamiento de los operarios en su equipo de trabajo es un rasgo de las relaciones sociales en la fábrica. Cuando planteamos la pregunta: ¿cómo está separada la empresa? a un grupo de 21 operarios, las respuestas fueron las siguientes:

- entre secciones	16
- entre calificados y poco calificados	1
- entre capataces y operarios	2
- entre asalariados y el patrón	0
- ninguna separación	2

Mucho más que su identificación a su estatuto de asalariado, a su situación de dependencia jerárquica, a su calificación, domina en las representaciones la pertenencia a su puesto de trabajo en su sección y estos resultados ilustran la autonomía de cada sección en la empresa.

Esta situación, que puede ser peligrosa para la cooperación imprescindible dentro de una empresa que tiene un proceso de producción continuo con una grande interdependencia entre las tareas, la dirección intenta superarla por el desarrollo de actividades sociales que juntan a todos (club social, camping, pileta, cancha de fútbol), por la posibilidad de contacto directo que cada uno puede tener con el gerente, el jefe de personal o el jefe de plan-



ta, por la existencia de una comisión interna que junta a delegados elegidos en cada sección. Hablaremos mas adelante de estas relaciones laborales, y volvemos sobre el tema de la fuerte identidad y autonomía de los talleres que proviene también del horario continuo y de la índole de las tareas.

2. La fragmentación de la comunidad laboral y el compañerismo del taller: la índole de las tareas y el horario continuo.

Como lo dijimos antes, por razones técnicas y económicas, tiene vigencia en la industria del vidrio el horario continuo. Por lo tanto se suceden en los puestos de trabajo varios equipos por día porque no se puede apagar el horno al finalizar la tarde y encenderse al empezar la mañana siguiente. De la misma manera no se pueden parar las máquinas de producción sin un desperdicio ingente del vidrio ya que el soplado del vidrio se hace al momento adecuado de su fusión, y después de su paso en el feeder que alimenta las máquinas.

Por otra parte las jornadas de los que tienen un trabajo insalubre en la composición, la fusión y la fabricación son de seis horas mientras que la gente que trabaja en la selección del vidrio, la revisión, la expedición, el taller de mantenimiento tiene una jornada de ocho horas. Estas condiciones objetivas tienen un papel muy importante en la fragmentación de la comunidad laboral, en el aislamiento de cada uno en su equipo y su sección y genera la dificultad del sistema de comunicaciones.

En las tareas insalubres, los trabajadores, según su turno, ingresan a la fábrica a las seis, a las doce, a las 18 o a las 12 de la noche. Trabajan ocho días consecutivos según el ritmo de dos turnos de las 18 hasta las 24, dos turnos de las 12 hasta las 18, 2 de las 6 hasta las 12, e de las 24 a las 6. Después de estos ocho días, tienen dos días de descanso. La duración promedio de la semana es de 33,6 horas, pues son cinco equipos que se dividen entre ellos los 7 días, sea  $\frac{24 \text{ horas} \times 7 \text{ días}}{5 \text{ equipos}} = 33,6 \text{ horas}$

El ciclo completo es bastante largo, sea diez semanas; entre estas semanas trabajan 30 horas seis semanas, 36 horas dos semanas y 42, dos semanas. En este ciclo se benefician solamente de dos domingos de francos. Además se advierte que el tiempo de descanso al momento de los cambios de turno alcanza 12 horas. El cuadro siguiente permite comprender el sistema de turnos que acabamos de caracterizar.

Con respecto a los que tienen jornadas de ocho horas, hay que separar el caso de la composición y el de la revisión. Para los que controlan las botellas, las jornadas empiezan a las 5, a las 13 o a las 21. Trabajan seis días consecutivos con cambios de turno cada dos días y después tienen dos días de franco. El horario promedio es, por ende, de 42 horas ya que son cuatro los equipos que se suceden, sea  $\frac{24 \text{ horas} \times 7 \text{ días}}{4} = 42 \text{ horas}$

4

La duración del ciclo es de ocho semanas. El problema de este

horario es que los trabajadores no tienen sino ocho horas de "ocio" al momento del cambio de turno. Al revés los dos días de franco se extienden sobre 80 horas.

