

## ***Cultura organizacional e identidad: el caso de Astillero Río Santiago***

Gaimaro, Tomás (FaHCE, UNLP); gaima\_sk8@hotmail.com

Guido Lavalle, Lucia (FaHCE, UNLP); luciaguidolavalle@gmail.com

Yantorno Juliana (FaHCE, UNLP); juliana.yantorno@gmail.com

### ***Introducción***

Esta ponencia expondrá los resultados obtenidos de una investigación realizada durante el año 2017, en la que se buscó analizar, desde una perspectiva cualitativa, las relaciones entre cultura organizacional e identidad, a partir de un estudio de caso sobre el Astillero Río Santiago (ARS). Se describirán y analizarán aquellos elementos de la cultura organizacional que permitan comprender los procesos simbólicos e identitarios que se configuran en torno al ARS, así como los mecanismos mediante los cuales tanto la cultura como la identidad se generan y transmiten. Las entrevistas en profundidad, la observación participante y el análisis de fuentes secundarias<sup>1</sup> fueron las técnicas con las cuales nos adentramos en este entramado simbólico.

Se espera con esta investigación realizar un aporte al campo de la sociología de las organizaciones y los estudios de la cultura organizacional, así como también a todas las disciplinas que estudian el mundo del trabajo y los procesos identitarios que en torno a él se generan en la actualidad.

El objetivo de ofrecer una visión sobre la composición interna de la fábrica, la identidad y la tradición de lucha de la organización, parten también de un interés

---

<sup>1</sup> Realizamos una observación participante en el marco de una visita guiada a la fábrica. Se realizaron 4 entrevistas con las cuales se intentó garantizar cierta heterogeneidad etaria: entrevistamos a trabajadores jóvenes, ex-alumnos de la ETARS que a su vez son hijos trabajadores, y adultos con aproximadamente 20 años de antigüedad en la empresa. En lo que respecta a las fuentes utilizamos la página web y de facebook oficiales de ARS, el video institucional mostrado en la visita guiada, folletos del gremio y notas periodísticas.

político, en una coyuntura en la que ésta se encuentra en el centro de la escena mediática y política.

### ***Cultura organizacional e identidad: claves teóricas para abordar su relación***

Retomamos el concepto de cultura organizacional tal como lo define Frassa (2011): como un universo simbólico que se conforma a partir de las interacciones desarrolladas históricamente entre los actores. Es decir, como un orden negociado que resulta de la disputa constante de significados. Retomamos esta definición por el rol central que le asigna a los actores, son ellos quienes mediante negociaciones e interacciones con sus pares, con la organización y con el Estado (en este caso), conforman su propia cultura, aunque en condiciones y determinaciones estructurales (por ejemplo, la situación política, económica, etc.).

Esta visión está en estrecha relación con los aportes de Crozier (1990), para quien la acción de los actores está condicionada pero no determinada por la estructura de la que son parte. Es esa misma estructura la que habilita tanto marcos de oportunidad como de restricción, pudiendo los actores desplegar ciertos márgenes de libertad. En el caso del ARS por su propia condición estatal, se encuentra sometido a fuertes condicionantes del entorno, que provienen principalmente de las decisiones que las distintas gestiones en el poder toman con respecto a la organización. Aunque, tal como veremos más adelante, su historia demuestra que en ocasiones las resistencias pueden obstaculizar o incluso modificar esas decisiones.<sup>2</sup> En este sentido, el estudio de esta organización no puede prescindir de analizar su relación con el Estado, ya que desempeña un rol clave para el Astillero, en carácter de proveedor (de financiamiento), regulador, productor y demandante a la vez (Burgat et al., 2007, p. 41).

En esa misma línea, la concepción de Thompson (1989) sobre la identidad nos fue útil, sobre todo para entender la cultura del conflicto del ARS y su relación con procesos históricos. Dicho autor, en su estudio sobre la clase obrera en Inglaterra,

---

<sup>2</sup> Un ejemplo emblemático de ello fue el de la década de 1990, con la política de las privatizaciones: ante una decisión del estado, los trabajadores reaccionaron y lograron vencer (aunque no del todo) los cambios que el entorno quería imponer. Es decir, que dentro de las limitaciones que imponía el contexto, los trabajadores tuvieron un margen para su acción.

considera la identidad como un proceso activo que debe tanto a la acción como al condicionamiento, y cobra existencia a partir de experiencias comunes, ya sean heredadas o compartidas. Por lo tanto, al igual que con el concepto de clase, la identidad debe entenderse como una formación social y cultural que surge de procesos que se desenvuelven en un período histórico.

La noción misma de experiencias “heredadas o compartidas” supone que éstas se transmiten de un sujeto a otro, de una generación a otra. Por ello, retomamos los trabajos de Jelin (2002) y Puiggrós (2008) que hacen hincapié en el papel central que adquiere la transmisión a la hora de construir una identidad cultural. Entendemos que esta noción es crucial para nuestro trabajo, porque que sin los diversos mecanismos de transmisión que funcionan en torno al ARS, no podría pensarse la construcción de un vínculo identitario.

Por otro lado, recuperamos a aquellas visiones que ven a la cultura organizacional no como un todo homogéneo, sino que posee cierto grado de diferenciación a su interior (Frassa, 2011). Recuperar estas teorías nos permite, por tanto, poder captar los elementos estables de la cultura, sin dejar de ver aquellos que dan cuenta de su dinámica. Parte de esa dinámica proviene, en el caso del Astillero, de la coexistencia de diferentes generaciones de trabajadores, motivo por el cual será una dimensión a la que dedicaremos especial atención en el presente trabajo, retomando a Abal Medina (2004).

