

Nuevas formas de organización del trabajo: el caso de una siderúrgica
colombiana, 1999-2010

Trabajo de grado para optar al título de
Socióloga
Escuela de Ciencias Humanas
Universidad del Rosario

Presentado por
María de los Ángeles Palacios Calixto

Directora
Carmen Marina López Pino

Bogotá, 20 de febrero de 2012

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	3
Introducción.....	5
Capítulo I: Marco analítico.....	9
Capítulo II: Metodología.....	20
Capítulo III: El proceso productivo.....	27
Capítulo IV: Antecedentes y surgimiento de la empresa.....	35
Capítulo V: Periodo de transición.....	50
Capítulo VI: Sidersa: nuevas estrategias empresariales, nuevas prácticas culturales.....	58
Capítulo VII: Nuevos modelos organizacionales, nuevas relaciones laborales.....	76
Conclusiones.....	85
Bibliografía.....	94

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de grado alberga un trabajo conjunto de al menos 50 personas, de las cuales la gran mayoría me compartieron desinteresadamente su historia, atravesada transversalmente por Sidercolombia¹, mientras que otros, sin vínculos con la empresa, demostraron su interés por el tema y se comprometieron a colaborar con la creación de esta investigación, apoyando el proceso con la realización de entrevistas. Un tercer grupo fue también fundamental, aquellos que me apoyaron con sus palabras, sus abrazos, haciendo más llevadero el proceso de investigación. En general, conocer tanta gente tan maravillosa y encontrar apoyo en los ya conocidos, ha sido un aprendizaje personal inmenso que se constituye como uno de los grandes logros de esta investigación.

De manera específica, quiero agradecer a mi madre, quien siempre estuvo a mi lado y fue más paciente y perseverante que yo, me dio todo su amor y me apoyó espiritual y emocionalmente, gracias a lo cual pude encontrar la fortaleza necesaria para continuar con la investigación, en aquellos momentos de crisis y desamor con la “tesis”. A mi padre que ya no está y quien siempre me inculcó la importancia de amar el conocimiento y de comprometerse con lo que a uno le gusta. A mi madre N° 2 y a mis hermanas, quienes siempre me dieron amor para continuar y siempre estuvieron allí apoyándome. A mis tías, tíos y primos, por brindarme el amor que pude transferir a la tesis.

A mis amigos, en especial a Sebastián, Juli, Peter Heptinstall, David, Carlos, Fausto, Albertico, Pollo, Hugo, Luis Carlos, Rossana y Nathaly, quienes soportaron por un buen tiempo que mi único tema de conversación fuera mi tesis, siempre me apoyaron, en ocasiones me ayudaron a acelerar el proceso y en varios casos se encontraban haciendo sus tesis y eso me ayudó a identificarme más con cada uno y comprender que hacer una tesis, era tan sólo una etapa de la vida y por ende no era imposible.

A mis compañeros de la clase de Sociología de las Organizaciones, con los que hice las primeras entrevistas a sujetos vinculados con Sidercolombia. A

¹ Sidercolombia es el nombre ficticio asignado a la siderúrgica que se constituye como unidad de análisis de este estudio de caso, nombre que se utilizará de aquí en adelante para referirse a dicha empresa.

Alberto Mayor Mora, quien me permitió exponerle mi proyecto de tesis, y me compartió su amplio conocimiento sobre el tema.

A todos y cada uno de los trabajadores y pensionados de Sidercolombia, que con todo el cariño del mundo, me contaron sus historias de vida, en las cuales la empresa tuvo un papel fundamental. De ellos aprendí muchísimo, son personas con una sabiduría de vida increíble y el trabajo de campo que hice con ellos, fue la parte más prolífica y satisfactoria de todo este trabajo de grado.

A la empresa Sidercolombia, que me abrió las puertas de su organización y me permitió acercarme a un grupo significativo de tomadores de decisión, quienes fueron increíblemente gentiles conmigo y me colaboraron en todo sentido.

Al Dios de la vida que me dio la salud y la perseverancia para atravesar con éxito este estadio de la vida, logrando un aprendizaje no sólo académico sino personal, fundamental para comenzar la vida profesional que he elegido como plan de vida.

Finalmente pero no menos importante, a mi tutora Carmen Marina, una mujer excepcional, una investigadora apasionada con el conocimiento y una amiga fenomenal, quien como nadie tuvo muchísima paciencia conmigo, me reconfortó en los momentos de desilusión académica y me orientó para construir un trabajo de grado que diera cuenta de manera detallada de las transformaciones laborales y sociales que ha vivido la empresa.

INTRODUCCIÓN

En el marco de la apertura económica que se adelanta con mayor intensidad en Colombia en la década de 1990, las industrias nacionales se vieron abocadas a competir en el mercado mundial. Sin embargo, buena parte de las empresas no contaban con dispositivos tecnológicos y de producción para afrontar la lucha por el mercado. Esta entrada al mercado global y el poco éxito alcanzado, minó los esfuerzos de la industria nacional por elevar el rendimiento y la eficacia, llevando a algunos proyectos empresariales a ser inviables, en un mercado en el que la oferta extranjera era de mejor calidad y menor precio. Esto, sumado al posterior fomento a la inversión extranjera patrocinado por el Estado de manera especial durante los ocho años de Gobierno del presidente Álvaro Uribe, incentivó la privatización de empresas mixtas y estatales, transfiriendo el dispositivo tecnológico-industrial del país a multinacionales.

Este proceso de privatización ha estado asociado a procesos de reestructuración empresarial apoyados en la flexibilidad laboral, tendencia que se viene expandiendo en el mundo del trabajo desde hace más de tres décadas y entre las implicaciones más relevantes está la precarización del trabajo. Además, el concepto de trabajo se transforma radicalmente y, por ende, sus formas de organización, con el fin fundamental de elevar la eficiencia y la eficacia del capital. Así, son susceptibles de transformación los medios materiales para la producción, los espacios de trabajo, el perfil educativo y humano de los trabajadores y las formas de control. Todo ello bajo el marco de un modelo de gestión empresarial determinado.

Bajo este panorama, esta investigación analizó esas transformaciones en un caso colombiano, particularmente en una industria siderúrgica de gran importancia simbólica para el desarrollo del país. En este estudio de caso se pretende indagar ¿cómo transforma el nuevo modelo de gestión empresarial la organización del trabajo y qué repercusiones tiene esta última en las condiciones de trabajo y las relaciones laborales?

La siderúrgica que se constituye como unidad de análisis, fue inaugurada en 1948 y se mantuvo bajo el proteccionismo estatal por más de 40 años, para

después ser comprada en el 2007 por una multinacional brasilera, lo que implicó una reducción significativa de la planta laboral, así como una transformación radical de las prácticas tradicionales de trabajo y un aumento del control de las labores, entre otros aspectos relevantes. Así, es un ejemplo paradigmático que ilustra, con amplio nivel de detalle, las tendencias por las que han transitado empresas con un pasado estatal, que si bien constituyeron los pilares del incipiente desarrollo industrial nacional, la carencia de una racionalidad económica desencadenó en el declive paulatino de las mismas. Para concluir con la transferencia de la industria nacional a manos extranjeras y la desvinculación de dichas empresas de las regiones en las que tradicionalmente se habían establecido y en las que habían sido fundamentales para su desarrollo, para convertirse en empresas con vínculos meramente utilitarios en cuanto a servicios y recursos.

Con el fin de comprender las transformaciones industriales acaecidas en esta siderúrgica -que por motivos de confidencialidad llamaremos Sidercolombia- se hará un recorrido histórico, resaltando de manera fundamental los modos de trabajo, las estrategias empresariales y las relaciones de poder entre los grupos sociales que se encuentran en la empresa.

El estudio plantea como objetivo general reconstruir los cambios en la organización del trabajo en Sidercolombia, a partir de la implementación de un nuevo modelo de gestión y sus repercusiones en las condiciones de trabajo y las relaciones laborales. En cuanto a los objetivos específicos, tenemos:

- Contextualizar la empresa en el campo económico y político.
- Describir y analizar el proceso productivo.
- Analizar las transformaciones en las formas de la organización del trabajo, antes y después de la venta (modelos tayloristas, toyotistas, etc.)
- Interpretar las nuevas formas de control del trabajo.
- Comprender los cambios en las condiciones de trabajo (selección, movilidad interna y estabilidad laboral)

- Estudiar los cambios en las relaciones laborales en el marco de la organización del trabajo (relación entre: dirección empresarial, organización sindical y trabajadores).

Esta investigación, que se constituye como el primer estudio analítico de esta empresa después de su venta, surge de las manos de las inquietudes planteadas en la materia de Sociología de las Organizaciones, a partir de una visita a la planta industrial de Sidercolombia, en el segundo semestre del 2009. En ésta, se realizaron una serie de entrevistas en conjunto con los estudiantes de dicha materia, a partir de las cuales se vio la necesidad de una indagación más detallada en un caso de suma relevancia para la Sociología Organizacional en Colombia.

El caso se aborda desde un enfoque cualitativo debido a la importancia de reconocer los discursos y percepciones de los diversos agentes involucrados en la siderúrgica. Este estudio, a pesar de que da luces sobre un fenómeno particular, permite evidenciar tendencias que se han dado en las industrias en Colombia. El acercamiento a este caso se dio en tres momentos: un primer abordaje a partir de fuentes secundarias como artículos de periódicos y tesis de grado; dos observaciones no participantes a la planta de producción; y un tercer y último momento en el que se realizaron una serie de entrevistas a profundidad a pensionados, trabajadores actuales y directivos.

Para este estudio, se retoman los modelos de gestión organizacional planteados desde disciplinas como la Ingeniería Industrial y la Administración de Empresas, como mapa de ruta para ubicar las estrategias empresariales de nuestra unidad analítica y así facilitar la comprensión de las acciones colectivas orientadas en ocasiones al rendimiento, en ocasiones al enriquecimiento individual.

La riqueza de este estudio es que además de reconstruir los modelos de gestión, se sirve de estas estrategias para comprender las luchas de poder y dominación que se dan dentro del campo económico de la empresa, y cómo se transforman los diversos capitales de los actores. Para ello ha sido fundamental la teoría estructural-constructivista de Pierre Bourdieu. Para terminar con un análisis que, de la mano de la teoría de Enrique De La Garza, construye la configuración socio-técnica de Sidercolombia, que gracias al análisis de lo social y lo técnico, amplía la comprensión del caso.

El estudio está integrado por los siguientes capítulos: el primero recoge el marco analítico en el que se sustenta el análisis del estudio de caso; el segundo expone la metodología utilizada a lo largo de la investigación; el tercero aborda de manera sucinta el proceso de producción del acero; el cuarto capítulo expone las condiciones técnicas y sociales de la empresa desde su surgimiento hasta 1999; el quinto capítulo recoge las transformaciones organizacionales entre 1999 y 2007, periodo caracterizado por una participación fundamental de los trabajadores en la toma de decisiones y la recuperación de la empresa; el sexto expone las estrategias empresariales que se han implementado después de la venta, caracterizadas por la búsqueda del rendimiento, la reducción de costos y el uso de la flexibilidad interna y externa; el séptimo, cierra con un abordaje de las transformaciones que se han dado en las relaciones de poder entre los diversos actores en el campo, caracterizadas por un vuelco radical de la importancia simbólica y la legitimidad de los diversos capitales.

CAPÍTULO I

MARCO ANALÍTICO

El interés de este estudio de caso, radica en analizar la empresa como una estructura de poder, que se legitima a través de un modelo de gestión determinado, que ha sido propuesto por la dirección administrativa. En este apartado se construye un esquema teórico de los modelos de gestión que se han desarrollado a nivel global y sus características; se reflexiona sobre la flexibilidad laboral como una estrategia de gestión empresarial; y se esboza una postura crítica frente a la retórica empresarial, partiendo del factor social como termómetro de los efectos de los modelos.

Las empresas necesitan una ruta de acción que permita el logro de objetivos específicos, sean administrativos, de producción o laborales. Un modelo de gestión es aquel planteamiento que, partiendo de factores específicos de la organización, propone un marco de acciones colectivas determinadas al rendimiento y la eficiencia (Blau, 1965). Sobre este modelo de gestión, se trazan diversas estrategias empresariales, que responden a las necesidades de la empresa y que se aplican al personal, a la tecnología o al control (Mayor et al., 2004). Este estudio se centrará tanto en las estrategias y el modelo de gestión, como en las implicaciones del mismo sobre la organización del trabajo.

A continuación, se expone la teoría de Pierre Bourdieu, que sirve de base a este estudio para analizar el marco social, económico y político de la siderúrgica, para después exponer los diferentes modelos de gestión organizacional que se toman como referencia para reconstruir los diferentes modelos de gestión que han existido en la industria de este estudio de caso.

1.1. Teoría de campos y capitales

Empresas como la que nos ocupa en este estudio de caso se ubican dentro del campo económico que plantea Bourdieu desde el Estructural-Constructivismo. Dicho campo, socialmente construido, alberga relaciones desiguales de poder y jerarquías (Bourdieu, 1989), es decir, que la estructura de poder del campo es asimétrica a favor del capital económico, poseído generalmente por los

empresarios. Los trabajadores, quienes poseen capitales de otro tipo con menor poder, pueden ser capaces de poner en juego estrategias para elevar su poder e, incluso, cuestionar el orden social empresarial. Así, al existir agentes que buscan ampliar su poder en el campo, éste se convierte en un espacio de potencial conflicto, pero también de negociación y dominación. Este campo, que para el autor es como un terreno de juego, compuesto de relaciones sociales entre agentes que poseen diversos capitales y de estrategias que ellos establecen para lograr mayor control (Bourdieu & Wacquant, 1995).

Los recursos de poder que poseen los agentes están sustentados en la posesión de los siguientes capitales: social, entendido como las redes asociativas a las que puede pertenecer el agente; cultural, referido al conocimiento, a un saber socialmente valorado en el campo; económico, representado en el dinero; y simbólico, que se constituye como el reconocimiento público de la posesión del capital económico y cultural. Así, cada agente según sus intereses, genera estrategias que le permiten lograr sus objetivos a través del uso de los capitales que posee.

En el caso de una industria, cuando un trabajador se vincula a ésta, entra al terreno de juego -campo económico- de la empresa de manera consensuada, es decir, el trabajador acepta las reglas de juego y muestra disposición a su inmersión e inversión en el campo, como condición de ingreso y permanencia en el mismo. La empresa a su vez, consciente de la existencia de una asimetría de poder entre los directivos y los trabajadores, debe generar estrategias para legitimar tales reglas, que no son necesariamente neutras. Según como se acople el trabajador a las normas, su espacio dentro del campo se mantendrá estable o, por el contrario, generará conflicto. De ahí que uno de los objetivos de la dirección empresarial es obtener poder simbólico, concebido como el poder de hacer cosas con palabras, de legitimar lo invisible de manera sutil, como elemento fundamental en juego, pues posibilita la consecución del poder de ésta sobre los trabajadores (Bourdieu, 1989).

Por su parte, el trabajador, con la ilusión de permanecer en el juego, se somete así al marco de dominación existente y se sirve de su capacidad de agencia, -a través de la acción individual o colectiva, cristalizada en la acción

sindical, en el establecimiento de redes sociales- para incidir en las regulaciones del juego. El estar en el juego bajo unas normas, genera a su vez prácticas repetidas, que se transforman en *habitus* (sistema de producción, percepción y apreciación de prácticas), las que permiten también que se dé la permanencia en el juego (Bourdieu, 2003:114).

En el caso de la siderúrgica de este estudio de caso, la organización no sólo está incrustada en el campo económico, sino que también hace parte del campo político, porque su origen está asociado al capital estatal durante buena parte de su historia. Es en este contexto que se debe resaltar la existencia de dos modelos económicos que regularon la política estatal en términos de industria, que regularon la empresa. Primero, el modelo de sustitución de importaciones de la década de 1940, bajo el cual se creó la empresa y que brindó un clima sumamente favorable en cuanto a impuestos y protección del mercado para la compañía. Segundo, el modelo neoliberal de la década de 1990, bajo el cual el Estado redujo al mínimo su intervención en el mercado, lo cual obligó a la empresa a abandonar condiciones favorables para su producción y estar a la deriva del movimiento del mercado internacional.

En cuanto a los agentes que participan en este juego empresarial, se ha mencionado que se sirven de estrategias para la obtención de poder simbólico. Tales estrategias son, para Bourdieu, “acciones objetivamente orientadas hacia fines, que bien pueden no ser los fines subjetivamente buscados”, en las que el sujeto se concibe como actuante y dotado de un sentido práctico (2008: 112). Es decir, las estrategias de los sujetos, más que racionales en torno a fines, dependen de los *habitus* y de los capitales que soportan las acciones de los sujetos.

La pertinencia de haber elegido este enfoque como marco analítico para esta investigación, radica en que no sólo se estudia la empresa, su modelo de gestión y la organización del trabajo, sino que se analiza también el marco social, económico y político. Además, se abre el camino para desentrañar cómo las prácticas se cristalizan en *habitus*, cómo los *habitus* se sirven de los capitales que se poseen y finalmente cómo las estrategias se sirven de los *habitus* para alcanzar los objetivos.

1.2. Modelos de gestión empresarial

La historia del proceso de racionalización del trabajo ha estado ligada a los modelos de gestión, que tuvieron su nacimiento a comienzos del siglo XX, en los que la calculabilidad, la previsión y la reducción de costos se convirtieron en el centro de la discusión, marginalizando el papel del trabajador en el logro de la eficiencia, al que sólo se le asignaban tareas repetitivas y operativas. Sin embargo, con el paso del tiempo, el operario dejó de ser considerado una cosa, para ser entendido como un sujeto poseedor de una experiencia industrial que podría jugar a favor de la mejora de los procesos. A pesar de ello, para Clausen & Olsen (2000) hoy en día, el trabajo repetitivo que genera alienación en el trabajador, está aún muy presente en las empresas de Occidente, especialmente del tercer mundo, escondido bajo la retórica empresarial de la participación.

Retomando los inicios de la racionalización del trabajo, ésta surge de la mano de dos sujetos: Frederick Taylor y Henry Ford.

En el modelo que propone Taylor, conocido como administración científica o *Taylorismo*, busca intervenir tanto los procesos de producción como la mano de obra, concebida como naturalmente irracional y, por ende, susceptible de ser adiestrada para generar rendimiento, pues ésta, tanto como la dirección empresarial, desean maximizar económicamente los esfuerzos (Littler, 1978). Así, se intervienen tanto la división del trabajo, como las formas de control sobre la labor de cada empleado y de igual manera la relación entre trabajadores y administrativos, aumentando así la jerarquización.

Este modelo, plantea dos momentos de transformación:

Primero, propone un análisis esquemático de las formas de trabajo:

1. Máxima fragmentación del trabajo: estudio minucioso de los puestos de trabajo, tareas y tiempo de realización, con el fin de descomponer en tareas básicas.
2. Separación entre planeación y tarea: los ingenieros diseñan las tareas y los trabajadores las realizan.
3. Reducción de capacitación: al ser menores los requerimientos de conocimientos del trabajador para cada tarea, se reduce la capacitación.

4. Disminución de materiales: reducción de existencias innecesarias (Littler, 1978).

Segundo, plantea la implementación de nuevas estructuras de control:

1. Control de tareas: cada tarea tiene un tiempo específico y gracias a ello se puede supervisar la realización de cada una.
2. Administración científica: que reorganiza a los trabajadores, asignándole las tareas que más se ajusten a sus aptitudes naturales y entrenarlo para que trabaje según un método científico.
3. Creación de un sistema de monitoreo: con el fin de controlar de manera sistemática las tareas.
4. Sistema de pago de incentivos: para lograr mayor rendimiento y eficiencia en el trabajador (Littler, 1978).
5. Cooperación entre dirección y trabajador: coincidencia de intereses de ambos grupos, considerando la idea de *homo economicus*, es decir, maximizar económicamente los esfuerzos.

El Taylorismo tuvo una buena acogida en los países desarrollados, especialmente en Estados Unidos, por la idea de la racionalización de las tareas a través de su estandarización, normalización, especialización del trabajo basada en una alta división del trabajo, además de considerar al obrero como *homo economicus*. En Colombia, el Taylorismo se introdujo en la década de 1950 en las grandes empresas con relativo éxito (Mayor, 1985).

Por su parte, el modelo que propone Henry Ford, conocido como *Fordismo*, busca elevar la productividad a través de la producción en línea, la división técnica y la estandarización de la producción. Partiendo de estudios de tiempos y movimientos propuestos por Taylor, el Fordismo propone agrupar a los trabajadores alrededor de la línea de producción, en la que cada trabajador tiene una tarea específica (Pietrykowski, 1995). Ford, al igual que Taylor, consideraba que el trabajador era un sujeto motivado sólo por intereses económicos, que vendía su mano de obra a cambio de salario para poder garantizar su capacidad de consumo, a lo que se le sumaba la producción en masa, para así garantizar la existencia de una oferta y mantener la sociedad de consumo.

Este modelo se caracteriza por una alta división del trabajo, entre el grupo de los que dirigen los procesos productivos y los que hacen la labor en sí; por el trabajo repetitivo y por la obligación de ejercerlo de manera constante. Puesto que la interrupción de una función específica dentro de la banda mecánica retrasa todo el proceso, ya que desde el comienzo hasta el fin, cada segmento de la producción depende del anterior (Pietrykowski, 1995). La otra cara de este modelo plantea una idea de consumo de masas a través de salarios estables, pues al trabajador se le paga para que se eduque en el consumo, para que use su salario para consumir - lo que para Ford implicaba el consumo de sus automóviles- generando un vínculo estrecho entre producción y consumo. Sin embargo, en Colombia el Fordismo apenas se reprodujo con ciertos elementos -especialmente la línea de producción en las grandes empresas- pero la idea de consumo masivo hasta el día de hoy no se ha vivido en el país, aunque una parte minoritaria de trabajadores sí se han articulado al mercado como consumidores.

En cuanto a las críticas al Taylorismo y al Fordismo, éstas abarcan temas como la no existencia de la participación; el aumento de los niveles de burocracia; y el esfuerzo por eliminar las organizaciones sindicales (Coller & Garvía, 2004). Igualmente, se cuestiona el trabajo repetitivo, la alta dependencia de la producción sobre cada uno de los trabajadores que laboran en la línea, además, la mirada reduccionista del trabajador al considerarlo como un sujeto cuya orientación es puramente económica, dejando de lado las relaciones sociales, etc.

El siguiente modelo, es la escuela de *Relaciones Humanas*, en el cual se les da relevancia a los trabajadores. Se plantea que los operarios se constituyen como un grupo de sujetos con expectativas similares, liderazgos informales y jerarquías. A esto se le llama el factor humano, que constituye una multiplicidad de interpretaciones y percepciones del sujeto que labora, y que inciden directamente en la consecución de su trabajo (Dubrin, 1974). En esta escuela, surgen cuatro líneas de análisis de las organizaciones:

1. Estudio sobre las relaciones sociales en los grupos de trabajo: cómo se generan normas y sanciones entre ellos y la existencia de lazos cohesivos que generan alto rendimiento del trabajador, con el objetivo de desentrañar el tejido de relaciones informales para administrarlas.

2. Liderazgo y su relación con la motivación de las personas bajo su mando: generar eficacia y seguridad en el líder para que motive al trabajador a rendir.
3. Elementos socioeconómicos: género, raza, edad, clase social, como elementos claves para explicar el comportamiento de los trabajadores.
4. Factores psicológicos: los operarios tienen necesidades y expectativas que la dirección administrativa debe tener en cuenta (Coller & Garvía, 2004).

La crítica más fuerte a este modelo es que pasa de una burocracia a una tecnocracia, es decir, que pone el conocimiento al servicio del capital, lo que permite desentrañar la cultura de la empresa para la construcción de una cultura propuesta desde la dirección empresarial.

Alrededor de la década de 1970 en Europa y Estados Unidos, la crisis del petróleo, el descenso de la economía y la aparición de mercados emergentes como los de Oriente, obligaron a cuestionar la eficacia de los modelos de gestión que se venían implementando. Había que reducir costos para aumentar la eficiencia, y eso implicaba transformar la manera cómo se estaba produciendo. Así, aparece en el panorama la *flexibilidad laboral*, como estrategia para hacer frente a los movimientos de la demanda y fluctuaciones del mercado sin generar pérdidas, además de posibilitar mayor calidad en la producción. Para el trabajador, parece haber una mayor posibilidad de capacitación y mayores libertades, pero el rasgo característico es que hay una libertad limitada (Smith, 1997). Es, en general, la práctica principal para reducir costos, bajo cualquier modelo de gestión². Esta flexibilización, puede orientarse tanto al personal, como a la tecnología (Pietrykowski, 1995). Ésta asume dos formas fundamentales: externa e interna.

La *flexibilidad externa* aplicada al personal, hace referencia a la adecuación de la mano de obra a las demandas del mercado, con el uso de la subcontratación, trabajadores que “prestan servicios a una empresa, pero dependen laboralmente de otra, sea una empresa de trabajo temporal (ETT), una empresa de servicios, una cooperativa o una empresa asociada” (Iranzo & Leite,

² La aparición de esta nueva estrategia que se va a esparcir rápidamente, parte la historia de los modelos de gestión en dos.

2004: 355), es decir que no existe relación de dependencia directa del contratado con el contratante, sino que es transferida a un intermediario³. Igualmente, busca la descentralización, es decir, la subcontratación de procesos a empresas contratistas. Mientras la *flexibilidad interna* se refiere al uso de un trabajador polivalente, es decir, se pasa de tener muchos trabajadores con tareas específicas, a tener un trabajador que tenga múltiples funciones. La mayoría de los modelos de gestión en la actualidad toman elementos de la flexibilidad, no sólo interna o externa, sino horaria y salarial, como estrategia para reducir costos, elevar la productividad y como estrategia política orientada a reducir la base sindical vía externalización de procesos.

Esta flexibilidad también tiene un impacto individual en el carácter de los sujetos que deben acogerse a ella. Richard Sennett (2000) afirma que esta nueva concepción del trabajo, ajustada a: planes a corto plazo, un mayor control difícil de delinear, una burocracia que se reinventa de manera constante y al uso de nuevas tecnologías para no dejar nada de los procesos productivos en la oscuridad, genera un trabajador que termina amoldando su carácter para poder mantener su empleo, abandonando proyectos a largo plazo y valores éticos que eran fundamentales en el pasado como la solidaridad, viéndose obligado a reinventarse de manera constante, sin comprender los cambios por los que atraviesa.

En el marco de esta estrategia de flexibilización, se encuentra modelo de gestión llamado *Toyotismo*, que surge en Japón y da comienzo a la segunda etapa de la racionalización del trabajo (Smith, 1997) en el que se plantean cuatro principios:

1. Eliminación de recursos redundantes e implantación de producción ligera: menos existencias, menos espacios, menos personal, eliminar movimientos inútiles de materiales. La disposición física de la maquinaria debe ayudar al flujo sistemático de producción.
2. Implicación de los asalariados en las decisiones de producción - mejoramiento continuo-: los empleados tienen el conocimiento de lo que pasa en el proceso productivo y éste debe socializarse para analizar si el proceso tiene errores.

³ Este grupo también incluye el trabajo doméstico y los consultores (Gamble & Huang, 2009).

3. Subcontratación y participación de los contratistas: cercanos a la empresa y evaluados constantemente para que ayuden al mejoramiento continuo.
4. Calidad total: la eliminación de un defecto es más rápida y económica cuánto más próxima está al momento de producción (Bonazzi, 1993).

