



¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

Nahuel Federico Aranda^(*)

ARK CAICYT: <https://id.caicyt.gov.ar/ark:/s24690732/fzceddj6kk>

Resumen

El artículo analiza la reestructuración del proceso de trabajo en la planta de caramelos duros de ARCOR (Arroyito, Córdoba) entre 1980 y 2005, con foco en los mecanismos de control y las resistencias obreras a dichos cambios. A partir de un estudio de caso basado en 35 entrevistas, observación en planta y análisis documental, se examina cómo las presiones del mercado internacional se canalizaron al piso de planta mediante un “paradigma de la calidad”, que incluyó automatización, normas de calidad, y los sistemas TPM y SGI. Los resultados muestran una transición desde formas coercitivas de control hacia una estructura centrada en el consenso, buscando la implicación activa de los/as trabajadores/as en el mantenimiento de máquinas y la mejora continua. Se examinan también acciones de resistencia a este paradigma, tanto en el lugar de trabajo como a nivel sindical, y que a pesar de ellas el sistema logró consolidarse mediante la apropiación del conocimiento obrero y la intensificación del trabajo.

Palabras clave: Proceso de Trabajo; Control; Resistencia Obrera; Industria; ARCOR.

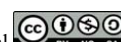
From Coercion to Consent? The Restructuring Process and the Transformation of Control Mechanisms in an ARCOR Group Factory (1980–2005)

Abstract

This article examines the restructuring of the labour process in ARCOR's hard candy plant in Arroyito, Córdoba, between 1980 and 2005, focusing on control mechanisms and workers' resistance to these changes. Based on a case study drawing on 35 interviews, plant observations, and documentary analysis, it explores how international market pressures were translated onto the shop floor through a “quality paradigm” including automation, quality standards, and the TPM and SGI systems. The findings show a shift from predominantly coercive forms of control to a structure centered on consent, aimed at securing workers' active involvement in machine maintenance and continuous improvement. The article also analyzes forms of resistance to this paradigm, both on the shop floor and at the union level, and shows that, despite these tensions, the system ultimately consolidated through the appropriation of workers' knowledge and the intensification of labor.

Key words: Labour Process; Control; Workers' Resistance; Industry; ARCOR.

^(*) Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Córdoba). Doctor en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de Córdoba). Argentina. Email: nahuel.aranda@unc.edu.ar ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9813-3658>



¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

Introducción

Durante las décadas de 1980 y 1990, la industria argentina atravesó transformaciones signadas por la desindustrialización, la extranjerización, la concentración y la reestructuración de los procesos productivos (Piva, 2012; Schorr, 2004). Sobre este último aspecto, numerosos estudios analizaron cómo las grandes empresas modificaron los procesos de trabajo mediante la incorporación de tecnologías de automatización, herramientas de calidad y mecanismos de disciplinamiento en sectores de producción en serie como el automotriz, gráfico, siderúrgico, frigorífico y metalmecánico, (Álvarez Newman, 2012; Delfini, 2011; Filippa, 2012; Soul, 2007; Vaca, 1994; Vogelmann, 2015).

Investigaciones más recientes extendieron el análisis a industrias de proceso continuo, destacándose el caso de ARCOR, multinacional que inició en los noventa un proceso de reestructuración basado en el desarrollo de un “paradigma de la calidad” con el fin de reorientar la producción al mercado externo, internacionalizar la producción y competir en el mercado mundial, en un contexto de apertura y liberalización como el de la Convertibilidad (Aranda, 2025b; Kosacoff et al., 2014). Esto implicó la implementación de innovaciones técnicas -nuevas fábricas y tecnologías de automatización como electroneumática, sensores y robots- y organizacionales, como la certificación de normas internacionales de calidad (ISO 9001, BPM, HACCP, BRC), la implementación del sistema de gestión japonés Mantenimiento Productivo Total (TPM) y el desarrollo del Sistema de Gestión Integral (SGI), entre otras transformaciones- (Aranda, 2025a, 2026a).

En este marco, el objetivo del artículo es analizar los cambios en las relaciones sociales que mediaron la reestructuración del proceso de trabajo en ARCOR, a partir de un estudio de caso en su planta de caramelos duros y rellenos en Arroyito, Córdoba. Se examinan los mecanismos de control utilizados para implementar las transformaciones tecnológicas y organizacionales, así como las formas de resistencia obrera. El enfoque se apoya en la Teoría de los Procesos de Trabajo (LPT), que subraya que, aunque estas transformaciones están condicionadas por las dinámicas de la acumulación, los agentes conservan capacidad de incidencia, lo que genera tendencias contradictorias que, en contextos concretos y específicos, crean tensiones y conflictos, conduciendo a cierta indeterminación. En este sentido, se retoma la noción de “indeterminación del trabajo” inherente a toda relación salarial (Braverman, 2011; De la Garza Toledo, 2001; Edwards, 1979; Marx, 2002). Así, mientras la empresa impulsaba estas políticas, los/as trabajadores/as resistían o cedían, configurando un terreno atravesado por el conflicto, la coerción y el consenso (Burawoy, 1979; Soul, 2007).

La primera sección presenta los aspectos metodológicos. La segunda examina cómo las presiones externas del mercado internacional se canalizaron en el piso de planta mediante el paradigma de la calidad, que actuó como vehículo para canalizar y legitimar el cambio. La tercera sección analiza cómo la empresa enfrentó la indeterminación producto del nuevo contexto transformando los mecanismos de control, pasando de una estructura predominantemente coercitiva a otra consensual, basada en negociación, cooperación e involucramiento de los/as trabajadores/as, a través de estrategias como la organización en equipos de trabajo, tarjetas de calidad y competencia entre líneas. Por último, la sección 4 aborda la resistencia obrera frente a este paradigma, tanto en el lugar de trabajo como en ámbito sindical.

1. Metodología

La investigación se basa en un estudio de caso de la planta de caramelos duros y rellenos de ARCOR en Arroyito, Córdoba. La selección del grupo responde a su relevancia en la industria argentina y en el sector alimentario regional y mundial, su crecimiento exponencial en los noventa y la profundidad de los cambios en sus procesos de trabajo (Kosacoff et al., 2014). Asimismo, la selección de la planta responde a que entrevistas exploratorias la identifican como “la más

tecnológica del grupo”. Se trata de la primera fábrica de la empresa, fundada en 1951, donde se elaboraban caramelos duros, blandos, chupetines, flanes y mermeladas, entre otros. En 1994 ARCOR construyó una nueva nave dedicada exclusivamente al caramelo duro, con tecnología de punta -líneas continuas, computadoras, sensores, cintas transportadoras y robots-. Este pasaje de lo que los actores llaman “el duro viejo” al “duro nuevo” fue un evento central para el despliegue del paradigma de la calidad (Aranda, 2024, 2025a).

Se realizaron 35 entrevistas semiestructuradas, individuales y grupales, a operarios/as, supervisores/as, delegados/as, jubilados/as y personal administrativo, junto con dos visitas a planta y un análisis documental de prensa local.¹ El período de estudio (1980-2005) permite comparar dinámicas sociales previas y posteriores a la nueva planta y a la introducción de herramientas como normas ISO 9001 y el TPM. El corte en 2005 coincide con la obtención del “Premio TPM a la excelencia”, indicador de la consolidación del paradigma de la calidad (Aranda, 2026a).

La información fue codificada y analizada con Atlas.ti, respetando criterios éticos y asegurando la protección de las personas entrevistadas mediante estándares de privacidad, consentimiento informado y confidencialidad. Es por esto que los nombres propios utilizados son ficticios.

2. “Si no nos adaptamos perdemos el trabajo”: presiones externas y el paradigma de la calidad como palancas para legitimar el proceso de reestructuración

Durante los años noventa, Argentina atravesó una reestructuración capitalista marcada por el avance del capital sobre el trabajo, posibilitado por derrotas obreras y consolidado con las reformas de la Convertibilidad (Bonnet, 2007; Piva, 2012). La apertura comercial, el tipo de cambio fijo, la desregulación y las privatizaciones profundizaron la crisis del modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones y acentuaron las presiones competitivas sobre las empresas. En este contexto, la supervivencia exigió reestructurar los procesos productivos mediante aumentos de productividad y mayor disciplinamiento laboral.

En ARCOR, estas presiones se canalizaron en el piso de planta mediante un mandato exportador que operó como argumento central para impulsar los cambios. Marcos, ex jefe de planta, lo expresa así:

La estrategia era plantear lo macro de decirle: ‘Mirá, si nosotros no nos adaptamos a estas normas o a esta nueva metodología perdemos un cliente. Si perdemos un cliente ya no tenemos puestos de trabajo y eso lo que significa es que no va a haber trabajo ni para vos ni para mí’ ... Había muchos que no entendían. Entonces en algún momento vos decías ‘bueno, esto se hace así porque se tiene que hacer así’. Y no entendían el cambio de contexto, no entendían que necesitábamos empezar a vender a otros mercados y adaptarnos a nuevas normas que acá no se conocían y que si no se evolucionaba de esa manera nos íbamos a extinguir. Entonces todas esas cuestiones así que tal vez te las digo en dos minutos, son cuestiones que llevaron años para explicarlas, para hacerlas entender, especialmente a quienes habían nacido con esa imagen de que ARCOR era poner el lomo de sol a sol. Pero hubo que evolucionar para llegar a entender que el contexto cambió.