En la composición el horario es más complejo. Hay cinco equipos que trabajan ocho días consecutivos. Sin embargo después de los dos días de franco la mitad del grupo va a trabajar de las 6 hasta las 14 mientras que otra mitad ingresará a la fábrica por la tarde de las 14 hasta las 22. En este caso, el horario promedio en la composición alcanza 44,8 horas. Sin embargo el trabajo de noche es menos frecuente que en la revisión (ver los cuadros siguientes).

En la expedición y en el taller de mantenimiento rige el sistema de dos turnos diarios o del trabajo de la mañana, aun con la excepción de algunos obreros que tienen que asegurar un mantenimiento de noche y que están sometidos también al horario "continuo" parecido al de la composición.

Lo que es poco común en la industria argentina es el ritmo de cambio de turnos que notamos en NEV. Lo más a menudo este cambio ocurre después de seis o siete días con el mismo horario. Aquí se da cada dos días. Desde el punto de vista de la salud, los cronobiologistas opinan que este sistema es mejor porque el esfuerzo humano, para adaptarse a un trabajo de noche, pide un promedio de cinco días. Por ende en el caso de un ritmo semanal este esfuerzo no está invertido sino para los dos últimos días. Entonces es mejor un ritmo de cambio más frecuente o al contrario menos frecuen-

1. SISTEMA DE TURNOS EN LAS TAREAS INSALUBRES

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	
0 - 6	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	2	2					
6 - 12	4	4	3	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1					
12 - 18	3	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	5	5				3	3
18 - 24	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3			
F	1	1	5	5	4	4	3	3	2	2	1	1	5	5	4	4	3	3					

N.B. Las cifras 1 a 5 simbolizan los equipos. La duración del ciclo es de diez semanas, esto quiere decir que la undécima semana cada equipo vuelve a tener sus dos días de franco los mismos días de la semana que en la primera semana. Se calcula la duración del ciclo multiplicando el número de días de la semana (7) por el ciclo de días trabajados consecutivamente, más los días de franco (10), o sea 70 días.

2. REVISACION

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
5 - 13	3	3	4	4	1	1	2	2	3	3	4	4	1	1
13 - 21	4	4	1	1	2	2	3	3	4	4	1	1	2	2
21 - 5	1	1	2	2	3	3	4	4	1	1	2	2	3	3
Descanso	2	2	3	3	4	4	1	1	2	2	3	3	4	4

N.B. La duración del ciclo es de 7 (días) x 8 (ciclo de trabajo) = 56 días.

### 3. COMPOSICION

	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
6 - 14	$\frac{5}{2}$ 3	$\frac{5}{2}$ 3	$\frac{4}{2}$ 2	$\frac{4}{2}$ 2	$\frac{1}{2}$ 5	$\frac{1}{2}$ 5	$\frac{3}{2}$ 4	$\frac{3}{2}$ 4	$\frac{2}{2}$ 1	$\frac{2}{2}$ 1	$\frac{5}{2}$ 3	$\frac{5}{2}$ 3	$\frac{4}{2}$ 2	$\frac{4}{2}$ 2
14 - 22	$\frac{5}{2}$ 2	$\frac{5}{2}$ 2	$\frac{4}{2}$ 5	$\frac{4}{2}$ 5	$\frac{1}{2}$ 4	$\frac{1}{2}$ 4	$\frac{3}{2}$ 1	$\frac{3}{2}$ 1	$\frac{2}{2}$ 3	$\frac{2}{2}$ 3	$\frac{5}{2}$ 2	$\frac{5}{2}$ 2	$\frac{4}{2}$ 5	$\frac{4}{2}$ 5
22 - 26	1	1	3	3	2	2	5	5	4	4	1	1	3	3
D	4	4	1	1	3	3	2	2	5	5	4	4	1	1

$\frac{5}{2}$  significa que la mitad del equipo cinco trabaja en este horario.