Recuperando estos aportes sobre la cultura organizacional es que abordaremos su relación con la identidad. Osvaldo Battistini y Ariel Wilkis (2004) argumentan que los “grupos sociales” se construyen a partir de dimensiones biográficas, relacionales y estructurales. Esta noción de identidad nos permitirá comprender los distintos grados de apropiación que realiza cada sujeto de la cultura organizacional, en base a sus propias experiencias, a su propia trayectoria.

Por último, Andrews, Basler y Collier (2002) proponen la noción de identidad organizacional, diferenciándola de la identidad personal (exógena a la cultura organizacional). Dirán que la identidad organizacional suele ser más uniforme entre los miembros de la organización y puede dominar a la identidad personal. Entienden a la identidad organizativa como una identidad colectiva, es decir, como la representación de la organización compartida o por sus miembros o un grupo de ellos. Esta noción de identidad organizacional es útil en tanto nos permite aprehender la idea presente en ARS de que todos forman parte de un gran colectivo.

## ***Surjimientoy desarrollo del Astillero Río Santiago***

Esta organización, que se ubica en la localidad de Ensenada (Provincia de Buenos Aires), fue creada el 15 de junio de 1953, bajo el gobierno de Juan Domingo Perón. Su creación, se enmarcó dentro de un Plan de Industrialización que buscaba fortalecer la industria nacional, donde el ARS ocuparía un lugar estratégico en el impulso de la industria pesada con la construcción y reparación de buques militares y otro tipo de embarcaciones, además de diversas construcciones metalmecánicas (Frassa, 2015).

El proceso de construcción de las embarcaciones demandaba una multiplicidad de saberes, profesiones y oficios. Debido a ello, la puesta en funcionamiento del Astillero supuso, a su vez, la formación y capacitación del personal, que se realizó a través de la “Escuela de Artesanos”, creada por la empresa para tal fin. Al día de hoy, esta necesidad permanece: el Astillero busca a través de su Escuela Técnica (ETARS) capacitar a los estudiantes en los oficios que la actividad requiere, para que luego puedan convertirse en mano de obra de la empresa. El hecho de que la “Escuela de Artesanos” ya no existe como tal, no implica que el trabajo en el ARS no continúe desempeñándose de manera ciertamente artesanal. Ante la falta de renovación tecnológica, la puesta en práctica del cúmulo de conocimientos que las viejas generaciones han transmitido se convierte en una de las herramientas más útiles a la hora de realizar el trabajo (Burgat y otros, 2007).

Podríamos decir que las décadas de 1960-70 fueron la época de “esplendor” del Astillero: gracias a la gran demanda tanto exterior como interior, contaba con una producción diversificada que utilizaba una gran cantidad de trabajadores (8500 entre contratados y permanentes como pico más alto). Pero ya para la década de 1980, la crisis de la industria naval comenzaría a mostrar sus efectos. Con la caída de la producción empezarían a realizarse despidos y retiros voluntarios. Esta caída, pronto se convertiría en una paralización total de la actividad, como resultado de la política aperturista y privatizadora que daba comienzo en la década de 1990. Desde ese año y hasta 1993, el gobierno implementaría un plan de racionalización bajo la modalidad de

retiros voluntarios, con el que lograría reducir la planta de trabajadores en un 60% (Burgat y otros, 2007; Frassa, 2015).

También en ese mismo período, el Gobierno Nacional intentaría, sin éxito, privatizar el ARS, así como ya lo había hecho con otras grandes empresas de la región como YPF. La resistencia obrera a los planes de racionalización que el gobierno de facto buscó implantar, la lucha por conseguir durante el gobierno de Alfonsín el Convenio Colectivo establecido en 1975, posteriormente anulado por la dictadura, y las sucesivas movilizaciones en la década de 1990, constituyeron los antecedentes de la resistencia que se llevaría a cabo frente a la política privatizadora (Burgat y otros, 2007).

Gracias a estas medidas de fuerza, la empresa logró permanecer bajo la esfera estatal, aunque no de la misma manera. La resolución de este conflicto no sólo implicó que el ARS pasara a manos de la Provincia de Buenos Aires, sino que además, cediera parte de su territorio para la creación de un Zona Franca. Estos hechos, repercutieron directamente en el desarrollo de la empresa y de sus objetivos. La provincialización le quitó una de sus mayores fuentes de trabajo, dado que ya no contaba con la autorización para construir buques militares. A eso se le sumó la pérdida de varios talleres con las 90 hectáreas cedidas a la Zona Franca ( $\frac{3}{4}$  partes de su predio), algunos de los cuales cumplían una función central en el proceso productivo.<sup>3</sup>

Para mediados de la década de 1990, el Astillero contaba con sólo 30 hectáreas productivas, 1100 trabajadores y una producción paralizada producto de la pérdida de sus 3 principales fuentes de trabajo: los buques militares por la provincialización, YPF por la privatización y ELMA (una empresa de transporte), por su disolución.

Con el paso de las dos décadas posteriores, la cantidad de trabajadores fue incrementando, contando al día de hoy con aproximadamente 3500. Sin embargo, podríamos decir que la “reactivación” de ARS no llegó a concretarse todavía, no sólo por las ofertas de trabajo de las que dispone, sino por el ritmo mismo de su producción.

### ***El trabajo como fuente identitaria. Valoraciones y relaciones en torno al trabajo***

<sup>3</sup> Por ejemplo, al perder el taller de fundición, el ARS perdió su capacidad de producir el total de las embarcaciones allí, viéndose obligado a importar los motores que en dicho taller se producían.