El testimonio condensa rasgos de la indeterminación del trabajo en un contexto de apertura: la presión externa (“si no se evolucionaba de esa manera nos íbamos a extinguir”), la resistencia de operarios/as (“no entendían el cambio”) y la magnitud de las transformaciones necesarias (“son cuestiones que llevaron años para hacerlas entender”). También evidencia la articulación entre dinámicas de la acumulación mundial (“había que adaptarse a nuevas normas”) y las transformaciones en planta. Así, la indeterminación se configuró como un terreno de disputa donde los supervisores personificaban la necesidad del capital por la reestructuración, y los/as trabajadores/as personificaban la resistencia a tales transformaciones. Un ejemplo surge con la

¹ La realización del trabajo de campo fue autorizada por la Gerencia Corporativa de Comunicación Institucional y Servicios de Marketing de la empresa y por las autoridades de la fábrica. Las entrevistas fueron realizadas durante el horario laboral, salvo algunas excepciones.

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

implementación de normas CTPAT (*Customs-Trade Partnership Against Terrorism*) tras los atentados de 2001, que prohibían productos con polvo y obligaron a reemplazar el talco en la producción, así lo expresa Marcos:

Cuando aparecieron esas cartas con ántrax, bueno, nosotros usábamos acá talco para que la masa corra y pase bien. Olvidate que podíamos usar eso. Tuvimos que hacer una investigación para reemplazarlo porque esos caramelos si llegaban con un polvito blanco allá, nos cerraban la fábrica. [...] Los dosificadores de vaselina decían ‘¡No, pero eso se pega! El talco es mejor’. Las veces que hemos tenido que secuestrar talco, hasta que dejamos de comprarlo. Buscaban talco y seguían usándolo, hasta que te dabas cuenta que lo tenían en la producción. Era un problema para que entendieran que eso era nocivo para la salud. Y eso fue una gran oportunidad de mejora que tuvimos.

Aquí reaparece la indeterminación: frente a exigencias externas canalizadas vía normas de calidad, supervisores y gerentes intentaron disciplinar prácticas arraigadas en el trabajo. Como señala Marx (2002) [1846], la amenaza de pérdida de empleo opera como coerción propia de la relación salarial, pero el hecho de que dicha posibilidad esté asociada a las presiones del mercado mundial, sumado al diálogo entre supervisores/as y trabajadores/as en este contexto de apertura, muestran la coexistencia de control coercitivo (“si perdemos un cliente no va a haber trabajo ni para vos ni para mí” y “esto se hace así porque se tiene que hacer así”), y consensual (“hacerles entender que el contexto cambió”), en línea con lo planteado por la LPT.

En este marco, las presiones competitivas, internalizadas y articuladas mediante el paradigma de la calidad, resultaron clave para legitimar la reestructuración y convencer a los/as trabajadores/as. Este paradigma no operó solo como discurso, sino como un conjunto de transformaciones objetivas y subjetivas que impulsaron e institucionalizaron los cambios en la planta. A continuación, se profundiza en estas dimensiones.

3. De la coerción al consenso: transformación de los mecanismos de control en el “duro nuevo”

3.1 “Látigo” y “servicio militar”: la coerción en el “duro viejo”

En el “duro viejo”, la función central de la supervisión era ejercer un control directo, estricto e individual sobre los/as trabajadores/as, restringiendo incluso acciones básicas como ir al baño o conversar. Horacio, operario desde 1980, recuerda:

La encargada ... estabas en una máquina acá y otra persona ahí, y no hablabas. No te dejaban hablar ... Si te veía el encargado: ‘¿Qué están haciendo? ¿Están hablando? No pueden estar hablando, tienen que estar viendo cómo sale el envoltorio del caramelo’ ... Te tenían cagando. Se movían para ir al baño o tomar agua y nada más.

En la misma línea, Lucas, supervisor, señala: “Te controlaban hasta para ir al baño. Se paraban en la puerta y tenías cinco minutos, al minuto seis ya tenías una sanción, a rajatabla”. Este control se vinculaba con las características técnicas del proceso: las máquinas dependían completamente de la presencia del/la maquinista/a. Lucas comenta: “Si vos en vez de 5 minutos ibas 10, eran 5 minutos que dejabas de hacer caramelos, dejabas de envolver, y anulabas la producción. Y al ser discontinuo y manual, se agudizaba mucho más”.

Este esquema disciplinario se correspondía con el típico modelo taylorista, donde el control individual coercitivo de tiempos y movimientos resulta central para asegurar los objetivos de producción (Coriat, 2003). Para los/as operarios/as, configuraba un sistema de control descrito como “servicio militar”, donde el “látigo” sintetizaba la coerción. En la entrevista grupal con supervisores/as que fueron operarios/as en el “duro viejo”, comentan:

N: ¿Y recuerdan qué medidas se tenían en cuenta por ejemplo para garantizar eficiencia, productividad?

L: Látigo

M: ¿Qué hacés sentado ahí?

L: ¡Látigo!

En su entrevista individual, Lucas refuerza esta imagen a partir de relatos familiares:

Mi vieja, mi viejo laburaron acá. Tías mías laburaban acá y todos te dicen lo mismo. Vos hablabas y te cagaban a pedo. Vos no podías hablar con el que tenías al lado, vos tenés que meterle pata. Esto era como el servicio militar, en su época. Se comparaba con eso.

En conjunto, estos testimonios permiten caracterizar los mecanismos de control del “duro viejo” como predominantemente coercitivos.²

3.2. La automatización como condición de posibilidad para la flexibilización y el control horizontal

La construcción del “duro nuevo” en 1994 implicó una reestructuración del proceso de trabajo: de líneas discontinuas, distribuidas en distintos pisos y con fuerte componente manual, se pasó a líneas continuas y automáticas en un único piso, lo que redujo la dotación por línea y transformó cualitativamente las tareas, ahora centradas en funciones cognitivas y de control de maquinaria (Aranda, 2025a).

En términos de control, la automatización fue clave para el pasaje hacia formas basadas en la negociación y el consenso. Primero, el control directo de los supervisores se objetivó en las máquinas, que pasaron a imponer ritmos y tiempos, reduciendo la necesidad de una supervisión individual. Segundo, la nueva disposición espacial -planta única con líneas rectas- mejoró la visibilidad y el monitoreo desde puestos fijos, reduciendo traslados y aumentando la capacidad de observación. Ricardo, líder de envasado, compara:

Allá tenías que subir y bajar de piso ... vos tenías que ir y moverte. En cambio, al tener una planta en un solo edificio, es distinto, vas, venís y te das cuenta, lo ves [...] Los movimientos, si pasa algún problema, o te llaman y vos al toque estás en el lugar. En cambio, allá tenías que ir y circular de otra forma, subir y bajar.

Tercero, la estabilidad de las líneas continuas trasladó funciones de control a los/as propios/as operarios/as, horizontalizando la supervisión. Federico, supervisor de producción, señala:

F: Al ser equipos continuos el cocinador te está tirando permanentemente los 1200 kilos de masa. El troquelador está troquelando continuamente durante las 24 horas del día, y a la envoltura le llegan los 1200 kilos. Vos sos autónomo³ y somos tres, y vos gestionas tu autonomía, que si renegás, reniegan los tres. En un momento si uno se va al refrigerio o se va al baño es cuando la línea está estable, el proceso está estabilizado.

N: Y si te vas al baño media hora ...

F: Tu compañero te lo va a decir. Porque quedó solo él media hora y donde iban tres, quedaron dos.

3.3. El cambio en el rol de los/as supervisores/as: gestión, negociación y aumento de la carga de trabajo

La automatización, al objetivar parte del control en las máquinas y los/as operarios/as, redefinió el rol de los/as supervisores/as, ahora centrado en calidad, seguridad y mejora continua. Lucas describe esta diferencia:

² Decimos “predominantemente” ya que también existían mecanismos de implicación, como el acceso a bienes durables que permitieron a los/as trabajadores/as ascender socialmente.

³ El operario “autónomo” es el resultado del despliegue del sistema TPM. Analizaremos esto en las próximas secciones.

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

[Los/as supervisores/as del “duro viejo”] eran cero gestión ... A vos te interesa, sí, que los operarios lleguen a tiempo a la línea, que la línea esté a tantos kilos hora para cumplir los kilos que tenés que hacer, pero a su vez estás más enfocado en lo que es seguridad, mejoras, calidad, reclamos que nos piden tanta información, todos los días últimamente, para ir mejorando esos indicadores.