Dentro de este modelo, se proponen los círculos de calidad y los grupos de mejoramiento continuo para aumentar la participación. Los círculos de calidad son grupos de cinco a diez personas, que de manera voluntaria discuten problemas relativos a sus áreas de influencia, idealmente deberían tratar temas como el proceso productivo; deberían tener una aceptación amplia sobre los no miembros; y deberían tener el visto bueno del sindicato (Bradley & Hill, 1983). Por su parte, en los grupos de mejoramiento continuo, se genera una discusión respecto a los procesos productivos, a la tecnología y a la toma de decisiones, logrando un mayor empoderamiento del trabajador sobre el proceso (Smith, 1997). El ideal de ambos grupos de participación es elevar la moral y pertenencia del trabajador, así como elevar la productividad y mejorar permanentemente los procesos.

Este modelo se llamó la alternativa post-fordista por cuanto propuso un acuerdo social -que sólo se logró en ciertas empresas japonesas- que brinda estabilidad laboral, menor jerarquía y mayor participación, requisitos necesarios para tener un trabajador polivalente, que asume más labores y propicia el rendimiento. El Toyotismo se distancia de modelos como el Taylorista, que carecen de participación del trabajador, quien sólo ejecuta la labor, pero se sustenta en procesos de racionalidad formal más elevados que los propuestos por el Taylorismo, ya que cubre todo el espectro de los procesos y avanza más sutilmente sobre las formas de legitimación del orden social.

Entre las críticas al Toyotismo, se puede comenzar mencionando el uso extensivo de la flexibilización externa, que termina adelgazando la empresa, lo que se conoce como una *lean firm*. Es decir, aquellas grandes compañías que sostenían regiones enteras, terminaron quedándose “con el corazón del negocio”, con las estructuras mínimas. Si bien los procesos subcontratados se dieron en el entorno de la empresa, la contratación directa se redujo de manera considerable. Las empresas de Occidente empezaron a transformar las ideas toyotistas y en el

afán de reducir costos al máximo, sacrificaron elementos como la estabilidad laboral, eje central del modelo en Japón, convirtiendo a la empresa en un corredor donde sólo fluían trabajadores, limitando la existencia de condiciones laborales adecuadas y derechos laborales.

Otra crítica se refiere a los pocos efectos sociales de su implementación en Occidente (Bradley & Hill, 1983), argumentando que el éxito del modelo japonés se produjo gracias a condiciones internas de la empresa que se dieron sólo en Japón. Cuestiones como contratos a término indefinido (que terminan siendo contratos de por vida) generaron la adhesión necesaria del trabajador a la empresa y su posterior compromiso. Además, se construyeron relaciones laborales de derechos y deberes, en la cual la empresa no era sólo de los accionistas, sino de todos los trabajadores. El error ha sido implementar el modelo japonés no de manera concertada, sino impuesta por parte del personal gerencial.

Para Vicky Smith (1997), este modelo intensifica la vigilancia, densifica el rol del trabajador al obligarlo a saber más y tener mayor responsabilidad y acelera el ritmo de cada labor, todo ello con la consecuencia de un acrecentamiento del estrés percibido por el trabajador. Además, disminuye la privacidad o autonomía del trabajador al hacer visible espacios que antes eran de jurisdicción única del operario. Lo que se dibuja como una mayor autonomía y responsabilidad, es para Smith una mayor carga que no representa necesariamente un aumento del salario y un aumento del nivel jerárquico.

El último modelo de gestión se conoce como *Empresa Red* o *Sistémica*, en el que la organización se conciben como un conjunto de departamentos con una lógica propia, interdependientes y que tienen metas comunes, son como federaciones de organizaciones bajo un mismo proyecto. Así, cada equipo no puede subsistir sin interactuar con los otros (Szekely, 1994). Pero también y más importante, es que existe un entorno del cual se sirve la empresa, donde subcontrata procesos -investigación de mercados, temas financieros- y personal, sirviéndose de la flexibilidad interna y externa como espina dorsal. Además, las empresas utilizan las tecnologías de la comunicación (Hodge et al., 1998).

A partir de los modelos de gestión que se han expuesto, esta investigación pretende analizar las tendencias asociadas a modelos de gestión que se han

planteado durante el periodo de transición 1999-2006 en Sidercolombia y después de la venta de la empresa, centrando la discusión en la organización del trabajo, al tiempo de reconocer los procesos específicos que legitiman los cambios, las relaciones de dominación y las pérdidas o acrecentamiento de capitales y de poder de los agentes.

Por último, en esta investigación también se busca ligar lo técnico y lo social, tal como lo plantea el sociólogo Enrique De La Garza (2000) quien propone la conjugación de ambos factores, para dar vida a la configuración socio-técnica, que pone en interdependencia, de un lado, la tecnología, la materia prima y el modelo de gestión; y del otro, las relaciones laborales, los marcos de significado y el perfil de la mano de obra. Así, al comprender la constitución social de la empresa a partir de lo técnico, se logra un amplio espectro de entendimiento de los procesos internos y sus causas (Clausen & Olsen, 2000).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Con el fin de responder a la pregunta ¿cómo transforma el nuevo modelo de gestión empresarial la organización del trabajo y qué repercusiones tiene ésta última en las condiciones de trabajo y las relaciones laborales? Este estudio se sirvió de una metodología cualitativa que permitió reconstruir los principales momentos que han configurado la historia de la empresa, y un acercamiento directo a temas como las percepciones de los actores sobre los esquemas organizativos y las consecuencias de los cambios.

Se escogió tal enfoque debido a que la realidad social estudiada, se constituye como un producto humano derivado de prácticas sociales y tendencias de comportamiento, que son continuamente modificadas por los sujetos. En este sentido, el interés fue además de descubrir estructuras (modelos de gestión), descubrir la dimensión subjetiva, comprendida como las percepciones de los actores sobre los efectos de las estructuras en sus espacios específicos -de trabajo- (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005: 73). La pertinencia de este enfoque está también en que no sólo hay relaciones funcionales y uniformes en un contexto dado, sino acciones individuales con sentido y motivaciones (Coller, 2005: 19) o acciones sin intencionalidad que obedecen a una racionalidad práctica, tal como lo indica Bourdieu. En este sentido, en el estudio de caso escogido se quiso reconocer estas acciones (estrategias) como resultado de prácticas y *habitus*. Esta metodología además permitió profundizar sobre esos significados sociales, comprender esas interpretaciones de la realidad objetiva dada, y cómo se apropian de ella los actores a través de estrategias concertadas (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005: 91, 110).

Como estudio de caso, se escogió Sidercolombia como unidad analítica (Coller, 2005: 33), con unas fronteras relativamente delimitadas, donde suceden fenómenos en una población específica, que se analizaron en su contexto (Babbie, 2010:309). Se pretendió describir y comprender en detalle las lógicas internas de la empresa, referidas a cambios en la organización de trabajo, además de comprender el escenario social particular (empresa) que contiene características

generalizables (Walton, 2009: 121). Este estudio de caso es de naturaleza típica, pues en él se suscriben fenómenos singulares y particulares que permiten ilustrar la tendencia de las organizaciones colombianas en el marco de una política neoliberal, objetivada en estrategias de privatización y flexibilización como supuesto requisito para mantenerse en el mercado.

Sidercolombia como estudio de caso es relevante desde tres perspectivas: se enmarca en el cambio de política económica de mediados del siglo XX, una política de sustitución de importaciones en la cual se incentivó la creación de industria nacional; ilustra la gestión de una de las principales empresas mixtas del país, que sin embargo para el común de la población se entendió como empresa pública; y finalmente, ilustra los efectos de un segundo momento económico en el país, la apertura económica, ante la cual la industria nacional no fue suficientemente fuerte y la mayoría de las empresas colombianas sufrieron un proceso de reestructuración. La privatización de Sidercolombia (y traspaso a manos extranjeras) ha transformado la manera cómo se entiende el trabajo y cómo se realiza; de ahí la importancia de analizar cómo han sido dichas transformaciones y cómo han sido percibidas por los trabajadores.

A continuación, se describen las etapas de la investigación: 1) fase documental 2) fase de trabajo de campo y 3) fase de análisis y redacción del informe final.

2.1. Fase documental

En este momento de la investigación se recabó la información secundaria, necesaria para construir el marco analítico, la historia de la empresa y tener un conocimiento suficiente sobre el caso. Con el fin de construir el marco teórico, se investigó sobre teoría organizacional, modelos organizativos y nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), además del modelo estructural-constructivista propuesto por Bourdieu. Así, fue fundamental la lectura de Enrique De La Garza (2000) y Pierre Bourdieu (1995, 1989) para el enfoque analítico. Para la teoría organizacional se tomaron en cuenta Guiseppe Bonazzi (1993), Keith Bradley y Stephen Hill (1983), Christian Clausen y Peter Olsen (2000), Xavier Coller y R. Garvía (2004), Jos Gamble y Qihai Huang (2009), Craig Littler (1978), Bruce

Pietrykowski (1995), Richard Sennett (2000), Vicky Smith (1997), James Stoner y Freeman R.(1996) y Miguel Szekely (1994).

Se hizo también una revisión de tesis de pregrado y postgrado sobre la empresa en las principales universidades de Bogotá. Las tesis fueron agrupadas según su enfoque en aspectos técnicos y aspectos humanos. Las tesis que abordaron elementos técnicos se realizaron en el año de 1989 (por parte de empleados de la empresa) y se centran en mejoramiento de procesos, desde un enfoque cuantitativo (Bohórquez & Moreno, 1989; Bonilla & Pinzón, 1989; Herrera & Hernández, 1989; Martínez & Ríos, 1989; Cabas & Vélez, 1996). Las tesis que se enfocan en aspectos del capital humano de la empresa por un lado refieren a la cultura organizacional (Clavijo, 2005) y a los factores psicosociales de los trabajadores (Peña & Pinzón, 2005). De otro lado, hay tesis que tratan el tema de la historia tanto de la empresa como de la influencia de la misma en la región, desde un abordaje cualitativo (Angulo, 1997 y Zapata, 1994).

Respecto a la revisión de medios impresos, se indagó sobre los acontecimientos de los últimos 18 años de la empresa en periódicos y revistas de circulación regional y nacional. Como criterios de selección se tuvieron en cuenta noticias referidas a momentos cruciales de la empresa, como crisis, reestructuración, venta y renovación de personal. Los periódicos revisados fueron El Tiempo, Portafolio, El Espectador y Boyacá 7 Días. También las revistas Cambio y Semana, de circulación nacional. Al finalizar esta fase documental, se contó con información suficiente para dar comienzo a la segunda fase, de campo.

2.2. Fase de trabajo de campo

Como se mencionó en la parte introductoria de este capítulo, se eligió construir un estudio de caso desde un enfoque cualitativo, con el fin de reconocer el contexto, pero sobretodo los discursos de los sujetos frente a fenómenos específicos. Además de querer encontrar las motivaciones de los actores para utilizar diversas estrategias, con el fin de hacer oposición o no a las nuevas maneras de organizar el trabajo (Coller, 2005: 20). En esta fase se utilizaron técnicas cualitativas como la entrevista semi-estructurada y la observación no participante.

La entrevista cualitativa es un intercambio de percepciones, motivaciones y significados sobre la realidad social y los fenómenos que en ella se dan, a través de las palabras. Es una negociación de realidades en donde el centro es el entrevistado, como aquel que nos ilustra sobre su mundo de representaciones, pero el entrevistador también es fundamental, por cuanto orienta la entrevista y de cierta manera influye en las respuestas de quien contesta (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005: 159). En la entrevista semi-estructurada se construyó un diálogo con una serie preestablecida de preguntas abiertas y temas para explorar, que no fueron necesariamente una camisa de fuerza. Los temas surgieron también de manera espontánea y en ocasiones en orden diferente al preestablecido en el guión de entrevista, dando como resultado una mezcla de diálogo y preguntas.

En la entrevista a pesar de intentar ser una conversación, hay un objetivo explícito de ser el entrevistador el que escucha y el entrevistado el que habla (Valles, 2003:180). La entrevista permitió tocar a fondo los temas y recoger percepciones. Para Coller, las preguntas consignadas en el guión de entrevista deben ser concretas para no dar espacio a la vaguedad y estar agrupadas por temas (2005: 82). Sin embargo, para este caso se eligió partir de preguntas abiertas, con el fin de establecer un clima de confianza para hablar, sin presionar al entrevistado (Babbie, 2010: 320), mientras el entrevistador puntualizaba sobre aspectos concretos. Se evitaron los juicios al entrevistado y las preguntas sobre temas morales. El guión fue el mismo para grupos similares de entrevistados, con el fin de garantizar una paridad en la información recabada (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005: 162).

Las entrevistas se dieron en tres momentos, 2009, 2010 y 2011: en el 2009 se realizaron 13 entrevistas y tres grupos focales -con temas más generales sobre la empresa- con ayuda de los estudiantes que asistieron a la salida de campo a Sidercolombia, teniendo en cuenta que aún no se había propuesto este tema de investigación como monografía de grado. En el 2010 se realizaron siete entrevistas en la segunda visita a la región y finalmente en el 2011, con la colaboración de la dirección empresarial actual, se realizaron ocho entrevistas. Las entrevistas fueron realizadas en diversos espacios: las instalaciones de la empresa,

las instalaciones de la organización sindical y las casas de los trabajadores. Todas las entrevistas fueron grabadas en un dispositivo de voz.

Para las entrevistas se dividió la población en ocho grupos:

Grupo	Número de entrevistas realizadas	Año de realización
Directivos	5	2011
Mandos medios	4	2011
Trabajadores	4	2009-2010-2011
Directivos pensionados	1	2009-2010
Mandos medios pensionados	6	2009-2010
Trabajadores pensionados	3	2009-2010
Sindicalistas pensionados	4	2009-2010
Grupo focal pensionados	3	2009

En el primer grupo de entrevistas en el 2009, se abordaron temas como historia de la empresa, organización del trabajo, políticas de personal, tipo de trabajador, momentos estructurales y relaciones laborales. Con el segundo grupo en el 2010, las entrevistas se centraron en temas como historia de la empresa, vida diaria en el trabajo, modos de organización del trabajo, la venta de la empresa, relaciones laborales, el sindicato, percepciones sobre los cambios estructurales, entre otros. Con el tercer grupo en el 2011, las entrevistas estuvieron enfocadas a temas como modelos de gestión, estrategias de implementación, aspectos técnicos, cambios en la organización del trabajo y temas de personal. La duración promedio de las 30 entrevistas fue de una hora y media.

En la segunda parte de este trabajo de campo se empleó la técnica cualitativa de la observación no participante -el observador no se involucró en la situación, no manipuló ni estimuló a los actores, con el fin de no influir en los sucesos (Coller, 2005: 85)- en la planta de producción. La observación fue el complemento necesario de la entrevista, por cuanto una cosa es la interpretación de la realidad social por parte del entrevistado y otra es la realidad social en sí misma, lo que se puede ver de manera directa, su cotidianidad (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005: 227). Se definió con anterioridad la situación específica a observar y los espacios donde se desarrollaba y una vez allí se analizaron los actores, los espacios y tiempos y los comportamientos y de manera específica, las actitudes, las relaciones y los eventos (Bonilla-Castro & Rodríguez, 2005: 231),

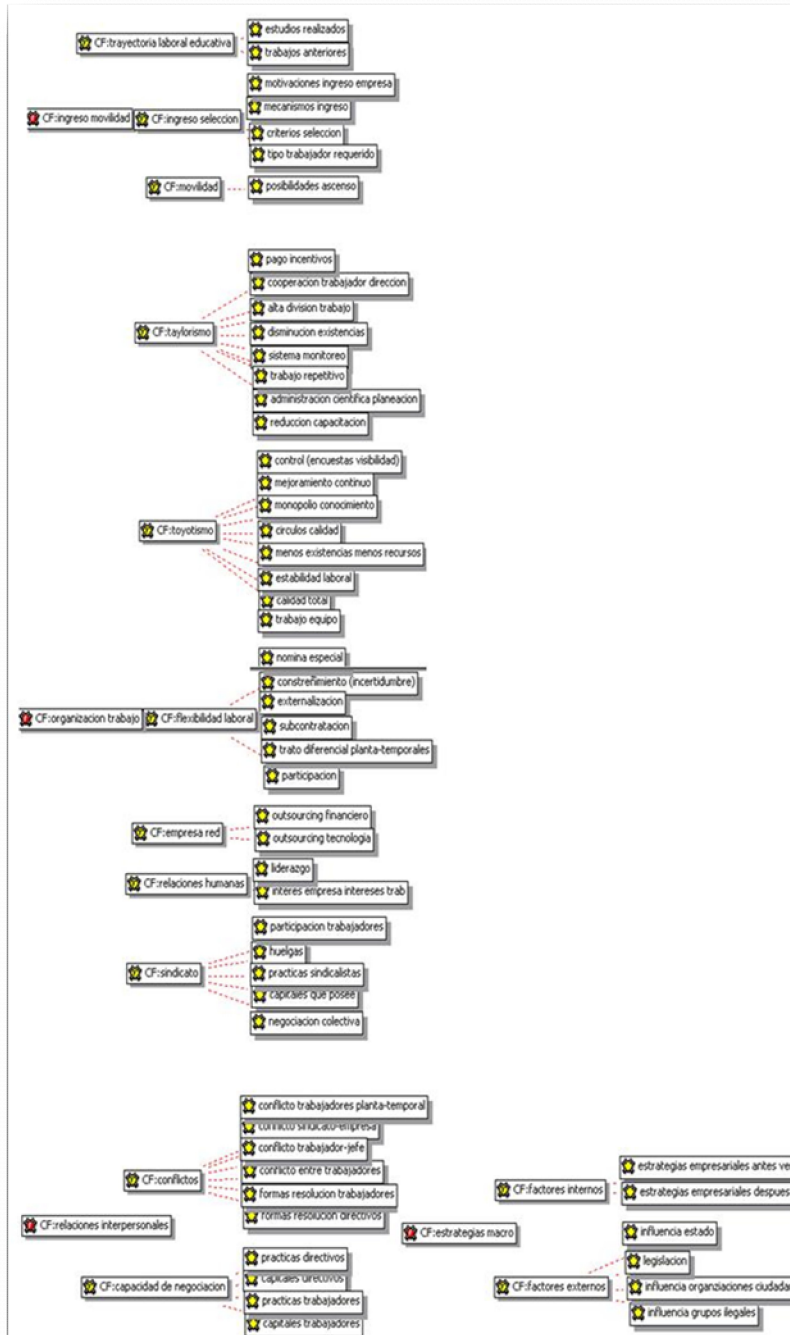
siguiendo un guión de observación previamente definido. La primera visita se dio en octubre del 2009 con una visita a los departamentos de la planta de Aceración. La segunda visita se realizó la primera semana de febrero del 2011 durante dos días. El primer día se visitó el área residencial y administrativa, contiguo a la planta de producción; el segundo día se visitó el área de Laminación y Bodega de la planta de producción.

Los datos de las observaciones se registraron en diarios de campo divididos en dos segmentos, de un lado, los elementos subjetivos (percepciones, interpretaciones, actitudes del investigador frente a lo que observa) y de otro lado, los elementos objetivos (acciones, movimientos de los observados). Para la observación fue necesario ir más allá de mirar; teniendo en mente una guía de lo que debe observar y una visión aguda y suspicaz sobre lo observado. Cada observación tomó un tiempo aproximado de dos horas por día y de ello resultaron dos diarios de campo. Cada observación estuvo acompañada por un empleado de la empresa, con el fin de clarificar temas técnicos y estructurales.

2.3. Fase de análisis y redacción del informe final

En esta etapa del proceso se transcribieron las 29 entrevistas. Después se codificó la información en el software de análisis cualitativo ATLAS TI, para organizar y clasificar la información para facilitar el análisis. Para la codificación, de manera previa se construyeron grupos temáticos llamados familias y dentro de cada familia se construyeron códigos relacionados con categorías conceptuales previamente establecidas o descubiertas en el trabajo de campo, como se ve en la imagen:

Imagen N° 1: Familias -rojo- y códigos -amarillo- utilizadas en la codificación con el software de análisis cualitativo Atlas TI, 2011.



Fuente: Extraído de la unidad analítica creada para este estudio en Atlas TI, 2011.

Posterior a este proceso de codificación y análisis se procedió a escribir los resultados que a continuación se exponen.

CAPÍTULO III

EL PROCESO PRODUCTIVO

Para comprender el transcurrir de la historia de la empresa, es fundamental conocer cómo se produce el acero, tema que nos ocupa en este capítulo, para lo cual ilustraremos el momento actual. El proceso productivo es el eje estructural que determina, en parte, la gestión empresarial, la organización del trabajo, las condiciones de materia prima, la tecnología, el mercado, el tipo de trabajador y los *habitus* de trabajo⁴.

Mapa N° 1: Ubicación de las minas de la empresa, 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en el trabajo de campo y revisión de medios impresos, 2011.

Esta siderurgia es la única en el país que produce acero de manera integrada, es decir, que el proceso cubre desde la obtención de la materia prima hasta el producto final. En la actualidad, la explotación minera es una unidad productiva no integrada administrativamente, pues dicha etapa del proceso está tercerizada, es decir, no está gestionada de manera directa por la empresa, como sí sucedía antes de la privatización de Sidercolombia, lo que ha permitido aligerar la estructura organizacional y facilitar la administración. En la Tabla N°1 se puede

⁴Vale destacar que en la actualidad la siderúrgica pertenece en un 70% a la multinacional Sidersa, tema en el que se profundizará más adelante.

observar un inventario de las minas que pertenecen a la empresa, la cual tiene licencia de explotación por 100 años a partir del momento de la venta, en el 2007.

Tabla N° 1: Minas propiedad de la siderúrgica, año 2011

Municipio	Mineral	Tipo de explotación	Estado actual	Distancia de Belencito -planta industrial-
Paz del Río	Mineral de hierro y carbón	Bajo tierra	Explotadas por terceros en un 40% aprox.	20 Km
Samacá	Carbón	Bajo tierra	Clausurada por encontrarse en zona de páramo donde la explotación está prohibida	35 Km
Belencito	Piedra caliza	Bajo tierra	Explotada de manera directa	0 Km.

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en el trabajo de campo, las entrevistas y la revisión de medios impresos, 2011.

La explotación de estos minerales genera altos costos por la maquinaria requerida y por ser de alto riesgo -explosiones y deslizamientos de tierra-. Estos factores llevan a las directivas a cerrar algunas minas y a subcontratar la gestión de las mismas a terceros, consecuente con su estrategia de *reducción de costos*.

La mayoría de las minas llevan más de 50 años de explotación, lo que obliga paulatinamente a cavar más profundo, esto en términos prácticos significa mayor tiempo de trabajo y mayores costos de extracción. La calidad de los minerales es diversa: el mineral de hierro tiene bajo contenido en hierro⁵, lo que lo clasifica como de baja competitividad -esto implica extraer mayor cantidad para poder obtener un arrabio aceptable-. Sin embargo, contiene azufre y fósforo, que se aprovecha para producir abono destinado a la venta. El carbón es de alta volatilidad, es decir, produce gas en grandes cantidades, que permite utilizarlo como combustible en la planta de Laminación.

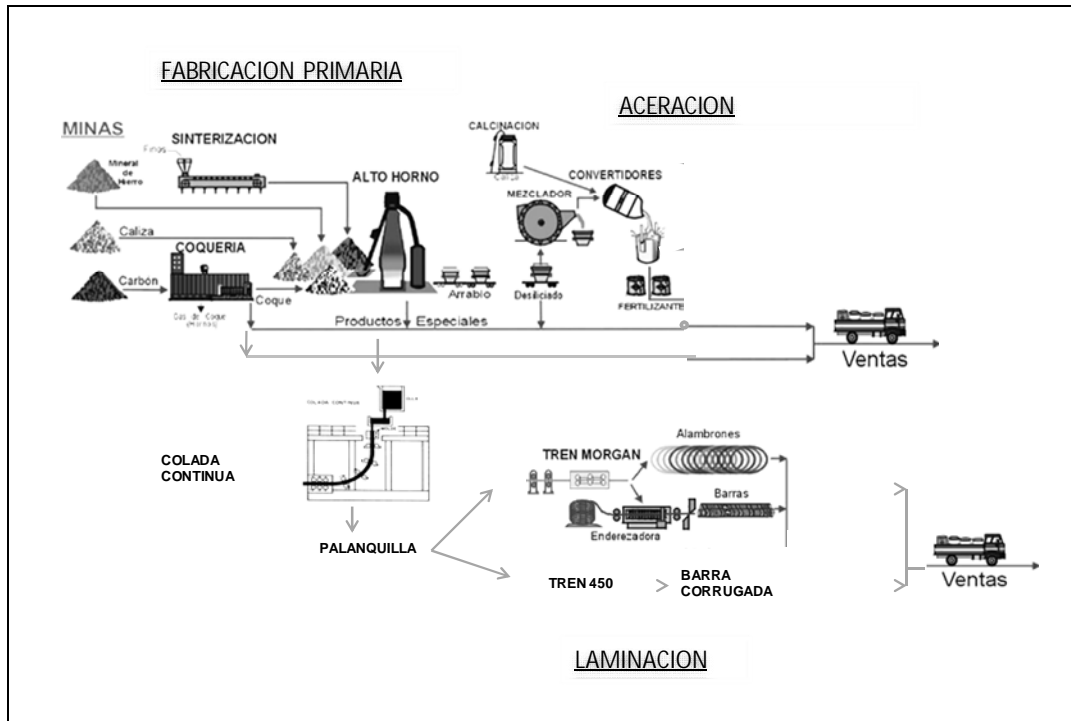
La planta de producción -con un área de 7km²- está dividida en tres áreas:

1. Fabricación primaria
 - 1.1 Sinterización
 - 1.2 Coquería
 - 1.3 Alto horno
2. Aceración

⁵ Esta información técnica puede ser ampliada en la tesis de López Carvajal, López Nossa, et al. (1989).

3. Laminación

Diagrama N° 1. Proceso de producción del acero al año 2011



Fuente: diagramación propia a partir de gráfico extraído de la tesis de Peña y Pinzón (2005) e información recabada en las entrevistas del año 2011.

Es una planta en la que conviven tres unidades productivas con una lógica de producción y tecnologías diferentes, de lo que se derivan modos de organización del trabajo sustancialmente diversos. Sin embargo, en términos de producción de acero, las unidades se logran integrar y trabajar en red para producir 800 toneladas de acero al día. Para facilitar este engranaje de la producción, el proceso se controla y almacena en el software SAP -implementado en 2010 para sustituir el BAAN-. SAP arroja datos en tiempo real de cantidad, calidad de la producción, tiempos de producción, además, información contable y reportes de ventas; esto permite centralizar, controlar y visibilizar toda la información, para evaluar de manera permanente el cumplimiento de metas de producción.

A continuación se expone el estado actual del proceso de producción del acero, organizado por departamentos:

3.1. Fabricación primaria:

3.1.1. Sinterización

En esta planta se carga a la sinterizadora el mineral de hierro y la caliza húmedos, produciendo sinter, que es llevado al Alto Horno como materia prima (López Carvajal et. Al. 1989 17-18).

3.1.2. Coquería

El proceso principal en esta área es la transformación del carbón en coque. Esta planta se divide en tres departamentos: la batería, donde se transforma el carbón; Carboquímicos, donde se produce el gas de coque, el abono y la naftalina; además, encontramos allí los hornos de solera, donde de manera rudimentaria se produce coque -hoy en día tercerizado-.

La batería se compone de 57 hornos en los cuales se vierte el carbón y mezclado con agua se realiza la cocción a 1300°C⁶. Pasadas 22 horas, se extrae el coque -producen 700 toneladas/día-. Los trabajadores están expuestos a altas temperaturas durante el proceso de quema de coque. De la alta volatilidad del carbón se origina el gas de coque. Después de pasar por un condensador, se reparte a las demás plantas para ser usado como combustible. Una parte de este gas se queda en Carboquímicos, allí se le agrega ácido sulfúrico y es vendido como abono. El 25% restante del gas de coque se transforma en naftalina para la venta -materia prima para la elaboración de plástico-.