En las distintas entrevistas realizadas, pudimos ver cómo el factor generacional, estrechamente ligado con la transmisión de valores y enseñanzas, emergía una y otra vez. El oficio se convierte en esta organización en uno de los estructuradores de la identidad del trabajador, por lo que en este apartado, observaremos ese conjunto de valores y nociones que son compartidas y transmitidas a lo largo de las generaciones, y que aluden al trabajo y al oficio en particular.

La experiencia de Jorge, un trabajador con 20 años de antigüedad, nos deja ver la manera en que los sujetos van constituyendo, en la relación con otros, una ligazón con el oficio. En su caso, recordando su ingreso a la fábrica, nos contaba:

*“La gente vieja no era mala, no te decía "algún día vas a aprender"(...) te van explicando, te van llevando (...). Aprendimos mucho con las personas viejas, el oficio.”*  
(Entrevista N°3; Jorge)

Las personas viejas se convierten en figuras centrales en la vida de los trabajadores, principalmente en los que acaban de entrar. Son ellas las que llevan adelante la tarea de transmitir su experiencia acumulada, lo que Puiggrós (2008) denomina “*patrimonio colectivo*”: un entramado de saberes “*integrado de conocimientos técnicos y no técnicos, experiencias individuales y grupales.*” (p.7). Este concepto nos servirá para pensar el papel de las viejas generaciones en la enseñanza del “arte del oficio”.

Ese *patrimonio colectivo* no solo contiene conocimientos y experiencias, sino también valores y nociones morales que buscan promover las buenas acciones y diferenciarlas de las moralmente reprochables. En el caso que nos convoca, se hace presente una fuerte cultura del trabajo, generando una dicotomía entre los que trabajan (y se “ganan” el sueldo) y los que no:

*“Que hay gente que no labura se ve (...). Ves siempre las mismas personas trabajando o moviéndose.”* (Entrevista N°1; Juan)

Pero el problema con la gente que no trabaja no gira alrededor de ese hecho en sí mismo, sino que sus acciones ponen en tela de juicio, a vista de un espectador externo, el desempeño de los otros trabajadores, de aquellos que “verdaderamente” cumplen con su tarea. Tal como expresaron distintos trabajadores:

*“Por culpa de unos que dicen que vamos a comer asado y a tomar vino, pagamos la culpa todos que hace muchos años que estamos.”* (Entrevista N°3; Jorge)

*“‘Ah trabajas en astillero’... ‘Uh...ahí son todos re vagos’. Y vos vas todos los días a trabajar, te levantás a las 7 de la mañana y vas a trabajar, trabajás (...). Es feo que la gente diga que no trabajan”. (Entrevista N°1; Juan)*

Aquí no sólo se ponen en juego nociones morales sobre cómo debe una persona ganarse la vida, si no que aparece mediando una reflexión, que contiene tanto elementos del presente como del pasado. Una reflexión ligada a las condiciones actuales del mundo del trabajo, pero también a la propia historia y trayectoria del ARS, que le imprimen a esta fuente laboral un carácter doblemente valorable.

En primer lugar, porque se trata de una empresa estatal, con buenos salarios y un conjunto de beneficios que no existen o son muy escasos en la actualidad. En un contexto general de precarización y flexibilización laboral, la estabilidad y los beneficios económicos y sociales son valorados aún más, o por lo menos así lo consideran nuestros entrevistados:

*“Es un buen lugar, un trabajo estable.” (Entrevista N°2; Diego)*

*“Encima que te pagan las vacaciones... Y hay un montón de cosas que nosotros tenemos que otros no tienen, y no lo valoran (énfasis)”. (Entrevista N°3; Jorge)*

En segundo lugar, porque esas condiciones de trabajo son posibles hoy gracias a la lucha de los trabajadores que evitaron la privatización y continuaron avanzando en las conquistas. Es la falta de dicha experiencia lo que convierte a los recién llegados, a aquellos jóvenes que desconocen esta realidad, en el principal grupo carente de esta cultura del trabajo, de esta valoración del trabajo en ARS presente en “los más viejos”:

*“Eso fue lo que más te inculcan y lo que más te cuentan para que te des cuenta dónde trabajas y lo que te dejan, porque un montón se están jubilando y los pibes que entran ahora no tienen la misma mentalidad que tenían ellos de cuidar el trabajo, es otra cosa, de cuidar el astillero, de cuidar lo que tenés.” (Entrevista N°1; Juan)*

Si bien los jóvenes parecerían constituir un subgrupo dentro de la cultura organizacional, existe cierto sector de esa juventud que se diferenciaría y se caracterizaría, gracias a su origen, por ser portadora de los valores propios de la cultura del trabajo: los hijos de trabajadores. Un ejemplo de este último grupo sería Juan, quien a pesar de ser joven y recientemente incorporado, se diferencia de sus pares refiriéndose a ellos como “los pibes que entran ahora”. Tanto él como Diego, se perciben con “otra mentalidad” por haber sido criados tanto en el espacio educativo como en el doméstico de acuerdo con estos valores.