N.B. En este cuadro, se advierte que hay cinco equipos que trabajan ocho días consecutivos. Después de los días de franco, la mitad del equipo va a trabajar por la mañana mientras que la otra mitad va a trabajar por la tarde, después trabajan dos días de tarde, dos días de mañana y dos días de noche. Esta modalidad de horario tiene la ventaja de reforzar los grupos de trabajadores de día y de aliviar el grupo de noche en la adaptación del plantel a la carga de trabajo.



te. (1) Otra ventaja del sistema de turnos en NEV es la ubicación de los días de descanso a raíz del trabajo de noche. Sin embargo esta ventaja tiene su precio: una reducción drástica del descanso entre dos jornadas trabajadas al momento del cambio del turno: 12 horas en la fabricación y ocho horas en la revisión. Por otra parte no hemos registrado ninguna queja o deseo de cambio entre los operarios con respecto al sistema vigente. Esto no quiere decir que algunos no tienen problemas de sueño con el correr de los años, pues de toda manera, no obstante la búsqueda de soluciones más adecuadas, el horario continuo con sus desfases -por lo que se refiere a la vida social o al ritmo corporal- nunca tendrá las ventajas fisiológicas y sociales del trabajo diurno regular.

Además el cansancio de los trabajadores se produce por el uso frecuente de las horas extra y del trabajo complementario fuera de la fábrica. En nuestra muestra de 20 trabajadores, once hacen horas extra y además tienen otro trabajo, cuatro hacen solamente horas extra y cinco que no hacen horas extra tienen una changa. Por lo tanto el horario oficial de 33,6 horas o de 42, o de 44,8 horas no representa nunca la duración efectiva del trabajo.

---

(1) Estudios de la Fundación europea para el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo en el trabajo continuo, CEE, Dublin, 1978. Subrayamos también que un ritmo más lento de cambios de turno tropieza con el problema de los días de franco, durante los cuales la gente vuelve a tomar su ritmo normal de sueño durante la noche y de actividad diurna.

Había que comprender esta complejidad y multiplicidad de los horarios para darse cuenta del peso de las secciones en las relaciones sociales pues un trabajador no tiene relaciones permanentes sino con la gente de su taller y de su turno. No conoce los demás sino en el momento preciso y efímero de los relevos cuando tiene más ganas de salir de la fábrica que de extender su estadía en su puesto de trabajo.

Hay también un dato de gran importancia que explica esta identificación con su sección; es la escasez de la movilidad ocupacional dentro de la fábrica. Entre nuestros 21 obreros entrevistados, con solamente dos excepciones, todos se quedaron en el mismo puesto de trabajo desde su ingreso. No obstante la índole de las tareas que piden, en su mayoría, poca calificación y un tiempo de aprendizaje muy corto, la política de la empresa es, al contrario, valorizar la especialización de cada uno en su sección y su puesto de trabajo. Es muy llamativo la oposición entre el juicio de la dirección que piensa que se necesitan tres años para ser un buen revisador mientras que el trabajador opina que dos o tres meses, y para algunos menos de un mes, es suficiente. Se entiende, desde el punto de vista de la dirección, que una inversión de tal magnitud, para formar a la gente, la conduce a reducir la movilidad profesional.

El manejo del horno y de las máquinas de fabricación pide más calificación aun cuando la misma se adquiriera con la experiencia.

Podemos reiterar, con respecto a la calificación de los maquinistas lo que hemos expresado en otro estudio de caso: los maquinistas vigilan y mantienen una máquina y un proceso de producción que no dominan intelectualmente y en el que desconocen el modo de funcionamiento. Ellos saben que la fabricación depende de la temperatura del vidrio, de la ventilación, del engrase de los moldes e intervienen a partir de estas variables. Con el correr de los años, aprendieron que tal defecto de una botella procede de una de estas causas. La atención, el buen vistazo, el buen "olfato" y la evaluación de sus propios errores hacen la calificación del maquinista y del foguista. Como no hay una oficina de métodos que puede diseñar la secuencia de las operaciones exigidas al puesto de trabajo, porque no se puede conseguir la estabilidad del proceso técnico, la experiencia del maquinista es decisiva para la calidad de la producción. Por su experiencia él tiene una autonomía y una alta responsabilidad que tiene también algo que ver con la dificultad para los técnicos y los ingenieros de evaluar objetivamente las discrepancias profesionales entre los operarios.

Es en el taller de mantenimiento que, de hecho, se encuentra la gente con el nivel educativo más alto y una calificación profesional que necesita una formación técnica. Quizás esta profesionalización del taller de mantenimiento explica el aislamiento que sufre, los celos que aquella genera, cuya manifestación se observaría en las actividades sociales y deportivas de la empresa. Tal

vez se vuelva a advertir aquí la oposición clásica en las empresas industriales entre la producción y el mantenimiento,

A pesar del carácter poco calificado y rutinario de muchas tareas en la empresa, los obreros entrevistados, en forma casi unánime, hacen hincapié en la responsabilidad, la libertad, las iniciativas de que disfrutaban en sus tareas. Por otra parte subrayan que tienen una ocupación que corresponde a su formación y a su experiencia.