Los únicos dispositivos semi-automatizados son los extractores de gas, lo cual supone alta intervención humana en el proceso. Se suma a este hecho, la elevada obsolescencia de los equipos, pues es tecnología anterior a 1950. Con la implementación de la estrategia de mantenimiento preventivo, se ha logrado que la maquinaria esté en condiciones adecuadas -más no óptimas- para su uso.

La producción de productos como abono y naftalina, que basan el proceso en la transformación de la naturaleza de la materia, configura oficios específicos, en el sentido que demandan de un pequeño grupo de trabajadores el conocimiento

⁶ López Carvajal et al. (1989) exponen de manera detallada el proceso de producción del acero, en su monografía de grado “Perspectivas para el desarrollo de Laminación”, en las primeras 25 páginas.

profundo del proceso, especialmente en su etapa final, favoreciendo cierta indispensabilidad de su saber. Saber adquirido a través de la experiencia y de difícil codificación, pues los sentidos como la vista y el olfato son importantes para determinar el punto o calidad del producto. No obstante, la mayoría de las labores son totalmente manuales -cargue y descargue, aseo, etc.-, pues requieren alta capacidad de atención y resistencia física.

Hay 140 operarios repartidos en tres turnos de trabajo y son coordinados por cerca de ocho ingenieros -18 trabajadores por ingeniero-. La mayoría del personal operario tiene formación técnica y está sometido a alto riesgo pues está expuesto a altas temperaturas, ruido y vibraciones. El trabajo más riesgoso es el de los operarios que verifican el funcionamiento de las baterías, que deben caminar en el techo, sometidos a altas temperaturas, provistos de sandalias de madera que aíslan el calor.

3.1.3. Alto Horno

Es el corazón de Sidercolombia, allí se produce el arrabio a través de la fusión del coque y el sinter -antes se utilizaba chatarra como materia prima, generando menor calidad en el acero-. Para su funcionamiento, depende de cuatro estufas que mantienen la temperatura; de las cargadoras, grúas manuales que movilizan la materia prima; y de grúas con cuchara que llevan el arrabio a la planta de Aceración. Esta planta es la segunda con menor tecnología y los únicos dispositivos semi-automatizados son las cargadoras de la materia prima.

La materia prima se vierte por la parte superior del Alto Horno -30 metros de alto- y se mantiene a 1500°C. Este proceso genera CO² como resultado de la combustión de la mezcla de carbono de coque y el monóxido, que a su vez reaccionan con el mineral de hierro generando arrabio -líquido rojizo-. Este proceso dura tres horas y es controlado desde una sala de máquinas que mantiene constante el calor, la velocidad y la carga. Diariamente se producen 1.050 toneladas.

Esta planta cuenta con 94 personas distribuidas en tres turnos de ocho horas que permiten el funcionamiento las 24 horas. La mayoría de estos trabajadores realizan labores manuales -limpieza industrial, reparación de canales

de agua y de escoria, cargue de materias primas-; que requieren resistencia física y atención. Como el proceso fundamental en esta planta es la transformación de la materia prima, aquí también se encuentra un grupo de trabajadores con oficio específico, que demanda el conocimiento del operario del punto de cocción, de ahí que el sentido de la vista juega un papel fundamental⁷.

Es una planta de alto riesgo para el trabajador, con exposición constante a altas temperaturas, partículas en el aire y vibraciones. Fácilmente pueden presentarse situaciones anómalas: si se eleva el nivel de hidrógeno se pueden producir derramamientos de líquidos incandescentes o explosiones. La importancia de esta planta obliga a que en marchas anómalas, los operarios reparen el daño en condiciones de emergencia y riesgo, es decir, a altas temperaturas y bajo la amenaza de derramamiento del arrabio caliente. Esto explica que buena parte de los trabajadores sean antiguos, pues demanda capacidad de reacción y conocimiento del proceso en su conjunto.

3.2. Aceración

Aquí se transforma el arrabio en acero. Se comienza con un desescoriado mecánico -en acería Thomas o LWS-, en el cual se adicionan ferroaleaciones -que determinan la calidad del acero- y al contacto con el oxígeno se oxidan los elementos, dando origen al acero en estado líquido⁸. Éste se vierte en moldes en la Colada Continua, donde al contacto con el agua se enfría y obtiene la forma de los moldes, creando palanquillas, que son varillas de acero de 10 centímetros de diámetro por 10 metros de largo.

Para esta área no se cuenta con mayor información por la dificultad de acceso a los trabajadores y a la planta. A grandes rasgos, tiene tecnología mixta, pues la Colada Continua es una adquisición reciente -año 2000- y aquí subsiste también el oficio específico.

⁷ Tal y como lo relata un sindicalista: “Ellos comenzaron a procesar el acero, nosotros aquí le decíamos a ojmetro porque no había una tecnología que le dijera a usted *dele tantos kilos por decir algo de este implemento, pongan un kilo del otro*. Ahí tocaba era a ojo procesar el acero y ponga un vidriecito de cobalto para que no se dañe la mezcla, échele una paladita allá de manganeso” (*Sindicalista pensionado #2*).

⁸ Ver Clavijo 2005: 18.

3.3. Laminación

Es la planta donde la palanquilla se convierte en el producto final -rollos y barras corrugadas-. Allí se encuentran el tren Morgan, el Horno Danielli y el Tren 450, los dos primeros adquiridos en 1994 y 2002 respectivamente; mientras que el último tren es el más antiguo de la planta, comprado al inicio de la empresa, aunque data de 1920. La palanquilla se calienta en el horno y después en el Tren Morgan se originan los rollos de acero; mientras en el tren 450 se producen las barras corrugadas. Esta es la planta con mayor tecnología, menor riesgo y menor manualidad.

Las palanquillas son movilizadas primero al horno Danielli -automatizado- donde a 1150° C se calientan sin perder su forma para pasar al tren Morgan o al tren 450. En el primer tren -automatizado- las palanquillas pasan por rollos que van disminuyendo su grosor hasta quedar con un diámetro de dos centímetros. Estas barras después se enrollan y son cargadas por otra grúa automática. Este proceso toma dos horas y media por palanquilla. De manera similar, en el Tren 450 -manual- se producen barras corrugadas; aunque este dispositivo técnico en particular es antiguo, el uso del gas de coque -producido internamente- como combustible hace de esta máquina la más eficiente de la empresa, al tener un costo mínimo de producción.

En Laminación trabajan 350 personas, repartidas en tres turnos de trabajo - una minoría pertenece a nómina especial y el 10% es personal con menos de dos años allí-. La mayoría de las labores se rotan entre los trabajadores, debido a la baja complejidad de la maquinaria y por la actual política empresarial orientada a la polifuncionalidad. La mayoría de las labores son de supervisión de la maquinaria. Los riesgos laborales son menores que en las demás plantas: sí hay partículas en el aire, exposición a altas temperaturas -la palanquilla está expuesta con una temperatura de 1000° C- pero no hay ruido, vibraciones, explosiones o derramamientos.

En la tabla N° 2 se resumen las condiciones tecnológicas y productivas de las plantas:

Tabla N° 2. Comparativo maquinaria y producción, año 2011, bajo la dirección de Sidersa

Área	Materia prima	Maquinaria	Tipo	Tiempo de vida útil	Productos	Tipo de tecnología
Sinterización	Mineral de hierro-Caliza	Sinterizadora	Semiautomatizada	<input type="checkbox"/> 70 años	Sinter	Trabajos manuales Oficio específico
Coquería	Carbón	Batería	Semiautomatizada	<input type="checkbox"/> 70 años	Coque de coque Gas de coque Naftalina	Trabajos manuales Oficio específico
Alto horno	Coque-Sinter	Alto horno-Estufas	Manual	<input type="checkbox"/> 70 años	Arrabio Escoria	Trabajos manuales Oficio específico
Aceración	Arrabio	LWS-Thomas Colada continua	Semiautomatizadas Automatizada	<input type="checkbox"/> 70 años <input type="checkbox"/> 30 años	Palanquilla	Trabajos manuales Oficio específico
Laminación	Palanquilla -Gas de coque	Horno Danielli Tren Morgan Tren 450	Automatizadas Manual	<input type="checkbox"/> 10 años <input type="checkbox"/> 30 años <input type="checkbox"/> 80 años	Barras corrugadas	Trabajos de control y supervisión de maquinaria

Fuente: Elaboración propia a partir de información recabada en el trabajo de campo, 2011.

A modo de conclusión, el proceso productivo se realiza en condiciones de baja tecnología y alta obsolescencia: cerca del 80% de la maquinaria es la misma con la cual comenzó la empresa, que a su vez fue adquirida de segunda. La implementación de nuevas estrategias empresariales ha permitido mantener la producción estable en 370.000 toneladas anuales; sin embargo, es una cifra por debajo de los índices de competitividad mundiales de un millón de toneladas/año.

Dentro de la planta hay una heterogeneidad de procesos asociadas a la diversidad de condiciones de trabajo de alto riesgo. Más de la mitad de los dispositivos técnicos son semi-automatizados, es decir, aun deben contar con la supervisión e intervención constante del operario. Buena parte de las tareas demandan alto esfuerzo físico, como las actividades de limpieza, cargue y descargue, predominantes en el proceso. Además, requieren capacidad de resistencia a altas temperaturas, al ruido y a la contaminación ambiental, sumados a la habilidad y disposición para responder con prontitud ante cualquier emergencia. Es de destacar, que buena parte de las áreas de trabajo demandan un pequeño grupo de trabajadores poseedores de un oficio específico, cuyo saber se hace relativamente indispensable.

CAPÍTULO IV

ANTECEDENTES Y SURGIMIENTO DE LA EMPRESA

En este capítulo se expone el contexto en que surge la empresa, enmarcada en el campo de lo político y económico. Un proceso de cinco décadas, que legitimó la existencia de una nueva clase social y un bienestar generalizado, por encima de la racionalidad económica. Busca introducir al lector en los sucesos más significativos que acaecieron en este período, que contribuyen a comprender los cambios y dificultades por los que atraviesa Sidercolombia para responder a las demandas de la globalización.

4.1. Proyecto de industrialización: entre el campo político y económico

A comienzos del siglo XX, la región donde se ubica la empresa era una zona ganadera y agrícola -94% de la zona era rural-. Al ser la única entrada al Llano, era paso obligado del comercio y fuente de recursos para la zona oriental de Colombia (Zapata, 1994). Con la construcción de la carretera al Llano en 1909, la región fortaleció los vínculos comerciales con el Oriente colombiano, pero años más tarde se construyó una vía directa a los Llanos desde Bogotá, con lo cual el área dejó de ser proveedora de alimentos; al tiempo de reducir el impacto en el mercado agrícola nacional, sumiendo a la región en la pobreza y el desempleo⁹.

Después de la Gran Depresión y la II Guerra Mundial, en Colombia el Gobierno se vio obligado a incentivar la industrialización¹⁰, dado que los países productores del primer mundo se habían abocado a sus mercados internos,

⁹ María Isabel Zapata (1994: 39) afirma que la zona donde se ubicó la empresa estaba medianamente poblada y se encontraba en condiciones de pobreza, condiciones que fueron fundamentales para que el Gobierno Nacional se decidiera a ubicar la siderúrgica allí y no en Barranquilla, como sugirió el BIRF.

¹⁰ El Gobierno, en el marco de este objetivo, construyó y/o mejoró en la zona la malla vial, el ferrocarril, los servicios públicos y la cobertura de la educación, que en conjunto con la creación de la siderúrgica, permitió que durante los siguientes 20 años se diera una transformación de la zona, un aumento de la calidad de vida y la aparición del concepto de modernidad en la arquitectura y la economía, como lo menciona Zapata (1994: 151) y como se mencionará más adelante.

limitando la oferta de sus productos en nuestro país¹¹. La nueva política de sustitución de importaciones, orientada a reducir la dependencia del mercado externo, tuvo entre sus prioridades la creación de industrias¹² que proporcionaran materiales como cemento y acero para poder generar la infraestructura vial, habitacional y empresarial necesaria para el desarrollo nacional (Garay, 2004).

Estos dos contextos confluyeron en la idea de generar una siderúrgica en la zona para atacar los altos índices de pobreza existentes en la región y fundamentalmente para aprovechar los yacimientos de mineral de hierro – encontrados en 1942- y piedra caliza, además de la cercanía del Lago de Tota. Mediante Ley 45 de 1947 se decidió crear la siderúrgica, que entre otros objetivos buscaba garantizar el empleo.

La década de 1940 marcó el inicio de La Violencia en Colombia, pero fue también una década crucial para el desarrollo, representó un intento por ubicar al país en el panorama industrial del continente. El discurso de inauguración de Sidercolombia en 1948 por parte del presidente Mariano Ospina Pérez, trajo consigo el mensaje simbólico de que ésta no era sólo una empresa, sino el origen de una nueva sociedad colombiana (El Tiempo, 18 de septiembre de 1948).

Sin embargo, Sidercolombia no estuvo exenta de intereses políticos que en ocasiones primaron sobre intereses económicos propios de una industria¹³: no se tiene registro de estudios de factibilidad que analizaran a fondo la creación de una industria de tal magnitud, teniendo en cuenta el costo-beneficio; tampoco que hubieran diagnosticado desde el inicio temas que tiempo después se hicieron evidentes, como el que las condiciones de la materia prima no eran favorables o

¹¹ De manera especial, el Gobierno buscó crear una siderúrgica para satisfacer la necesidad del acero para la construcción de ferrocarriles e infraestructura en general, puesto que además de enfocarse en sus mercados internos, las industrias extranjeras estaban dedicadas a la producción bélica, necesaria para el contexto de la época, de guerra (Ucrós Fajardo, 2009: 48-49). Tal objetivo quedó consignado en la Ley 97 de 1938, en la que el Gobierno asume el establecimiento de industrias de producción de hierro y acero.

¹² En la zona se generaron industrias como Indumil en 1954, Cementos Boyacá en 1955 y Sofasa en 1974 (Zapata, 1994: 108).

¹³ Al respecto, un entrevistado comenta que el surgimiento de Sidercolombia, al estar enmarcado en el periodo de La Violencia en el país, se constituyó como símbolo de la industrialización nacional y regional, frente a lo cual parte de la población incluso donó joyas y dinero para la compra de la maquinaria. Del mismo modo, continúa el entrevistado, la creación de la siderúrgica facilitó el afianzamiento de los conservadores en esta región, en la cual los liberales habían ganado terreno (*Mando medio pensionado #6*).

que la localización, distante de puertos, haría difícil la obtención de materias primas o la exportación (Cortés & Rojas, 2000: 95).

Estos criterios, que pudieron impactar de manera negativa la rentabilidad, por mucho tiempo no fueron un peligro, pues con las medidas gubernamentales - 20 años de exoneración de aranceles (Zapata, 1994: 31)- las cifras de ganancia no se vieron afectadas. Lo que sí es cierto es que la creación de la empresa dio un hálito de esperanza a la sociedad colombiana: de modernización y desarrollo. A partir de esto se puede afirmar que si bien la empresa fue un proyecto industrial, sirvió a intereses políticos asociados con el plan de gobierno de los presidentes Ospina Pérez y Laureano Gómez¹⁴.

La creación de la planta tomó casi tres años, contó con la dirección de expertos internacionales y mano de obra nacional -que después se asentaría en Nazareth, barrio obrero ubicado junto a la planta- y la maquinaria fue adquirida de segunda en Alemania y Estados Unidos. Este montaje trajo consigo tragedias fatales de campesinos, quienes no contaban con la experticia necesaria ni la protección industrial para el proceso. Esta obra fue un proceso sin precedentes, extraordinario para la región, que costó mucho más dinero de lo estipulado al inicio.

El dinero necesario para el montaje fue obtenido a través de préstamos con los bancos de París y los Países Bajos. Una vez inaugurada, se solicitó de nuevo un préstamo externo en 1952 por US\$ 30 millones, seguido de otro préstamo en 1957. Este alto endeudamiento no fue problema durante las primeras décadas, pues el Estado al controlar el mercado interno -y establecer precios-, garantizaba una demanda de acero a la empresa.

Este escenario garantizó el crecimiento de la organización, que se dio de manera acelerada y desvinculado de una racionalización de los procesos, hecho aislado que estuvo en manos de un asesor externo, a fines de la década de 1950. Si bien al poco tiempo de fundada la empresa se creó la División de Operación, oficina que se caracterizó por realizar la primera etapa de descripción de funciones, el sobredimensionamiento de la mano de obra fue inevitable. Entre

¹⁴ Gabriel García Márquez en 1954 afirmó que la creación de la empresa era “una hermosa locura y que en su nacimiento se pensó más en política que en industria” (El Tiempo, marzo 22 de 1999).

otras razones por el influjo de lo político y por la ausencia de control frente a la contratación, situación que fue artificialmente mantenida por el Estado¹⁵.

En cuanto a la contratación, se tomaron elementos de la Escuela de Relaciones Humanas como la disciplina, la estabilidad personal y la obediencia para seleccionar nuevos trabajadores (Mayor, 1992: 224). Sin embargo, la contratación siguió vinculada al pago de favores políticos, es decir, el proceso de selección aunque tendía a la racionalización, nunca estuvo exento de prácticas clientelistas como éstas.

Nada de esto preocupó a los gobiernos durante muchos años: la empresa antes que nada era un símbolo del desarrollo, que además garantizaba acero a la naciente industria nacional. Estas condiciones se vieron favorecidas por la ausencia de competencia en el mercado interno, lo que le dio el monopolio del mercado, situación que recuerda un pensionado:

No había mucho interés de sus directivos, de formalizar o de hacer una empresa técnica, sino de acuerdo a las necesidades que se fueran presentando, además de que como era una empresa que fue monopolio nacional, entonces tenían que comprarles hierro como fuera y al precio que fuera (*Directivo pensionado #1*).

Esta siderúrgica es un claro ejemplo de cómo el campo económico se subordinó a intereses de grupos sociales que actuaban en el campo político: un proyecto industrial que debió regirse por la racionalidad económica, sirvió eminentemente a lo político (Diario El Tiempo, marzo 22 de 1999). La empresa fue el proyecto bandera del Gobierno para sumergir a la sociedad colombiana en la idea del desarrollo. Así como también fue una iniciativa carente de requisitos industriales como calidad y eficiencia¹⁶.

¹⁵ Aquí cabe mencionar que tanto la manera de obtener el dinero para el montaje de la empresa, como el costo excesivo de la maquinaria, en su mayoría de segunda, fueron decisiones carentes de una racionalidad económica necesaria para hacer que el proyecto fuera exitoso en términos industriales, tal y como se sustenta en el texto de Eduardo Wiesner Durán: *Acerías Paz del Río, un estudio sobre sus orígenes, financiación, experiencias y relaciones con el banco internacional, para la reconstrucción y aumento*, 1963.

¹⁶ Aun en 1998, aun se sostenía la idea de que Sidercolombia surgió para satisfacer intereses políticos más que económicos (Diario El Tiempo, marzo 19 de 1998).

4.2. La empresa sustituye al Estado: en bienestar social y desarrollo de la región

Sidercolombia transformó la lógica de la región: la agricultura dejó de ser la actividad económica principal, la educación finalmente pasó a tener un papel preponderante y la creación de industrias -de cemento y de armamento militar en la misma década- se dio a un ritmo acelerado.

Con un 94% de población campesina, la mayoría de ellos sin saber siquiera leer, la transformación de la región se desencadenó con la vinculación de la población al montaje de la planta. Entre otras anécdotas, los extranjeros les dibujaban piezas para que comprendieran cuáles debían traer y ayudar a montar (Angulo, 1997:134).

La siderúrgica pasó a ser el lugar deseado para trabajar, pues allí se materializaba la modernidad. Además era la primera vez que existía un proyecto que los vincularía como asalariados, trabajadores ligados a un sistema de protecciones laborales no vivenciado por la gran mayoría de campesinos, como lo cuenta un pensionado:

Un jornalero por decir en esa época se ganaba un peso y ya en la empresa pues iba a ganar una serie de dinero más, entonces ya le decía al vecino, al hermano, al tío: “pase su hoja de vida que en la siderúrgica sí lo reciben” (*Grupo focal pensionados #2*).

Como empresa del Estado no sólo se encargó de producir acero y sus derivados sino que fue un medio a través del cual se garantizaron mejores condiciones de vida para la población. Ante la débil presencia de un Estado social de derecho, la empresa se erigió como actor protector. Tal es el caso de los servicios públicos: dentro de la empresa se construyó una planta de energía que proveía de luz a la región y después generó el acueducto desde el lago de Tota, que abastecía a más de 10 municipios. Además de la construcción de más de 100 Km. de carreteras y la construcción de los dos hospitales cercanos. En el año 1959 se ampliaron las políticas sociales de la empresa: se construyeron bibliotecas, se abrieron escuelas primarias, se gestionó el primer Salón Nacional de Artes, se daban cursos sobre música y arte, además se brindaban servicios que incluían a las familias de los trabajadores (Zapata, 1994:72).

Para el año de 1960, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia inauguró en Sogamoso carreras de ingeniería, para suplir la demanda de ingenieros de Sidercolombia. La empresa promovió el desarrollo educativo, a la par de dinamizar la economía de la región, generando una demanda de servicios: de minería, de transporte, de comercialización, de consumo y de construcción. Sin duda la siderúrgica fortaleció la región y aseguró el flujo de dinero y el trabajo (Zapata, 1994: 127), con lo cual la población cambió radicalmente en cuanto a su proyecto de vida: la agricultura disminuyó y se incentivó la adquisición de capital escolar, acorde con la demanda de la empresa.

Para esta década de 1960 ya existía una red social consolidada que garantizaba el capital simbólico de los trabajadores dentro y fuera de la empresa. La lucha de éstos se cristalizó en la convención colectiva, documento que regulaba y garantizaba las condiciones laborales, ampliando así la brecha entre el trabajador asalariado y el campesino boyacense. Mientras en la región se elevó el empleo pero se mantuvo la pobreza, los trabajadores de la empresa contaban con sueldos relativamente altos y ocho primas extralegales¹⁷, además de subsidios de vivienda y alimentación (Zapata, 1994: 69), situación que les garantizó una alta calidad de vida, tal como lo relata un pensionado:

Los sueldos en cementos eran sueldos de pobreza, sueldos de miseria, el de Sidercolombia era uno de los mejores y la gente que trabajaba allí tenían sus casas, tenían su carro, tenían su familia bien, los que tenían a sus hijos estudiando los mandaban a estudiar a hijos a Bogotá, bueno eso era una belleza (*Trabajador pensionado #2*).

Es posible decir que se dio una transformación de la composición social de la población en la región: una porción de ésta pasó a suplir la demanda en servicios, mientras que otra se vinculó a instituciones educativas -el analfabetismo se redujo entre 1951 y 1973 de 62% a 36%- para luego satisfacer la demanda de personal con capacidades técnicas que era requerido en la empresa.

Sin embargo, el trabajador continuó labrando la tierra a pequeña escala, conservando sus *habitus* campesinos, mientras se articulaba al campo industrial,

¹⁷ Entre las que se cuentan: prima de servicios, prima de navidad, prima de vacaciones, prima de antigüedad, prima de producción, recargo por trabajo nocturno, bonificaciones para otras labores bajo tierra, bonificación por mantenimiento y seguridad en transporte, subsidio de transporte, de alimentación, familiar, auxilio por muerte del trabajador, por muerte de familiar, por accidente y por enfermedad, tal y como lo expone María Isabel Zapata (1994:69).

vivenciando dos mundos: el del trabajo de la tierra y el del obrero, esto en el marco de espacios cada vez más urbanos¹⁸.

A mediados de la década de 1960 la empresa pasó a ser mixta, pues alrededor del 64% de las acciones fueron adquiridas por particulares, mientras que un 25% estaba en manos del Banco de la República (Duarte, 1976). El empleo se mantuvo y, debido a las garantías que brindaba el Estado en términos de impuestos y demanda, la empresa siguió creciendo de manera desmedida.

En cuanto a los procesos de racionalización industrial vinculados a la introducción de prácticas tayloristas, iniciados a finales de 1950, su impacto se redujo con el paso del tiempo, encontrando trabas al proceso: al ser una decisión unilateral por parte de la empresa, los trabajadores no contaron con la información necesaria para interpretar los cambios y/o negociar sus implicaciones; esto derivó en un rechazo de buena parte de los operarios a lo que percibieron como mayor control e intensificación sobre el trabajo, mientras que otros trabajadores intentaron elevar su capital cultural para poder responder mejor al cambio. Si bien, en 1962 se llegó a un acuerdo para negociar estas decisiones entre directivos y el sindicato, éste nunca fue cumplido (Mayor, 1992: 210, 221).

Para concluir, se ha visto que Sidercolombia, ubicada en el campo económico, impactó el campo social: además de brindar servicios sociales, culturales y educativos, construyó sujetos que se vieron abocados a nuevos *habitus*, prácticas de trabajo distantes de las prácticas ancestrales campesinas. Se legitimó además su existencia pues la región dependía de la intervención de ésta para mantener la prosperidad. Así, se observa que aunque la presencia del Estado fue mínima, la existencia de la siderúrgica oscureció el problema de fondo - ausencia de una oferta de servicios para la población-, que se consolidaría como la dependencia de la región respecto a la empresa¹⁹. Esto explica la dificultad en el futuro de desmontar el sistema de bienestar proporcionado por la ésta.

¹⁸ Tal y como lo sostiene María Isabel Zapata (1994:123) y como lo relata un entrevistado: “Por ejemplo, los de Aquitania tenían su sembrado de cebolla y ellos seguían con su agricultura, eso era así, claro. Ellos mezclaban el trabajo en Acerías con un trabajo productivo en su región” (*Grupo focal pensionados #3*).

¹⁹ La empresa dejaba a la región para 1987 -se toma este año como referencia al no tener información anterior- 25.000 millones de pesos entre trabajadores, proveedores y Estado, como lo afirman Blanco y Godoy (1987: 60).

4.3. Dos décadas cercanas al abismo: Débil racionalidad económica

Para la década de 1970, la empresa contaba con 20 años en el mercado y más de 5.000 trabajadores directos. Es en este momento que se evidenció la insostenibilidad del bienestar social y la necesidad de una racionalidad económica que orientara la empresa. Sin embargo, son otros los factores que protagonizaron estas dos décadas anteriores a lo que será la decisiva década de 1990, caracterizada por la apertura económica. Entre estos factores se cuentan aquellos ajenos a la empresa como el fuerte invierno de inicios de 1970; la crisis del petróleo de 1978; y el derrumbe en 1982 del cañón del Chicamocha que detuvo el transporte (Bonilla, Pinzón et al., 1987: 4.33-4.36). Todo esto afectó la producción y venta del acero, en una empresa en la cual el retraso productivo impactaba inmediatamente los costos de funcionamiento.

En el campo político, la empresa continuó elevando su participación, a la vez que se fortalecieron las prácticas de corrupción y clientelismo dentro de la empresa, constituyéndose así como espacio de disputa de intereses políticos y de pago de favores políticos por medio de contrataciones²⁰, tal y como lo relata un pensionado:

El gerente era: “no pues yo tengo que traer mis paisanos y engancharlos”, pero es que no había recursos, no había dónde sentar a un trabajador más, “¡a mí que me importa yo lo entro!”(...)Entonces llegó un momento en el que no teníamos nada que hacer, porque el trabajo que yo desempeñaba lo hacíamos cinco trabajadores y la nómina se creció mucho. Entonces la plata de los productos que se vendían generalmente no alcanzaban para pagar esa nómina y por políticas de los gerentes, eso se mantuvo (*Sindicalista pensionado #2*).