Esta visión es compartida por Jorge, un viejo trabajador, al hacer referencia a los nuevos incorporados de la empresa:

*E: “A mí me sorprendió ahora que entró muchas camadas de hijos de trabajadores que vienen con el sistema viejo viste, porque entraron hijos de trabajadores de más de 20 años. Y bueno... pero debe pasar como pasa acá en mi casa, te machacan como diciendo ‘si llegas a faltar y...’”*

*L: “Perdón con el sistema viejo te referís a esa idea de... cómo se tiene que trabajar?”*

*E: “De cómo se tiene que trabajar, sí, sí, sí. Ahora entraron muchos eh... hijos de trabajadores, ¿para qué? Para que sigan con este tema de la casa.” (Entrevista N°3; Jorge)*

A ojos de este trabajador, la misma organización sería consciente de este hecho. De modo que la contratación de más hijos de trabajadores se haría con el objetivo consciente de reforzar la cultura organizacional. La idea sería que las nuevas generaciones que entren continúen con aquellos valores que les fueron transmitidos por sus padres, dado que las viejas generaciones ya no van a estar ahí para cumplir con dicha función.

Esto es muy claro en el caso de Jorge, que se refirió en varias ocasiones a la manera en que él busca transmitir su forma de concebir al trabajo (como algo que hay que hacer bien y cuidar) a su hijo:

*“Trato de inculcarle eso a mis hijos, o a algún amigo, conocido (...) ‘no llegues tarde, anda y trabaja’ porque es lindo cobrar, y más ahora que los sueldos dentro de todo son bastante buenos.” (Entrevista N°3; Jorge)*

Como parte de esta tarea de transmisión, es habitual que los trabajadores envíen a sus hijos a la escuela de la fábrica (ETARS). En el caso de Juan y Diego, el hecho de transitar por dicha institución significó algo mucho más que la incorporación de valores y conocimientos: en ese proceso, los jóvenes orientaron sus proyectos de vida y sus expectativas al trabajo en ARS, y llegaron a construir expectativas tan grandes como jubilarse allí:

*A: “Vos en tu proyección personal tenés pensado seguir?”*

*E: “Si si si. Aparte es donde supuestamente me crié y si puedo terminar el día de mañana en Astillero y no cambiándome de lugar joya, porque estoy desde los 12 años ahí (...).” (Entrevista N°1; Juan)*



Resulta interesante ver cómo la trayectoria de los padres se repite en ellos. El hecho de que los padres de ambos hayan entrado a trabajar a los 20 años y continúen trabajando allí, alumbra un prometedor camino a seguir, dado que toda la historia de estas familias se encuentra atravesada por la empresa, y todos sus progresos fueron posibles gracias a ésta.

El hecho de poder proyectarse el mismo recorrido que el de sus padres, sólo es posible en tanto se concibe el trabajo en el ARS como un trabajo estable y seguro. No se puede pensar la identificación con una organización con la cual los sujetos no puedan establecer una relación duradera, dado que es ésta la que permite edificar una proyección a futuro, en este caso, un futuro muy lejano para estos jóvenes.

Sostener que la estabilidad constituye una condición central para la constitución de identidades, no significa que ésta sea la única. El simple hecho de entrar a trabajar en una empresa como esta, no se traduce en una identificación con el trabajo, o por lo menos así lo sintió Juan, quien estudió la profesión de técnico pero al momento de entrar fue ubicado en el sector de limpieza del comedor:

*“El laburo no era para lo que yo había estudiado. O sea, me comí 7 años en una escuela técnica y yo estaba limpiando mesas” (Entrevista N°1; Juan)*

Podríamos decir que la posibilidad de identificarse con una actividad laboral aparece en el momento en que el sujeto le imprime un sentido a esa acción en el presente y, a su vez, resignifica su trayectoria pasada. La identidad, se fortalece si esta actividad posibilita la autorrealización, es decir, que el trabajador sienta que su trabajo es útil y que éste se encuentra en relación a sus propios conocimientos, capacidades e intereses. Esto era, en parte, lo que rescataba Diego de su ingreso al ARS:

*“Esta bueno, viste, estuviste siete años en una escuela técnica preparándote y no poder hacer los conocimientos que aprendiste, es como... tanto tiempo desperdiciado.” (Entrevista N°2; Diego)*

Retomando a Marx y a Ana p. de Quiroga, Gordillo et al. (2007), consideran que el trabajo:

*“nos va a devolver un mensaje acerca de nosotros mismos, nos confirma, dice de nuestra potencia, es una realización de objetivos y de ideas. El hombre al trabajar, entonces, modifica su entorno y satisface no sólo necesidades materiales, sino necesidades subjetivas y vinculares, estas últimas son las que forman parte de nuestra cohesión interna, de nuestra identidad” (p.9).*

El sentido del trabajo, en el caso particular de ARS, adquiere una dimensión aún más importante. El hecho de que el resultado del trabajo sea, en la mayoría de las veces, una embarcación, contribuye a otorgar un verdadero sentido a esa actividad. Porque el trabajo parcial que cada trabajador aportó en el proceso de construcción se ve materializado en el producto final. Es decir, que en cada embarcación y cada botadura (el desplazamiento del barco desde las gradas al agua, una vez finalizada su estructura), el trabajo parcial se resignifica y adquiere sentido, en tanto se enmarca en un proceso de trabajo colectivo, que tiene como resultado un producto final también colectivo:

*“Yo creo que estar en las botaduras es... como diciendo, “bueno, lo terminamos”. Y te da una emoción (...). Como que se culmina un laburo.” (Entrevista N°3; Jorge)*

Los sentimientos que despierta la ceremonia de la botadura se encuentran estrechamente ligados al lugar que ocupó cada trabajador en el proceso de construcción de dicha embarcación:

*“Las botaduras! Las botaduras es lo más grande que hay. (...) La primera no tengo mucha...mmm... Si bien me marcó (...) no la disfruté tanto como la segunda. Porque la segunda ya era calderero yo. Ya armaba los cuerpos” (Entrevista N°3 Jorge)*