Este cambio implicó un aumento en la carga de trabajo por las elevadas exigencias de las normas, pero también una mayor autonomía de los/as trabajadores/as, por ejemplo, a partir de una mayor democratización de la información sobre los objetivos de línea, cuya gestión empezó a delegarse hacia los/as operarios/as. Marcos comenta:

[La supervisión] fue cambiando de a poco con la implementación de los sistemas de gestión, el supervisor ir trabajando más en la mejora, ir trabajando más en la gestión y no tanto en el control. El supervisor dejó de ser el capataz para empezar a trabajar más sobre el programa, y la gente empezó a ser más autónoma. A cuidar ellos de su propio equipo, a conocer cuáles son los objetivos que tienen por línea. Cada línea tiene sus objetivos de eficiencia, de decomiso, de *scrap* ... La gente esa información antes no la manejaba. Era entre el supervisor y jefatura. Y ahora la gente maneja todo eso.

Con el TPM, los supervisores también pasaron a gestionar y garantizar mejoras propuestas por los/as propios/as operarios/as autónomos/as. Como afirma Federico:

Vas viendo, haciendo mucha gestión de mejora. Entonces tenés que ir viendo, charlando con la gente, qué mejora necesita, qué se le puede hacer. Por ahí le cambias el concepto a la máquina, por ahí la terminas haciéndole una bandeja, poniéndole un acrílico, cambiándole de cómo vino de fábrica, pero todas esas ideas surgen del autónomo, de la gente.

Este testimonio ilustra la extracción de los conocimientos y la creatividad de los/as operarios/as para la implementación de mejoras que aumenten la eficiencia, mientras los/as supervisores/as pasaban a brindar apoyo, gestionar y planificar estas iniciativas.⁴ Esto implicaba una reconfiguración de la relación con los/as trabajadores/as, basada en el diálogo y el intercambio de favores. Pablo, operario aduanero, lo describe: “[Antes] a lo mejor venían y te retaban. Ahora los jefes, los encargados han tenido muchos cursos de cómo tratar a la gente, entonces saben [...] Es mejor que te hablen bien y que no te lleven por delante”. Esto implicaba un mayor acercamiento a los problemas de los/as operarios/as para intentar resolverlos, práctica que apareció en los noventa y fueron utilizadas por los/as supervisores/as para resolver la indeterminación del trabajo y asegurar la implicación. Lucas comenta que la estrategia era el *win-win*:

Antes era ‘la taza se pone allá. No un poquito más acá, allá’. Era así. A lo mejor, vos estabas equivocado, pero se cumplió lo que vos decías. Después nos dieron muchos cursos de liderazgo a los mandos medios en general ... Te da muchas herramientas ¿Viste? Ganar-ganar. O ganamos todos o perdemos todos. Negociamos. Yo te doy esto. Un cambio de turno. Vos haceme aquello. Es cuestión de negociar y que ganes vos y que gane yo. En definitiva, gana la planta.

Esto marcó el pasaje de la coerción al consenso: las relaciones sociales se sostuvieron menos en la imposición directa y más en acuerdos cotidianos que legitimaban las exigencias productivas. En paralelo, parte de las funciones de control también se desplazaron al área de Recursos Humanos (RR.HH.). Según Cristian, administrativo de esta área, hacia 1990 las funciones de RR.HH. incluían controles de ingreso y egreso de personal, liquidación de sueldos, supervisión de cambios de turno, gestión de horas extras, altas y bajas, entre otras. Durante los noventa, el

⁴ En las próximas secciones veremos que esta extracción se realizaba principalmente mediante tarjetas de calidad.

área absorbió la aplicación de sanciones. En el “duro viejo”, esta era responsabilidad de los/as supervisores/as, mientras que, en la actualidad, todo es derivado a RR.HH., lo que descomprimió los conflictos en la planta al trasladar su espacio de resolución a otro ámbito, institucionalizando el conflicto. Horacio, operario mesero, menciona:

Sí, por ahí decían ‘Uh ahí viene Doña Ana, te va a retar’. A veces se discutía, pero pasaba la discusión y ahí moría. Moría todo ahí. No pasaba allá como ahora. Ahora vos discutís con el jefe y te manda a hablar a RR.HH. Antes no pasaba eso.

Este cambio trajo una despersonalización del área, ya que durante los ochenta RR.HH. conocía la situación de cada trabajador/a y resolvía problemas gracias a las relaciones cercanas con empleados/as que en su mayoría eran locales. Sin embargo, el crecimiento de la empresa atrajo personal externo, profesionalizando el área y generando alta rotación, lo que rompió el vínculo personal que existía. Esto genera una sensación de incertidumbre o impotencia ante cualquier solicitud. Gustavo, delegado, comenta:

Antes había una persona de recursos humanos para todo el complejo que te conocía. Yo iba a recursos humanos y sabían quién era yo. Ahora cambió mucho, hay diez personas que los están rotando continuamente. Cada un año, dos años, van cambiando. No conocen al operario, no conocen la situación de lo que está pasando en la casa, o problema familiar, o problema de salud. Como que antes sí se preocupaban un poco más.

Esto, sumado a lo mencionado anteriormente, indica que, mientras los/as supervisores/as pasaron a centrarse más en el aspecto personal de los trabajadores/as, RR.HH. absorbió tareas de control.⁵

3.4 El TPM y el SGI como combinación de mecanismos de control coercitivos y consensuales

En 1997, ARCOR inició la implementación del sistema TPM, orientado a incrementar la eficiencia mediante el involucramiento de los/as operarios/as -ahora llamados/as “autónomos/as”- en tareas de limpieza, mantenimiento y mejora de máquinas y procesos. Por su parte, el Sistema de Gestión Integral (SGI) constituye un sistema corporativo que articula todas las normas de calidad certificadas (como ISO 9001), e integra al TPM como su eje estructurante.⁶ En esta sección se analiza cómo estos sistemas consolidaron una estructura de control en la planta que combina mecanismos coercitivos y consensuales, orientados a asegurar el involucramiento activo de los/as trabajadores/as en el “paradigma de la calidad”.

El control coercitivo en el paradigma de la calidad: Auditorías sobre operarios/as y plantas de ARCOR

Junto con la automatización, la certificación de normas de calidad impulsó la institucionalización del paradigma de la calidad, principalmente mediante mecanismos coercitivos como auditorías externas de organismos certificadores.⁷ Estos controles se trasladaron al piso de planta mediante auditorías internas realizadas por personal de ARCOR, lo que implicó formar auditores y establecer controles cruzados. Juan, encargado del área de normas ISO 9001, explica:

Golosinas definía un equipo ... y se capacitaban como auditores internos ... Si yo era de producción, iba a auditar calidad o seguridad, y calidad me auditaba a mí. Auditábamos los procedimientos: ‘Che vos decís que lo estás haciendo así, a ver, mostrame cómo lo hacés’, ‘lo hago así, así y así’, ‘pero pará: vos decís que el control lo hacés desde este parámetro, pero en realidad lo estás haciendo desde allá’.

⁵ Estos son solo movimientos tendenciales que no implican que los/as supervisores/as hayan abandonado mecanismos coercitivos como las sanciones. Como veremos en la próxima subsección, estos mecanismos fueron reemplazados por otros, como las evaluaciones o los premios.

⁶ Para un análisis detallado del proceso de implementación de estos sistemas en la planta consultar Aranda (2025b, 2026a).

⁷ Según Hugo Lafaye, coordinador de calidad de ARCOR en los noventa, “con las normas ISO ‘el baile recién empieza’, ya que son solo el primer paso en un proceso sin fin, en el que la empresa debe desarrollar un conjunto de herramientas que aseguren un proceso de mejora continua para mantener la competitividad y el acceso a los mercados” (citado en Aranda, 2025b, p. 200).

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

Entonces era una no conformidad o una observación que buscaba encontrar los errores del sistema para limarlos y hacerlo cada vez más óptimo y mejor.

Estos procedimientos no solo aseguraban la estandarización exigida por los mercados, sino que reforzaban el control sobre la fuerza de trabajo. Juan describe:

Decíamos: ‘Che, a ver tu procedimiento dice que tenés que hacer un control de calidad’. El operario mismo ¿no? [...] ‘Acá tengo el instructivo, a ver cómo lo hacés vos’. Entonces, cualquier auditor veía que el operario iba, tomaba 10 paquetes, generaba una planilla, si había un error generaba una desviación, y veíamos que todo se cumpliera. Entonces veíamos ‘bueno, vimos que el operador tal y tal no cumplió con el instructivo de trabajo tal y tal y tal, donde pide que controles 10 muestras y el operario controló 8’.

Con el tiempo, estas prácticas se extendieron entre plantas mediante auditorías cruzadas: “Martín, instructor y líder de auditoría, yo, como la pata fuerte de producción, y Juana, como la pata fuerte de calidad, armamos un grupo y vamos y auditamos Tucumán o Recreo, o San Luis, y realizamos los informes.” Afirma Juan.