A pesar de ello, la empresa mantuvo una producción estable de 380.000 toneladas anuales, aunque la situación en el mercado no era la ideal a pesar de contar con la protección del Estado. Para 1981 se inauguró la unidad productiva de cemento -utilizando como materia prima la escoria que se desecha del proceso del acero- lo cual implicó mayor contratación e inversión en compra de tecnología. Esta unidad, mantuvo a flote a la siderúrgica, al ser una de las más avanzadas de América Latina (Clavijo, 2005: 24) produciendo anualmente 670.000 toneladas de cemento. Sin embargo, esta nueva entrada de capital por la

²⁰En una entrevista, el presidente de la empresa Néstor Fernández, afirma que la política siempre ha sido un impedimento para el desarrollo industrial de la empresa (Diario El Tiempo, mayo 28 de 1997). Además, el sindicato comienza a ser utilizado como instrumento político, derivando en su inestabilidad como organización (Zapata, 1994:65-66).

venta del cemento, no redujo la crisis por la que atravesaba la siderúrgica, que paulatinamente descapitalizó a Sidercolombia. Situación que buscó ser atenuada con la venta de acciones al Banco de la República (Zapata, 1994: 42).

Además, la condición del dispositivo técnico no era la ideal: éste había sido adquirido de segunda en los inicios de la empresa, por ende no era de última tecnología y requería de continuas reparaciones. Por ejemplo, la producción del horno LWS y del Alto Horno comenzó a disminuir y la única salida era la compra de nuevos equipos -solución que hasta hoy, 25 años después, no se ha realizado-. Además, el sobredimensionamiento de la mano de obra se convirtió en un obstáculo para la capitalización de la empresa debido, entre otros aspectos, a los altos costos laborales y prestacionales²¹.

Bajo estas condiciones, la estrategia de racionalización de los procesos presentó múltiples dificultades. Si bien el Taylorismo se venía implementado de manera aislada desde la década de 1970, sólo hasta 1984 se institucionalizó como una práctica organizativa, tal como lo menciona un pensionado:

En lo que tenía que ver con la cuestión de los seguimientos o el rendimiento del personal se inició con analistas, ellos hacían recorridos por la planta mirando el estado de la maquinaria y hacían apenas observaciones al respecto, estamos hablando de 1975, posteriormente se creó en 1984 la oficina técnica (*Sindicalista pensionado #4*).

Entre las razones que explican la lenta y difícil implementación de prácticas tayloristas orientadas a la sistematización y estandarización de las tareas, cristalizadas en descripciones de funciones, se pueden mencionar la lucha contra las prácticas vinculadas al mundo campesino que no habían sido totalmente desarraigadas del orden industrial -consumo de alcohol, indisciplina- (Herrera & Hernández, 1989:25-26); la no información a los trabajadores sobre las implicaciones y necesidad de los cambios; sumado al no involucramiento del sindicato en la introducción de dichas prácticas y la reducida convicción por parte de la dirección empresarial, de la utilidad de esta propuesta de gestión organizacional.

²¹ Tal como lo relata un pensionado: “Había mucha burocracia: cuando yo entré [alrededor de 1965] éramos como 5.000 trabajadores para producir 300.000 toneladas. Después [a finales de la década de 1990], producían 320.000 toneladas con por ahí 2.500 trabajadores, o sea que había más contratación de la necesaria” (*Directivo pensionado #1*).

Por su parte, el sindicato tuvo cierta influencia en el entorpecimiento de estas labores, posiblemente debido al escaso conocimiento sobre la importancia de la racionalización de los procesos productivos²². Lo cual derivó en una marginalización de la organización sindical respecto a los cambios y una defensa a las prácticas tradicionales de trabajo, con el fin de legitimarse -para la época el sindicato contaba con 4.830 trabajadores sindicalizados de un total de 5.218 (Blanco, 1987:28)-. A su vez, la gran mayoría de los operarios valoraba este respaldo y se mostraban reacios a los cambios pues de hecho éstos se traducían en mayor control e intensificación de las labores; además, sus *habitus* de trabajo se habían encarnado en formas de pensar y hacer que no estaban muy dispuestos a transformar, pues a su entender también funcionaban.

A pesar de la lucha por mantener las prácticas tradicionales de trabajo, los ingenieros pudieron realizar estudios de tiempos y movimientos más estructurados. Se organizó el proceso productivo acorde a un escalafón, lo que supuso el rediseño de los puestos de trabajo y la definición de los criterios de ascenso. También se fomentó la capacitación del personal en torno a la realización de estudios técnicos y tecnológicos; medida que tuvo aceptabilidad pues fue la oportunidad para que un grupo importante de trabajadores elevaran su capital cultural, asociando el conocimiento con la experiencia ya adquirida dentro de Sidercolombia y enfatizando en la especialización del trabajo. Sin embargo, los ascensos mantuvieron su utilidad como herramienta útil a la administración y a un grupo minoritario de dirigentes sindicales para legitimarse, viciando así la labor de los ingenieros, encargados de la reorganización de la planta laboral, proceso que debía estar orientado por criterios exclusivamente técnicos, como lo relata un pensionado:

Con esa oficina, se logra lo que se llamaba las evaluaciones, aunque eso posteriormente se presta para el manejo de componendas entre el sindicato y la misma administración (*Sindicalista pensionado #4*).

Estas prácticas clientelistas dificultaron las labores de esta oficina, al tiempo de reducir su importancia, lo que llevó al cierre de ésta en 1994, situación que recuerda un pensionado:

²² Herrera y Hernández (1989: 26), afirman que la implementación de datos normalizados y fórmulas de tiempo para medir el trabajo no pudieron ser implementadas en parte debido al apoyo del sindicato, que pensaba que *sólo* se buscaba incomodar al trabajador.

Los sindicalistas se dieron cuenta que más que todo querían [en la oficina técnica] presionar a los trabajadores buscando mayor rendimiento con el mismo sueldo y generaron oposición. Entonces los encargados se dedicaron a hacerle seguimiento de prevención a las máquinas, para que diera más rendimiento y eso termina en que esos trabajadores se retiraron y eso hizo que se desintegrara la oficina (*Sindicalista pensionado #4*).

Lo que obligó a que se archivaran los modos operatorios, pues si bien eran conocidos por los trabajadores, en el día a día las prácticas laborales eran una mezcla de la experiencia y de técnica, como lo relata un directivo de la época:

Había algo que se llamaba los modos operatorios pero digamos que a pesar que existía el modo, cada uno hacía parecido al modo, pero a su forma. Entonces “no que yo nivelo cinco veces” y “que yo nivelo tres veces” y el otro lo hace seis, pero el modo operatorio no era tan específico y decía, “nivele hasta que se retire la máquina y después haga tres pasadas largas”. Entonces no era muy claro, no había una fortaleza en esos modos (*Directivo #4*).

Para 1988, aunque la empresa continuaba en crisis, mantenía el control del 25% del mercado nacional, situación que fue atractiva para el grupo empresarial Antioqueño que compró el 18% de las acciones de la empresa (Diario El Tiempo, febrero 10 de 1998). Aunque el interés de la compra derivaba de la rentabilidad de la unidad productiva de cemento, que controlaba el 85% del mercado interno, y no de la siderúrgica (Bonilla, Pinzón et al., 1987: 5.40).

Para cerrar, es pertinente observar que entre 1970 y finales de 1980 en la empresa se agudizó la crisis económica y se hizo evidente la insostenibilidad de ciertas condiciones: producción ineficiente, exceso de mano de obra y ausencia de planeación estratégica. Además, los vínculos políticos de los directivos empresariales relegaron la racionalidad económica para poner la empresa al servicio del campo político. Esta situación no excluyó a la empresa del campo económico debido al respaldo estatal para garantizar el monopolio de Sidercolombia en el mercado. Pero este proteccionismo se acercaba a su final.

4.4. La década de 1990: Neoliberalismo y pérdida del capital simbólico de la empresa

Para 1990 América Latina, siguiendo el discurso de apertura económica fomentado por el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, se abrió al mercado internacional. El gobierno colombiano, encabezado por César Gaviria, justificó la necesidad de la apertura económica por la existencia de un mercado

interno inundado de productos locales de baja calidad -de lo cual los productos de Sidercolombia eran un ejemplo- y adujo que la oferta se había alejado de la demanda por cuanto la capacidad de compra era baja y no equilibraba el mercado, requiriendo así productos más baratos y de mejor calidad. Es así como consideró que tras más de 40 años de fomento al desarrollo industrial, las empresas habían madurado lo suficiente para competir a nivel mundial. Afirmación distante de la realidad, pues buena parte de las empresas industriales tenían todas las falencias propias de una naciente industria.

Sidercolombia es un ejemplo de ello, de cómo las empresas no le apostaron de manera decidida a la eficiencia empresarial, garantizando su permanencia en el campo gracias a las protecciones brindadas por el Estado -a costa de una alta tasa de endeudamiento-. Lo que significó que esta siderúrgica se vio abocada a enfrentarse a un mercado fuerte, sin las condiciones estructurales adecuadas: un 83% de la maquinaria había cumplido su tiempo de vida útil (Jiménez, Mejía & Rodríguez, 1989:127) y tenía un rendimiento inferior al promedio de las siderúrgicas del país, produciendo 52 toneladas de acero por empleado cuando las demás empresas generaban 308 toneladas por empleado (Osorio, Umaña & Villa, 1989:7). Además, contaba con altos índices de contaminación ambiental (Bohórquez, Moreno & Romero, 1989:140) y el bajo contenido de hierro en la materia prima disminuía la calidad del acero.

Además, la siderúrgica contaba con una mano de obra aun ligada a prácticas de trabajo técnico-campesinas, que junto a la obsolescencia de la maquinaria apenas producían 350.000 toneladas al año, lo que la ponía en desventaja frente a multinacionales que producían un millón de toneladas de acero de calidad al año.

Los estudios de factibilidad sobre la empresa, de nuevo resaltaron las condiciones estructurales que dificultaban un desenvolvimiento exitoso en el mercado, como la lejanía a los puertos y la baja calidad del acero (Martínez & Ríos, 1989:137). Además, los costos laborales absorbían 34% de la ganancia productiva cuando el estándar era 15% y el costo por tonelada de producción era de 400.000 pesos mientras que el estándar era 300.000 pesos (Boyacá 7 Días, agosto 8 de 1997). Como tales condiciones eran difíciles de transformar, se hizo

una tímida apuesta a la inversión en maquinaria a través de la compra del Tren Morgan para la producción de barras de acero. Esta máquina, adquirida de segunda, ahorra US\$ 60 por tonelada de acero producido (Diario El Tiempo, mayo 28 de 1993), aunque el acero importado seguía siendo más barato y de mejor calidad.

Para 1993, la empresa entró en un ciclo profundo de crisis económica y como una medida para sobrellevarla, se obligó a los trabajadores a entregar el 40% del salario para inyectar dinero a la empresa, dinero que después se tradujo en acciones²³. Adicionalmente, el Estado a través de la Ley 50 buscó reducir las rigideces de las relaciones laborales, es decir, flexibilizar el mercado laboral mediante la reducción de costos laborales vía contratación -dio paso a la ampliación de los contratos temporales, los contratos por servicios y la subcontratación- y la transformación del régimen de cesantía -administración de éstas por Fondos y eliminación de su retroactividad-. La política interna, sumada a los cambios en la regulación del trabajo, redujo la capacidad adquisitiva del trabajador e hizo tambalear su bienestar.

Ese mismo año se dio la sobreoferta de acero legal y de contrabando²⁴, lo que impactó de manera negativa el precio del acero en el mercado (Diario El Tiempo, mayo 3 de 1995), lo que sumado a los elevados costos de producción de la empresa llevaron a una disminución importante de las utilidades. Para 1994, el acrecentamiento de la deuda interna y externa obligó a la empresa a tomar una decisión drástica: se decidió la separación de la unidad productiva de cemento, creando la empresa de Cementos Alpes²⁵, con el fin de venderla para capitalizar Sidercolombia. El Sindicato Antioqueño quien era un importante accionista de la siderúrgica, compró la mayoría de las acciones de la empresa de cementos, por su alta rentabilidad en el mercado.

Sin embargo, la deuda de Sidercolombia alcanzaba los 55.000 millones de pesos, lo que hizo inevitable la entrada al Concordato planteada por el Estado, en

²³ De esta transacción los trabajadores resultan con una participación accionaria mínima, medida que no ayudó significativamente a la capitalización de la siderúrgica.

²⁴ Para 1993 entra al mercado nacional cerca de 35.000 toneladas de acero comprado con dinero de lavado de dólares y subfacturado (Cortés & Rojas 2000: 13-16)

²⁵ Nombre ficticio.

1996 (Diario El Tiempo, junio 3 de 1996)²⁶. Con esta medida se refinanció la deuda -con el IFI y el ISS- y se obligó a los accionistas y al Estado a dar un aporte de 80.000 millones de pesos el cual nunca se hizo efectivo.

Los trabajadores, que vieron con mayor temor la crisis de la siderúrgica, decidieron sentar su descontento en movilizaciones colectivas, práctica que se hizo habitual a lo largo de esta década. En 1995, disminuyeron el ritmo de producción por 90 días, con el fin de lograr el pago de salarios atrasados, situación que afectó seriamente la supervivencia de los trabajadores, como lo relata un pensionado:

No había plata, pero a nosotros nos tenían que pagar que como nos van a dejar, entonces por ahí hicieron sus diligencias con varia gente y ya nos pagaron una quincena en el mes y nosotros con esa quincena teníamos que alimentar a nuestra familia el mes porque no había más y así duramos más de un año (*Sindicalista pensionado #2*).

En 1997 y 1998 de nuevo los trabajadores paralizaron la producción, por el retraso del pago de salarios (Diario El Tiempo, mayo 20 de 1997) y las propuestas de liquidación de la empresa. La característica común de estas movilizaciones fue la resistencia de los trabajadores al cambio de un sistema de protecciones negociadas que se extendía a la región en su conjunto, a un sistema apoyado en políticas neoliberales orientada a reducir costos laborales y a cuestionar las protecciones sociales alcanzadas por los trabajadores. Esta crisis de la empresa fomentó además el retiro temprano de un grupo significativo de trabajadores, temerosos de perder sus pensiones en caso de que se diera una liquidación, es así que para 1997 la empresa ya contaba con un pasivo pensional de 146.000 millones de pesos y más de 4.000 pensionados (Cortés & Rojas, 2000:18).

Ante esta situación se propuso un proteccionismo regional²⁷: se redujeron las tarifas de servicios públicos e impuestos a la empresa y se dio prelación al acero de la siderúrgica (Diario El Espectador, mayo 27 de 1997). En 1998, la empresa ocupó por largo tiempo los titulares de los periódicos por las continuas amenazas de liquidación (Diario El Tiempo, febrero 18 de 1998 y junio 12 de

²⁶ Los trabajadores, en desacuerdo con la entrada al Concordato, entraron en un paro de ocho días para evitar la medida (Diario El Tiempo, Febrero 25 de 1994).

²⁷ Tal disposición era necesaria puesto que más de 28 municipios del departamento de Boyacá dependían en gran medida de Sidercolombia para el flujo de su economía (López y Maldonado, 1999: 40).

1998) y la situación se agravó con la reparación del alto horno que costó 800 millones de pesos e implicó parar la producción por varias semanas.

El Sindicato Antioqueño, accionista con más de diez años en la empresa (Revista Semana, mayo 12 de 1997), que llegó a tener un 34% de las acciones y una inversión que ascendía a los US\$ 100 millones, hizo público su descontento (Diario El Espectador, julio 2 de 1997) al no haber obtenido ganancias sustanciales durante este periodo de tiempo. Lo que dio pie a la cesión del 11% de sus acciones a la Escuela de Ingeniería de Antioquia, donación valorada en 500 millones de pesos, que a su vez supuso beneficios fiscales de 1.000 millones de pesos para el grupo económico (Diario El Tiempo, marzo 12 de 1998).

Lo que se puede concluir a partir de la participación de este importante accionista, es que a pesar de ser el encargado de la gestión empresarial, no pudo romper con las prácticas de corrupción y clientelismo que se habían institucionalizado en el tejido social organizacional²⁸. Por el contrario, durante el tiempo en que gestionó la empresa, la crisis se agudizó y Sidercolombia se convirtió en un proyecto económico insostenible²⁹.

Para cerrar, entre 1990 y 1998 la crisis financiera de Sidercolombia se agudizó, al tiempo de perder el capital simbólico en la región y en el mercado nacional. Se enfrentó con poco éxito con un acero de alta calidad importado, situación que derivó en la disminución de las ventas. Por su parte, los trabajadores tuvieron que ceder en cuestiones salariales, con el fin de recuperar la empresa y para mantener los beneficios sociales que empezaban a ser vistos como una carga para la empresa.

²⁸ Juan Felipe Andrade en su texto (2006: 80) expone de manera sucinta el innegable vínculo de Sidercolombia con prácticas de politiquería y corrupción, al estar la Gobernación de Boyacá vinculada con la administración de la empresa, lo que le permitía dar cargos políticos de manera descontrolada. De igual manera, un pensionado comenta: “todos los presidentes que llegaban trataban de acomodarse, ahí miraban como, los unos robaban con el acero cuando salían y los otros robaban con los productos que traían, con los químicos que se empleaban para la elaboración del acero. Con la maquinaria por ejemplo, yo compro para mover la producción en serie, compro cinco cargadores que vienen de Estados Unidos [...] y llegaban y por el camino se iban quedando” (Grupo focal pensionados #2).

²⁹ Para algunos ingenieros, otro de los problemas que acosaba a la siderúrgica era la presencia de un número innecesario de directivos y mandos medios, como ellos afirman “muchos generales y pocos soldados” (Diario El Tiempo, junio 11 de 1997).

4.5. Consideraciones finales

La siderúrgica surgió con la garantía de un proteccionismo estatal que aseguró la obtención de un capital simbólico en el mercado nacional. Capital que se consolidó a través de un sistema de protecciones negociadas que benefició a la población y a la región en su conjunto. Se consolidó como proveedora de servicios sociales y educativos, al tiempo de garantizar trabajo en la región, estableciéndose como el motor de desarrollo económico, social y cultural en Boyacá³⁰.

La estrategia sindical orientada a negociar cada vez mejores condiciones para los trabajadores y la disposición de la dirección empresarial a la negociación de los mismos, permitió la construcción social de la figura del asalariado, un sujeto obrero-campesino establecido en núcleos urbanos, que no se desarraigó totalmente de la tierra, cuyo trabajo adquirió dignidad a través de los derechos colectivos y de propiedad social (derecho a la salud, a la jubilación, a la estabilidad laboral, a la vivienda, etc.) que iban más allá de los mínimos garantizados por el Estado. Esto redundó en el bienestar en la región, pues la figura del asalariado supuso también la construcción del obrero como sujeto consumidor.

En el campo de lo económico, la empresa no se preocupó por desplegar prácticas de racionalidad económica, en la medida en que las políticas proteccionistas estatales le garantizaban su primacía en la disputa por los mercados, al ser él mismo quien controlaba los precios. La ausencia de una presión por mantener su espacio en el campo y la baja competencia, hicieron que la empresa desestimara la racionalidad económica como principio regulador de su permanencia en el campo económico. Además, el vínculo con el campo político convirtió a la empresa en un espacio de favores, prebendas y compromisos políticos que se tradujeron en el sobredimensionamiento de la mano de obra y en

³⁰ Este tipo de relaciones laborales no se denominan paternalistas, por la alta capacidad de negociación del sindicato y por la legitimidad que esta estrategia le dio como institución colectiva representante de los intereses de los trabajadores. El concepto de paternalista suele estar asociado a prácticas en donde los trabajadores son considerados menores de edad, basadas en una alta arbitrariedad empresarial y legitimación de la empresa por el bienestar que ésta provee.

un espacio propicio a la corrupción a través de sistemas de contratación de servicios y adquisición de materiales³¹.

La situación, objetivamente insostenible, se pudo mantener por más de 30 años hasta que el Estado le retiró su apoyo y la empresa se vio sometida a la lucha por el mercado con competidores de aceros de mejor calidad y menor precio. Esta situación agudizó la crisis económica de Sidercolombia, que se tradujo en una estrategia de reducción de costos laborales. En este contexto, se resquebrajó el sistema de protecciones negociado: el trabajador sintió tambalear su poder ante su reducción sistemática, lo cual se materializó en la primera gran oleada de retiros voluntarios, lo que debilitó la base social del sindicato.

Esta siderúrgica fue protagonista del cambio regional, pero también sumergió a la población en un sueño insostenible, en un país que entró al capitalismo con los ojos cerrados: ese paraíso de bienestar social que parecía estable, finalmente pasó factura. El sobredimensionamiento y el alto endeudamiento se hicieron insostenibles y la empresa disminuyó su impacto tan rápido como lo logró.

³¹ Nicanor Restrepo, miembro del Sindicato Antioqueño, afirmó en una entrevista que la siderúrgica “mezcló una grandeza napoleónica con la política”, lo que hizo de la empresa un proyecto que nunca fue viable (Diario El Espectador, mayo 15 de 1998).

CAPÍTULO V

PERIODO DE TRANSICIÓN

En este capítulo se analizan los cambios ocurridos a partir de la adherencia de la empresa a la Ley 550 de 1999 de Reestructuración Empresarial, hasta su privatización en el 2007. Esta etapa se caracterizó por una fase de reestructuración empresarial en la que primaron la inversión en tecnología y el logro de una mayor racionalización de los procesos productivos, contando con el apoyo de la organización sindical y de los trabajadores. Esfuerzo no reconocido en el momento de la privatización de Sidercolombia.

Tabla N° 3. Momentos estructurales de la siderúrgica, años 1947-2011

Años	Tipo empresa	Racionalidad
1947-1970	Empresa del Estado, de capital 100% público.	Prevalencia de racionalidad política, ausencia de racionalidad económica.
1970-1990	Entrada de capital privado en 1988 con el Sindicato Antioqueño, quien mantiene minoría accionaria pero tiene injerencia en la dirección industrial.	La racionalidad económica aparece como solución a la crisis financiera, pero no prospera.
1990-1999	Se mantiene como empresa mixta, con mayoría de capital público. El Sindicato Antioqueño se retira en 1998 y cede sus acciones a la Universidad de Antioquia.	Se da la apertura económica y se mantiene el vínculo con lo político.
1999-2007	Los trabajadores adquieren un 45% de las acciones y el sindicato pasa a formar parte de la Junta Directiva.	Todos confluyen en la necesidad de una racionalidad económica orientada por la planeación estratégica.
2007-2011	La empresa es vendida a Sidersa, inicialmente adquiere el 47% de las acciones, 4 años después, tiene el 70%.	Prevalencia de la racionalidad económica, implementación acelerada de la flexibilidad laboral y la empresa red.

Fuente: elaboración propia a partir de información recabada en revisión de tesis y medios impresos, tesis y entrevistas, 2010-2011

5.1. Estado de los procesos productivos y administrativos 1999-2003

Para el año 1999 el diagnóstico de Sidercolombia era desolador: ineficiencia en la gestión empresarial; clientelismo y corrupción³²; reducida inversión en tecnología; débil racionalización de los procesos productivos;

³² Un ejemplo de ello fue el retroceso del negocio de la venta de Sidercolombia a una empresa de origen estadounidense, que encontró irregularidades en las condiciones y se retiró del negocio por falta de garantías. Tales sospechas surgieron a partir de acusaciones al presidente del Instituto de Fomento Industrial, quien pudo haber estado dificultando el negocio, pues su esposa pertenecía a la familia Holguín, accionista del grupo Mayagüez, interesado en comprar Sidercolombia (Boyacá 7 Días, Junio 12 de 1998).

sumado a la escasez de personal de gerencia de procesos. Ese mismo año la crisis se vio reflejada en las tres órdenes de liquidación que expidió la Superintendencia de Sociedades (Diario El Espectador, julio 31 de 1999). Grupos como los pensionados consideraban la liquidación una salida viable (Diario El Espectador, noviembre 13 de 1999) mientras que los trabajadores de la empresa coincidían en que no podían permitir el cierre. La realidad era que la deuda ascendía a dos millones de dólares y, bajo estas condiciones, mantener la empresa era casi imposible. En lo administrativo³³, los robos de materiales y efectivo fueron un claro golpe a la sostenibilidad de la empresa, tal como lo relata la prensa (Diario El Tiempo, marzo 17 de 1999) y un pensionado:

Hay otro factor que ha influido mucho en esta empresa que fue el robo de la producción. Uno no se explica cómo iban a salir setenta mil toneladas de acero, salían por la puerta, salían en las tractomulas y se perdían (...) entonces los jefes grandes manipulaban mucho, el robo era una cosa tremenda (*Sindicalista pensionado #2*).

Todos estos hechos contribuyeron a que el Sindicato Antioqueño cediera, en 1999, sus acciones a la Gobernación de Boyacá. La entrada de ésta última, en conjunto con la llegada de la Universidad de Antioquia en calidad de accionista, con el consecuente aporte de tecnócratas con el capital cultural necesario, supuso el inicio de un proceso de racionalización de la empresa, en especial en el campo de la organización del trabajo³⁴.

Sin embargo, esta transformación tuvo que lidiar con la existencia de múltiples intereses que aun se disputaban el control de la empresa, dificultando los avances en el proceso de reestructuración. La Gobernación contaba con el 31% de las acciones, la Escuela de Ingenieros de Antioquia poseía el 11%, los trabajadores el 13%, el IFI poseía el 13%, y los pequeños accionistas el 32%. Situación que llevó a que, entre 1998 y 2006, la presidencia de la empresa fuera ocupada por nueve personas diferentes cuyos perfiles no siempre respondían a

³³ Cortés y Rojas (2000) manejan como hipótesis de su investigación que Sidercolombia, como una de las empresas más representativas a nivel nacional, fue un claro ejemplo de cómo la falta de planeación estratégica, de ineficiencia administrativa, logró minar el rendimiento de la organización hasta obligar al Estado y los accionistas privados a plantear en varias ocasiones su liquidación.

³⁴ Fue Cementos el Cairo, empresa del Sindicato Antioqueño, la que cedió sus acciones a la Escuela de Ingenieros de Antioquia, la cual trajo consigo una serie de tecnócratas que más adelante serán los encargados de, en conjunto con los mandos medios de la siderúrgica, lograr el avance en la estandarización de procesos.

criterios técnico-económicos³⁵, lo que dificultó aún más la salida de la crisis. Además, esta fluctuación de personal implicó la existencia de estrategias emergentes, es decir, que eran cambiadas de manera permanente, desestimando las adelantadas por el directivo anterior, lo que restaba continuidad a la gestión empresarial.

De otro lado, desde la perspectiva Neoliberal que asumió el Gobierno Nacional, no era coherente generar un compromiso para preservar la siderúrgica, una de las empresas más representativas en el oriente colombiano que llegó a producir el 80% del acero nacional (Revista Cromos, julio del 2000). Si bien existían vías desde lo público para rescatar la empresa -refinanciación de la deuda, contratación del personal adecuado-, los encargados de las decisiones no creían en lo público, en la posibilidad de reconstruir la empresa bajo un modelo de gestión racional.

A pesar de la alta rotación en la dirección empresarial y los diferentes intereses aun en juego, lentamente se gestaron cambios significativos en el campo de la organización del trabajo, dejando atrás parte de las prácticas tradicionales de trabajo. No obstante, el proceso de apropiación del saber del obrero por parte de los ingenieros con miras a codificarlo y socializarlo, no estuvo exento de luchas por parte de los trabajadores con oficio específico o con el dominio de un proceso en particular. Es así como los intentos por parte de los ingenieros de racionalización del proceso tuvieron que enfrentar la lucha por preservar el conocimiento como medio de poder y reconocimiento interno, tal y como lo cuenta un directivo:

Un operador de máquina no dejaba ver al ayudante cómo operaba la máquina, le daba la espalda y movía los botones y ya, o si veía que un tipo estaba ahí encima queriendo mirar le decía, “oiga, alcánceme la escoba que está allá” y apenas daba la vuelta operaba la máquina. Ese era el miedo de ellos, “si yo le enseño a él, me quita el puesto”, o me corre (*Directivo #4*).