La primera fue importante sólo por el hecho de ser la primera, pero la segunda significó aún más, porque él podía reconocer los productos de su trabajo en esa embarcación. Él ya tenía un oficio, “*ya era calderero*”, es decir, ya contribuía directamente al armado del barco y, por ende, ya podía considerar a este último como producto de su actividad. Podía reconocerse en él. Podía reconocerse en él. Retomando a Llano et al. (2007):

*“Lo que resulta de esa actividad planificada es restituido como imagen de sí mismo, es decir, se da una dialéctica entre la proyección y la introyección de lo que se produce, porque se proyectan los aspectos más valiosos del trabajador en el producto y esto se vuelve a reunir en su mundo interno, originando una identidad con lo que se realiza, se va fortaleciendo el Yo. Se da una valoración de sí mismo. Ese quién soy se relaciona íntimamente con él qué hago, cuál es mi oficio, qué produzco materialmente” (p. 9).*

El hecho de que en cada botadura se lleve a cabo una importante ceremonia, da cuenta de que es un hito no sólo en la experiencia de los trabajadores, sino también para la propia organización. Es un hito fundamental porque en ella se materializan múltiples elementos de la cultura organizacional.

La construcción de cada barco es un proceso de varios años e interviene, directa o indirectamente, la totalidad del personal de Astillero. Cada producto finalizado es un símbolo de la actividad de la organización, de su capacidad. En él se condensa el trabajo mancomunado, con él se cumple la misión. Se trata de un nuevo logro, un nuevo barco, que se suma a la numerosa lista de las producciones del ARS.

### ***“Es como vivir dentro de una familia”. Relaciones interpersonales y construcción identitaria***

Una de las primeras cosas que nos llama la atención cuando observamos Astillero, es la profunda red de familiaridad que atraviesa a la empresa tanto subjetiva, como objetivamente. Desde un punto de vista subjetivo, el sentimiento de familiaridad se construye a partir de los vínculos sentimentales que existen entre los trabajadores. Éstos surgen como resultado de varias horas de trabajo, en donde el intercambio de experiencias permite generar lazos de confianza, relaciones afectivas, que se profundizan por el hecho de pertenecer a una misma región (casi la totalidad de los trabajadores pertenece a los distritos de Berisso y Ensenada).

*“Sí, de vez en cuando ponele que cada tres meses hacemos un asado, nos juntamos. Y ponele que prácticamente somos como familia, porque estamos todos los días 8 horas. Estoy más tiempo con ellos que con mi familia.” (Entrevista N°2; Diego).*

*“Vos haces vínculos con los que trabajas, a la larga. ¿Por qué? Porque después terminas comiendo los asados de fin de año, el día del trabajador. (...) Compartís cosas. ¿Por qué? Porque haces un vínculo. Estás muchas horas ahí adentro, entonces te haces una amistad.” (Entrevista N°3; Jorge)*

Este sentimiento de familiaridad no sólo atraviesa a los trabajadores de una misma jerarquía, sino que también incluye a los trabajadores de mayor rango, como son los supervisores, jefes, etc. Este tipo de relaciones permiten el surgimiento de un “sentimiento de solidaridad” entre los trabajadores, que va más allá de los rangos. Si bien la relación de autoridad es percibida como tal, dado que está claro quién es capaz

de dar órdenes, esta relación no es percibida en términos de antagonismo. Los supervisores y los jefes, aunque cumplan funciones diferentes, son vistos como trabajadores, con los cuales se tejen también relaciones de solidaridad. Tal como nos contaba Diego:

*“E: Y en el caso muy heavy que se rompa hasta nos quedamos capaz horas extras. Porque si vemos que es un trabajo muy complicado, que en una hora no podemos resolver, tenemos que quedarnos.”*

*A: “¿Se tienen que quedar, no tienen opción?”*

*E: “El supervisor nuestro se queda, y nosotros o sea no es obligatorio, pero es como para.. le damos una mano a el hoy y capaz nos da una mano capaz para algo. Yo varias veces me he quedado.”*

*A: “¿Es una relación de solidaridad, compromiso o obligatoriedad?”*

*E: “Yo lo hago por la primera. No de compromiso no, si yo no me quiero quedar digo noo.. pero el supervisor me explicó un montón de cosas, es re buena onda, siempre me ayuda. Entonces yo cuando puedo me quedo, ponele si curso en la facultad digo no hoy no puedo.” (Entrevista N°2; Diego)*

Consideramos importante hacer hincapié en estas relaciones de solidaridad ya que moldean la identidad de los trabajadores. La identidad de “ser trabajador del ARS” se encuentra ligada y se fortalece con el sentimiento de pertenencia que genera vivir como en una “familia”. En términos de Andrews, Basler y Collier (2002), podríamos decir que la identidad individual deja paso a la identidad organizacional, en tanto los sujetos se identifican como parte de ese gran colectivo que es el ARS. Pertenecer al ARS es pertenecer a esa amplia red de relaciones.