Estos manuales eran redactados por los/as propios/as operarios/as, lo que objetivaba y estandarizaba sus prácticas, para posteriormente obligarlos a cumplirlas de manera estricta. Lo mismo ocurría con el TPM, cuyos pasos eran auditados sistemáticamente.⁸ Juan lo describe:

Vos vas haciendo paso uno: limpiar y detectar anomalías. Paso dos te dice que mientras encontrás las anomalías las vas eliminando. Y cada uno de los pasos después se implementaba avalado con un *check* de auditoría que auditaba lo que correspondía a esos pasos.

A nivel corporativo, el SGI profundizó estos controles mediante auditorías integrales anuales que evaluaban múltiples dimensiones (calidad, TPM, seguridad, abastecimiento, comunidad, entre otras) y asignaban puntajes que ubicaban a cada planta en distintas etapas o “premios SGI”. Marcos señala:

Armás un equipo auditor en Caroya que viene a auditar al duro, y yo me voy a auditar Caroya, y nos vamos cruzando con un *check* que viene del corporativo, que es para todas las plantas lo mismo... Eso te da un puntaje y posiciona a la fábrica en etapas del SGI, de la 1 a la 6. Tenemos plantas como el duro que están certificadas en etapa 4 de SGI, chicles también en 4, caramelos blandos en etapa 3 y la de obleas un poco más atrasada.

En conjunto, estos mecanismos muestran cómo el control coercitivo dejó de concentrarse en los supervisores y se distribuyó en normas, dispositivos y actores diversos. Las auditorías -internas, cruzadas y corporativas- institucionalizaron este control y lo legitimaron, extendiéndolo desde las exigencias del mercado internacional hacia los mandos medios y los/as operarios/as de línea, estableciendo una estructura integral de control coercitivo sobre las diversas aristas del proceso de trabajo.

Mecanismos de implicación de la fuerza de trabajo I: Pizarras, lecciones de un punto y Grupos Base

Durante la implementación del TPM, fueron los gerentes y supervisores/as quienes realizaron los pasos iniciales (limpieza, eliminación de fuentes de contaminación y estandarización), no solo para familiarizarse con lo que luego debían supervisar, sino para transmitirlo a los/as operarios/as. La exposición directa –ver a jefes desarmar y limpiar máquinas- funcionó como mecanismo de

⁸ El despliegue del TPM en una fábrica implica seguir una serie de pasos llevados a cabo por los/as operarios/as. Para más detalle consultar Aranda (2026a).

socialización e involucramiento en el TPM (Burawoy, 1979). Marcos relata: “Para que todo el mundo se enganchara en el sistema, recuerdo que había gerentes y jefes desarmando máquinas, limpiándolas, lubricándolas, enseñándole a la gente cómo se hacía”.

Una vez capacitados/as, los/as operarios/as asumieron estas tareas de forma autónoma: “Los operarios trabajaban a la par de la gente, hasta que se fueron capacitando y lo empezaron a realizar solos”, relata Marcos. La herramienta central de formación en el puesto fueron las Lecciones de un Punto (LUP): documentos de una página para transferir conocimientos breves y específicos, asociados a un cambio de metodología. Valeria, supervisora de calidad, las describe: “Era cómo estaba antes y cómo está ahora. Lo bueno y lo malo. Vos decías ‘este fechado está corrido’, ‘bueno esto está mal’. Y cómo va el correcto” (ver Figura 1). Las LUP se presentaban a los/as operarios/as, una copia se dejaba visible en el puesto de trabajo o se archivaba, y su cumplimiento era verificado por los/as supervisores/, pudiendo imponer sanciones en caso de repetición de errores.⁹ Valeria explica:

Había un sistema donde vos generabas las LUP, cargabas la foto, todo, y te daba un número correlativo que después vos a esa capacitación la entregabas en RR.HH. Entonces vos podías decir ‘che, mirá a él lo capacité 3 veces’. Si no entiende, RR.HH. buscaba esa planilla y sancionaba.

Figura 1: Lección de un Punto (LUP)

Lección de Un Punto		Soporte N°	Ubicación Soporte (para el caso)	Revisión N°	000						
		Subvenciones Contenedor para Dec. y Rep.		Centro Operativo N° 101							
Temas Cambio de Metodología para el Almacenamiento de Productos para Decomiso y Reproceso		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Revisión</th> <th>Revisión</th> <th>Revisión</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>25/04/2006</td> <td>25/04/2006</td> <td>25/04/2006</td> </tr> </tbody> </table>				Revisión	Revisión	Revisión	25/04/2006	25/04/2006	25/04/2006
Revisión	Revisión	Revisión									
25/04/2006	25/04/2006	25/04/2006									
Plan: 016-Capacitación N° de Orden Pilar:		Legajo:									
MAHPI Usted es el responsable de su propia seguridad: • Utilice los elementos de protección personal. • Mantenga las herramientas de trabajo en buen estado.											
Evite generar en su puesto de trabajo impactos ambientales. Cuide el medio ambiente.											
		Antes Los productos destinados a decomisar ó reprocesar se colocaban en tarimas.									
		Ahora Estos productos se deben colocar en contenedores. En la pared se identificó el tipo de producto que corresponde el contenedor. Decomiso ó Reproceso									

Las LUP se complementaban con pizarras informativas en cada línea, que reunían objetivos, indicadores de calidad y seguridad, instructivos y avances del TPM, y especificaciones, rutinas y hojas de LUP (ver Fotografía 1). Otra herramienta clave de implicación eran los Grupos Base,

⁹ Según datos extraídos de ARCOR (2005), entre 2001 y 2005 un/a trabajador/a recibió en promedio veinte LUP por año.

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

equipos de trabajo compuestos por un referente de cada pilar del TPM: Mantenimiento Autónomo (operarios/as de línea), Mantenimiento Planificado (eléctricos y mecánicos), Mantenimiento de Calidad (analistas de calidad), MAHPI (higiene y seguridad) y un líder (generalmente supervisores). El grupo se encargaba de gestionar problemas y mejoras de la línea mediante la planificación de tareas y de las paradas generales de la planta. Para estos referentes la participación era obligatoria, no así para el resto de los/as autónomos/as, por lo que ARCOR promovía su involucramiento activamente. Lucas, supervisor, explica:

Yo vengo a las 4 de la tarde. Tengo mi grupo base. Che, ¿quién está ahí? ¿Puede venir uno? ¿Pueden venir dos? ¿Pueden venir todos? Siempre sumar gente de planta de la línea que es la que conoce la línea y está todo el día ahí ... Si el tipo quiere meterse, yo voy y lo invito.

Fotografía 1: Pizarra en el sector de cocción y conformado



Los Grupo Base tienen reuniones semanales, así como también “charlas de 5 minutos”, donde se capacitan sobre temas específicos, como trabajo en espacio confinado, en altura y en caliente, uso de herramientas, lectura de etiquetas, riesgo de productos, entre otros. Estas capacitaciones tenían una evaluación posterior, como cuenta Federico: “Esa semana íbamos al 100% de la planta con toma de conocimiento de la capacitación, a explicarle cuáles son los riesgos eléctricos, y entonces después los empezás a ver puntuales en el puesto de cada uno”. Esto se reforzaba con la implementación del “Programa Compromiso”, que evaluaba el nivel de involucramiento de los/as operarios/as al controlar sus conocimientos sobre las últimas charlas. Federico comenta: “Cuando bajás a hacer la patrulla del Programa Compromiso, siempre preguntás cuál fue la última charla de 5 minutos, y le pedís a la gente te la explique. Y eso sí lleva una evaluación”.

Así, los Grupos Base funcionaban como espacios de capacitación, estandarización y disciplinamiento, pero también como canales para resolver problemas concretos que mejoren el trabajo cotidiano, ayudando a los/as operarios/as a enfrentar los problemas en su línea. Federico relata:

En general participan porque te tiran los problemas que hay. Que se los podés solucionar en el momento, que a lo mejor tenés que esperar al fin de semana para

soldar un caño o a lo mejor te vas mucho más tiempo y se lo tenés que hacer también.¹⁰

En este sentido, Fernando, operario de cocción, comenta: “Es bueno que todos colaboremos, porque, en realidad, yo estoy en el grupo base de una línea en la cual estoy yo. Cuanto más hagas mejores cosas, menos voy a renegar”. Mario, operario de troquelado, señala: “Siempre me ha gustado el tema de las máquinas, buscarle la vuelta a cómo trabajar sin renegar, porque si renegás las ocho horas, te cansás. Así que siempre he participado en los grupos para solucionar problemas, porque no tenía tiempo de renegar”.