Por fin casi todos consideran que forman un grupo con sus compañeros y este compañerismo de taller es un elemento importante de la satisfacción obrera.

### 3. Incentivos y control: el sistema de autoridad

La empresa funciona sobre la base de una definición bastante estricta de los roles profesionales y jerárquicos con la autonomía y el poder de decisión que les corresponden. Además la empresa autoriza la expresión de los conflictos organizacionales y define los lugares de sus soluciones. Sin embargo hemos observado que las reuniones técnicas entre los encargados son escasas, lo que significa un papel importante del jefe de la producción en el ámbito de las comunicaciones entre las secciones, en la medida que las relaciones profesionales de los trabajadores y de sus capataces se limiten a su sección.

Si no existe el repliegue esperado es porque la dirección tie-

ne confianza en la responsabilidad de los asalariados como así también acepta la expresión individual de sus quejas y de sus problemas.

Pero los incentivos económicos y sociales producen también estas conductas y posturas cooperativas que la dirección espera de los trabajadores.

Ahora bien; a los salarios básicos del convenio, los obreros cobran un premio por presentismo que alcanza 50 australes por mes, un premio a la producción que depende de la mercadería producida y considerada de buena calidad para ser entregada a los clientes: si el porcentaje de producción de buena calidad alcanza 80%, el premio representa 20% del salario básico, luego cada punto de porcentaje por encima de este mínimo da un aumento de 2%. Estos dos premios son el resultado de negociaciones con la comisión interna y de un acuerdo firmado por ambas partes.

A fines de noviembre de 1987 la escala de las remuneraciones era la siguiente:

categoria 3 (la más baja, la del peón de limpieza)	650 A
categoria 5-6 (revisadores)	800 A
categoria 9 (chofer de clark)	900 A
categoria 10 (foguista)	1.000 A
categoria 12 (maquinista)	1.100 A
<u>Fuera del convenio</u>	
1er. oficial de mantenimiento de taller	1.000 A



2do. oficial de mantenimiento

1.300 A

Los capataces y encargados cobran 25% mas de los obreros de su sección.

A estos sueldos se agrega un doble aguinaldo que parece representar una fuente de satisfacción muy grande.

No cabe duda que los premios a la producción, y aún más, el doble aguinaldo, no son incentivos individuales para mejorar la productividad. Nos dijo el gerente que "con buena voluntad un maquinista hace 15.000 botellas sin defecto, con mala voluntad va a hacer 10.000". Por lo tanto su margen de autonomía, a pesar de la automatización de la máquina, es bastante alta. Pero el premio a la producción va a depender de los resultados de toda la fábrica, y se presiona a todos para que se desempeñen en sus tareas con eficiencia. De esta manera es también una forma de aumentar los sueldos que hasta el fin del año 1987 estaban limitados por la ausencia de verdaderas paritarias libres y de pautas gubernamentales.

Además de estos incentivos económicos hay que agregar la política social, deportiva y cultural: la empresa tiene su club social, su terreno de camping, una pileta, una cancha de fútbol y está haciendo inversiones para mejorar el medio ambiente de trabajo: comedores, vestuario, heladeras. Por otra parte ella procura satisfacer los pedidos sociales de los trabajadores cuando



ellos necesitan adelanto de salarios o préstamos para su casa,

Con el trabajo, según los responsables y encargados de la fábrica, la gente tiene relaciones instrumentales, esto quiere decir que el trabajo es solamente un medio de vivir y de satisfacer exigencias económicas fuera de la fábrica. El trabajo no da un sentido positivo a su vida y no habría, por ende, una identidad profesional cimentada sobre la calificación y el gusto por la industria y la técnica. El origen social de los trabajadores, la ausencia mayoritaria de socialización obrera puede explicar estas posturas obreras. Pero se puede preguntar si esta falta de sentimiento de orgullo de su trabajo, no es sino el resultado de la política de la dirección que no hace hincapié en la formación obrera, la movilidad profesional y la posibilidad de una carrera dentro de la fábrica. Por lo tanto se trata de conseguir buenas conductas sociales más que competencia técnica y espíritu creador. Estas conductas sociales, la empresa las obtiene por su política salarial, su política social, su buena administración y racionalización con el objeto de conseguir una identificación de la gente con la empresa, de producir una cultura de empresa, para que cada uno lleve la camiseta NEV. Tenemos que diferenciar esta política con la política paternalista tradicional que descansa sobre el apego a la figura del patrón y a los lazos individuales y filiales de cada uno con el dueño. La cultura de la empresa es un conjunto de normas, de valores, de conductas que unen a los miembros de una organización con los fines de querer su crecimiento y su éxito.