Estas estrategias para preservar el espacio dentro de la empresa, en conjunto con la relativa marginalización de los modos operatorios, a cambio del uso de la experiencia de trabajo como saber técnico en la producción del acero, permitieron, como lo señala un entrevistado (*Mando medio pensionado #6*), que

³⁵Generales del Ejército Nacional, políticos antioqueños, políticos boyacenses, ex-empleados de entidades como la Caja Agraria (Diario El Espectador, agosto 11 de 1998), (Diario El Tiempo, agosto 21 de 2001; agosto 16 de 2002; diciembre 19 de 2003).

tales prácticas de secretismo se convirtieran en *habitus* de trabajo. Sin embargo, Ante la crisis persistente de la empresa y su posible cierre, tales *habitus* comenzaron a ser abandonadas por los trabajadores, quienes se mostraban dispuestos a aceptar los procesos de estandarización y normalización de tareas. Esto se evidencia con el logro de la certificación de calidad ICONTEC en el 2001.

Se puede decir que estos primeros años de cambio se caracterizaron por un despertar de los trabajadores frente al impacto negativo en la productividad que generaba la corrupción, el clientelismo y las prácticas tradicionales de trabajo. Además, eterna disputa entre los directivos, mandos medios y trabajadores, poco a poco fue desestimada. Esto, junto con la entrada de la Universidad de Antioquia en calidad de accionista, permitió abonar el terreno para generar un cambio en las prácticas laborales y en las relaciones de poder, además de una apuesta por el rendimiento tanto de ingenieros como de los trabajadores, condiciones que jugaron a favor del cambio que se planteó más adelante, a partir de la adherencia a la Ley 550.

En el 2000, Sidercolombia se acogió a esta nueva Ley de Reestructuración Empresarial o Ley 550, que expresaba un nuevo modelo de Concordato (Diario El Espectador, junio 23 del 2000). Esto suponía refinanciar la deuda a cambio del compromiso por parte de la empresa de adelantar la reconversión industrial, todo ello en un plazo de 15 años. En el acuerdo también contempló el compromiso de los trabajadores de aportar un porcentaje de sus salarios para el pago de la deuda.

El requisito de reconversión industrial obligó a todos los actores a repensar la empresa: se priorizó la creación de un plan de gestión organizacional, a la par que los capitales en juego de los actores se movilizaron con miras a apostarle al rendimiento.

5.2. Compromiso de los trabajadores con la recuperación de la siderúrgica

Para la consecución de la reconversión industrial, los trabajadores debían participar en el proceso con un aporte económico. Esta medida no encontró mayor resistencia por parte de los operarios, quienes estaban cansados de la permanente incertidumbre frente a la continuidad o no de la empresa: así, le apostaron de manera decidida a su continuidad. Antes, habían expresado su compromiso con la

recuperación de la empresa con la alta participación en las movilizaciones colectivas a finales de la década del 2000. Ahora, con la Ley 550, el compromiso se materializaba con el aporte de un 2% de los salarios de los cerca de 2.612 trabajadores³⁶, con lo cual se recaudó la suma de 13 mil millones de pesos (Diario El Tiempo, octubre 13 de 2004), dinero destinado al pago de la deuda. En contraprestación, la empresa entregó más del 40% de las acciones a los trabajadores, lo que les permitió hacer parte de la Junta Directiva.

Para el 2003, los trabajadores como colectivo acrecentaron su capital simbólico: poseían el capital económico, eran el grupo social mayoritario, estaban organizados dentro de un sindicato y coincidían en la necesidad de reestructuración de la empresa³⁷. Bajo estas premisas y en consenso con los ingenieros, se apostó a la inversión en tecnología con las compras de la Colada Continua³⁸, el Horno Danielli y la Planta de Tratamiento de Agua, además de la contratación de un mayor número de ingenieros (Andrade, 2006:85).

Al institucionalizarse la participación y el poder de los trabajadores como colectivo (Diario El Tiempo, octubre 13 de 2004), se redujo la lucha simbólica tradicional entre directivos y trabajadores, facilitando la reorganización de la planta y con ello la apuesta por una mayor estandarización de los procesos. El compromiso y el cambio se tradujeron en una estabilización de la producción (Revista Semana, julio 14 de 2003), disminución de la deuda y una valorización de la acción de la empresa en casi 1000% (Revista Cambio, abril 19 de 2004)³⁹.

³⁶ Es importante resaltar aquí que la reducción de mano de obra se venía implementando desde la entrada en calidad de accionista del Sindicato Antioqueño, para llegar a esta cifra de trabajadores en el año 1999, de acuerdo con la información encontrada en López y Maldonado (1999).

³⁷ Para esta época se realizó un estudio de la cultura organizacional (Clavijo, 2005) de Sidercolombia, del cual se destaca el elevado nivel de arraigo de sus trabajadores para con la empresa y el compañerismo, valores que fueron fundamentales para fortalecer el poder simbólico de los trabajadores como colectivo.

³⁸ Compra que se venía recomendando desde 1989 por asesores externos y por los mismos ingenieros de la empresa, como es el caso de López Carvajal et. Al. (1989: 192) y Bohórquez y Moreno (1989:141).

³⁹La empresa además se benefició de la situación mundial: se comenzó a construir la represa más grande del mundo -Las Tres Gargantas- en China, lo cual elevó los precios en más de un 70% y favoreció a la siderúrgica pues ésta vendió gran parte de su producción para ese proyecto (Andrade, 2006:95), (Diario El Espectador, junio 20 de 2000).

5.3. Venta de la empresa: una política de Estado

Para el año 2002 subía a la presidencia Álvaro Uribe, quien durante su Gobierno aceleró la implementación de políticas neoliberal: apertura económica, privatización y fomento de la inversión extranjera. Pero sólo hasta el 2005 esta política comenzó a impactar a Sidercolombia: la empresa se encontraba valorada en US\$ 160 millones, contaba con una planta de personal de más de 2.600 trabajadores y el precio de la acción en la bolsa iba en aumento. Como parte del acuerdo de reestructuración empresarial se realizó una rendición pública de cuentas con la presencia del Presidente de la República. Durante la sesión se presentaron los buenos resultados logrados en términos financieros e industriales de la siderúrgica. Pero el Gobierno parecía no escuchar lo que se exponía, pues planteó la “necesaria” venta de la empresa y colocó una fecha límite: el 2007 (Diario El Tiempo, diciembre 26 de 2006).

La noticia no fue bien recibida ni por el sindicato, ni por los trabajadores, ni por una parte significativa de los directivos, todos testigos de la evidente transformación positiva que se venía dando. El sindicato propuso que desde el Estado se garantizara la venta del acero, o inclusive la inyección de capital público junto con capital privado de la región. Pero la decisión ya estaba tomada: como parte del fomento a la inversión extranjera, la empresa se puso a la venta.

La oposición por parte del sindicato fue incuestionable, no sólo porque representaba a los trabajadores, sino porque éstos a su vez eran dueños de casi la mitad de la empresa. Es por ello que el Gobierno se dio a la tarea de poner de su lado un grupo de dirigentes sindicales para a través de ellos convencer a los trabajadores del beneficio que podía traer la venta. Mientras que otro grupo de líderes sindicales se opusieron de manera férrea a esta alianza y como protesta simbólica se opusieron a la compra de acciones, contando con el apoyo de un grupo de trabajadores, tal y como lo cuenta un operario:

Nosotros como con 180 trabajadores no firmamos eso ni aceptamos descuento porque sabíamos para donde iba la cosa. Nosotros dijimos: la empresa no vale por la siderúrgica, porque es obsoleta, sino vale por sus minas, por su riqueza natural. Porque es un carbón que es único en Suramérica, por el mineral de hierro y la caliza. Las multinacionales vienen es por los minerales, por la riqueza natural porque es un material no renovable, y nosotros nos opusimos a eso (*Trabajador #3*).

A finales de 2006 se acordó la venta, varios meses después se conocieron los oferentes. Mittal -conglomerado siderúrgico más grande del mundo- y tres compañías brasileras: Sidersa⁴⁰-grupo familiar económico más grande del mundo- CSN y Gerdau, este último dueño de Diaco, siderurgia colombiana (Diario El Tiempo, marzo 9 de 2007). Éstos eran grupos económicos de talla mundial, de lo cual se deduce que ellos más que cualquier nacional, tenían clara la importancia económica e industrial de la siderúrgica y sus recursos naturales: casi ninguna siderúrgica en el mundo tiene, como ésta, la materia prima y la planta industrial en un radio de 45 Km.

La subasta de la empresa se dio en marzo del 2007, después de 20 rondas de negociación, se vendió la empresa a Sidersa con un precio 152% mayor al establecido al inicio, la acción terminó en 131 pesos (Diario El Tiempo, marzo 9 de 2007). La ganancia derivada de esta venta fue histórica⁴¹ y controvertida, pues algunos dirigentes sindicales -quienes ayudaron al Gobierno- resultaron con más de 3.000 millones de pesos producto del negocio.

Alrededor de la venta, en la cual la multinacional Sidersa pagó 1.08 billones de pesos (Diario El Tiempo, marzo 18 de 2007), muchos temas fueron polémicos. La euforia por el dinero recibido, evitó que los trabajadores y los habitantes de la región se cuestionaran sobre lo que realmente estaba en juego: la privatización total de la empresa y su desvinculación de la región; y la entrada de un actor internacional al que se le ceden los derechos de explotación de carbón, caliza y mineral de hierro por 100 años. Igualmente, algunos trabajadores afirman que carecieron de la asesoría necesaria por parte del Estado en cuanto a estrategias de inversión del dinero que habían recibido, para incentivar el desarrollo en la región. También por parte de los trabajadores se afirma que se dejó en caja más de 150 mil millones de pesos, al momento de la venta⁴², dinero que tomó Sidersa. Por

⁴⁰Este es el nombre ficticio que se le ha dado al grupo empresarial que terminó comprando las acciones de la siderúrgica, objeto de estudio en esta investigación.

⁴¹Cada trabajador recibió en promedio 97 millones de pesos (Diario El Tiempo, marzo 23 de 2007), esta noticia generó un estado de euforia entre los beneficiados, quienes de manera apresurada invirtieron el dinero en compra de vehículos, inversión en pirámides y otras que hicieron que tal capital desapareciera tan rápido como había llegado.

⁴²Un trabajador comenta: “La otra cosa es que a la empresa la vendieron y en la caja habían más de 150 mil millones, entonces yo le digo a los compañeros: ¿a quién se le ocurre vender su casa con la bóveda llena de oro y de plata? Yo la gasto y dejo la casa sola. Con esa plata es que están liquidando la gente” (*Trabajador #3*).

último, se pone en entredicho el avalúo de la empresa, pues al parecer no se tomó en cuenta la cantidad real de carbón bajo tierra existente, lo cual pudo haber elevado el precio diez veces más. Esta venta, además, generó la pérdida del poder que tuvo la siderúrgica en el campo político y social durante 60 años.

5.4 Conclusiones

El periodo comprendido entre 1999 y 2007 llamado de transición por los grandes cambios ocurridos en términos administrativos, industriales, organizacionales y sociales. En lo administrativo, si bien cargos como la presidencia de la empresa, mantuvieron vínculos políticos e inestabilidad, el resto de la dirección empresarial pasó a estar compuesta por una serie de tecnócratas con el conocimiento suficiente para darle a la empresa una gestión industrial, gracias en parte a la participación de la Universidad de Antioquia en la toma de decisiones. Lo que llevó a la contratación de tecnócratas que impulsaron, en cada planta, la estandarización y normalización de procesos; la implementación de planes de trabajo; sumado a una estrategia de inversión en tecnología.

Este proceso fue acompañado de un alto compromiso de los trabajadores y del sindicato, quienes antepusieron sus intereses como trabajadores con el objetivo de sacar adelante la empresa. Este período ilustró cómo una empresa con capital público podía apostarle al rendimiento y ser eficiente. Sin embargo, la transformación requería más capital económico, por lo cual se ralentizó el proceso.

Pero recordemos que la empresa aun estaba ligada al campo político y por ende estaba supeditada a las decisiones gubernamentales. En este contexto, la empresa se privatizó, aun cuando sectores minoritarios se opusieron. Esta venta le quitó el protagonismo y la participación a los trabajadores, privatizó los recursos naturales y supuso la transformación del orden social, tal como se mostrará en el capítulo siguiente.

CAPÍTULO VI

SIDERSA: NUEVAS ESTRATEGIAS

EMPRESARIALES Y HABITUS DE TRABAJO

Para finales del 2007, la siderúrgica pertenecía en un 47% al grupo económico Sidersa, una empresa familiar y a su vez el grupo industrial más grande de Brasil, que comenzaba a abrirse paso en el negocio del acero en América Latina, comprando otras siderúrgicas en Argentina y Brasil. Sus inversiones se centraban en los sectores minero, metalúrgico, cementero, petroquímico y bancario. Con casi 100 años de historia, tenía aproximadamente 40.000 empleados en 24 países e ingresos netos de US\$4.4 billones anuales, siendo el sector siderúrgico el responsable del 23% de sus ingresos.

Para el 2010, Sidersa poseía el 70% de las acciones de Sidercolombia y una zona franca dentro de la planta -beneficio otorgado por el Gobierno de Uribe- (Diario El Tiempo, julio 1 de 2008) que les brindaba exenciones tributarias, como lo relata un trabajador:

A ellos les dan más ventajas que a los aceros nacionales. Entonces por la zona franca ellos no pagan por traer materia prima para producir acero, no pagan el arancel de importación, no pagan el IVA, el impuesto del patrimonio se les baja como al 15%. Sacaron un balance de lo que han dejado de pagar y se han ganado como 3.000 millones (*Trabajador #3*)⁴³.

Al momento de la compra, Sidersa encontró una empresa con un dispositivo técnico obsoleto -con la excepción de algunas máquinas- y sin un plan de gestión sostenible⁴⁴. Sidersa entonces construyó un plan estratégico basado en su experiencia industrial, en el cual se priorizó la transformación de la tecnología blanda -capital humano y modos de trabajo-, desestimando la inversión en capital tecnológico. A partir de aquel momento se hablaba de una nueva orientación

⁴³ Tal y como lo afirma el trabajador, Sidercolombia fue declarada zona franca permanente especial el 16 de septiembre de 2008, lo que implica –según lo estipulado en la ley 1004 de 2005- el no pago del IVA y el arancel para bienes, maquinaria, repuestos e insumos, provenientes de Colombia o importados. Así, se calcula que el pago de impuestos se reduce en un 55% aproximadamente y la inversión en bienes se reduce entre un 16% y un 24%, según sea su procedencia, nacional o extranjera (Rivera Cabal, 2011: 15-24).

⁴⁴ Como se discutió más arriba, sí existió un plan de trabajo orientado por una planeación estratégica, pero fue un plan transitorio que respondía más a las necesidades inmediatas y se ubicaba en un marco de incertidumbre que fue evidente cuando se decidió la venta de la empresa.

empresarial, nuevos modos de trabajo, menos ligada a lo regional y al pasado y sin participación accionaria por parte de los trabajadores.

El modelo empresarial apostaba al rendimiento, a la calidad y a la seguridad en los procesos, y se fundamentó en cuatro estrategias: *Reducción de Costos*, *Racionalización de los Procesos Productivos*, *Gestión de Personas* y *Seguridad Industrial*. De estas cuatro estrategias, las tres primeras tienen un componente que se encuentra en auge en el campo industrial global: la flexibilización. Es decir, una planta de personal que se puede adecuar a los movimientos del mercado, un cuerpo de trabajadores polivalentes, que tienen múltiples funciones, además de menor personal contratado de manera directa y mayor subcontratación.

Estas estrategias implicaron una transformación del orden empresarial, de las reglas del juego, de las prácticas y *habitus* del trabajador, que demandaban su inmersión e inversión en el juego como garantía de su permanencia, además de una reinención de la institucionalidad y una organización fragmentaria que puede perder nodos sin afectar negativamente la empresa. La legitimación de este nuevo orden social no ha sido tan difícil como se podría esperar, pues no ha existido una oposición significativa, debido a que el trabajador ha perdido sus recursos de poder, convirtiéndose en un actor pasivo, que a pesar de todo conserva la ilusión de continuar en el juego. A continuación se exponen cada una de las estrategias.

6.1. Estrategia de Reducción de Costos Laborales

Para Sidersa, la siderúrgica carecía de un uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y económicos. Ellos plantearon que, si se daba un uso racional de estos tres componentes, esto derivaría en una utilización eficiente del capital económico, dando inicio así a una estrategia de flexibilización externa de mano de obra a través del uso del contrato temporal, la externalización y la subcontratación.

El primer paso fue el cierre de minas de carbón en Samacá, debido a que era una explotación que se realizaba en áreas de páramos, zonas ahora conservadas por el Estado y en las que se prohíbe la explotación. Sin embargo, algunos trabajadores afirman que tal reglamentación fue un golpe de suerte para

justificar un cierre necesario porque allí el rendimiento era muy bajo. Entre otros cierres se encuentran el tren 1100 en Laminación y el taller de Fundición (Diario El Tiempo, junio 15 de 2009), éste último proceso ahora externalizado.

En uno de los municipios donde se realizaba la explotación minera se redujo el personal por contrato directo para entregar la explotación de minas a terceros. Ello debido a que es un proceso muy riesgoso y resultaba más barato entregarlo a contratistas. Sidercolombia pagaba en el 2007, 120.000 pesos por tonelada explotada, mientras que explotar esta cantidad de manera directa costaba antes más del doble, por los costos de personal y maquinaria. Así mismo, la empresa comenzó a utilizar con mayor frecuencia el ferrocarril para el transporte de la materia prima, con lo cual ya no dependía del gremio de transportadores, además de reducir costos de gasolina y garantizar un abastecimiento constante.

Bajo esta estrategia, la empresa convocó a los trabajadores para que presentaran su retiro “voluntario”, logrando el retiro de 600 trabajadores.⁴⁵ Esto facilitó la reorganización del trabajo⁴⁶: se eliminaron algunas líneas jerárquicas y las cargas laborales fueron redistribuidas entre los trabajadores o subcontratadas⁴⁷. Lo que se tradujo en intensificación del trabajo, es decir, aumento de la carga laboral por trabajador sin el correspondiente aumento salarial, tal y como lo narra un trabajador:

Vacante que se queda, vacante que se acaba, ellos no la llenan. Entonces qué pasa, pues hay menos personal y el personal que se queda pues más trabajo. El principal problema es ese, ahora aquí hay que hacer de todo, ya no hay una distribución de funciones, ya hay que hacer las funciones del cargo más las funciones que dejó de hacer el compañero porque como se fue (*Trabajador #3*).

Al mismo tiempo, se adelantó una política de subcontratación de servicios, vinculando a través de Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA) el personal de áreas como limpieza industrial y vigilancia. Esta reducción del contrato directo además de reducir costos, redujo la calidad de las condiciones laborales de los

⁴⁵Estos retiros “voluntarios” fueron un proceso vivenciado por algunos trabajadores como positivos en el sentido de abandonar su condición de obrero, mientras para otros fue un proceso doloroso y no exento de presiones. La primera oleada de retiros fue objeto de titulares en el periódico de circulación nacional El Tiempo, con el retiro de los primeros 300 trabajadores (Noviembre 3, 2007).

⁴⁶ Hoy en día se cuenta con cerca de 1.400 trabajadores directos, según un dirigente sindical.

⁴⁷ En Laminación por ejemplo, al ser la planta con mayor tecnología, no requiere tanto personal, con esta reducida división del trabajo sólo se necesita un trabajador que reciba la palanquilla al salir del horno o que revise los rollos del tren Morgan.

trabajadores en la región. Al haber más de 400 personas organizadas en cooperativas que ofrecían trabajo a la siderurgia, se estaba hablando de una precarización del trabajo y un traslado de costos pensionales y de salud, de la empresa hacia los trabajadores⁴⁸.

La externalización, sumada a la subcontratación, se tradujo en el adelgazamiento de la estructura de la empresa, es decir se tornó más ligera, con menor gasto en personal y que se ajustaban tanto a momentos de crisis como de producción acelerada, conservando sólo el personal estrictamente necesario.

El personal que se adhirió al retiro “voluntario” se llevó consigo el capital cultural, la experiencia o conocimiento sobre la maquinaria y el proceso, basado en *habitus* construidos desde la práctica, apoyada tangencialmente en conocimiento técnico. Es por esto que cuando se marcharon los trabajadores antiguos, la producción decayó en términos de cantidad y calidad, y requirió varios meses para retomar el ritmo de la producción. Además, las redes sociales de los trabajadores que se construyeron por más de 20 años, se vieron reducidas con su retiro. Dando paso a relaciones de competencia que se hacían más visibles con el aumento de los trabajadores temporales, que hizo del grupo de los trabajadores, un grupo en extremo heterogéneo.

Además de reducir costos laborales, esta estrategia le ha dado gran autonomía a la dirección empresarial para adelantar la reestructuración de la empresa sin encontrar mayor oposición, a pesar que buena parte de los trabajadores no estuvieran de acuerdo con ellas.

6.2. Racionalización de los Procesos Productivos: elementos cercanos al Toyotismo

Los crecientes procesos de racionalización formal en los que se apoya la dirección empresarial, caracterizados por la planeación estratégica y la flexibilización interna, han marcado la pauta para el éxito en términos económicos. Si bien, desde la década de 1970 la empresa venía intentando

⁴⁸ Hay que señalar que las relaciones laborales a través de las cooperativas de trabajo asociado no son relaciones contractuales sino asociativas, de ahí que no las rige el código laboral, en esa medida los trabajadores no suelen contar con derechos laborales tales como: pago de horas extras, vacaciones, primas, cesantías. Hasta hace poco ni siquiera se les reconocía la seguridad social.

introducir procesos de racionalización basados en la administración científica y, durante el periodo de transición, se realizaron acciones efectivas para crear manuales de funciones y modos operatorios más eficientes, sólo con la llegada de Sidersa, este proceso alcanzó continuidad y un mayor impacto, transformando paulatinamente las formas de trabajo.

Esta nueva gestión es cercana a los principios del Toyotismo. Es una apuesta a la calidad, a la flexibilización interna, a mayores sistemas de control, al mejoramiento continuo, a abrir espacios de participación de los trabajadores en los procesos productivos, apuesta que es acompañada por la implementación de las 5S. Es de destacar que su implementación está acompañada de nuevos sujetos sociales que ingresan a la empresa bajo condiciones laborales precarias y que están dispuestos a elaborar estrategias de inmersión e de inversión en el nuevo orden, sin mayor cuestionamiento ni crítica.

La primera tarea fue adelantar un estudio sistemático de tiempos y movimientos, tal como lo señala Taylor (Littler, 1978), para lograr una reorganización laboral orientada a la racionalización de los puestos de trabajo, estandarización y normalización de los procesos, lo que se tradujo en mayor intensificación del trabajo⁴⁹. El caso de Coquería es el más relevante, siendo la planta más rudimentaria: aun con la mayoría del personal antiguo, se le pedía a cuatro trabajadores que hacían la misma labor, que escribieran su método de trabajo, se comparaban y se analizaban, para construir un método unificado, más eficiente y después se socializaba con los trabajadores⁵⁰, acabando, en cierta medida, con el monopolio del conocimiento.

Pero la reestructuración de modos operatorios existentes no se dio en todas las plantas. En plantas como Laminación los modos de trabajo se reconstruyeron completamente, desconociendo las formas de trabajo anteriores, caracterizadas por la inamovilidad de los puestos de trabajo y la especialización. Estos cambios

⁴⁹ La ausencia de procesos estandarizados impedía el uso eficiente del tiempo: al no tener modos operatorios actualizados, se desconocía el tiempo promedio por tarea. Mientras un ingeniero consideraba que el aseo de los canales de enfriamiento en las Baterías de Coquería tomaba ocho horas al día, el operario posiblemente realizaba la labor en cinco horas y las tres restantes eran tiempo muerto, lo que pudo ser causa del sobredimensionamiento de la mano de obra.

⁵⁰ En Coquería se facilitó la recolección del conocimiento técnico por la alta cooperación existente entre dirección y operarios, además que los ingenieros de esta planta son personal antiguo, con más de 10 años de experiencia.

generaron protestas por parte del sindicato por la violación de las descripciones de funciones establecidas en el pasado para cada cargo. El día a día se transformó con nuevas labores orientadas por una alta racionalización formal.

A pesar que el rediseño de las formas de trabajo contó con una ligera participación por parte de los trabajadores, la mayoría fue diseñada por ingenieros con experiencia en la industria pero nuevos en Sidercolombia. Es decir, el capital cultural atesorado por los años por los trabajadores se perdió hasta cierto punto, siendo reemplazado por un capital cultural más tecnificado, normalizado y sustentado en un mayor control.

La mayoría del grupo de ingenieros brasileños y nacionales, quienes tomaron las riendas de la estandarización y la normalización en el 2007 y 2008, no continuaron en la empresa. Esto significa que crearon la estructura del proceso de producción, los cimientos, dejando la gestión en manos de los ingenieros que venían trabajando desde antes de la venta y unos pocos que llevan menos de tres años en la empresa.

A pesar de todo, el engranaje entre las prácticas de trabajo nuevas y antiguas ha tenido un relativo éxito, porque los trabajadores, a pesar de tener dificultades con el cambio, han logrado acoplarse, tal como lo relata un trabajador:

En parte lo que ellos decían no era cierto, que ellos venían a salvar la empresa. Pues sí se les abona que trajeron su aprendizaje nuevo y todo pero yo pienso que es más que todo, una aplicación del estudio de ellos con la práctica nuestra (*Trabajador #1*).

Este cambio paulatino ha elevado la calidad y cantidad de producción, algunos trabajos también han tenido reducciones en términos de esfuerzo, a pesar de la evidente alza en las tareas de cada trabajador, tal y como sucede en Coquería:

Se les mostró a ellos, por ejemplo, que había cosas que hacían cuatro, cinco veces en el turno y tenían que subirse y abrir válvulas y no sé qué y le preguntaron “¿Por qué saca producción de alquitrán así?” “Porque así siempre se ha hecho, no sé, oiga de verdad no sé por qué se saca así la producción”. Entonces con el análisis de procesos dijeron “mire, esto hay que hacerlo cinco veces por turno, podemos hacerlo dos veces” entonces “¡Uy! Chévere” se le estaba facilitando la labor, permitiendo que la persona dedicara parte de su tiempo a tener bonita la planta (*Directivo #2*).

Esta estandarización, normalización y divulgación del conocimiento permitió que los trabajadores tuvieran un amplio conocimiento no sólo de su labor, sino de algunas otras dentro de la misma planta, lo que facilitó la estrategia

de flexibilización interna o polifuncionalidad, es decir, se abandona el principio de la especialización con miras a que un trabajador pueda desarrollar varias tareas, rompiendo con esto con la indispensabilidad del trabajador.

Otra estrategia ligada a la Racionalización de los Procesos Productivos ha sido la creación de *Grupos de Mejoramiento Continuo*, especialmente en Coquería y Laminación. Al estandarizar el trabajo, se eliminaron los tiempos muertos y en el tiempo adicional se propuso la creación de comités de mejoramiento continuo semanales, para el análisis tanto de los problemas propios de producción como del trabajo⁵¹, con el fin de proponer mejoras sostenibles en el tiempo. Estos comités - eje transversal del Toyotismo- elevaron la participación, fundamental para crear confianza entre la empresa y el trabajador, quien siente que su capital cultural es considerado por la dirección empresarial y que ocupa un espacio significativo dentro del proceso de producción.