Aquí se observa cómo el aumento de la carga de trabajo derivado del TPM (Aranda, 2026a) incentivó a los/as operarios/as a involucrarse cada vez más para no “renegar”, generando un circuito de retroalimentación. La implicación se sostenía así en beneficios prácticos para los/as trabajadores/as, mientras la empresa captaba sus conocimientos y promovía la mejora continua, consolidando el paradigma de la calidad.

Mecanismos de implicación de la fuerza de trabajo II: Tarjetas de calidad y premio SGI

Una herramienta central del TPM son las tarjetas de calidad, mediante las cuáles se involucra a los/as “autónomos/as” en mejoras de eficiencia y productividad: mantenimiento y reparaciones menores, detección de fallas y propuesta de mejoras. Existen cuatro tipos de tarjetas que deben realizar de manera auto gestionada. Primero, las tarjetas azules, donde el/la operario/a registra mejoras o reparaciones realizadas por su cuenta. Horacio ejemplifica: “A veces falta un tornillo, hacés una tarjeta ‘falta tornillo en tal parte’. Vas y lo ponés y originás una tarjeta”. Marcos agrega: “Detecté que falta un bulón en una brida. Hago una tarjeta azul. Voy y busco el bulón, lo ajusto y cierro la tarjeta diciendo ‘El bulón se colocó en tal fecha’”. También se incluyen tareas de limpieza: “Si desarmabas la máquina y había acumulación de suciedad del día que se usó la máquina, el autónomo hacía una tarjeta azul que decía ‘limpiar el parante de la máquina envolvedora de saquito fruta’”. Estas tarjetas institucionalizaban la autonomía y la adición de tareas, consolidando y legitimando al operario/a para realizar tareas antes ejecutadas por los mecánicos.

Segundo, las tarjetas rojas registran problemas que requieren intervención de mecánicos y eléctricos. Guillermo, operario de mantenimiento, señala: “‘Cocinador línea 2. Reparar bomba de almíbar. Registrar pérdida en bomba de almíbar en el sistema’. Y queda grabado que en ese cocinador tenemos una tarea”. Marcos añade: “[El autónomo] veía que tenía un engranaje que le faltaba un diente entonces la persona a eso lo tenía que registrar diciendo que había que cambiar el engranaje”. Estas tarjetas convierten a los/as operarios/as en “inspectores”, permitiendo que los mecánicos dejaran de “correr detrás del fallo” para enfocarse en la gestión de mejoras (Aranda, 2026a).

Tercero, las tarjetas verdes canalizan propuestas de mejora. Marcos comenta: “Si [el autónomo] veía que un engranaje estaba roto, o era excesivamente grande, hacía una tarjeta verde de mejora para que se cambie ese engranaje por otro”. Horacio brinda otro ejemplo: “en una caída que vos ves que el caramelo cae mal, decís bueno, propongo una mejora, ponerle una latita, o ponerle una chapa”. Y Guillermo menciona mejoras de seguridad: “Colocar chapa protectora para no introducir la mano”. Aquí se institucionalizaba la captura de conocimientos técnicos de los/as autónomos/as, quienes a medida que comprenden con mayor profundidad las máquinas y los procesos involucrados, utilizan su creatividad para la mejora orientada.

Por último, las tarjetas de susto reportan riesgos de accidentes. Fernando señala: “Ves una pieza en el suelo y decís: ‘Che ojo que esta pieza puede generar un accidente’. O algún elemento cortante”. Brian, operario de cocción, añade: “Si vos ves un caño que cae agua que puede pasar algún resbalón, hacés una tarjeta”. Estas tarjetas son importantes porque la prevención de accidentes evita tiempos muertos y refuerza el control horizontal entre pares, lo que en momentos podía ser considerado una “buchoneada”. Fernando recuerda:

¹⁰ Esto se vincula con la estrategia *win-win* mencionada en la sección 3.3.

Ha habido mucho problema en su momento porque denunciabas actos peligrosos: ‘Che lo ví a Nahuel caminando sobre los canastos’ ... Era una forma de cuidarse entre todos. El otro decía: ‘no, si yo no fui’. Bueno capaz que sí y se negaba. Porque tenía miedo. Seguridad fue todo un tema en su comienzo. Los japoneses tenían esa cultura de cuidado entre ellos, acá no era tan fácil. Acá era buchoneada.

El resultado fue un/a operario/a autónomo/a implicado activamente en el mantenimiento y mejora de las líneas. Brian afirma que hace tarjetas para que “cuando te toque arrancar no tengas problemas de nada”. Ernesto, operario troquelador, comenta: “Hay cosas que están rotas viste, una pérdida de algo y podés estar renegando un montón de días. Y te las arreglan. Te ayuda un montón eso. Muy bueno eso”. Para desplegar el sistema, la empresa priorizó la masividad inicial, aún con errores en la carga. Hugo comenta que, por la elevada carga de trabajo, los operarios solían cargar mal la información, lo que a la empresa no le interesaba en tanto se sumaran al sistema. Pero una vez dentro, comenzó a exigir el cumplimiento, llegando incluso a sancionar:

La empresa primero para que entres al sistema no decía nada ... Al principio no importaba. Con tal que vos aprendieras en la computadora a cargar, no pasaba nada. Ahora está cambiando. Ahora te sancionan, porque estás mintiéndole al sistema. Ahora es un error grave ... Te daban chances de subirse al barco y cuando estás en el barco, agarrá el remo, porque ya está todo preparado. Era un trabajo que, si vamos a la realidad, no hacías vos. Era un trabajo que se amplió con el TPM.

En síntesis, la empresa promovió primero la incorporación (“subirse al barco”) para luego exigir un cumplimiento correcto (“agarrar el remo”), ampliando progresivamente la implicación de la fuerza de trabajo. Así lo afirma Marcos: “Se fue ... como el rebaño. Se enganchó uno, se enganchó otro. Esos dos ya llevaron a otras personas más. Se fue haciendo la bola más grande. Por eso fue, me parece, el incremento grande de tarjetas”.

Otra estrategia fue el premio anual SGI, utilizado como moneda de cambio con el sindicato para aplicar el sistema. A diferencia de otras plantas de ARCOR, en Arroyito todos/as reciben un premio mínimo, que puede incrementar a medio o máximo según una fórmula polinómica que evalúa distintos indicadores (tarjetas realizadas, accidentes, eficiencia, LUP aprendidas, decomiso, capacitaciones y compromiso con la calidad). Fernando dice: “Si cumplís los objetivos de tu pilar, deberías tener un premio máximo”. El esquema combina el desempeño individual (ej. tarjetas de sustos) y el colectivo (ej. eficiencia de la línea), lo que intensifica el control entre pares: una falla individual afecta la línea y el premio de todos/as. Marcos explica:

Si en el objetivo individual cumplió todo, pero en el grupal le dio un accidente, le pega a él; si hubo algún producto fuera del estándar de la línea, le pega a él; si una auditoría del grupo tuvo resultados no acordes, le pega a él.

Mecanismos de implicación de la fuerza de trabajo III: Mejoras orientadas, competencia entre líneas y premio SGD

La generación de tarjetas, junto con el premio SGI, operaron como mecanismos de control al registrar y evaluar individualmente las tareas. Sin embargo, también integraron una estructura de implicación basada en el consenso, donde la calidad era central, y donde los Grupos Base, conformados por los actores más comprometidos, funcionaron como núcleo difusor. Lucas comenta: “Con el grupo base, con todos los referentes, más los jefes de planta y algún que otro ingeniero que nos ayudó, se empezó a sumar a la gente”.

Un mecanismo clave para expandir este consenso en los Grupos Base fue la competencia entre líneas, basada en las mejoras implementadas y manifestada, primero, entre supervisores/as, quienes “apadrinan” una o dos líneas, aun siendo responsables de todas las líneas productivas de su turno. Observamos que cada supervisor/a tiende a priorizar las mejoras de su línea, desarrollando un sentido de pertenencia y competencia. Valeria explica: “Hay tres líneas ... y en la semana vos sos supervisor del turno de todas las líneas, pero existe que ‘yo voy a empujar para que ésta salga bien, las otras, no me importan tanto’. Eso existe”. Y luego ejemplifica:

Vamos a hablar de Fulanito. Él es supervisor de la planta, pero es líder de trabajar en la línea 'x'. Él va a trabajar en todas las líneas, pero va a tratar de mejorar la línea 'x'. Pero no va a mejorar la línea 'z', porque está el otro.

Esto se debe a la organización en Grupos y al cálculo de indicadores por línea, que generan presiones para que los resultados de cada línea igualen o superen al resto. Valeria relata:

Vos vas a ir de acuerdo a la eficiencia que vos tengas en esa línea ... Se ve eficiencia por línea, no por turno. Entonces vos decís 'che mirá esta línea siempre tiene más eficiencia' y por ahí al otro le molesta. Pero ahí es donde vos tenés que empezar a trabajar: 'que voy a hacer yo para igualarme a esa línea'.