En el sistema de autoridad, este logro de una cultura de empresa tiene como consecuencia que: llegar tarde a la fábrica, descuidar su trabajo, introducir temas político o barriales ajenos a los fines de la empresa, descuidar su trabajo son faltas que no se perdonan y que arrastran sanciones. Las conductas sociales y culturales conformes tienen más relevancia que la competencia técnica y profesional, el desarrollo de las calificaciones y el mejoramiento de la formación. En este sentido la modernización de la empresa se queda en las huellas de Taylor y de Mayo, mezcla la racionalización y las relaciones humanas. De esa manera quedan ausentes las perspectivas del enriquecimiento del trabajo, la búsqueda de actitudes creadoras e innovativas.

## ACTITUDES OBRERAS Y ACCION SINDICAL

Lo mas visible, aparente y destacado en la empresa es el optimismo, la satisfacci3n y la apertura de los trabajadores cuyos pilares son el progreso t3cnico y econ3mico de la f3brica, la pol3tica de la direcci3n; que mezcla, o mejor dicho que une, la racionalizaci3n administrativa y las relaciones humanas. Como lo dijimos antes, en un entorno econ3mico deprimente, el hecho de vivir y trabajar en una empresa que sigue adelante brinda un sentimiento de seguridad, de orgullo y quiz3s de suerte. Cada nuevo a3o trae sus inversiones, un mejoramiento del medio ambiente de trabajo, al mismo tiempo que los asalariados observan que los dep3sitos est3n vac3os y que la producci3n, que va aumentando, no queda en los galpones y es llevada por los clientes. La crisis est3 afuera de la empresa, no est3 adentro.

Adem3s, la gente se siente mayoritariamente libre, responsable con posibilidades de expresarse y de conseguir en cualquier momento una entrevista con el gerente, el jefe de personal o el jefe de la planta. Por lo tanto, la empresa satisface las expectativas de los trabajadores respecto a su anhelo de consideraci3n humana, a su b3squeda de relaciones personales y afectivas con sus compa3eros y sus jefes, a la cobertura de sus necesidades econ3micas merced a la seguridad del empleo y a la regularidad en el pago de los sueldos.

Lo que es muy llamativo es la ausencia de consciencia de división de la empresa entre los asalariados, los capataces y el patrón. Igualmente aparece en forma contundente el papel decisivo que juega las conductas patronales en la satisfacción del trabajo (ver cuadro siguiente), y por fin la representación que se hacen los trabajadores de los objetivos de la dirección: ella busca la ampliación de su clientela y el mejoramiento de su productividad mientras que sólo uno de nuestros entrevistados mencionó la búsqueda de ganancias como meta prioritaria de la empresa. En otras palabras, según el juicio de los obreros, la dirección cumple con sus objetivos colectivos -el crecimiento de la empresa- antes de querer un aumento de las ganancias privadas de sus propietarios.

---

¿Qué considera más importante en su actividad laboral para que sea un trabajo satisfactorio?

- el comportamiento del dueño	35,7%	}	39,2%
- el medio ambiente de trabajo	3,8%		
- la posibilidad de un ascenso en el trabajo	15,0%		
- el interés y la responsabilidad por el trabajo	20,5%		
- las relaciones con los compañeros	6,2%	}	23,1%
- la estabilidad del trabajo	7,7%		
- el sueldo	9,1%		
- las relaciones con los capataces	2,4%		
- las obras sociales	0,5%		

N.B. Solicitamos a los obreros que eligieran cuatro opciones en orden. Hemos construido un índice que toma en cuenta, para cada ítem, el número de respuestas y la importancia de cada respuesta, según su ubicación en la clasificación. Por ejemplo, el concepto -el comportamiento del patrón tuvo 19 respuestas, 17 en primera posición y dos en tercera posición, como hemos dado el valor de cuatro puntos para la primera posición y dos para la tercera posición. El índice conseguido por este concepto alcanzó 71,82 puntos, lo que representa 35,6% de la suma de todos los índices.