La siderurgia finalmente logró encarrilarse en una producción estandarizada, normalizada y mejorada de manera continua, que se tradujo en un uso eficiente de los recursos, acompañado de un cambio gradual en la concepción del trabajo, que está en proceso. Se pasó de modos operatorios que respondían a necesidades inmediatas o que habían sido alimentados con la experiencia de muchos años dentro de la empresa, a modos operatorios basados en conocimiento técnico que se encaminan a producción con calidad⁵², articulado a su vez, con la *estrategia de las 5S*.

Esta estrategia, que hace parte del mejoramiento continuo, agrupa una serie de prácticas que determinan la cotidianidad del trabajador dentro de la empresa al tiempo de influir sobre las labores. Su nombre se debe a cinco palabras en japonés que comienzan con s y en español son: clasificar, organizar, limpiar, disciplinar y normalizar. Esta estrategia busca reducir costos, elevar calidad, pero sobretodo hacer un uso en extremo eficiente del tiempo, el espacio, los recursos y el dinero; de manera paralela también busca elevar la moral de los trabajadores y,

⁵¹En Laminación existen comités de seguridad, calidad, costos, rendimiento metálico, inventarios, para el directivo, esto facilita la tarea del asesor de calidad por ejemplo. Lo que se podría deducir es que si bien se eleva la participación, también se eleva la vigilancia a los procesos y quienes están a cargo.

⁵²Esto no quiere decir que antes no se hubiera empleado conocimiento técnico, sino que la proporción era mucho menor y la ausencia de personal capacitado obligó al uso de la experiencia como conocimiento técnico.

es la estrategia más recurrente en el discurso de los directivos de la empresa. La implementación de la misma ha sido adelantada de manera minuciosa y sistemática por la dirección empresarial.

El primer concepto, **clasificación**, está relacionado con la reducción de material innecesario. Se clasifica según la prioridad de cada elemento, lo que se usa de manera frecuente, hasta lo que se usa rara vez. Después viene la **organización**, que implica ubicar lo clasificado donde sea de fácil acceso, lo cual evita desperdiciar tiempo buscando cada cosa. El siguiente paso es la **limpieza**, como elemento esencial para el buen funcionamiento de las máquinas. Como cuarto paso se tiene la **normalización**, entendida como la estandarización de los modos operatorios. Como quinto concepto está la **disciplina**, es decir, el cumplimiento de los tiempos y tareas de manera precisa, y en caso de anomalía, aplicar corrección inmediata. Estas labores coparon lo que antes era el tiempo muerto, que se utilizaba para visitar a los compañeros o salir de la planta⁵³.

Esta estrategia ha impactado y transformado los *habitus* e idiosincrasia de los trabajadores, que se construye en el espacio de trabajo y se refleja en los comportamientos de la vida privada del trabajador. Por un lado, el empleado antiguo, acostumbrado a trabajar en condiciones menos exigentes, con menor organización y control⁵⁴, se ha transformado en un trabajador en extremo eficiente, disciplinado, organizado, con menor poder simbólico y mayor incertidumbre laboral, como lo narra un trabajador:

Para uno es una tensión ir a trabajar, no en el mismo ambiente de trabajo de hace cuatro años, a pesar de que estábamos en crisis, a ir hoy en día porque vamos con esa zozobra de que todos los días la empresa está con la idea de sacar gente, de reducir personal, de acabar secciones. Ellos están con esa política y uno va a trabajar con zozobra, no hay el ambiente ideal de trabajo (*Mando medio #3*).

⁵³ En este marco de control, también se ha buscado reducir el consumo de alcohol, base de la socialización dentro y fuera de la empresa.

⁵⁴ En Laminación el horno Danielli tiene un medidor de producción de palanquilla, si a determinada hora se está produciendo a menor velocidad, se prende un botón rojo que obliga a acelerar. Tanto en el horno Danielli como en el tren Morgan se miden los tiempos de producción, esto implica un trabajo diario bajo vigilancia.

6.3. Gestión de Personas

Una vez reestructurados los procesos de trabajo y la puesta a punto de la maquinaria en el corto plazo, se diseñó la estrategia de intervención del factor humano, que propuso a mediano plazo optimizar el uso de la mano de obra sin mayor énfasis en procesos de integración y de bienestar de los trabajadores. Esta Gestión de Personas, coherente con los principios que expone el modelo de Empresa Red (Szekely, 1994), buscó optimizar el rendimiento del trabajador, a través de la valorización del liderazgo y una mayor participación de los trabajadores en los procesos productivos. En este marco estratégico, la planta de personal que quedó después de los retiros voluntarios fue blanco de transformaciones, tal como lo refiere un directivo:

En Coquería hemos evolucionado mucho, más que por la manualidad era por la gestión de las personas porque uno se empieza a dar cuenta que puedes tener los equipos más nuevo del mundo, pero con un equipo de personas que no es tan bueno, no obtienes los resultados, entonces tú miras por qué una planta que tiene todo dañado y da resultados, son las personas ¿no? Son las personas, es ahí donde está el secreto (*Directivo #2*).

Después de un estudio acerca de las capacidades del personal, en términos de competencias sociales y laborales, de trabajo en equipo y fundamentalmente de liderazgo, se reubicó al trabajador y se cambió su labor en caso de no ser el adecuado para realizarla.

Según el discurso empresarial, el trabajador es una persona con intereses, valores y relaciones, pero fundamentalmente con capacidad para mejorar los procesos productivos, dada su vinculación día a día con la producción. En este contexto, se dio un proceso de valorización del saber del operario y de su capacidad de liderar los procesos, desestimando la forma de gestión tradicional del supervisor. De allí en adelante, este último, debió asumir un rol distante de relaciones autoritarias y discrecionales, además de un saber basado en la experiencia y la tradición.

Las nuevas demandas se orientaron a la construcción de un individuo con capacidad de liderar procesos a través de competencias comunicativas y relacionales, orientadas a generar confianza y compromiso con la productividad y la calidad, tomando elementos tanto de la escuela de Relaciones Humanas, como del Toyotismo. Para un directivo, esta estrategia se resume así:

Anteriormente teníamos gente que mandaba y ya. Actualmente tenemos gente que gestiona personas, es decir, ya el proceso no es una máquina que debe funcionar coordinadamente sino una red de personas que están cumpliendo cierto tipo de funciones. Entonces se ha enfocado mucho la supervisión en el desarrollo de las personas, es decir, el cargo más sencillo es el peluquero -de rollos- pero necesita ir adquiriendo capacidades y el supervisor necesita detectar quién tiene potencial para poder ir subiendo (*Directivo #5*).

Este concepto de red de personas, todas realizando labores encaminadas a un objetivo común fue posible, en parte, gracias a incentivos como el escalafón, un tema que se transformó dentro de la empresa y adquirió una importancia simbólica mayor. Con miras a romper con la indispensabilidad del trabajador -a través del monopolio del conocimiento de algunos puestos de trabajo- y con las prácticas clientelistas arraigadas en torno a los concursos, la nueva dirección empresarial adelantó prácticas orientadas a una mayor transparencia de los procesos, tal y como lo relata un trabajador:

Hoy en día hay más transparencia. Incluso hoy en día hay cargos que los hacen por méritos. Los jefes estudian las hojas de vida y dicen “listo, este señor es el que realmente merece ese puesto” y de pronto lo tienen en cuenta para ascensos. Entonces, en ese sentido sí cambió (*Mando medio #3*).

Se dio paso a la valoración de las competencias sociales y comunicativas, a la capacidad para trabajar en grupo y ser propositivo. Fue tarea de cada jefe observar las formas de trabajo de los empleados para garantizar ascensos basados en la capacidad de liderazgo y la disposición al cambio, desestimando el principio de antigüedad, eje regulador del antiguo orden, como lo narra un directivo:

Todos son gente antigua que mostraron algún potencial, que mostraron que se le podía trabajar al tema del liderazgo por encima del tema de cómo hace la tarea. Digamos que los ascensos no fueron porque hacía muy bien la tarea o porque era buen operador sino porque se le vio el potencial de crecer y hacer crecer a la gente que tuviera a cargo, que es más o menos la filosofía que tenemos en la planta (*Directivo #5*).

Se buscaba un trabajador integral, polivalente. Integral en cuanto a la capacidad de liderazgo⁵⁵ y, polivalente, en cuanto a las capacidades técnicas. Prevalciendo el principio de conservación del mercado interno, tal y como lo menciona un directivo:

Un proceso como este donde hay tanta gente que tiene expectativas de carrera, no es justo entrar gente con alto perfil e ignorar la experiencia que yo traigo. Yo

⁵⁵El liderazgo es un elemento fundamental en la Escuela de Relaciones Humanas, que determina la disposición de los trabajadores hacia las labores en una empresa. Esto facilita el trabajo sectorizado, donde los líderes son capaces de tomar decisiones sin consultar siempre los jefes de planta, el ejemplo más claro de esto se da en Coquería.

puedo traer aquí al ingeniero más verraco del mundo que se puede estrellar muy feo con un técnico que sepa exactamente cuál es el tornillito y lo sabe por experiencia (...) El principal atributo que yo necesito ahí es que sea una buena persona, porque si van a entrar personas nuevas yo no los voy a entrar en cargos críticos (*Directivo #5*).

A la par que se valorizaron tales competencias y la capacidad de adaptarse a los cambios -con rapidez y sin tiempo para preguntas-, se valorizaron las acreditaciones educativas como criterio de selección. Sin embargo, se puede argumentar que estos nuevos criterios de movilidad, al ser en ocasiones difíciles de reconocer a partir de pautas objetivas, han hecho del ascenso un proceso maleable, que responde a los movimientos constantes y a corto plazo de la organización, y difícil de percibir para el operario.

Si bien el sistema de ascensos ha contribuido a racionalizar los procesos, también ha tenido un criterio político por la disputa del capital social con el sindicato. Es así como se robusteció el personal de nómina especial al ser trasladado un grupo importante de supervisores que antes pertenecían a la nómina convencional, tal y como lo narra un mando medio:

La empresa hizo algún estudio no para mí solo, DHO –Departamento de Desarrollo Humano y Organizacional- y descubrieron que nosotros los supervisores teníamos alguna responsabilidad, que éramos como brazo derecho de esta empresa y decidieron ascendernos a nómina especial y pues estamos en este trabajo, respondiéndole a la empresa y respondiendo con las tareas que nos han asignado y dando lo que sabe uno (*Mando medio #2*).

Éstos adquirieron el status de personal de manejo y confianza, creando así un capital social ligado a la dirección empresarial, que continúa contrarrestando el ahora frágil capital social que mantiene el sindicato. Si bien este paso a la nómina especial supuso la adquisición de un capital simbólico, la permanencia y estabilidad del trabajador ascendido se tornó mucho más frágil ya que está sometido a mayores presiones en torno a la obtención de resultados, apoyados en una serie de indicadores de rendimiento; sin contar con las protecciones propias de la convención colectiva, que sólo cobija al personal de nómina convencional.

La maleabilidad, la capacidad de trabajar bajo presión al tiempo de ser creativo y de asumir un compromiso incondicional con la nueva dirección empresarial⁵⁶ son las premisas para ascender, que se encuentran más fácilmente en

⁵⁶ Los directivos de Coquería y Laminación son conscientes de la necesidad de establecer lazos con sus trabajadores, para fortalecer el compromiso con la empresa. Así, son cordiales y cercanos

el personal joven. Mientras el trabajador antiguo, sin mayor desarrollo de dichas competencias, se siente relegado e incluso excluido de esta competencia.

Por parte de la dirección empresarial se ha creado una prima salarial que impacta el trabajo de manera directa. A diferencia de las otras primas, que están garantizadas para cualquier trabajador de contrato directo, la prima por productividad es un incentivo al trabajo. Se establece un salario variable ligado a la producción, que busca no sólo elevar el rendimiento sino comprometer más al trabajador en el proceso productivo, además de garantizar mayor disciplinamiento de la mano de obra, establecer mayores sistemas de control y construir sujetos más competitivos, distantes de relaciones de solidaridad propias del pasado.

6.4. Seguridad Industrial, un cambio drástico

El proceso de producción del acero presenta en sí mismo grandes riesgos para la salud, por la elevada contaminación y las altas temperaturas, situación que se agrava por la presencia de maquinaria obsoleta. Consciente de esta situación, la nueva dirección ha establecido una estrategia bandera orientada a reducir de manera drástica los índices de accidentalidad para lograr así mismo mayor eficiencia en los procesos y reducción de costos. Esto está asociado a mayores sistemas de control en el ámbito laboral y privado.

El departamento de Seguridad Industrial comenzó su historia en la década de 1970, pero no tuvo una buena acogida debido a que se pretendía transformar de manera radical los *habitus* de los trabajadores. El uso de máscaras, botas especiales, uniformes y cascos era molesto para trabajadores, acostumbrados a ropa ligera para aliviar el calor y al uso de zapatos igualmente livianos, tal como lo recuerda un trabajador antiguo:

Al trabajador se le daba lo mismo andar con casco que con cachucha, o andar con tenis que son suavitos y no cansan, entonces la gente decía que esas botas pesan mucho, que tallan los pies, que cansan, entonces se daban accidentes por ejemplo en la planta de laminación que caía algo y le quitaba los dedos a las personas, por no tener botas ni guantes (*Trabajador #2*).

con sus trabajadores, y los trabajadores sienten una relativa confianza que desemboca en compromiso para con la empresa.

Los trabajadores eran conscientes del riesgo que implicaba trabajar en esta empresa, pero tampoco habían emprendido acciones para crear condiciones más seguras. Historias como ésta son comunes dentro de un proceso de alto riesgo:

En la batería -Coquería-, los operadores de máquina tienen que estar en el techo, me parece muy difícil porque hay gas, porque hay temperaturas extremas, porque toca caminar con sandalias porque el piso está muy caliente, toca caminar con unos suecos de madera, porque estás ahí en medio caminando y no ves nada porque el gas de coque sale y no te deja ver (*Directivo #2*).

La lucha por el uso de los elementos de protección cedió a favor de los trabajadores, quienes bajo la protección del sindicato, lograron que paulatinamente se redujera la vigilancia frente al uso de dichos elementos. Así, durante más de 20 años los trabajadores usaron de manera discontinua los elementos de seguridad industrial, dando como resultado una alta tasa de accidentes, algunos de ellos fatales⁵⁷.

Hoy en día, para Sidersa la Seguridad Industrial hace parte de una estrategia asociada a la Reducción de Costos y Racionalización de Procesos. A diferencia de los demás temas que se han intervenido en la empresa, transformar los *habitus* de los trabajadores en este tema terminó siendo un proceso relativamente sencillo. La nueva dirección empresarial inició con el programa Alerta, en el cual se nombraron 60 analistas que recorrían las plantas revisando el uso de los elementos de protección. Esta revisión diaria, sumada a fuertes sistemas de control y sancionatorios, permitieron la transformación de los *habitus* de trabajo. Hoy en día, el uso de los elementos de protección es una norma no negociable. Después de dos años de implementado, hay sólo 20 analistas, quienes no encuentran mayor resistencia por parte del grupo de trabajadores en el uso de los implementos de seguridad. Esto ha supuesto una baja drástica de las tasas de accidentalidad: en la década de 1990 había 700 accidentes anuales, para el 2010, se presentaron tan sólo 50 accidentes.

Sin embargo, un punto crítico en la transformación de los *habitus* de trabajo fue el control de la alcoholemia. Recordemos que la región se caracteriza por tener un índice elevado de consumo de cerveza, fomentado por muchos años

⁵⁷ Blanco y Godoy (1987) afirman que para 1986 la tasa de accidentalidad dentro de Sidercolombia alcanzó 1561 eventualidades, lo que significó para la empresa 37.990 días de incapacidad.

por la misma empresa⁵⁸. La política actual se orienta a una reducción drástica del consumo, se exige que el trabajador no consuma ni dos cervezas, incluso, un día antes de ingresar al trabajo. Esta es una política de choque que ha elevado la insatisfacción de los trabajadores antiguos, como lo comenta uno de ellos:

Me tomé dos cervezas, comí y me fui a dormir y marqué (el medidor de alcohol), ya estaba seguro que no marcaba pero marcó poquito, me subieron en la patrulla de la vigilancia, “vaya sople otra vez” y la enfermera me decía “usted está bien pero mire” y después acción de sanción tantos días, es una especie de Inquisición (*Mando medio pensionado #5*).

Los resultados de esta segunda operación son efectivamente la reducción masiva del consumo debido al control diario a través de pruebas de alcoholemia a cada trabajador, con la amenaza de ser causa de despido. Esto, si bien ha logrado que el trabajador vea con satisfacción la disminución de los accidentes laborales, también ha dejado un sin sabor en la medida que implica que la vida privada del operario en ocasiones esté al servicio de las necesidades empresariales.

De otro lado, un trabajador comenta que el alcohol no es una de las principales causas de accidentes, tal como lo afirma la dirección, sino que el trabajo se ha intensificado y las condiciones de algunos trabajadores, por edad o enfermedad no son adecuadas para trabajar turnos de hasta 16 horas. Es decir, existe un acuerdo entre dos grupos tradicionalmente opuestos -dirección y trabajador- en cuanto a la necesidad de trabajar bajo condiciones seguras, pero existe un desacuerdo en cuanto a los sistemas de control y sancionatorios.

6.5. Tecnología dura ¿Un asunto para después?

Hasta el año 2011, casi cuatro años después de la venta, la inversión en tecnología ha sido mínima, con un énfasis en inversión en Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC's- para garantizar el control y la estandarización de procesos, tal y como lo narra un jefe de turno:

Me tocaba [después de la venta] estar vigilando, me tocaba estar metiendo un poco de datos al sistema, porque eso iba directamente al Brasil. Entonces lo que les digo, todo es a computador, toca anotar las coladas, ya llevan las toneladas, la materia prima que se gastó, la que salió chatarra, etc. (*Mando medio pensionado #2*).

⁵⁸ Un ejemplo de esto eran las negociaciones colectivas en las cuales la dirección empresarial proveía a los trabajadores de cerveza, como dicen ellos: “traían camionadas de cerveza”.

La débil inversión en tecnología dura ha generado controversia por las promesas incumplidas: cuando llegó Sidersa en el 2007, se comprometieron a realizar inversiones en dispositivos tecnológicos para elevar la productividad y como estrategia de Reducción de Costos. Sin embargo, nada de esto ha pasado, porque más que inversión en nueva maquinaria, la empresa ha buscado mejorar el funcionamiento de los dispositivos técnicos existentes a través de una estrategia de mantenimiento preventivo y de una política de cierre de departamentos que presenten pérdidas por la obsolescencia de sus dispositivos técnicos⁵⁹.

El mantenimiento preventivo ha transformado la concepción del mantenimiento, se pasó de un mantenimiento correctivo orientado a curar problemas técnicos coyunturales, a destinar tiempo al estudio y al análisis de las causas para implementar soluciones más estructurales, asociadas al mejoramiento continuo. Esto ha disminuido los tiempos de preparación de maquinaria, de interrupción de procesos, ha elevado la seguridad industrial, y con ello se ha disminuido la tasa de accidentalidad, tal y como lo cuenta un directivo:

Hoy nos enfocamos en buscar la solución de causa raíz, o sea de que si esto nos está molestando, solucionémoslo y no que siempre estemos hablando de lo mismo, en cambio antes buscábamos una solución que nos dejara satisfechos en el momento, si eso se dañó, pues repárelo pero nunca preguntaron “¿qué fue lo que pasó? ¿Por qué se dañó? Venga a ver miremos la causa”. Ahí yo creo que está la diferencia fundamental (*Directivo #2*).

Como el futuro en cuanto a la inversión es incierto, incluso, se ha propuesto el mantenimiento predictivo, que está en proceso de implementación principalmente en Laminación, la planta con mayores avances de transformación:

Tenemos que llegar al punto de predecir el daño. El mantenimiento preventivo es efectivo pero es costoso, porque nosotros vamos a parar y una línea parada vale un mundo de plata, el mantenimiento predictivo lo que dice es no paremos sino cuando sea necesario y las condiciones del equipo van a ser las que nos dicen cuando hay que parar (*Directivo #5*).

Sin embargo, la necesidad de inversión es evidente, como lo señala un directivo:

A mí me entregaron un equipo, empecé a trabajar primero los equipos para dejarlos en condiciones aceptables, trabajables y luego a trabajar en la gente para empezar a aumentar la productividad (...) una vez llegamos al nivel de metas, ya no hay nada que hacer sin inversión (*Directivo #5*).

⁵⁹Esta obsolescencia en la maquinaria genera dificultades en temas de racionalización de los procesos productivos: en Coquería, que es la planta más antigua, aun con la reorganización de los puestos de trabajo existe todavía una alta división del trabajo, imposible de cambiar si no se cambian las máquinas.

De igual manera, los trabajadores se acoplaron rápidamente a esta nueva noción de mantenimiento, pero lo que está detrás es la necesidad olvidada de la urgente inversión en maquinaria, estrategia que no se ve en el panorama a mediano plazo.

6.6. Conclusiones

A lo largo del capítulo se ha podido evidenciar que con la nueva dirección empresarial, finalmente se ha planteado una gestión estratégica contundente, con el fin de elevar la eficiencia y eficacia de la producción⁶⁰. Sin duda, esta época de la empresa se caracteriza por la acelerada planeación estratégica. Las cuatro estrategias que se han implementado se basan en los principios del Toyotismo y tangencialmente en los de la Escuela de Relaciones Humanas y buscan primordialmente la eficiencia, la reducción de costos y la creación de una empresa red. Para ello se centran en la intervención de la tecnología blanda para evitar elevadas inversiones económicas.

La transformación de la planta laboral configuró una empresa ligera con un grupo de trabajadores directos y subcontratados que se ajustan a la maleabilidad del mercado. Esto elevó la carga laboral, generando la polivalencia y dio protagonismo a la inestabilidad laboral, naturalizando la ansiedad de ese trabajador frente a su situación laboral, derivada también del requisito indispensable de afrontar los cambios repentinos en la organización del trabajo.

La Racionalización de los Procesos Productivos inyectó capital cultural actualizado a los modos de trabajo, a pesar de impactar débilmente la primacía del oficio específico. Insertó también nuevos medios de control como los comités de mejoramiento continuo, que elevaron la participación, garantizaron mayor visibilidad y evaluación de procesos -sin necesidad de un jefe autoritario-, control que se valió de otra herramienta como lo es el uso del software SAAP que permite, entre otras cosas, el control de prácticas de corrupción. Además, esta

⁶⁰Los costos de producción se han reducido en un 24%, sumado al aumento de 70.000 toneladas más de acero anuales -a pesar de la crisis económica mundial que dejó pérdidas por 96.272 millones de pesos en el 2009-; es decir que se ha logrado producir un 20% más, con la reducción del 25% de los contratos directos.

racionalización transgredió el monopolio del conocimiento como herramienta para la permanencia en el juego y evidenció la no indispensabilidad del trabajador. Esta estrategia insertó la noción de las 5S, la cual, con sutilidad, ha eliminado el tiempo muerto y garantizado el uso eficiente de los recursos, otro método de control que resulta en ocasiones ilegible para el trabajador.

Tales estrategias han transformado la manera como se realizan las labores y la concepción del trabajador. Ahora las prácticas de trabajo son más controladas desde el mismo grupo de trabajadores, pasando por los jefes, hasta llegar al uso de las TIC's para regular el proceso, evaluar de manera constante el rendimiento y visibilizar la red de la organización para conocimiento de los directivos. La apuesta irrestricta a los principios que rigen el nuevo orden empresarial es el único medio para garantizar la pervivencia en el campo: la generación de eficiencia, el alza de la producción y el ahorro de recursos es la única vía que tiene el operario de mantener su empleo.

La Gestión de Personas, transformó los procesos de ascenso con una valorización de las competencias comunicativas, fundamentales para liderar la red de personas que agrupa a los trabajadores. Lo que logró el achatamiento de la estructura y la desaparición de la figura autoritaria del capataz para ser reemplazada por líderes⁶¹. Para la dirección empresarial, esta red de personas se justifica al tener el objetivo común de elevar la producción, asociado al salario variable por productividad.

La Seguridad Industrial, al ser la estrategia con resultados más visibles, se consolida como un tema recurrente en el discurso de los directivos y mandos medios. Se logró el uso obligatorio de los elementos de protección y la reducción del consumo de alcohol, gracias a la implementación de medidas sancionatorias. Sin embargo, esto infringió la vida privada del trabajador, transformando prácticas ancestrales como el consumo del alcohol.

Estas estrategias en conjunto han permitido la consolidación de una empresa red, en la cual cada planta -Coquería, Alto Horno, Laminación-, se puede entender como una isla que a su vez forma parte de un archipiélago, que funciona

⁶¹Esta estrategia está asociada a una política de reducción de costos, en la medida en que los líderes reciben una bonificación por estas nuevas tareas, sin que este dinero tenga efecto en los cálculos de pensión y primas.

con una aparente autonomía gracias a los equipos de trabajo, los comités y sus líderes y fundamentalmente a las TIC's que facilitan el control de manera sutil. Además, la flexibilización externa fortalece la idea de empresa red, al existir un grupo de microempresas que prestan servicios a Sidercolombia, que funcionan también de manera relativamente autónoma.

Sin embargo, esta aparente descentralización es discutible, pues efectivamente sí se ha elevado el control, parte de los directivos, del uso del tiempo y de cómo se realiza una labor, de nuevo gracias al uso de las TIC's. Es decir, que si bien se dio un aplanamiento de la estructura, aun existe una jerarquía que si bien no es una pirámide, es inclusive más compleja y más definida y que reinventa incesantemente la burocracia, en donde la cabeza de la empresa, que domina con mayor fuerza sin ser evidente, presiona constantemente por elevar la producción a través de indicadores de gestión. Transformaciones que, aplicadas en tan corto plazo, impactaron negativamente la moral y el compromiso del trabajador con el modelo productivo, al tiempo de obligarlo a transformar su proyecto de vida y adecuarlo a la nueva concepción del trabajo. Sin embargo, es evidente que se ha elevado el rendimiento y la eficiencia: con una planta de operarios mucho menor, la producción se elevó de 300.000 toneladas antes de la venta, a 370.000 toneladas, reduciendo el costo por tonelada de acero.

Esta nueva gestión empresarial y los cambios posteriores en las prácticas laborales, han impactado sustancialmente las relaciones de poder dentro de la empresa, como se verá a continuación.

CAPÍTULO VII

NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES, NUEVAS RELACIONES LABORALES

Tal como se concluyó en el capítulo anterior, las nuevas estrategias trajeron consigo una transformación en las prácticas de los miembros de la empresa, lo cual generó un impacto en las relaciones sociales existentes entre los diversos grupos que participan en el juego. En este capítulo se analizan las nuevas relaciones entre los actores de las relaciones laborales internas: la empresa - dirección empresarial-, el sindicato y los trabajadores.

7.1. La dirección empresarial y el sindicato, nuevos lugares dentro del campo de la siderúrgica

Antes de la venta, el sindicato poseía un poder simbólico en ocasiones más fuerte que aquel que podría tener la dirección empresarial. La red social asociada al sindicato, que se integraba por los trabajadores, se caracterizaba por fuertes lazos de fidelidad y amistad entre sus miembros que se extendían al ámbito privado, todo ello garantizado por el marco de estabilidad laboral existente. En oposición, la dirección empresarial estaba compuesta por profesionales que venían a su vez de distintos grupos sociales: hombres de negocios del Grupo Empresarial Antioqueño, políticos de Boyacá y profesionales de Boyacá, algunos de ellos vinculados como resultado de compromisos políticos. Cada uno tenía intereses y capitales distintos que a la larga dificultaron la cohesión como grupo y la toma de decisiones⁶².