Así emerge una competencia que incluso puede derivar en ocultamiento de mejoras. Valeria comenta:

Y por ahí existe también ese ego de que lo que yo hago no quiero que vos sepas, porque si no vas a ser mejor. En vez de trabajar para ver cómo levantamos la eficiencia de todas las líneas, todos iguales, bueno, cuesta, bastante cuesta.

No obstante, en última instancia el sistema exige una mirada integral. Federico comenta: "Te enfocás en el objetivo de tu línea y por ahí te olvidás de las otras, pero eso es un poco el logro de los objetivos globales de la planta, que lleva a que tengas que trabajar en todas". Y agrega: "Eso te va generando un sentido de pertenencia, pero bueno. La idea es no trabajar enfocado únicamente en tus líneas y poder ir viendo qué necesidades tienen los otros chicos en las otras y conocer los objetivos de ellos también".

Esta tensión se resuelve cuando las mejoras se difunden, generando beneficios generales y reconocimiento para quienes las originan. Lucas lo explica cuando se le pregunta si existe algún incentivo para mejorar su línea:

Sí, porque una mejora interesante en esta línea te va a redituar en menos decomiso y más coeficiente ¿Se puede replicar en otra línea? Sí. La vamos a replicar en la línea 2, línea 4 y línea 5. Lo bueno es que la mejora salió de tu línea y se replicó.

Este incentivo también alcanza a los/as operarios/as autónomos de los Grupos Base, cuyos aportes se canalizan en tarjetas y reuniones, aspecto reforzado con los "eventos de evaluación de mejoras SGI", donde compiten mejoras entre líneas para obtener premios. Lucas describe: "Hace unos años atrás hemos incorporado una presentación. Primero en la planta, donde se presentan mejoras de línea 1, línea 2, línea 3, de la envasadora, diferentes mejoras por año". Las mejoras ganadoras luego compiten con las ganadoras de otras plantas del complejo, y, posteriormente, con las de otros complejos de ARCOR. Lucas prosigue:

Se elige una mejora de 4 pasos y una mejora de 7. Una mejora por planta, porque las otras plantas hacen exactamente lo mismo. Después se hace un evento general del complejo. La mejora que gana compite con la mejora que gana en Tucumán, la mejora que gana en Catamarca, la mejora que gana en San Luis. A nivel golosinas sale una mejora que es la mejora del año.

Así, cada mejora ganadora obtiene premios, reconocimiento y visibilidad interna, lo que favorece la competencia. Lucas comenta:

Es un reconocimiento, la foto. Yo siempre digo que sirve para seguir mejorando, sirve para seguir viéndote acá. Yo siempre le digo a los chicos que me ayudan que se muestren. Porque eso está muy interesante, que estén bien vistos. Porque la

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

gerencia los ve, están en contacto con gerentes, con gente de otro nivel. Hay muchos que se enganchan. Es así.

Además, los eventos se realizan en el piso de planta, con el objetivo de atraer a quienes aún no aplican el sistema, siendo importante que sean los/as operarios/as quienes presenten sus mejoras para motivar. Lucas dice:

Hace unos años atrás ya empezamos con la gente de mantenimiento autónomo, 2 o 3 que se animan a hablar, que se animan a presentar al frente de gerentes, de jefes. Hay que hacer un poco de circo para que se vea. Está muy bueno. De esa forma lo fuimos implementando ... Ahí te vas enganchando. Es el enganche que tenés que hacer también para que esto siga adelante.

Por último, los niveles de compromiso se regulan mediante el premio Sistema de Gestión de Desempeño (SGD), también estructurado en mínimo, medio y máximo, y centrado en indicadores de calidad (reclamos, no conformidades, auditorías). A diferencia del SGI, incorpora una evaluación subjetiva del supervisor sobre aspectos como proactividad, colaboración y conducta, además de datos de RR.HH. (ausentismo, sanciones). Esto le permite a los/as supervisores/as negociar las actitudes de los/as operarios/as y generar consenso. Marcos cuenta: “Sabías quién estaba enganchado y quién no. Por ahí lo valorabas con un premio máximo y si veías que no estaba muy entusiasmado: ‘Mira, te corresponde un premio mínimo porque no hiciste nada. ¿Podés revertir esta situación o cómo hacemos?’”. Al final, esto genera un sentido de pertenencia de los/as operarios/as con la línea y las máquinas. Federico dice: “La máquina es de ellos. Tienen el sentido de pertenencia y todo lo que ellos le hagan a la máquina es para mejorar”. Guillermo coincide: “es como que es de uno, la asimilas así”. Y Osvaldo, mecánico, afirma que “ese sentido de pertenencia ha sido muy importante y muchos lo han adoptado, lo hacen, lo sienten como suyo, su equipo, se preocupan por tenerlo bien”.

4. El proceso de trabajo como campo de disputa. Resistencia y conflicto frente al paradigma de la calidad

Si bien estas transformaciones terminaron imponiéndose en el piso de planta, ello no implicó ausencia de resistencia del colectivo laboral. La LPT señala que, mientras el capital busca moldear el proceso de trabajo según las exigencias de la acumulación, la fuerza de trabajo puede -en distinta medida- imponer límites. Estos dependen de la subjetividad obrera, la experiencia laboral, las condiciones de trabajo y la trayectoria de la empresa. En este sentido, la indeterminación se configura en las relaciones sociales del proceso de trabajo, donde los/as trabajadores/as pueden cooperar o resistir, mientras el capital despliega estrategias de disciplinamiento (De la Garza Toledo, 2001, 2011; Filippa, 2012; Thompson, 2010).

4.1 La resistencia a medir y registrar. Conflictos y tensiones entre calidad, mantenimiento y producción

Ya en el “duro viejo” se registraban micro resistencias orientadas a ampliar tiempos de descanso frente a las exigencias productivas, como aumentar la masa trabajada para reducir bachadas o evitar realizar reparaciones (Aranda, 2024). Estas prácticas fueron limitadas con la automatización del “duro nuevo”, al objetivar tiempos y movimientos (Aranda, 2025a). Sin embargo, la introducción de herramientas de calidad generó nuevas formas de resistencia. Por ejemplo, las normas ISO 9001 exigían retirar productos no conformes, lo que generó tensiones con supervisores, acostumbrados a maximizar kilos. Lucas recuerda la resistencia a los decomisos que realizaban los analistas:

Teníamos un analista que estaba en el laboratorio haciendo los análisis y otro que estaba en planta controlando. Y por ahí separabas un montón de caramelo y te querían comer el hígado los encargados de producción. Y en esa época era una cosa de locos sacar un caramelo, porque te decían ‘por un numerito me vas a sacar la

producción, no vamos a hacer tanto quilombo'. Pero bueno, así se empezó a forjar el tema de la calidad.

Una vez internalizados estos criterios -o reemplazados los supervisores- la resistencia se desplazó hacia los/as operarios/as, quienes se opusieron al aumento de tareas asociado a normas, TPM y SGI. En particular, hubo rechazo a medir y registrar parámetros. Marcos sintetiza estas posiciones: "Si nunca anotamos, ¿por qué lo vamos a tener que hacer ahora?", o "Si siempre lo hicimos así, y nos fue bien ¿Por qué no seguir haciéndolo así?". Valeria agrega que los controles eran percibidos como delación:

Tuvimos que empezar a iniciar esos controles y eran momentos en que vos ibas a la línea y te tiraban ... te podían llegar a tirar con lo que sea porque ... ellos creían que vos ibas a mandarlos al frente, como quién dice, en esa época se decía así. Lo tomaban mal.

Federico destaca la dificultad para implementar registros y vencer la resistencia a registrar datos:

Bajar todas las normas costó muchísimo, que la gente entendiera lo que era respetar. Por ejemplo, los registros de trazabilidad que tenés que anotar desde que nace el producto en la cadena, costó horrores que la gente anotara. No entendían el por qué ellos. Y por qué tenías que controlar el peso si 'ya está'. No. Por algo había que controlar, porque la ley te exige que tenías que tener esos gramos.

El TPM también generó conflicto entre producción y mantenimiento, ya que los mecánicos temían que los "autónomos" les quitaran funciones. Ricardo, operario de envasado, comenta:

Es como si le estuvieran sacando trabajo a uno para dárselo a otro. Gente de mantenimiento. Le dan la oportunidad a los operarios que fueran autónomos de solucionar los problemas, entonces van aprendiendo, capacitaron para eso, involucrándose más en la parte de mantenimiento, la autonomía de cada persona ... Y había personas que no les gustaba que otro hiciera el trabajo que le correspondía a él.

Horacio, recuerda cómo los mecánicos se negaban a prestar herramientas: "Se rompía algo, llamabas al mecánico y él venía. Si era algo muy simple, ibas y le pedías una llave al mecánico. Solo si el mecánico te quería prestar, porque a veces no te quería prestar". A esto se sumaban tensiones por tareas y responsabilidades. Lucas comenta:

Muchas veces el autónomo que desarmaba una máquina y la armaba, a lo mejor no la calibraba o no la sabía calibrar ... Y cuando arrancas con la línea a envolver, no envuelve o envuelve mal o sale el caramelo pelado. Entonces, tenías que llamar al mecánico, esperar a que el mecánico calibrara. La máquina ya estaba sucia, seguramente. Y otras discusiones: 'Fijate de calibrarla', 'No, pero eso lo tenés que hacer vos'. Tensiones que se generaban en su momento".