Este sentimiento se profundiza gracias a la existencia de lazos objetivos de familiaridad en el ARS, posibles gracias al Convenio Colectivo de trabajo que rige en la empresa, en donde se establece la prioridad de ingreso a los hijos de trabajadores. Con el paso de los años, este convenio posibilitó la coexistencia de varias generaciones de una misma familia dentro del ARS. Tal como nos contó Juan:

*“Sí, tengo a mi viejo. Tenía un tío mío que falleció. Mi viejo de chiquito que trabaja. (...) Aparte es donde supuestamente me crié y si puedo terminar el día de mañana en Astillero y no cambiándome de lugar joya, porque estoy desde los 12 años ahí.” (Entrevista N°1; Juan)*

Es posible ver cómo la organización atraviesa a los sujetos, en tanto la trayectoria de su familia se encuentra fuertemente ligada a ella. Juan, en cierta forma,

siente que es parte de esta organización hace 12 años, que se crió en ella. Es lo que conoce y en cierta forma para lo cual lo prepararon en su casa y en la escuela, por tanto, no sólo tiene una responsabilidad con Astillero, sino que además Astillero es lo que elige para su futuro.

De esta manera, la existencia de lazos objetivos y subjetivos de familiaridad, contribuyen a generar en el imaginario de los trabajadores la idea de que todos forman parte, incluso los docentes de la ETARS, de un gran colectivo:

*“Astillero es un pueblo chiquito, es una ciudad chiquita. (...) Por la cantidad de gente, por cómo se maneja... tenés los buenos, los malos. Lo tenés todo. Astillero es una ciudad chiquita. Todos nos conocemos, la gran mayoría. (...) (Entrevista N°3; Jorge)*

### ***“Hoy en día Astillero está abierto gracias a esa gente”. Los héroes del pasado y una cultura del conflicto que se reactualiza***

Como ya se ha mencionado, los trabajadores del ARS en los 90 resistieron a una avanzada de flexibilización y privatización y lograron la provincialización de la empresa, evitando su cierre o su pase a manos privadas. Este no fue el único conflicto afrontado, sino que también tuvieron un rol fundamental resistiendo durante la dictadura militar de 1976 y en las dictaduras anteriores. Esta tradición de conflicto y de predisposición a la lucha se mantiene durante el tiempo.

Es interesante analizar cómo esta tradición se reproduce desde la propia organización. Una de las cosas que pudimos observar, son los emblemas que la misma empresa sostiene, es decir, diferentes objetos en los que se materializan los valores y apreciaciones de organización:

*“En una especie de plazoleta, nos encontramos con una pared llena de placas de “compañeros desaparecidos” y tres columnas que decían “memoria, verdad y justicia”. Junto a ellos, sobre la pared, la figura de un hombre, con el puño en alto, hecho con pedazos de piedra de distintos colores. Sobre las placas caía una especie de rosario en color blanco y celeste. Más adelante, estaba la silueta de Julio López. Y, al final de la plazoleta, una escultura que representaba una máquina de construcción, empujada por una gran huella de zapato, y un barco sostenido por un puño.” (Observación N°1)*

El puño simboliza lucha. El hecho de que exista en la organización la figura de un hombre con un puño, y que haya un barco sostenido también por un puño, muestra cómo desde la misma organización hay objetos que refuerzan no solo el sentimiento y tradición de lucha, sino también la figura del trabajador como el actor central (plasmada por el hombre y por la huella del borcego).

Durante todo el recorrido volvimos a encontrar objetos que se volvieron indicadores de esta cultura al conflicto. Como describimos en la misma observación:

*“Encontramos diversos panfletos, afiches, carteles, pintadas. Estos eran del más diverso tipo, desde afiches de fiestas hasta panfletos políticos. Había un afiche que exigía la convocatoria de una asamblea general para que se firmen proyectos laborales y luego muchos otros que pedían la re-incorporación de Jonathan Merino Amolado, en relación a esto vimos muchos afiches y pintadas en las paredes, en los contenedores, en las máquinas.” (Observación N°1)*

Todo ellos, constituyen indicadores del grado de politización y conflictividad que existe hacia el interior de la empresa, ya que dan cuenta de la presión que ejercen los trabajadores sobre la dirigencia de la organización.

Por otra parte, detectamos que hay una transmisión oral de la tradición de lucha, donde quienes pusieron el cuerpo en los '90 y se enfrentaron al grupo armado Albatros son considerados como “héroes”. Uno de los trabajadores nos manifestó:

*“Nos fuimos enterando por los más viejos, ahí hicieron permanencia. Quedaron en alambrado gente adentro y la familia afuera. Lucharon mucho para lo que es hoy. Hoy en día Astillero está abierto gracias a esa gente, no dejaron que se cierre. Yo sé que estuvo la época de los desaparecidos, estuvo el grupo Albatros.” (Entrevista N°3 Jorge)*

Aquí, se puede observar cómo los trabajadores que vivieron ese momento, “la gente vieja”, transmitieron esa experiencia de lucha a los trabajadores que ingresaron posteriormente al conflicto. En el imaginario colectivo de los trabajadores, es gracias a esos héroes que el ARS es lo que es hoy.

Esto produce que haya un sentimiento de identificación con aquellas personas y que, por ende, hoy los trabajadores conformen su propia identidad alrededor de ese imaginario. Por ejemplo, trabajadores que se sienten alejados de la política y de las

organizaciones políticas sienten que “tienen que” movilizar y luchar para mantener lo que las viejas generaciones han luchado y conquistado:

A: *“Y porque pensás que Astillero tiene las cosas que tiene?”*

E: *“Y yo creo que en su época lo han peleado, lo han luchado, porque yo creo que nosotros hemos conquistado cosas, por la lucha, por la salida, nosotros hemos ido... y por ahí vos si me das a elegir a mí, yo prefería quedarme trabajando y después irme a mi casa. (...) Uno tiene que ir porque es fuente laborar tuya, hoy en día dio sus frutos. (...) La verdad ya te digo, políticamente no tengo ni idea yo, no sé mucho en la política, no la entiendo no me gusta, no la quiero entender (...) pero bueno... tenemos que ir a movilizar, tenemos que salir y bue hay que salir, no te queda otra.... no te queda otra...”* (Entrevista N°3; Jorge)

Estos fragmentos de entrevista corresponden a un trabajador con una larga trayectoria en la organización, motivo por el cual consideramos que ese imaginario, esa tradición, se expresa en niveles mucho más altos a comparación de los otros entrevistados, que son más jóvenes y con poca antigüedad allí. Para explicar esta situación, nos remontamos a los aportes de Medina, quien sostiene que:

*“Cada generación es portadora de una condensación de relaciones de fuerza específica. Una memoria colectiva, una experiencia histórica de lucha, una valoración en torno al trabajo, una percepción del conflicto”* (Medina, 2004, p. 133).