Sin embargo, ¿tiene mucho que ver esta armonía en las relaciones sociales con la satisfacción que da la empresa a las expectativas instrumentales de los trabajadores? En forma relativa, la respuesta es positiva porque los asalariados comparan lo que demanda la empresa con la situación del mercado laboral, los sueldos y las condiciones de trabajo en su entorno: el campo, en la construcción o en ocupaciones precarias. Y se advierte que la gente no tiene una preocupación prioritaria por la seguridad del empleo y está convencida que su nivel de vida va a aumentar en los próximos años (una minoría, sin embargo, no lo piensa así).

Pero, en forma absoluta, los trabajadores sienten que la plata no alcanza pues todos hacen horas extra o/y tienen cualquier changa. Definen también el salario decente o digno muy por encima de lo que cobran en la fábrica (entre 50 y 100% más). Por otra parte definen su trabajo como un trabajo sacrificado, que es cansador, que trae riesgos para la salud, por su insalubridad y sus condiciones. Por ende la mayoría no desea que sus hijos tengan la misma experiencia de la industria, pero que estudien para ingresar en el sector terciario, para un trabajo más cómodo en una oficina.

Tampoco es cierto como lo creen los responsables de la dirección, que las expectativas sean únicamente instrumentales. Es muy llamativo en la definición que los trabajadores entrevistados, dan de la satisfacción en el trabajo como la posibilidad de un as-



censo en el trabajo. El recuento conseguido a estos conceptos está muy por encima de los guarismos obtenidos por conceptos más instrumentales como el sueldo, la estabilidad del trabajo y las relaciones con los compañeros. De la misma manera aparecieron como preocupaciones mayores la ausencia de un ascenso en el trabajo, la adaptación al cambio tecnológico y las condiciones de higiene y seguridad (sobre todo entre los recién llegados a la fábrica).

La mayoría percibe también la falta de información económica y tecnológica por parte de la dirección. Como hemos suscitado, con nuestra guía de entrevista, todos estos problemas, pensamos que se trata de quejas y de demandas latentes. Situación que sugiere preguntarnos si hay en la empresa un espacio para que la reflexión y el debate colectivo encaucen estos temas.

Desde este punto de vista, el sindicato tampoco ocupa este espacio de la identidad profesional, de la calificación y de la carrera obrera, del cambio tecnológico y de la información económica. Como la dirección de la empresa, el sindicato está convencido que las actitudes instrumentales de la empresa dominan la conciencia obrera. Por supuesto que el nivel de los sueldos en el país justifican la exclusividad del tema salarial y de la desocupación. Recomienda, ahora, es verdad la preocupación por las condiciones de higiene y seguridad, pero no tiene la relevancia del tema salarial. También es verdad que la inflación que castiga la



economía frustra toda tentativa de arreglar la discusión salarial a mediano plazo para dedicarse más a otras reivindicaciones. "Primum vivere, deinde philosophare", como decía el refrán latino.

Ahora bien, ¿qué queda del espacio sindical en una fábrica como NEV, que satisface en su mayoría las expectativas instrumentales de los operarios, aun cuando sea en forma relativa? Y por otra parte, ¿para qué sirve el delegado y la comisión interna cuando los trabajadores tienen o pueden tener cada uno un contacto directo con los jefes de la empresa para sus pedidos económicos y sociales?

Nos dijeron, por ejemplo los asalariados que cuando tienen una queja respecto a las condiciones de higiene y seguridad se dirigen al capataz (II) a la oficina del personal (7) y tres toman contacto con el delegado. Por un problema de <sup>"</sup>suelo y de categorías, la oficina de personal es el interlocutor mayoritario (11 por el suelo y 13 por un problema de categorías), y solamente cinco y tres se dirigen hacia el delegado.

Entonces se puede preguntar porque todos los trabajadores están afiliados al sindicato. Según nuestro análisis, hay tres explicaciones mayores.