Estos episodios estaban vinculados directamente con la ampliación de tareas. Lucas continúa: "Al autónomo se le incorporaban tareas de inspección, de limpieza, que no estaban dentro de los roles que veníamos desde siempre. Por eso esa resistencia en algunas personas". Un ejemplo es la resistencia inicial a la creación de tarjetas. Florencia, maquinista de envoltura comenta que en los inicios "había gente que no quería hacer tarjetas". En algunos casos, debido a demoras por parte de la empresa, como dice Fernando, cocinador: "La persona hacía una tarjeta para cambiar un parante que demoraba un determinado tiempo en cambiarse y se molestaban: 'Uh, todavía no lo cambiaron, entonces no hago más tarjetas'. En otros casos, por la tradición gremial de algunos/as operarios/as. Marcos dice: "La dificultad con los operarios se veía en los que tenían una

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

mentalidad gremial más arraigada. No te hacían tarjetas”. También, por dificultades técnicas en la carga. Patricio comenta:

Por ahí tengo algo al lado y no la hago a la tarjeta y pasa viste ... Qué se yo, se implementó el sistema y a veces empecé a cargar en el sistema y hacía todo al revés, y por ahí decía ‘uy cómo me cuesta’, entonces busco un compañero que yo hacía la tarjeta manual y él me la cargaba. Y buscaba aprender, pero me costaba, ya me cuesta un poco.

4.2 El rechazo en el plebiscito sobre el SGI y la aprobación del sindicato

Más allá de las resistencias en el lugar de trabajo, el conflicto en torno al paradigma de la calidad alcanzó su punto máximo cuando los/as trabajadores/as del complejo Arroyito rechazaron, mediante plebiscito la implementación del SGI. Aunque ARCOR impulsaba el TPM en todas sus plantas con aval sindical, en Arroyito y Paraná ya se aplicaba experimentalmente desde 1997. Entre 1999 y 2000, todos los sindicatos firmaron el preacuerdo -incluido el STIA Paraná- excepto el STIA Arroyito,¹¹ donde el rechazo fue significativo.¹²

En entrevista, Néstor, ex secretario gremial del STIA Arroyito, señaló que la conducción esperaba una aprobación, dado que el sistema ya operaba en planta. Sin embargo, el rechazo fue contundente: un 80% votó en contra.¹³ En este medio, Néstor explicó:

El problema radica en que los otros sindicatos no lo conocen al sistema y como los trabajadores de Arroyito lo conocen es por ello que dicen no a la implementación, no hay que olvidar que en la planta local estos sistemas fueron aplicados en forma experimental durante once meses y lógicamente al no brindarle satisfacciones a los trabajadores estos dicen no.¹⁴

De acuerdo con las entrevistas, prevalecía el temor a la mayor carga laboral o pérdida de puestos (“Se decía que con eso no iban a tener trabajo los mecánicos ...”, “El miedo de ellos era que con el mismo sueldo iban a hacer la reparación de los equipos”, lo que llevó al sindicato a subestimar el malestar. Néstor reconoce:

Fue un error de parte nuestra porque se venía negociando y cuando se llegó a un acuerdo en todas las plantas, la única planta que lo tenía implementado era Arroyito, las otras recién empezaban a implementarlo, pero ya estaba la negociación hecha. Entonces donde se fue implementando ya estaban las condiciones dadas. Qué pasó, acá la gente no lo quería hacer, pero ya lo estaba haciendo adentro. Entonces nosotros pensamos mal, yo hacía poco que había entrado al sindicato tenía poca experiencia.

A ello se sumaron presiones externas. Por un lado, de la empresa y el mercado -el TPM era presentado como una exigencia internacional-. Por otro, del resto de los sindicatos que ya habían firmado. Néstor recuerda la advertencia de un asesor: “¿Sos pelotudo vos? Qué te vas a poner en contra del TPM, si no ves que todos los gremios firmaron, te vas a quedar solo”.

Tras el rechazo, las negociaciones continuaron, y para lograr la firma de los preacuerdos, ARCOR ofreció el Premio SGI. Según Néstor, dos puntos fueron centrales: el pago garantizado del premio mínimo a todos/as los/as operarios/as, y la efectivización de 63 trabajadores/as contratados. Así, el sindicato firmó el acuerdo en contra de la voluntad popular. Como comenta Gustavo, delegado sindical: “El sindicato hizo una bajada para que la gente votara si estaba de acuerdo o no. La gente votó por no. El sindicato después lo firmó sin el consentimiento de la gente. La gente dio la

¹¹ Los/as trabajadores/as de ARCOR están afiliados al Sindicato de Trabajadores de la Alimentación (STIA) de su respectiva provincia. En Córdoba, la mayoría de las plantas (Caroya, Totoral y Córdoba) se organizan bajo el STIA Córdoba, con la excepción de quienes trabajan en Arroyito, incluidos en el STIA Arroyito. Esto se debe a la relevancia histórica del complejo en el grupo ARCOR.

¹² Redacción El Lunes, Arroyito, Del 6 al 13 de marzo de 2000.

¹³ Redacción El Lunes, Arroyito, Del 6 al 13 de marzo de 2000.

¹⁴ Redacción El Lunes, Arroyito, Del 6 al 13 de marzo de 2000.

negativa y el sindicato después fue y lo firmó igual”. Esto fue visto por las bases como una traición. Lito, sindicalista en esa época relata el episodio:

La gente votó que no, que no lo quería, porque sabía lo que se venía. Y éste [Néstor], entre gallos y medianoche lo arregló por su cuenta. Firmó el convenio con ARCOR porque ARCOR lo presionaba ... Ahí empezaron a haber distintas medidas de seguridad, de higiene, que Europa, Asia, los mercados le empezaron a apretar a ARCOR porque tenía que certificar con ciertas normas. Bueno. Una de esas normas era el SGI. El fue, arregló por su cuenta y todo un quilombo. Casi lo prendemos fuego acá al sindicato.

Néstor comentó que fue muy criticado, pero resalta la postura defensiva del sindicato ante un sistema que no conocían:

Nosotros no es que nos llamaron para firmar o hacer algún acuerdo, lo implementaron de una y la cosa se dio al revés, nosotros le fuimos poniendo freno después de casi un año de lucha y de capacitarnos nosotros también, porque era una cosa nueva que no sabíamos de qué se trataba.

Conclusiones

Este artículo analizó la reestructuración del proceso de trabajo en ARCOR durante los años noventa a partir de los cambios en los mecanismos de control y las formas de resistencia en la planta de caramelos duros y rellenos en Arroyito, Córdoba. A través del estudio de episodios de negociación y conflicto, mostramos cómo el paradigma de la calidad operó como una palanca central de estas transformaciones, canalizando las presiones del mercado internacional hacia el piso de planta e institucionalizando nuevas formas de organización, control e implicación de la fuerza de trabajo.

Desde la perspectiva de la LPT, se evidenció que la reestructuración no fue un proceso lineal ni exento de disputas. Por el contrario, la indeterminación del trabajo se expresó en tensiones constantes entre la empresa y los/as trabajadores/as. Mientras ARCOR buscó imponer el paradigma de la calidad mediante automatización, normas y sistemas de gestión (ISO, TPM y SGI), los/as operarios/as desplegaron diversas formas de resistencia: desde micro prácticas cotidianas hasta conflictos abiertos, como el rechazo del SGI en un plebiscito sindical.

Sin embargo, estas resistencias no lograron frenar el avance del nuevo paradigma. Por el contrario, la empresa combinó mecanismos coercitivos -auditorías, estandarización, control de registros- con mecanismos consensuales -Grupos Base, tarjetas, premios e instancias de participación- que permitieron implicar progresivamente a los/as trabajadores/as. Este entramado dio lugar a una transformación en los mecanismos de control, pasando de formas predominantemente coercitivas en el “duro viejo” a formas más complejas, donde el consenso, la negociación y el control horizontal adquirieron un papel central, sin que ello implicara la desaparición de la coerción.

El análisis también mostró que el involucramiento de los/as operarios/as se sostuvo, en gran medida, en beneficios prácticos vinculados a la mejora del trabajo cotidiano, al mismo tiempo que permitió a la empresa apropiarse de sus conocimientos y capacidades. Este proceso generó un circuito de retroalimentación en el que el aumento de la carga de trabajo impulsó una mayor implicación para gestionarla, consolidando el paradigma de la calidad.