La estructura empresarial se apoyaba en prácticas y *habitus* de corrupción y clientelismo que favorecían la consolidación de un capital político a sus directivos, y el incrustamiento del sindicato en este sistema que le permitió consolidar relaciones de negociación con la empresa. La venta de la empresa al grupo Sidersa supuso un punto de quiebre en las relaciones de poder al

⁶² López y Urrego afirman que esta multiplicidad de orígenes e intereses implicaron que los directivos tuvieran un amplio margen de desconocimiento del campo económico al que se enfrentaban, dificultando así la eficiencia y eficacia de Sidercolombia (1998:77).

resquebrajarse las relaciones de confianza entre el trabajador y el sindicato, debido al acercamiento de sus dirigentes al Gobierno.

Tras la estrategia de reducción de costos laborales de la nueva dirección, que supuso el retiro “voluntario” de más de 600 trabajadores y con ello la disminución dramática de la base social en que se apoyaba el sindicato, se hizo más difícil que la voz de oposición de los trabajadores ante problemas o coyunturas fuera escuchada. Igualmente, la empresa dio un golpe contundente al sindicato, con el traspaso de un significativo grupo de trabajadores antiguos -buena parte con capacidad de liderazgo- de la nómina convencional a la nómina especial, con la consabida transformación de los imaginarios de los trabajadores que pasaron de ser fuertes críticos de la empresa, a ser de manejo y confianza de la dirección empresarial, como lo cuenta un pensionado:

Para terminar con el sindicato les ponían nómina especial por ejemplo a todos los supervisores y aparentemente les decían que no les piden que se retiren del sindicato pero sí les dicen que es empleado de confianza, es decir dan a entender que sin sindicato es un poco mejor, que no tienen necesidad de sindicato (*Mando medio pensionado #5*).

Con o sin un interés directo de desestabilizar la base social del sindicato, la dirección empresarial ha logrado reducir el poder de éste en la toma de decisiones. Ahora se encargan de cambios menores:

Por ejemplo pelearon porque pusieran un paradero de bus porque con el invierno se estaban mojando y se les hizo, andan presionando por el tema de la alimentación, tienen razón y estamos trabajando en ello (*Directivo #5*).

A pesar de las diferencias internas en el sindicato, expresadas, incluso, en la presencia de un sindicato de industria⁶³, la red social representada por dirigentes sindicales se ha roto y ahora hay una fuerte diferenciación entre los dirigentes y los trabajadores, que hace difícil avanzar en torno a acciones colectivas para reducir el impacto de la reestructuración en las condiciones de trabajo.

Del lado opuesto, existe hoy una dirección empresarial homogénea y con claros intereses y estrategias asumidas de manera conjunta por el cuerpo de tecnócratas en que se apoya la dirección empresarial. Al ser una empresa de propiedad del grupo Sidersa -posee el 70% de las acciones- cuentan con una participación mayoritaria en la Junta Directiva, integrada en su mayoría por

⁶³Para ese momento, existieron dirigentes sindicales con una visión política diferente que se opusieron a la compra de las acciones cuando se les informó que tenían la oportunidad de comprar más acciones estando cerca una venta exitosa garantizada.

miembros del grupo -brasileros y colombianos-. Es decir, es un grupo que le apuesta decididamente al rendimiento, situación que facilita la toma de decisiones y la cohesión. Esto permite la conformación de un grupo poseedor de un capital social con un alto poder de decisión y elevado capital simbólico, que se erige como máxima instancia del poder, y que tiene como contraparte a un sindicato reducido, con un capital social distante de relaciones de fidelidad y confianza, propias del pasado.

Así, las radicales decisiones empresariales no han encontrado mayor oposición real, el trabajador de base puede estar en desacuerdo, pero ya no existe un espacio donde esta inconformidad tenga el eco necesario para transformar las decisiones.

Otra carta que jugó Sidersa fue romper con los lazos culturales entre la región y la dirección empresarial. Poco tiempo después de la venta, el grupo económico brasilero prometió una dirección empresarial mayoritariamente compuesta por personas de la región. Sin embargo, la mayoría de la dirección empresarial y directivos de plantas no es gente de la región.⁶⁴ Situación que ha generado descontento entre los trabajadores, tal como afirma uno de ellos:

Las altas esferas no son gente de la región, que eso fue una de las promesas que hizo Sidersa cuando llegó aquí, que ellos ponían a trabajar la empresa y la entregaban a los de la región para que la manejaran. Hoy en día no, la nómina especial son en un 60% de la costa, del Valle, Bogotá y un 10% de las personas que administran esta empresa a alto nivel son boyacenses (*Trabajador #1*).

Sidersa, con el fin de generar confianza en los trabajadores y dar al traste con relaciones arbitrarias y cargadas de agresividad entre jefes y obreros, aplicó *encuestas de satisfacción* a los trabajadores. Como tradicionalmente habían existido conflictos entre los trabajadores y supervisores, bien por su trato agresivo o porque ahora pertenecían a nóminas diferentes, en el momento de responder al cuestionario los trabajadores mostraron su descontento frente a éstos, factor que utilizó la empresa para justificar el despido de un grupo de mandos medios y directivos, como lo relata un pensionado:

En una de las primeras encuestas que hicieron a todos los trabajadores, una de las preguntas decía “¿se siente usted satisfecho con su jefe?” Como veníamos de una

⁶⁴El sindicato consideró que esta contratación de gente de fuera de la región, era una violación a la Convención Colectiva, por lo cual deciden demandar a la empresa (Diario El Tiempo, junio 2 de 2008), que termina pagando una multa, poco significativa para Sidersa, pues se justifica gracias a los resultados obtenidos en cuanto a eficiencia con el nuevo personal.

crisis y el método para ascensos y demás no era el mejor entonces todos los trabajadores, más de un 90% decíamos no (...) Todo el mundo decía “¡no esos jefes!”, uno con la esperanza de que los brasileros iban a mejorar eso. Y la sorpresa fue grande cuando empezaron a descabezar a los jefes (*Mando medio pensionado #5*).

Esta decisión fue leída por los trabajadores como muestra del poder irrestricto por parte de la dirección empresarial y de aplacamiento de la organización sindical.

7.2. El sindicato y los trabajadores: resquebrajamiento de los vínculos tradicionales

Antes hablar de sindicato era hablar de los trabajadores, pues la mayoría pertenecía al sindicato y era un grupo social relativamente bien cohesionado, si se considera que buena parte de los casi 5.000 trabajadores que tuvo la empresa en su mejor momento, estaban afiliados a algunos de los sindicatos, situación que reforzaba la capacidad de negociación del sindicato.

A finales del siglo XX, tal es el poder de convocatoria y de convencimiento de los dirigentes del sindicato, que tras la propuesta de la necesidad de apoyo de los trabajadores para salvar la empresa, la iniciativa tiene un éxito contundente. Todos los trabajadores, por un lado, aceptan que se les pague un monto inferior de su salario, para que el excedente sea destinado a la capitalización de la empresa a través de la figura de acciones. Por otro, apoyan incondicionalmente las decisiones de sus representantes que en ese momento cuentan con un puesto en la Junta Directiva de la empresa, resultando de esta estrategia una empresa estable económicamente.

Sin embargo, la puesta en escena de actores políticos en el juego de la venta es el punto de quiebre del sindicato. Como se dijo antes, según algunos entrevistados, los dirigentes sindicales recibieron dádivas por parte del Gobierno para convencer a la mayoría de los trabajadores de que la venta era la opción más favorable. Entre los aspectos problemáticos de esta decisión es que después de la venta, algunos dirigentes sindicales fueron económicamente favorecidos debido a la posesión de un mayor número de acciones, las cuales se valorizaron en un

333% aproximadamente⁶⁵. Esto supuso la pérdida de la confianza depositada en ellos por parte de los trabajadores, tal y como lo narra un trabajador:

El sindicato perdió su poder, su credibilidad, porque ellos mismos participaron en la venta de Sidercolombia, ellos promovieron eso, inclusive le hacían buena campaña públicamente a ellos, que bonito y que maravilloso (*Trabajador #3*).

No obstante las relaciones de fidelidad de los trabajadores para con la organización sindical, tradicionalmente existían fisuras en estas relaciones, debido a los rumores y opiniones de los trabajadores relacionadas con prácticas corruptas por parte de algunos dirigentes sindicales, quienes aprovechaban el lugar dentro de la jerarquía para favorecerse personalmente⁶⁶. Antes, estos *habitus* fueron naturalizados por los trabajadores, es decir, poco cuestionados en tanto ellos fueran protegidos y vieran cómo sus condiciones de trabajo y de vida mejoraban. Pero, en el nuevo contexto, estas prácticas van a ser fuertemente criticadas en la medida en que la venta de la empresa, por un lado, no trae mejoras económicas individuales para todos los trabajadores; y por otro, porque ésta va a suponer la transformación del orden social, con una pérdida importante de poder como colectivo.

A la par, la empresa elabora un discurso en torno a no indispensabilidad de la organización sindical. Según un trabajador:

[La empresa] llegó con la teoría de que con ellos no hay ni necesidad de sindicato, porque con ellos nos va a ir es bien, que vienen a preocuparse por los trabajadores. Decían: nosotros estamos más preocupados por ustedes que el Sindicato, para qué asambleas, para qué sindicatos. Y convencieron con eso a los que estaban afiliados al sindicato (*Trabajador #3*).

Después fue el cambio en dirigentes que llevaban un número considerable de años en la cúpula directiva. En reemplazo llegaron líderes con poco carisma, sin mayor experiencia en la dirigencia sindical, para recuperar la confianza perdida. La beligerancia disminuyó radicalmente y el apoyo incondicional del trabajador al sindicato terminó.

⁶⁵ Recordemos que la acción comenzó a venderse a los trabajadores en el 2003 a 30 pesos. Para el 2006, los dirigentes sindicales continúan comprando acciones a un precio similar. El año siguiente la acción se vende a 131 pesos.

⁶⁶ A este respecto, un trabajador señala: “Cuando se rendía el informe contable, ahí estaban todos los informes de la asamblea, tanto del pago de empleados, tanto en cafetería, gasolina dos millones de pesos, gasolina tres millones de pesos ¡hombre! Pero ¿por qué gasolina aquí? No es que ésta es del carro del sindicato y ésta es del carro del presidente ¡hombre pero cómo se le ocurre que nosotros tenemos que pagar su consumo particular!” (*Sindicalista pensionado #2*).

Hoy es un sindicato sin mayor respaldo social, que permite transformaciones de las reglas de juego dentro de la siderurgia sin reaccionar ante despidos injustificados, cierres de departamentos, etc. El trabajador por su parte se siente a la deriva, al no sentirse respaldado por la fuerza de lo colectivo, que al momento de querer hacer oposición a decisiones empresariales que no favorecen su condición, no tiene los medios para ello. Esta situación ha supuesto un control total de la empresa y una apuesta en torno al rendimiento, sin considerar los intereses particulares de los trabajadores en dicho juego.

7.3. La empresa y los trabajadores: el desencanto

Sidersa en el 2007 logró con éxito el primer acercamiento al grupo de los trabajadores: planteó la idea de que la empresa es de todos, que lo primero es el bienestar del trabajador y su familia, sin embargo, tal y como lo afirma un trabajador, esta concepción fue incoherente con el incentivo al retiro “voluntario”:

Pues ahí termina siendo como una actitud doble de la empresa, porque por un lado predicaban que ellos luchan por el bienestar del trabajador, que la familia, que la empresa es nuestra y uno también se adentra a eso. Pero, por otro lado, viene la situación que les comento, que quieren reducir gente y ofrecen cualquier plata para que la gente se vaya, entonces uno termina diciendo ‘yo me entrego a la empresa y doy todo de mí para la empresa’ pero me están ofreciendo ‘tome esta plata y váyase’ (*Mando medio #3*).

Los trabajadores saben que se encuentran con un grupo social con intereses comunes y diferentes: a Sidersa le interesa la eficiencia para generar mayor ganancia, a los trabajadores les interesan mejores condiciones laborales que perduren en el tiempo, pero también son conscientes que esto no se logra sino se apuesta al rendimiento. Lo que cuestionan los trabajadores es su pérdida de poder en el juego y la incertidumbre laboral, como práctica empresarial.

La dirección empresarial es consciente de la necesidad de legitimarse ante los trabajadores, por esto realizaron promesas que luego son incumplidas: inversión en tecnología, mantener el empleo, contratar personal de la región y aumentar la producción, como lo narra un trabajador:

La empresa hizo ese compromiso, que ellos iban a tecnificarla, pero no se ha visto eso. Sólo la tecnificación, si es que se puede llamar tecnificación, es instalar la depuración de humos, pero es por obligación que les toca hacerlo (...) Dijeron que iban a crear muchos empleos, pero del dicho a la realidad, no se ve que eso sea cierto. Hablan de alrededor de 4.000 empleos más, y eso sinceramente no se ve (*Mando medio #3*).

En estas reuniones entre dirección empresarial y trabajadores a mediados de 2007, los ánimos estaban caldeados: los trabajadores habían recibido el dinero de la venta con la promesa de contar con un futuro estable, garantizado por la sostenibilidad de la empresa. Los trabajadores por su parte, se comprometieron a apostarle a las estrategias planteadas desde la dirección empresarial, pues eran ellos los que traían el capital económico y cultural necesario para que la empresa se posicionara en el mercado.

En la actualidad, se podría afirmar que el éxito de esta alianza entre la dirección empresarial y los trabajadores⁶⁷ ha sido relativo, pues dentro del grupo de trabajadores el descontento con Sidersa crece paulatinamente. Si bien la mayoría de los trabajadores entrevistados que aun están contratados en Sidercolombia se encuentran relativamente satisfechos al tener el privilegio de mantener el empleo, al mismo tiempo comentan que sí se ha precarizado el trabajo y se ha intensificado, asistiendo a la pérdida del capital simbólico que poseían en el pasado dentro del juego empresarial⁶⁸.

De otro lado, la mayoría de los trabajadores pensionados entrevistados coinciden en que si bien la venta de la empresa trajo consigo una mayor organización técnica y administrativa, también implicó la entrega de los recursos naturales a extranjeros y la precarización del trabajo en la región⁶⁹, como lo relata un pensionado:

Y lo que ellos vienen a hacer es acabar con la fuerza normal ¿sí? Acabar con la gente y si es posible enganchar a una nueva gente pero con otra modalidad de contrato y sin sindicato y sin prestaciones. Esa es la moralidad que tienen. O al menos ese es el proyecto con el que vienen. (*Grupo focal pensionados #3*).

Este sentir ha ido contagiando a los trabajadores actuales, quienes interactúan de manera constante con los pensionados -pues éstos siguen siendo un grupo activo dentro del juego empresarial- que a su vez buscan generar un debate acerca de las condiciones laborales actuales bajo la dirección de Sidersa.

⁶⁷ Alianza fundamental que la dirección empresarial buscó fortalecer con miras a disminuir la indispensabilidad del sindicato como mediador en los conflictos.

⁶⁸ Hay que tener en cuenta la posición desde la que los trabajadores actuales presentan su discurso: están aun dentro del campo de juego y por ende deben comprometerse con el mismo, de lo contrario, estaría tambaleando su empleo.

⁶⁹ Prueba de ello es el aumento de los retiros “voluntarios” y los despidos, al tiempo del aumento en la subcontratación.

Así, los trabajadores asisten al deterioro de la imagen positiva que había construido Sidersa en sus inicios y de la pérdida de legitimidad, deterioro que se ha acelerado ante el bajo compromiso por parte de la nueva dirección en la mejora de las condiciones de los trabajadores o al menos en el mantenimiento del trabajo. Sin embargo, ha jugado a favor de Sidersa la reducción del espacio de poder del sindicato, junto con el aumento de la cultura del miedo que mina el grupo de los trabajadores, miedo a perder el trabajo, a perder el status, a quedar fuera del juego del campo económico y como sujeto consumidor.

Lo que sí resultó de este acercamiento directo -sin intermediarios como el sindicato- fue la reducción del maltrato de los directivos de planta hacia los trabajadores, maltrato que recuerda un pensionado:

Uno se aguantaba el jefe porque tenía que trabajar, pero a ellos nunca les dijeron: “hombre ustedes tienen que tratar a los subalternos de la siguiente forma”. Aquí era el madrazo y el hijueputazo y si le gustó bien y si no, salga que allá en la portería hay más gente, entonces siempre era con la humillación al trabajador (*Sindicalista pensionado #2*).

Al existir un achatamiento de la organización, se dio mayor importancia a cualidades humanas como el buen trato entre mandos medios y trabajadores. Sin embargo, no disminuyó las condiciones hostiles que se dan por la competencia entre trabajadores por mantenerse dentro de la organización.

7.4. Los trabajadores: consecuencias de la heterogeneidad

Si bien, un grupo social se establece por rasgos similares entre los miembros que los hacen particulares frente a otros grupos sociales, siempre existirán rasgos disímiles menos visibles. En el caso de los trabajadores de la empresa, si bien en el pasado tenían posiciones políticas distintas, expectativas de vida distintas, intereses profesionales distintos, se distinguían como grupo por el interés de la continuidad de Sidercolombia, puesto que su condición individual de bienestar sólo se garantizaba si se mantenía el trabajo. Además, las condiciones laborales eran afines: pertenecían a nómina convencional, las diferencias salariales no eran grandes, tenían las mismas prestaciones y contaban con un pasado común como colectivo. Es decir, hacían parte de una instancia que les garantizaba estabilidad laboral, les permitía proyectarse hacia el futuro y sumarse al mercado

en calidad de consumidores, distanciándoles de las condiciones sociales y económicas de sus coterráneos.

Después de la venta, se elevó sustancialmente la contratación de personal a través de agencias temporales y cooperativas, además de la externalización de procesos, es decir, entró con mayor fuerza un grupo social desvinculado culturalmente del grupo de trabajadores directos de la siderurgia, interesado también en mantenerse en el juego, por eso su apuesta incondicional al rendimiento. Éstos trabajadores temporales están desvinculados socialmente al conjunto de trabajadores permanentes, lo cual ha generado luchas en torno a la forma de cómo obtener el rendimiento, tensión que se evidencia al compartir los espacios de trabajo. Este fenómeno, unido a la adhesión del grupo de supervisores a la nómina especial, hizo del grupo de operarios, un grupo en extremo heterogéneo, por la diferencia en cuanto a la vinculación contractual, salarial y prestacional.

Esto ha impedido que los intereses en el juego no sean por la continuidad como colectivo, sino por la continuidad como individuo, mientras que el poder simbólico que se tiene como colectivo se desmorona. Esta incertidumbre también ha afectado los intereses individuales de carrera de los trabajadores, quienes ya no tienen la posibilidad de organizar un proyecto profesional a partir de la conservación de su empleo y el deseo de avanzar jerárquicamente dentro de la empresa, sino que deben ajustar sus intereses a la fluctuación laboral que ahora rige en la empresa. Lo que posiblemente lo hará variar de oficios y empresas, impidiendo la creación de una experiencia laboral específica y haciendo de la incertidumbre un hecho cotidiano. Además, las relaciones sociales han sido socavadas: las relaciones de confianza⁷⁰ se han deteriorado y esto ha generado un ambiente hostil de trabajo, con ausencia de condiciones favorables para la construcción de un capital social. Este es cosa del pasado para un grupo importante de trabajadores, como lo relata un pensionado:

⁷⁰En el pasado, la interacción fuera de la empresa era cotidiana y fortalecía las relaciones interpersonales, como lo relata un pensionado: “Porque aquí todo giraba alrededor del licor, entonces eso era: nos reunimos en tal parte y salíamos a jugar tejo y de pronto venía un trabajador de x sección que era conocido mío, entonces yo lo invitaba y él invitaba al de otra sección entonces nos poníamos ahí, ¿y qué hermano que cuenta? ¿En laminación cómo están? no bien, mal ¿ustedes en planta gorda como están? No ese jefe es una porquería, ese jefe es malo ¿el suyo? No, el de nosotros más o menos pues no es que sea una verraquera” (*Grupo focal pensionados #2*).

Antes salíamos, tomábamos cervecita, jugábamos tejo, compartíamos mucho. Cuando entramos ahí había muy buena relación, por ahí cada 15 días o cada mes salía a compartir uno con los amigos, a jugar tejo y cervecitas. Y todo en el mejor ambiente (*Trabajador pensionado #3*).

Resulta muy difícil que el grupo de los trabajadores tenga los capitales necesarios -cultural y social- para mantener su espacio dentro del juego de intereses en este campo económico, frente a una dirección empresarial renovada, no sólo dueña del capital económico sino con un capital social y cultural en constante crecimiento. Dirección empresarial que además ha centrado sus estrategias en la reducción de costos, impactando negativamente las condiciones laborales y de manera especial la estabilidad, a la par de desestabilizar la legitimidad de la organización sindical.

CONCLUSIONES

El presente caso se considera relevante pues ilustra algunas de las principales tendencias acaecidas a nivel global en el mundo del trabajo (Clausen & Olsen, 2000; Bradley & Hill, 1983; Smith, 1997; Sennet, 2000; y De La Garza, 2000). El final del siglo pasado y el presente han estado acompañados de sustanciales cambios organizativos de los cuales Colombia no ha sido ajena. Estos cambios están vinculados a los procesos de *flexibilización laboral*, tanto interna como externa, que han contribuido a reconfigurar las relaciones de trabajo y laborales. La flexibilidad externa asociada a prácticas de desregulación del trabajo, ha significado el cuestionamiento y transformación de las reglas de permanencia en el trabajo a través del aumento de la contratación de temporales, de la subcontratación y externalización de funciones, sumado, para el caso de algunos países latinoamericanos pero en especial para el colombiano, al aumento de la contratación de trabajadores a través de Cooperativas de Trabajo Asociado, vinculación ésta que supone la total desregulación de las relaciones de trabajo (Iranzo y Leite, 2006; López, H., 1996; Urrea, F., 1999; Puig, J., 2007).

Igualmente, el caso ilustra los procesos de flexibilización interna la cual da paso a la polifuncionalidad de los trabajadores, acompañada de espacios limitados de participación en los procesos de trabajo, de transformación de las reglas de movilidad interna, y de selección de nuevos atributos como la capacidad de liderazgo, de comunicarse, de trabajar en grupo y bajo presión, entre otras, sumado a la sofisticación del control, aspectos señalados por Bonazzi, (1993); Coller, (1997); Celis, (2008); Kochan & Useem, (1992); Kochan, Locke, y Piore, (1995); López, C.M., (2002); Weiss, Seco y Ríos, (2009).

La articulación de estos procesos de flexibilización laboral acompañada de introducción TIC's, han contribuido a transformar de tal magnitud las estructuras empresariales las cuales asumen cada vez más características propias de las empresas red en los términos que señala Sennet (2000) para los países industrializados y, para el caso colombiano, tal como lo analiza Weiss, et. Al. (2008). Si bien la transformación del orden empresarial ha redundado en incrementos en la productividad del trabajo, el costo en materia de estabilidad

laboral y de regulación del trabajo ha sido alto, situación que ha llevado a un desplazamiento temprano generacional del mano de obra colombiana.

Por último, el debilitamiento de las organizaciones sindicales y el empoderamiento de las empresas tal como lo señala Boltansky y Chiapelo (2002) a nivel global; y los diversos informes presentados por la Escuela Nacional Sindical y los estudios de Celis (2008), Leyva y Rodríguez (2006), López, C.M. (2007), Silverman (2006), entre otros, para el caso colombiano.

A continuación se señala de manera puntual aquellos aspectos más relevantes por los cuales transcurre la historia de la empresa, centrándonos fundamentalmente en las estrategias laborales adelantadas por la nueva dirección empresarial.

Este estudio de caso, que tiene como unidad de análisis una siderúrgica, ilustra cómo el surgimiento y consolidación de la industria colombiana han estado vinculados al Estado, bien como capitalizador de proyectos industriales y/o a través de su política proteccionista. Tal vínculo, complejo y contradictorio, en donde el clientelismo y las prácticas corruptas se consolidan en el campo político y después se incrustan en el campo económico, resta eficiencia y eficacia a proyectos industriales claves para el desarrollo del país.

Esta investigación analiza las transformaciones en cuanto a la organización del trabajo dentro de la siderúrgica, dada su importancia para la historia de las industrias del país y de la sociología organizacional en Colombia; da cuenta de cómo las políticas neoliberales asociadas a la liberación de los mercados y a la privatización tienen efectos profundos en la transformación del mundo del trabajo; e ilustra las formas de gestión empresarial propias de empresas que surgen bajo el respaldo estatal. Además, muestra cómo los sujetos transforman su vínculo laboral, sus capitales y las formas de inmersión e inversión en el campo; y cómo se desvanece en unos la ilusión de permanecer en la empresa mientras, en otros, la ilusión es sustituida por el miedo a quedar por fuera del juego, el cual se convierte en un motor de disciplinamiento y del rendimiento, demanda acuciante en el capitalismo actual.

Es así como este estudio es un caso paradigmático, pues da cuenta de las estrategias de los grupos sociales inmersos en el campo de la industria, las cuales

no son ajenas a los cambios estructurales acaecidos en el campo político y económico. A continuación se señalan aquellos aspectos considerados relevantes por su capacidad de ilustrar tendencias plasmadas en el campo económico colombiano. En este sentido, los fenómenos van más allá de su singularidad y particularidad.

Primero, el caso ilustra cómo el apoyo estatal, consolidado en el marco de una política proteccionista, ha permitido la constitución de empresas fundamentales para el desarrollo del país, logrando articular la cadena productiva. Sin embargo, este vínculo entre el campo económico y el político, ha desencadenado en relaciones sociales de clientelismo y prácticas de corrupción que se generan en el espacio estatal y se terminan incrustando en las industrias, viciando su objeto, que sería la búsqueda por el rendimiento.

Es así como el surgimiento de Sidercolombia, símbolo del desarrollo nacional, garantizó su éxito gracias a la protección estatal que permitieron el control de la demanda y el monopolio del mercado del acero en el país. A su vez, al estar insertada en una región eminentemente rural, la empresa sustituyó al Estado en la provisión de servicios básicos para la población, que facilitaron la transformación de una zona en condiciones de pobreza a una zona con asentamientos urbanos, educación y servicios públicos, lo que configuró un trabajador inserto en lógicas de consumo. Además, la demanda de servicios por parte de la empresa y por parte de la población, dinamizó la economía regional, fomentando la educación y su desarrollo.

Sin embargo, los vínculos cada vez más fuertes entre el campo político y el campo económico, hicieron de la empresa un espacio fértil para la consolidación de relaciones clientelistas, ante la ausencia de sistemas de control interno o estatal. Así, la dirección empresarial le apostó al favorecimiento de intereses políticos y a la contratación descontrolada de mano de obra, sin responder a una racionalidad económica, situación que sobredimensionó la empresa y dificultó paulatinamente la inmersión de ésta en la apuesta por el rendimiento.

Segundo, ilustra cómo la organización sindical igualmente se incrusta en este tipo de relaciones clientelistas que favorecen la corrupción y contribuyen a acrecentar su poder como organización al configurar relaciones laborales

negociadas, desestimando -en algunos casos- la continuidad y eficiencia de la empresa, con el fin de garantizar protección incondicional a miembros de la organización, situación que poco favorece a los procesos de racionalización del trabajo y de la gestión.

Tal es la situación a partir de la década de 1960 en Sidercolombia. El sindicato se consolidó sobre la base de relaciones laborales negociadas; el bienestar del trabajador no correspondía con la búsqueda de una racionalidad económica, con lo cual los primeros años del sindicato fueron dedicados a establecer derechos como la vivienda, la educación, la salud y las actividades de esparcimiento, restando interés sobre la creación de patrones de trabajo basados en procesos de estandarización y normalización, al tiempo de generar prácticas de clientelismo en procesos como los ascensos laborales⁷¹.

Tercero, igualmente este caso ilustra cómo este tipo de influjo del campo de lo político garantiza, por una parte, el surgimiento y continuidad de la empresa; pero, por otra, contribuye a crear lastres económicos como es el alto endeudamiento, resultado del crecimiento desenfrenado de la nómina para responder a compromisos políticos; sumado a los procesos de corrupción en la gestión, situación que desencadena una crisis crónica de la organización que se hace evidente cuando las protecciones estatales se debilitan.