En primer lugar, algunos trabajadores no limitan su identificación social a la empresa en que desempeñan su oficio y su tarea. Se definen también como trabajador de la rama del vidrio o trabajador del país. Adherir al sindicato puede significar la expresión

de esta solidaridad con los compañeros de otras fábricas e industrias. No obstante sus divisiones internas, la unidad sindical permite al obrero expresar su pertenencia a la clase trabajadora argentina por su afiliación a la CGT.

En segundo lugar el sindicato brinda sus servicios de obras sociales, de ayuda a la familia y a los hijos, de vacaciones baratas, etc. Por lo tanto la cuota sindical tiene su contrapartida individual. Adherir al sindicato es una inversión rentable en la medida también que el patrón no busque con sus propias obras sociales competir con las obras sociales del Sindicato para eliminar su protagonismo muchas veces "indeseable" en la fábrica.

En tercer lugar la política de la dirección de NEV no es justamente ésta. Ella prefiere tener buenos contactos con el sindicato merced a su aporte regular de las cuotas sindicales de todos los asalariados. Por otra parte como la empresa cumple con las exigencias sindicales respecto a su política salarial, a las elecciones de los delegados de la comisión interna, al acatamiento del derecho laboral, estas posturas patronales producen negociaciones y acuerdos ventajosos para ambas partes. Es muy llamativo el hecho que en caso de una orden de huelga general de la CGT, la empresa no descuenta la jornada parada de los trabajadores no indispensables para la continuidad de la producción y da un doble sueldo a los que permanecen en su puesto de trabajo para mantener la dicha.

Además la comisión interna es un interlocutor de la dirección y permite a ésta superar la fragmentación de la comunidad laboral. La comisión interna representa, de hecho, el conjunto de los trabajadores como su diversidad ocupacional ya que está compuesta de delegados escogidos en cada sección. Con los delegados se gestionan y se solucionan los pedidos de la gente, se negocian acuerdos como el premio al presentismo o el premio a la producción, y en forma general estas decisiones paritarias tienen una legitimidad que no habría una decisión unilateral de la dirección.

En otras palabras el sindicato y la comisión interna están integrados al funcionamiento social de la fábrica y son un elemento adicional de su política de racionalización y de relaciones humanas. Por eso, llevar la camiseta NEV no es contradictorio con la afiliación sindical; al contrario la integración sindical dentro de la fábrica obliga a la gente a adherir al sindicato.

## CONCLUSIONES

El éxito económico y social de NEV enseña que no hay un fatalismo o un destino inscriptos en la historia y la cultura argentina que impide el desarrollo industrial. Por supuesto habría que conocer mejor las condiciones específicas del despegue de NEV desde 1978 para comprender todos los factores de este éxito. Pero hemos observado que la dirección aplicó en su política medidas y modo de funcionamiento que tienen un carácter bastante universal: definición clara de un producto y de un mercado, política de inversiones tecnológicas y de gestión de la mano de obra para alcanzar los objetivos comerciales, definición de los roles en la empresa con margen de autonomía a quienes tienen responsabilidad técnica y humana, diálogo social y preocupación por el medio ambiente de trabajo. Estas elecciones estratégicas manifestaron también su buena adaptación al entorno comercial, técnico y laboral de la provincia y del país.

El cumplimiento del patrón con su rol empresarial produjo la satisfacción obrera que subrayamos a lo largo de este informe. Esta satisfacción tiene mucho que ver con la comparación que hacen los operarios de la situación de la empresa antes de la llegada del nuevo gerente (presidente) en 1978. Igualmente el juicio de los trabajadores descansa sobre su propia experiencia laboral marcada por ocupaciones precarias.

Esta satisfacción obrera produce la ausencia de un protago-

nismo sindical. En la empresa la comisión interna y el sindicato parecieran ser una rueda adicional que mejora su funcionalidad o el aceite que reduce los roces y los conflictos. Por eso, al protagonismo muy activo de la dirección se opone la dependencia sindical y obrera, y en esta situación algo desequilibrada se encuentra, tal vez, los límites del sistema de relaciones laborales.