En este sentido, si bien el TPM mejoró la eficiencia y los tiempos de operación (“los tiempos se han reducido”, dice Marcos), ello no se tradujo en una disminución de la jornada o de la intensidad laboral. Por el contrario, como señala Hugo, delegado sindical: “nunca se terminan las metas, cada vez te recargan más de laburo”, lo que implicó un “ahorro de dinero tremendo” para la empresa. Los resultados productivos refuerzan este punto. Entre 2001 y 2005, la planta registró mejoras sustantivas: aumento de eficiencia global, reducción de desvíos de materias primas y mano de obra, disminución de costos de mantenimiento y fallas, y un incremento significativo de la rentabilidad (ARCOR, 2005). Estos indicadores muestran que la reestructuración culminó

¿De la coerción al consenso? El proceso de reestructuración y la transformación en los mecanismos de control de una fábrica del grupo ARCOR (1980-2005)

favorablemente para la empresa, consolidando un modelo productivo más eficiente y competitivo a escala internacional.

Al mismo tiempo, el proceso dio lugar a la construcción de un fuerte sentido de pertenencia entre los/as trabajadores/as, tanto hacia las máquinas como hacia la planta, lo que contribuyó a la normalización del sistema. Con el tiempo, el paradigma de la calidad se volvió el modo “natural” de trabajar. Florencia dice: “Te acostumbrás ... Ya ahora es normal”, y Osvaldo afirma: “Hoy, toda persona nueva que entra al complejo sabe que ese es el sistema de trabajo. No hay ninguna clase de oposición”. José concluye: “costó, pero lo impusieron al final”. Si bien los/as trabajadores/as lograron ciertos beneficios -como los premios asociados al SGI-, estos no alteraron el rumbo general del proceso. El paradigma de la calidad logró consolidarse como eje organizador del trabajo, articulando coerción y consenso en una estructura de control más compleja, eficaz y difícil de impugnar.

Fuentes

Entrevistas citadas

Entrevista a Marcos, ex jefe de planta, Arroyito (Córdoba), 14/12/2021, entrevistador Nahuel Aranda (N.A.).
Entrevista a Horacio, operario desde 1980, Arroyito (Córdoba), 14/12/2021, N.A.
Entrevista a Lucas, supervisor, Arroyito (Córdoba), 14/12/2021, N.A.
Entrevista grupal a supervisores, Arroyito (Córdoba), 09/11/2021, N.A.
Entrevista a Ricardo, líder de envasado, Arroyito (Córdoba), 11/11/2021, N.A.
Entrevista a Federico, supervisor de producción, Arroyito (Córdoba), 10/11/2021, N.A.
Entrevista a Marcos, Arroyito (Córdoba), 14/12/2021, N.A.
Entrevista a Cristian, administrativo área RR.HH., Arroyito (Córdoba), 17/12/2021, N.A.
Entrevista a Horacio, operario mesero, Arroyito (Córdoba), 14/12/2021, N.A.
Entrevista a Gustavo, delegado, Arroyito (Córdoba), 21/04/2022, N.A.
Entrevista a Juan, encargado del área de normas ISO 9001, Arroyito (Córdoba), 16/12/2021, N.A.
Entrevista a Valeria, supervisora de calidad, Arroyito (Córdoba), 16/12/2021, N.A.
Entrevista a Fernando, operario de cocción, Arroyito (Córdoba), 21/04/2021, N.A.
Entrevista a Mario, operario de troquelado, Arroyito (Córdoba), 21/04/2021, N.A.
Entrevista a Guillermo, Arroyito (Córdoba), 20/04/2022, N.A.
Entrevista a Brian, Arroyito (Córdoba), 14/12/2021, N.A.
Entrevista a Ernesto, Arroyito (Córdoba), 15/12/2021, N.A.
Entrevista a Osvaldo, Arroyito (Córdoba), 10/11/2021, N.A.
Entrevista a Ricardo, operario de envasado, Arroyito (Córdoba), 11/11/2021, N.A.
Entrevista a Patricio, Arroyito (Córdoba), 16/12/2021, N.A.
Entrevista a Néstor, Arroyito (Córdoba), 15/10/2022, N.A.
Entrevista a Lito, sindicalista, Arroyito (Córdoba), 22/04/2022, N.A.
Entrevista a Hugo, delegado sindical, Arroyito (Córdoba), 21/04/2021, N.A.
Entrevista a Florencia, Arroyito (Córdoba), 20/04/2022, N.A.
Entrevista a José, Arroyito (Córdoba), 21/04/2022, N.A.

Bibliografía

Álvarez Newman, D. (2012). Organización del trabajo y dispositivos de control en el sector automotriz: El toyotismo como sistema complejo de racionalización. *Trabajo y Sociedad*, 18, 43-57.
Aranda, N. (2024). Putting Production at the Centre: Restructuring Process, Labour Automation and Production Norms in an Argentine Factory (1975–2000). *Digital Society*, 3(44), 1-20.
Aranda, N. (2025a). «Prohibido tocar el caramelo con la mano»: Reestructuración y automatización del proceso de trabajo en una fábrica del grupo Arcor (1994-2005). *Estudios del Trabajo*, (en prensa).
Aranda, N. (2025b). Reestructurar para exportar: El desarrollo del “paradigma de la calidad” en una fábrica del grupo ARCOR (1980-2020). *Cuadernos de Historia. Serie Economía y Sociedad*, (36), 179-223.
Aranda, N. (2026a). Del “paradigma de la cantidad” al “paradigma de la calidad”: La implementación del Mantenimiento Productivo Total (TPM) en una fábrica del grupo ARCOR (1997-2008). *Trabajo y Sociedad*, XXVII(46), 107-131.
Aranda, N. (2026b). Trabajo manual, cambio tecnológico y reestructuración parcial: El proceso de trabajo en una planta del grupo ARCOR (1980-1994). *H-Industria*, (En Prensa).
ARCOR. (2005). Planta de caramelos duros y rellenos. Premio a la Excelencia TPM. Recuperado de: <https://www.scribd.com/document/315702438/TPM-en-Arcor>
Bonnet, A. (2007). *La hegemonía menemista. El neoconservadurismo en Argentina, 1989-2001*. Buenos Aires: Prometeo.
Braverman, H. (2011). La degradación del trabajo en el siglo XX. *Historia Regional*, 24(29), 143-153. Recuperado de <https://historiaregional.org/ojs/index.php/historiaregional/article/view/54>

- Burawoy, M. (1979). *El consentimiento en la producción. Cambios en el proceso laboral bajo el capitalismo monopolístico*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Coriat, B. (2003). *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- De la Garza Toledo, E. (2001). *La formación socioeconómica neoliberal: Debates teóricos acerca de la reestructuración de la producción y evidencia empírica para América Latina*. Ciudad de México: Plaza y Valdés.
- De la Garza Toledo, E. (2011). La revitalización del debate del proceso de trabajo. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, 16(26), 7-35.
- Delfini, M. (2011). *Los procesos de control bajo las nuevas formas de Organización del Trabajo*. Buenos Aires: Poder y Trabajo.
- Edwards, R. (1979). *Contested Terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. London: Basic Books, Inc.
- Filippa, V. (2012). Neoliberalismo y flexibilización laboral. El conflicto del '91 en la planta de Acindar de Villa Constitución. Sus efectos en la subjetividad de los trabajadores de base. *Historia Regional*, 25(30), 217-236. Recuperado de <https://historiaregional.org/ojs/index.php/historiaregional/article/view/49>
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. I., Stengel, A., & Porta, F. (2014). *Globalizar desde Latinoamérica: El caso Arcor*. Buenos Aires: McGraw-Hill Interamericana.
- Marx, K. (2002). *El Capital. Tomo I: El proceso de producción del capital*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- Piva, A. (2012). *Acumulación y hegemonía en la Argentina menemista*. Buenos Aires: Biblos.
- Redacción *El Lunes*. (2000). El 80% de los trabajadores de ARCOR rechazó el SGI. *El Lunes*, 5.
- Schorr, M. (2004). *Industria y Nación. Poder económico, neoliberalismo y alternativas de reindustrialización en la Argentina contemporánea*. Buenos Aires: Edhasa.
- Soul, J. (2007). 'Los unos y los otros. La fractura que persiste'. Aproximación antropológica al proceso de privatización y reconversión productiva en la ex—SOMISA. *Historia Regional*, 20(25), 33-56. Recuperado de <https://historiaregional.org/ojs/index.php/historiaregional/article/view/173>
- Thompson, P. (2010). The capitalist labour process: Concepts and connections. *Capital and Class*, 34(1), 7-14.
- Vaca, C. (1994). Crisis e innovaciones tecnológicas. El caso gráfico. En CIPES, Encuentro: "Reconversión y movimiento obrero". CIPES.
- Vogelmann, V. (2015). El trabajo cotidiano. Disciplina fabril y procesos de trabajo en la industria frigorífica. *Estudios del Trabajo*, 49/50, 123-151.

Recibido: 20/03/2026
Evaluado: 03/06/2026
Versión Final: 08/06/2026