Si bien, hace varias décadas los 5.000 trabajadores de la que fue una de las siderúrgicas más grandes del país se consolidaron como un grupo social mayoritariamente urbano y con mejores condiciones de vida, distantes de las que se vivían en la región; esto generaba gastos de operación altos que en ocasiones no alcanzaban a ser cubiertos por las ganancias de producción, sumado a la ausencia de una racionalidad económica en la gestión empresarial que derivó en el aumento constante del endeudamiento. Esta situación, de conocimiento público, se hizo evidente cuando se dio la decisión política de apertura económica y por ende el fin del proteccionismo estatal, con lo que la empresa se vio abocada a competir con acero extranjero de mejor calidad y más barato, perdiendo su poder en el mercado.

⁷¹ López, C.M. (2002) construye una serie de tipologías sobre relaciones industriales y una de ellas la denomina “Relaciones corruptas y de clientela”.

De ello resultaron las constantes amenazas de liquidación y la pérdida de legitimidad de la empresa a nivel nacional.

Cuarto, el estudio da cuenta de cómo la acción colectiva de los trabajadores orientada a sacar adelante a la empresa, acompañada de un grupo de tecnócratas distantes del ámbito de lo político, termina por mostrar cómo una empresa mayoritariamente pública, puede llegar a ser eficiente y rentable y cómo las organizaciones sindicales pueden contribuir a ello.

Pues gracias a que la organización sindical, cuyo poder se sustentaba en una base social consolidada, generó movilizaciones colectivas contundentes, que lograron detener el cierre de la empresa a finales de 1999. Después de lo cual la empresa se acogió a la Ley de Reestructuración -Ley 550-, en la cual el trabajador como colectivo aportó el capital económico necesario, pues al enfrentarse a un escenario inminente de abandono del campo, ante el cierre o venta de la empresa, se vio abocado a transferir su capital económico para la capitalización de la empresa, logrando así un espacio de participación en la toma de decisiones empresariales. Tal situación de crisis exigía a todos los actores de la empresa apostarle al rendimiento, en concordancia con el plan de gestión propuesto por los tecnócratas de la Universidad de Antioquia y dirigentes sindicales, que ahora lideraban la dirección empresarial, logrando estabilizar la empresa. En este período se cuentan los logros más grandes, como lo es la reducción de la deuda y la inversión más importante en maquinaria que permitió su inserción exitosa en el mercado mundial a través de la venta de acero para la represa más grande del mundo en China.

Quinto, ilustra cómo las políticas neoliberales cristalizadas en apertura de los mercados y en la privatización, desestiman cualquier muestra de eficiencia y eficacia en el marco de una empresa mixta. Pues a pesar de que en el 2006, siete años después de la acogida de la empresa por la Ley 550, se mostraron resultados favorables en términos de rendimiento y se propuso la continuidad de esa dirección empresarial mixta, el Gobierno Nacional desestimó dichos resultados e impuso la privatización, como respuesta a la política del presidente Álvaro Uribe de fomento a la inversión extranjera; privatización que sucedió poco después y que implicó también la venta de los recursos naturales. Lo cual desencadenó en

una pérdida del poder alcanzado por los trabajadores y la organización sindical, al dejar de ser accionistas y volver a situarse al margen del grupo de tomadores de decisión.

Sexto, ilustra cómo la privatización en Colombia se legitima bajo el discurso de la necesidad de la inversión extranjera, sinónimo de ampliación del dispositivo tecnológico, necesario para responder a las presiones del mercado.

Pues dentro de las razones que se expusieron para realizar la venta, se argumentó la necesidad de una alta suma de capital económico para invertir en la transformación del dispositivo técnico de la empresa, garantizando la eliminación de la obsolescencia en la siderúrgica, que siempre había sido una traba al desarrollo. Capital que, según el Gobierno, sólo se encontraba en el extranjero. Sin embargo, la inversión extranjera no implicó adquisición de maquinaria, sino que por el contrario, el dispositivo técnico de la empresa se transfirió a manos extranjeras, con una pequeña inversión en la sistematización de los procesos a través de las TIC's, para elevar el control, especialmente de orden administrativo.

Séptimo, el caso ilustra cómo la privatización supone un proceso de centralización del capital a nivel global, más que de inyección de capital para fortalecer tecnológicamente las empresas. Pues la multinacional extranjera Sidersa que compró la siderúrgica, adquirió por la misma época otras grandes empresas de acero en América Latina, con el fin de consolidar su monopolio en el mercado latinoamericano.

Octavo, ilustra cómo la compra y reestructuración de la empresa por capital extranjero son acordes a los nuevos modelos de gestión implementados a nivel global, caracterizados por la configuración de la empresa red, sinónimo de flexibilización laboral.

En la siderúrgica, se han planteado cuatro estrategias: *Reducción de Costos Laborales*, *Racionalización de los Procesos Productivos*, *Gestión de Personas y Seguridad Industrial*, que buscan generar una empresa flexible, que pueda transformarse según la movilidad del mercado. Para esto, cada estrategia está basada en el concepto de Empresa-Red, lo que en la práctica implica transformar cada planta -Laminación, Alto Horno, Coquería- en nodos relativamente independientes, pero sometidos a mayor control. Esto facilita por ejemplo, que en

caso de recesión, se puedan cerrar o transformar nodos, sin afectar el resto de la red, como pasó con el cierre de minas en el 2007. Dentro de cada nodo, se ha buscado generar relaciones más directas y aplanar la estructura, eliminando por ejemplo la figura autoritaria del capataz, para pasar a tener líderes, haciendo más sutil el control. Sin embargo, las acciones se han orientado a elevar el control y personalizarlo, como es el caso de los Comités de Mejoramiento en los cuales son los trabajadores quienes analizan las tareas de sus compañeros. Dentro de este modelo de empresa, se hace uso frecuente de la flexibilidad interna y externa, como medio para reducir costos y aligerar la organización, reduciendo el contrato directo y elevando la polifuncionalidad, al tiempo de construir una imagen de libertad y de participación por parte del operario, que es realmente limitada.

La nueva dirección logra intervenir el factor humano, transformando las prácticas de trabajo para generar una organización flexible, que se ajusta a los cambios del mercado, en donde el control del trabajo es mayor y más sutil y en la cual parece existir una independencia de los nodos de la red, representados por las plantas, que en realidad se encuentran aun más dominados gracias a las TIC's.

La estrategia de *Reducción de Costos Laborales* responde a una estrategia de flexibilización externa, que implica la reducción significativa de mano de obra a través de “retiros” voluntarios que sobrepasan al 2011 los 600 trabajadores, al tiempo de un uso cada vez más frecuente de los contratos temporales como forma de vinculación a la empresa y de la terciarización. Se suma el desmonte paulatino de primas salariales y la creación del salario variable, al tiempo del cierre de frentes de trabajo. Esto ha permitido el aplanamiento de la estructura organizativa, el rediseño de un nuevo sistema burocrático y la transformación de buena parte de la base social en términos cuantitativos como cualitativos.

La estrategia de *Racionalización de los Procesos Productivos* supuso la apuesta por la flexibilización interna, que inició con el rediseño de los patrones de trabajo, buscando así el uso eficiente del tiempo y la polifuncionalidad del trabajador, apoyado en las TIC's, que facilitan el control. Así como también se establecieron Comités de Mejoramiento Continuo, que si bien son un espacio de participación para el trabajador, también facilitan un mayor control de las operaciones, ejercido por los mismos trabajadores. Dentro de la misma línea

estratégica, se planteó la iniciativa de las 5S, que buscaba la correcta disposición de los elementos de trabajo con el fin de facilitar su utilización y así optimizar al máximo el uso del tiempo y del espacio, lo que ha implicado una racionalización de los procesos productivos.

La estrategia de *Gestión de Personas* ha potencializado competencias comunicativas y sociales como el liderazgo, para fortalecer por ejemplo el trabajo en equipo -que a su vez eleva la presión del trabajador para mostrar resultados, al tener que responder no sólo por su rendimiento sino por el de sus compañeros-. En este punto de nuevo toma sentido el concepto de Empresa-Red, con nodos relativamente autónomos que sin embargo están presionados desde la dirección empresarial, a mostrar resultados.

La estrategia de *Seguridad Industrial*, existente con anterioridad en la empresa, se fortalece bajo la nueva dirección empresarial con las sanciones por incumplimiento de las normas de seguridad, entre las cuales la más importante ha sido la prohibición del consumo de alcohol antes de las jornadas laborales, lo que ha implicado una reducción importante de la accidentalidad, al tiempo de una inmersión de la empresa en la vida privada del trabajador.

La implementación de estas cuatro estrategias, se han dado en condiciones de escasa oposición por parte del sindicato, a pesar de que involucran un cambio radical en las prácticas de trabajo y de vida de los trabajadores, junto con la pérdida de derechos laborales y sociales. Mientras se eleva la dificultad para generar una posición crítica frente a los cambios, se eleva el miedo a quedar fuera del juego empresarial y perder la condición de asalariado, atomizando la lucha colectiva de los trabajadores.

Sin embargo, la gran conclusión en términos de eficiencia es que cada una de las estrategias ha dado resultados contundentes, pues sí se ha dado una reducción de los costos de producción, a la par de un alza en la producción, lo que ha generado mayores ganancias, que se han empleado para el pago de las deudas y el aumento del capital del grupo empresarial.

Así, se puede afirmar que el modelo de gestión empresarial adelantado por Sidersa a partir del 2007 retoma principios básicos del Taylorismo para racionalizar los procesos, hace un uso extensivo de la flexibilidad laboral, y

fundamentalmente de elementos del modelo toyotista; aunque sin embargo se distancia de ejes prioritarios del modelo japonés como lo es la estabilidad laboral, y retoma parcialmente el uso de discursos integradores alusivos al compromiso, para asumir la empresa como *unidad familiar*. De lo que se deriva una hibridación de modelos que dan vida a una planeación estratégica caracterizada por la eficiencia, el rendimiento y la inestabilidad laboral.

Noveno, el caso ilustra cómo estos procesos han desencadenado, con o sin intención, la destrucción o debilitamiento de las organizaciones sindicales.

A finales del siglo XX el sindicato de Sidercolombia demostró el alto grado de legitimidad que poseía al lograr salvar la empresa y poco tiempo después alcanzar la participación activa de sus dirigentes en la dirección empresarial. Pero la reaparición de prácticas de corrupción de un grupo reducido de dirigentes para facilitar la venta, minaron el apoyo incondicional que tenían como organización por parte de los trabajadores. Apoyo que se siguió desmoronando con la reducción de la base social del sindicato cuando se dieron los “retiros” voluntarios después de la venta y cuando se dio el paso de un grupo significativo de líderes de la planta de producción, de la nómina convencional a la nómina especial, sumado a la llegada de nuevos trabajadores en condición de temporalidad. Hoy en día, la organización sindical trabaja por la defensa de los derechos de los trabajadores en asuntos de menor importancia, al tiempo que ve con incredulidad cómo lentamente va perdiendo el poder consolidado por más de 40 años de labores. Mientras que algunos directivos de la empresa, ven con alivio que el sindicato ya no tenga mayores adeptos.

Décimo, el caso de Sidercolombia ilustra cómo estos procesos de reestructuración transforman las relaciones de poder de los actores y las trayectorias de los trabajadores.

El grupo de tecnócratas que ahora conforma la dirección empresarial, en su mayoría desvinculados con la región -no están insertados en el entramado de relaciones clientelistas- se legitiman paulatinamente al ser poseedores del capital cultural que les permite desplegar un saber técnico que contribuye a fortalecer su poder; sumado a que elaboran estrategias orientadas a elevar su capital social a través de la adherencia de personal a la nómina especial y la búsqueda de un

acercamiento al trabajador mediante el aplanamiento de la estructura organizativa. Así mismo, la homogeneidad de intereses dentro del grupo facilita la adquisición de poder, a diferencia del grupo de directivos del pasado.

Por su parte, los trabajadores hoy en día se caracterizan por su heterogeneidad como grupo y por su desencanto frente al sindicato y recientemente frente a los directivos. Frente al sindicato, los trabajadores ven con nostalgia cómo justo ahora que se ven más vulnerados sus derechos, no hay una respuesta clara de la organización sindical. En cuanto a la dirección empresarial, si bien, ésta ha desplegado estrategias para su legitimación, el incumplimiento de promesas tales como mantener el empleo, han restado credibilidad a su proyecto empresarial. En cuanto a las relaciones sociales, se han transformado tanto por el retiro de un grupo amplio de trabajadores, como por la entrada de operarios con diferentes condiciones contractuales y por ende diferentes intereses. Además, la inestabilidad laboral incita a que se agrave la lucha por mantenerse dentro del juego, socavando relaciones de solidaridad.

En el campo de lo individual, tal como lo ilustra Sennett (2000), el sujeto que se encuentra dentro de la organización hoy más que nunca se ve obligado a transformar su carácter e intereses, para ajustarse con rapidez a una organización ligera y cambiante, dispuesto a aceptar decisiones unilaterales que se dan desde una dirección empresarial. Al tiempo, se ve abocado a determinar su existencia según las vivencias empresariales y a planear su proyecto de vida a corto plazo, acorde con las decisiones de la organización. Contrario al pasado, el trabajador ya no tiene tiempo para establecer relaciones personales de amistad y cooperación, sino que convive en medio de relaciones hostiles de lucha por mantenerse en el campo. Además, ya no se encuentra en un espacio fértil para construir un proyecto de vida que, a través de la estabilidad, le permita mejorar las condiciones de vida de él y sus allegados, sino que por el contrario debe atenerse a una vida enraizada en el corto plazo. Son éstas las condiciones a las que el trabajador le debe apostar para lograr mantenerse en la siderúrgica de nuestro estudio de caso.

BIBLIOGRAFIA

Libros, tesis de grado

- Acerías Paz del Río S.A. *Acerías Paz del Río y el departamento de Boyacá: algunos aspectos de su incidencia económica y social*. Bogotá: Multilith Paz del Río, 1976.
- Angulo Jaramillo, Felipe. "Documentos para una historia oral de Acerías Paz del Río, empresa, trabajo, región y cultura". En *Memoria y Sociedad*, Revista del departamento de Historia y Geografía. Vol. 2 No. 3, 1997.
- Babbie, Earl. *The practice of social research*. Wadsworth: Belmont CA, 2010.
- Blau, Peter M. "The comparative study of organizations". En *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 18, No. 3 (Abr., 1965), pp. 323-338.
- Bohórquez, Hernando, Moreno, Alberto & Romero, Álvaro. *Posibilidades de diversificación en el área carbo-química de Acerías Paz del Río al reemplazar la batería de hornos de coque*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad de los Andes, 1989.
- Boltansky L., Chiapelo E. *El nuevo espíritu del capitalismo*; Cap. IV "La reconstrucción del mundo del trabajo"; Cap. V "El debilitamiento de las defensas del mundo del trabajo". Madrid: Akal, 2002.
- Bonazzi, Giuseppe: "Modelo japonés, toyotismo, producción ligera: algunas cuestiones abiertas". En *Sociología del Trabajo*, No. 18, primavera 1993, pp. 3-22.
- Bonilla-Castro, Elssy y Rodríguez Sehk, Penélope. *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 2005.
- Bonilla, Gabriel, Pinzón, Carlos & Ramírez, Eduardo. *Caso Acerías Paz del Río*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad de los Andes, 1989.
- Bonilla, Guillermo. "Apertura económica y transformación productiva en la industria manufacturera colombiana, 1987-1995". En *Planeación & Desarrollo*, Bogotá: DNP, vol., XXIX, No.1, enero-marzo, 1998.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic. *Respuestas por una Antropología reflexiva*. Editorial Grijalbo, 1995.

- Bourdieu, Pierre. "Social space and symbolic power". En *Sociological Theory*, Vol. 7, No. 1 (Primavera, 1989), pp. 14-25.
- Bourdieu, Pierre. *Cuestiones de Sociología*. Madrid: Akal, 2008.
- Bradley, Keith & Hill, Stephen. "After Japan: the quality circle transplant and productive efficiency". En *British Journal of Industrial Relations*. Vol. 21, No. 3, pp. 291-311, 1983.
- Cabas, Claudia & Vélez, Patricia. *Desarrollo de un modelo de simulación para el análisis de los recursos disponibles en el área de terminación de Acerías Paz del Río*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Javeriana, 1996.
- Celis, Juan Carlos. *Reestructuración y relaciones laborales en la banca colombiana*. México: Universidad Autónoma de Querétaro, 2008.
- Clavijo Guitérrez, Adriana. "Descripción de la cultura organizacional de Acerías Paz del Río". Tesis de pregrado. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- Coller, X. & Garvía, R. *Análisis de las organizaciones*. Madrid: CIS, 2004.
- Coller, Xavier. *Estudio de casos*. Serie Cuadernos Metodológicos, Núm. 30. Madrid: CIS, 2005.
- Coller, X. *La empresa flexible, estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: CIS, 1997.
- Clausen, Christian & Olsen, Peter. "Strategic management and the politics of production in the development of work: a case study in a danish electronic manufacturing plant". En *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 12, No. 1, 2000.
- De La Garza, Enrique & Bouzas, Alfonso. "Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México". En *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 60, No. 3 1998 pp. 87-122.
- De la Garza, Enrique (compilador). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: FCE, 2000.
- De la Garza, Enrique. "Epílogo: Los dilemas de los nuevos estudios laborales en América Latina". En *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: FCE, 2000.

- Duarte Riveros, Luis Javier. *Acerías Paz del Río S.A. su historia, evolución y futuro*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor del Rosario, 1976.
- Gamble, Jos & Huang, Qihai. "One store, two employment systems: core, periphery and flexibility in China's retail sector". En *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 47:1 March 2009 pp. 1–26.
- Garay, Luis Jorge. "Composición y estructura económica colombiana". En *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Biblioteca virtual del Banco de la República, 2004. Versión electrónica, visitado el cuatro de noviembre de 2010, en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/indice.htm>
- Herrera, José & Hernández, Álvaro. *Plan estratégico para el mantenimiento en Acerías Paz del Río*. Tesis de maestría. Bogotá: UniAndes, 1989.
- Hodge, B., Anthony, W. & Gales, L. *Teoría de la organización*. Prentice Hall: Madrid, 1998.
- Iranzo, Consuelo & Leite, María Paula. "La subcontratación laboral en América Latina". En *II Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. Enrique De la Garza, Ed. México: FCE, 2004.
- Jiménez, Jairo, Mejía, Javier & Rodríguez, Carlos. *La maquinaria pesada en Acerías Paz del Río, su costeo y alternativas de servicio*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad de los Andes, 1989.
- Kochan Thomas, Locke, Richard and Piore Michael (editores). "Employment relations in a changing world Economy", London: MIT Press, 1995.
- Leiva y Rodríguez." La sociología del sindicalismo hoy en América Latina". En: De la Garza E. *Tratado latinoamericano de sociología*. Madrid: Anthropos, Universidad Autónoma Metropolitana, 2006.
- López, C. *Las Relaciones Laborales en Colombia: Opciones Estratégicas de los Actores*. Madrid: Universidad Complutense, 2002.
- López, C.M. "Cambio en las relaciones laborales y en el trabajo en Colombia, un inicio de siglo con transformaciones". En: *Revista Venezolana de Gerencia*, N° 39, 2007, Universidad de Zulia, Facultad de Ciencias Económicas, y Centro de Estudios Empresariales, Venezuela.

- López, Hugo. *Ensayos sobre economía laboral colombiana*. Bogotá: Fonade, Carlos Valencia Editores, 1996.
- Littler, Craig. "Understanding Taylorism". En *The British Journal of Sociology*. Vol. 29, No. 2 (Junio, 1978).
- Martínez, Luis, Ríos, Javier & Zambrano, Carlos. *Reducción de costos en la fabricación de repuestos en Acerías Paz del Río*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad de los Andes, 1989.
- Mayor, Alberto. *Ética, productividad y trabajo en Antioquia*. (2° Ed.). Bogotá: Ediciones Tercer Mundo, 1985.
- Mayor, Alberto. "Institucionalización y perspectivas del Taylorismo en Colombia". En *Boletín de coyuntura socioeconómica*, Universidad del Valle, No. 24-25. Cali: CIDSE, 1992.
- Peña, Ivonne y Pinzón, Irney. *Factores psicosociales y condiciones de trabajo y salud de los trabajadores de la división de Aceración de Acerías Paz del Río S.A, 2005*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2005.
- Pietrykowski, Bruce. "Fordism at Ford: spatial decentralization and labour segmentation at the Ford Motor company, 1920-1950". En *Economic Geography*. Vol. 71, No. 4 (Oct, 1995), pp. 383-401.
- Puig, J. *El sector financiero y su mercado de trabajo desde la apertura económica*. Medellín: Colciencias y Escuela Nacional Sindical, 2006.
- Urrea, Giraldo, F. "Un modelo de flexibilización laboral bajo el terror del mercado". En *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI*. CLACSO, 1999. Versión electrónica, visitada el 12-11-2011 www.clacso.org.
- Rivera Cabal, Juan Pablo. "Régimen franco colombiano: incentivos para el sector metalmecánico". Presentación en la 7° Expo Mecánica. Bogotá: 21 de septiembre de 2011.
- Rojas, Marta. *¿Por qué fracasan o se transforman las empresas en Colombia? Caso Acerías Paz del Río*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Javeriana, 2000.

- Salamanca, José y Sánchez, Uriel. *Análisis de la problemática en el suministro de carbón como materia prima en Acerías Paz del Río*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad de los Andes, 1989.
- Sennett, Richard. *La corrosión del carácter*. Barcelona: Anagrama, 2000.
- Silverman, J. “Observatorio Social de Empresas Transnacionales Españolas en Suramérica”, Informe: BBVA Colombia, Medellín: Escuela Nacional Sindical, 2006.
- Smith, Vicky. “New forms of work organization”. En *Annual Review of Sociology*, Vol. 23 (1997), pp. 315-339.
- Stoner, James y Freeman, R. *Administración*. México: Prentice Hall, 1996.
- Szekely, Miguel. “Demandas impuestas por la empresa globalizada sobre la fuerza de trabajo”. En *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 56, No. 1, 1994.
- Ucrós Fajardo, Juan Carlos. *Propuesta para la implementación de instrumentos de política ambiental en la planta siderúrgica de Acerías Paz del Río S.A.* Tesis de pregrado. Bogotá: Universidad Javeriana, 2009.
- Valles, Miguel. *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Editorial Síntesis, 2003.
- Walton, John. “Making the theoretical case”. En *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Editado por Charles Ragin y Howard Becker. New York: Cambridge University Press, 2009.
- Wëiss, A., Seco, E. y Ríos, J. *Cambios organizativos y nuevas formas de trabajo con la utilización de tecnologías de la información y comunicación (TIC’s) en empresas colombianas*. Manuscrito pendiente de publicación, 2009.
- Wëiss, A. “Cambios organizativos y nuevas formas de trabajo con tecnologías de información y comunicación -TIC’s- en empresas colombianas”. En: López, C.M., López, L., Pineda, J. y Vanegas, S. (editores), *Vías y escenarios de la transformación laboral: aproximaciones teóricas y nuevos problemas*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2008.
- Zapata, María Isabel. *Apuntes para la historia de Acerías Paz del Río Sociedad Anónima y de su impacto socioeconómico en la región oriental del departamento de Boyacá 1940-1980*. Tesis de maestría. Bogotá: Universidad Javeriana, 1994.

Artículos de periódicos

Diario El Tiempo. “APR se montó en el tren...Morgan de Laminación” Mayo 28 de 1993.

Diario El Tiempo. “Paz del Río evitará el Concordato” Febrero 25 de 1994.

Diario El Tiempo. “Acerías Paz del Río entro en Concordato” Mayo 3 de 1995.

Diario El Tiempo. “Asamblea extraordinaria en Acerías Paz del Río” Junio 3 de 1996.

Revista Semana. “Barril sin fondo” Mayo 12 de 1997.

Diario El Tiempo. “Acerías no encuentra una salida” Mayo 20 de 1997.

Diario El Espectador. “Boyacá se cierra por Paz del Río” Mayo 27 de 1997.

Diario El Tiempo. “Acerías necesita un haraquiri” Mayo 28 de 1997.

Diario El Tiempo. “Vado: caserío de los niños chatarreros” Junio 11 de 1997.

Diario El Espectador. “No creemos en Paz del Río: Restrepo” Julio 2 de 1997.

Diario El Tiempo. “A Paz del Río sólo la salva un socio extranjero” Febrero 10 de 1998.

Diario El Espectador. “Liquidación le quita la paz a Acerías” Febrero 18 de 1998.

Diario El Tiempo. “Cementos El Cairo Sale de Paz del Río” Marzo 12 de 1998.

Diario El Tiempo. “La guerrilla le apunta a Paz del Río” Marzo 19 de 1998.

Diario El Espectador. “Acerías Paz del Río nunca fue viable: Nicanor Restrepo” Mayo 15 de 1998.

Diario El Tiempo. “Se prolonga agonía de Acerías Paz del Río” Junio 12 de 1998.

Boyacá 7 Días. “Espionaje industrial en caso Paz del Río” Junio 12 de 1998.

Diario El Espectador. “Nuevo en Acerías” Agosto 11 de 1998.

Diario El Tiempo. “Dudas sobre el plan B de Acerías Paz del Río” Marzo 22 de 1999.

Diario El Espectador. “Adiós Acerías Paz del Río” Julio 31 de 1999.

Diario El Espectador. “Determinan liquidar Paz del Río” Noviembre 13 de 1999.

Diario El Espectador. “Llega la Paz del Río” Junio 23 de 2000.

Revista Cromos. “Con todos los fierros” Julio de 2000.

Diario El Tiempo. “Renunció presidente de Paz del Río” Agosto 21 de 2001.

Semanario regional Boyacá 7 Días. “No soy presidente liquidador” Febrero 15 de 2002.

Diario El Tiempo. “Acerías en rines desde ingreso a la Ley 550” Agosto 16 de 2002.

Revista Semana. “¿Resucita Paz del Río?” Julio 14 de 2003.

Diario El Tiempo. “Elegido presidente de APR” Diciembre 19 de 2003.

Revista Cambio. “Una vida más” Abril 19 de 2004.

Diario El Tiempo. “Acerías Paz del Río hace su reconversión a los 50 años y emprende nuevos caminos” Octubre 13 de 2004.

Diario El Tiempo. “Paz del Río le apunta a Asia” Octubre 13 de 2004.

Diario El Tiempo. “Acerías Paz del Río sería vendida antes del 31 de marzo de 2007” Diciembre 26 de 2006.

Diario El Tiempo. “Lloverá dinero en zona de Paz del Río” Marzo 9 de 2007.

Diario El Tiempo. “Subasta será histórica” Marzo 9 de 2007.

Diario El Tiempo. “Los principales momentos de Acerías Paz del Río en 50 años” Marzo 15 de 2007.

Diario El Tiempo. “Votorantim dueños de Paz del Río” Marzo 18 de 2007.

Diario El Tiempo. “La lotería de Paz del Río” Marzo 23 de 2007.

Diario El Tiempo. “Paz del Río saldrá de 300 trabajadores” Noviembre 3 de 2007.

Diario El Tiempo. “Paz del Río se le mide a una zona franca” Julio 1 de 2008.

Diario El Tiempo. “Trabajadores demandaron a Acerías Paz del Río por no respetar Convención Colectiva” Junio 2 de 2008.

Diario El Tiempo. “Trabajadores y pensionados de Acerías Paz del Río cuestionan la administración de la empresa” Junio 25 de 2009.

Diario El Tiempo. “Trabajadores de Paz del Río amenazan con irse a paro permanente” Agosto 24 de 2009.