## BIBLIOGRAFIA

- 1) ABOS, Alvaro: "La columna vertebral", Ed. Legasa, 1984.
- 2) ADAM y REYNAUD: "Conflictos de trabajo y cambio social". Madrid, Ruedo Ibérico, Europea de ediciones, 1979.
- 3) BLASCO, Juan C.: "Relaciones laborales en América Latina". Documento de Trabajo del CEIL, N°18, marzo de 1987.
- 4) BRUNETTIN, Susana, DONOSEVICH, Elena y PITES, Adriana: "Apuntes para la Historia "Rigolleau"", (Mimeo). Revista Pasado y Presente, Oct. 1973.
- 5) BUNEL, Jean: L'accord BSN sur la réduction du temps de travail, des salaires postés. Conditions et enjeux de progrès social"; Droit Social N° 7 et 8. Juillet-août, 1982 (Traducción en español, disponible en el CEIL).
- 6) BUNEL J. et SAGLIO, J.: "La construcción des consenses technologique. Decision Technologique et participation des salaires dans une entreprise verrière". Lyon, GLYSI, 1985.
- 7) BUNEL, Jean y ANGELICO, Héctor: "Lógicas de acción sindical y relaciones laborales en la Industria del Vidrio", en Boletín CEIL, Nro. XVII, Bs. As., dic. de 1988.
- 8) CORDONE, Héctor: "Apuntes sobre la evolución de la Historia Sindical en la Argentina. Una aproximación bibliográfica". En: Boletín CEIL, Nro. XVI, Bs. As., dic. de 1987.
- 9) CROZIER, M.: "L'acteur et le systeme". Paris, Le Seuil, 1977.
- 10) DORFMAN, A.: "Historia de la industria argentina". Edit. Solar, Bs. As.
- 11) \_\_\_\_\_ "Cincuenta años de industrialización en la Argentina", Ed. Solar, Bs. As.
- 12) DUNLOP, John: "Sistemas de relaciones industriales", Edic. Península, Barcelona, 1978.
- 13) DEL CAMPO, Hugo: "Sindicalismo y Peronismo". CLACSO, Bs. As., 1983.
- 14) GODIO, Julio: "El movimiento obrero argentino (1870-1910)". Ed. Legasa, Bs. As., 1987.
- 15) \_\_\_\_\_ "El movimiento obrero argentino (1910-1930)". Ed. Legasa, Bs. As., 1988.



- 16) GAUDIO y PILONE J.: Revista Desarrollo Económico N°23, 1983. "El desarrollo de la negociación colectiva durante la etapa de modernización en la Argentina 1935/43".
- 17) KAZTMAN, R. y REYNA, J. L.: Fuerza de trabajo y movimientos laborales en América latina", México, El Colegio de México, 1979.
- 18) MATSUSHITA, H.: "Movimiento obrero argentino 1930/45". Ed. Siglo Veinte, Bs. As., 1983.
- 19) MAURICE, M., SLLIER, J. y SILVESTRE, J.: "Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne"; Paris, PUF, 1982 (cf.p192).
- 20) MONZALVO, L.: "Testigo de la primera hora del Peronismo". Ed. Pleamar, Bs. As., 1975.
- 21) NAVARRO, Marisa: "Evita", Edic. Corregidor, Bs. As., 1981.
- 22) ODDONE, J.: "Historia del Sindicalismo argentino"; T. I, CEAL, Bs. As., 1983.
- 23) PANETIERI, J.: "Proteccionismo, Liberalismo y Desarrollo Industrial", CEAL, Bs. As., 1983.
- 24) PATRONI, A.: "Los trabajadores en la Argentina", Bs. As., 1897.
- 25) SAINSAULIEU, : "Les relations de travail a l'usine". Paris, Editions d'organisation, 19
- 26) SCHVARZER, J.: "Los industriales". Buenos Aires, CEAL, Bs. As., 1981.
- 27) STORNI, P.: (DNT Nro. 15), 1910, Bs. As.,
- 28) STORNI, P.: "La industria y la sindicalización de las clases obreras en la Capital de la República". Rev. Jurídica y de Ciencias Sociales, Año XXV, 1908, Tomo II, Nros. 1, 2 y 3, Bs. As., 1908.
- 29) TAIANA, Jorge: "El movimiento obrero en una época de cambio", CEDEL Nro. 6, Bs. As., 1987.
- 30) TORRE, Juan C.: "La CGT y el 17 de octubre". En Todo es Historia, marzo de 1976, Bs. As.,
- 31) \_\_\_\_\_ : "La formación del sindicalismo peronista". Ed. Legasa, Bs. As., 1988.