Por ello, resulta interesante observar cómo las viejas generaciones buscan transmitir a las nuevas su forma de percibir el conflicto, compartiendo aquellos hechos considerados hitos de esta experiencia. Con respecto al conflicto de los ‘90, el entrevistado nos comenta:

*“Siempre te cuentan esa historia para que te des cuenta lo que ellos pasaron y lo asimiles a lo que estamos haciendo ahora que, si algún día pasa bueno por ahí la mitad de la fábrica se va y la otra mitad se queda, o menos (...) A nosotros nos cuentan y nos dicen ya como anécdota pero si te lo cuentan es **para que te des cuenta donde estás y qué tenés que hacer si pasa tal cosa.**”* (Entrevista N°1; Juan) (Resaltado propio)

Es interesante cómo esa experiencia del pasado debe ser transmitida para que pueda cumplir su función pedagógica. Es ella la que enseña, la que actúa como una

especie de mapa de ruta para las nuevas generaciones. Marca el camino que ha de seguirse, sedimenta en el imaginario de los trabajadores lo que “debe hacerse para defender el Astilleros”. La transmisión se vuelve esencial, porque asegura la continuación del legado, un legado que las viejas generaciones no podrán seguir compartiendo porque se retiran, motivo por el cual la tarea debe ser cedida a las generaciones venideras.

Si bien la brecha generacional existe, detectamos que impera en el ARS una cultura asociada al conflicto, nutrida por su tradición de lucha; específicamente por el hito de la permanencia en los ‘90 y sus respectivos héroes.

En la actualidad, esta cultura se expresa de distintas formas: en la politización de los trabajadores, en las movilizaciones y medidas de lucha permanentes, en el imaginario actual sobre la tradición de lucha, como ya se ha mencionado, y en los sentimientos, valores y actitudes de solidaridad de los trabajadores ante los avances patronales y de defensa del trabajo.

Gracias a la lucha de las generaciones pasadas, la cultura organizacional se ha permeado de conflictividad. Esa conflictividad ha demostrado ser útil en aquél entonces para preservar a la organización y, por ende, las condiciones de vida de los sujetos que la conforman. Por ese motivo, la predisposición de lucha y el accionar organizado de los trabajadores se mantiene.

En resumen, estos factores mencionados hacen que los trabajadores del ARS se identifiquen con aquellos “héroes” de los ‘90 (como ya se explicó, en distinto grado según la generación), y que hoy, su subjetividad esté atravesada por esa tradición, que se reaviva cotidianamente mediante nuevas luchas, mediante la transmisión oral, los emblemas y objetos que se encuentran en la organización. Se puede observar entonces, que la conformación de la identidad de los trabajadores del ARS está atravesada por esa defensa del trabajo, y de las condiciones de trabajo que “se ganaron mediante la lucha” y que, por tanto, es menester defenderlas.

## ***Conclusión***



Nos propusimos analizar los elementos de la cultura organizacional que contribuyen a conformar la identidad de los trabajadores, teniendo en cuenta los mecanismos de transmisión de la misma y el rol de los sujetos, quienes de manera dialéctica también construyen esa cultura.

Hemos arribado a la conclusión de que la familia, la escuela y la fábrica son los tres principales espacios donde los elementos de la cultura organizacional constituyen la identidad organizacional. En ellos, se adquieren los conocimientos técnicos y también prácticos, que refieren a los modos de desenvolverse y a los valores éticos y afectivos: los trabajadores con más trayectoria no solo enseñan el oficio y el “saber hacer” dentro de la fábrica, sino que también transmiten en su relatos orales los héroes e hitos de la cultura organizacional. Es así, que Astillero Río Santiago funciona como un gran espacio de socialización, en el cual intervienen múltiples actores e instituciones, permitiendo la existencia de una fuerte cultura organizacional.

Los lazos objetivos y subjetivos de familiaridad presentes en los trabajadores, de los que se desprenden relaciones de solidaridad, permiten que se genere un sentido de pertenencia en torno al ARS. Sentido que se profundiza por la idea presente de que aquella empresa continúa existiendo gracias a lucha de sus trabajadores. Es así, que la empresa se constituye en un espacio del que los trabajadores se apropian y en el cual se reconocen. Dicho reconocimiento, se encuentra también ligado al trabajo y al producto que de éste resulta.

Nos parece importante recordar que las características que asumen las condiciones de trabajo en Astillero Río Santiago permiten, en parte, que todo esto suceda. La estabilidad laboral que brinda el ARS posibilita que los trabajadores puedan proyectarse no sólo su futuro en la empresa, sino también el de sus hijos.

Por último, al compás de los acontecimientos ocurridos durante el año 2018, vemos necesario concluir con algunas reflexiones e interrogantes que no estaban presentes al momento de escribir este trabajo en el año 2017.

En septiembre del 2018 tanto los trabajadores del ARS como los estudiantes universitarios se encontraban en conflicto. Durante la toma de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE) de la UNLP, los trabajadores se acercaron a la FaHCE y dieron unas palabras. Javier, un trabajador de ARS, comentaba:

*“Me siento orgulloso de dar lo que tenemos que dar por la fábrica, ayer llegó el momento de tanta responsabilidad que tengo como joven... Llevo una mochila... Tenemos que sacar el ARS adelante eh, tenemos esa mochila que nos dejaron los*

*veteranos, esas enseñanzas a los más jóvenes. Nosotros sí tenemos que dejar la vida y mucho más por el ARS lo vamos a hacer”.*

Esto aportó certezas para nuestra investigación realizada el año previo, con respecto a la relación entre las “nuevas” y “viejas” generaciones, de cómo la “mochila” de quienes lucharon ayer pesa en los hombros de aquellos jóvenes, como una forma de entender los mecanismos de transmisión intergeneracionales que atraviesan a la organización y a la región.

Además, como sujetos políticos y sociales, nos sentimos interpelados al escuchar a otro trabajador hablar acerca de la jornada del día previo:

*“Veo a Javi y me dijo: ‘Jona, llegaron los estudiantes’”. Y cuando llegaron los estudiantes me agarro ese no sé qué, pero me levanté y enarbolé el trapo como nunca lo enarbolé en mi vida. La verdad quería agradecerles eso porque **me inyectaron**, estaba mi familia pero sinceramente no me había pasado nunca lo que pasó ayer”.* (Resultado propio).

Esto nos abre nuevos interrogantes para futuras investigaciones: además de los lazos de solidaridad dentro de la fábrica que conforman esa cultura organizacional de lucha, ¿qué otros lazos se generan por fuera de la organización que contribuyen a esa configuración cultural? o ¿De qué manera actores externos a la organización también moldean esta cultura? Y, a la inversa, cómo otros actores sociales pueden nutrirse de esta trayectoria organizacional para pensarse en sus propios recorridos.

### ***Bibliografía:***

- Abal Medina, Paula (2004). Los dispositivos de control como mecanismos inhibidores de la identidad colectiva. Un estudio de caso en grandes cadenas de supermercados”, en Battistini, Osvaldo (comp.), El trabajo frente al espejo. Continuidad, Prometeo, Buenos Aires.
- Astillero Río Santiago. Página oficial: <http://www.astillero.gba.gov.ar/>
- “Astillero Río Santiago. Masiva movilización”. En ATE-Buenos Aires, online. Recuperado el 20 de agosto: <http://atepba.org.ar/?p=10002>

- Andrews, Baller y Coller (2002) . Redes, cultura e identidad en las organizaciones. Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 97, 2002, pp. 31-56 Centro de Investigaciones Sociológicas Madrid, España
- Battistini, O. y Wilkis, A. (2004) “De la familia Falcón a la familia Toyota”, en Battistini, O. (comp.), El trabajo frente al espejo. Continuidad, Prometeo, Buenos Aires, 2004
- Burgardt, C., Caredio, J., Cuartango, C., Naum, G., Sandoval, L., & Paris, R., (2007). Astilleros Río Santiago. Trabajadores industriales y condiciones de trabajo. Archivos de la Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Crozier, Michel y Friedberg, Erhard (1990). El actor y el sistema: las restricciones a la acción colectiva. Alianza, México (introducción. Cap 1 y 2)
- Frassa, Juliana (2010), “Estrategias de resistencia laboral frente a la política privatizadora neoliberal. Reflexiones a partir del estudio de una empresa industrial”. Theomai nro. 22.
- ----- (2011), Título: “Cultura Organizacional: Conceptualizaciones y Metodologías detrás de un concepto complejo”, en Revista Dirección y Organización, N° 44, Junio 2011, pp.74-85, Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE), Madrid.
- ----- (2015), Título: “Voluntad nacional construyendo para el mar”: historia de la producción, el trabajo y la cultura en el Astillero estatal Río Santiago (1953-2010)”, en Russo, Cintia (comp.) (2016), Estado e industria: la construcción naval en Argentina, Brasil, España y Portugal, Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini / Universidad Nacional de Quilmes, Quilmes. pp. 65-92, 342 p. ISBN 978-987-3920-21-9
- Historia y Arqueología Marítima. Astillero Río Santiago, *online*. Disponible en: <http://histarmar.com.ar/Astilleros/AstRioSantiago.htm>

- Jelin, E. (2002). ¿ De qué hablamos cuando hablamos de memorias?. Los trabajos de la memoria, 17-379.  
[http://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/ddhh-memorias-patrimonio/de\\_que\\_hablamos\\_cuando\\_hablamos\\_de\\_memorias.pdf](http://www.fundacionhenrydunant.org/images/stories/biblioteca/ddhh-memorias-patrimonio/de_que_hablamos_cuando_hablamos_de_memorias.pdf)
- Llano, Bauza, Gordillo, Albornoz, Lema, Cortese, Lombardo, (2007). Identidad y sentido de pertenencia en los trabajadores de YPF. Octavo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Grupo 12: identidades, cultura y formas de conciencia en el trabajo. Asociación argentina de especialistas en estudios del trabajo (ASET).
- Puiggróss, A., & Sessano, P. otros, (2008) “Historia y prospectiva de los saberes socialmente productivos: el ferrocarril y los saberes del trabajo.”.
- Thompson, Edward P, La formación de la clase obrera en Inglaterra, Editorial Crítica, Barcelona, 1989, Prefacio.