Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Estudios Organizacionales

¿No somos islas?

Análisis de la perspectiva de los supervisores sobre propio rol en una fábrica argentina

Autora: María Celina Cordone

DNI: 24042861

Directora de Tesis: Dra. Patricia Beatríz Vargas

Buenos Aires, abril de 2017

Índice

Índice 2
Abstract 4
Agradecimientos 5

Introducción 7
1. ¿Por qué elegí este tema de tesis? 7
2. ¿Qué problemas afirma la teoría que tienen los supervisores de las fábricas? 10
3. ¿Por qué las teorías de los supervisores me llevaron a indagar las teorías del poder? 12
4. ¿Como resolví las cuestiones metodológicas de la tesis? 15
4.1. ¿Etnografía o Estudio de Caso? 15
4.2 ¿Cómo fue el proceso del trabajo de campo? 16
5. ¿Cómo organicé la tesis? 19
6. ¿Qué quiero aportar con mi trabajo de investigación? 20

Capítulo I "Buenas prácticas de Manufactura" 22
1.1 Hacemos…aprendemos…compartimos 22
1.2 Cofia, delantal y zapatos…todo blanco y sin bacterias 30
1.3 El Cambio de Guardia 36
1.4 Meritocracia o Paternalismo 42

Capítulo II "Padres, madres y blandos" 43
2.1 José 43
2.2 Marcelo 54
2.3 Rolo 58
2.4 Amelia 64
2.5 Carlos 72
2.6 Alessandra 76
2.7 Héctor 79
2.8 Autoadscripciones e Imputaciones: padres, madres y blandos 82

Capítulo III "Guardiacárceles y super-productivos" 86
3.1 Darío 86
3.2 Marta 90

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3.3 Francisco 94
3.4 Autoadscripciones e Imputaciones: guardiacárceles y super-productivos. 99

Conclusiones 102

Bibliografía de consulta y referencia 105

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Abstract

Los supervisores de las fábricas son vistos por la gerencia como un rol clave dentro de la organización, son los responsables de que se cumpla el plan de producción. Además, son quienes están a diario con los operarios, son sus jefes directos.

Existe un gran consenso en las teorías que analizan a los supervisores, acerca de que el rol no cambió mucho desde que surgió la producción en masa a partir del siglo XX. El rol parecería estar anclado en el "guardián" que controla los procesos operativos y a sus empleados: los operarios.

Este trabajo tiene como objetivo analizar cómo los supervisores, desde su perspectiva, experimentan el vínculo cotidiano con los operarios de una fábrica de medicamentos y cosméticos argentinos. ¿Todos los supervisores tienen el mismo estilo de liderazgo? ¿La tarea de supervisión implica un control constante de los operarios? ¿Cómo perciben los supervisores a aquellos a los cuales tienen que controlar y liderar?

Palabras clave: supervisores, operarios, relaciones industriales, fábricas, laboratorios, liderazgo, evolución del rol de supervisión, clases sociales, poder, Argentina.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Agradecimientos

A Fabi, mi marido, mi amor, que siempre me acompaña desde el comienzo de mi carrera, y especialmente durante la maestría. Está siempre alentándome en mis proyectos personales y ayundándome en la organización familiar para darme tiempo para aprender, reflexionar, investigar y desarrolarme como profesional.

A mis hijos, Lucía y Ramiro, los seres más dulces y buenos que una madre podría soñar, quienes en vez de reclamarme o enojarse porque durante este proceso de tesis no tenía tanto tiempo para ellos, me alentaron y me dieron fuerzas; y con quienes, con sus ocho y once años, pude intercambiar ideas a cerca de las fábricas, los supervisores y los operarios.

A mis padres, que no me acompañan hoy, pero siempre estuvieron cerca mío, alentándome para que estudie, para que me desarrolle profesionalmente; pero por sobre todo, transmitiéndome que la gente no se valora por la clase social a la que pertenece o por cuantas propiedades tiene, sino por su integridad y capacidad de amar.

A mi abuelo Alberto Cordone, con quien compartí sólo cinco años de mi vida, pero que me dejó su legado en notas periodísticas y una gran biblioteca. Un abuelo que defendió sus ideales sin miedo. Me transmitió un amor por la Argentina y por defender los derechos de los que menos tienen, sin sacar provecho de ellos, como pocos abuelos.

A Ernesto Gore, por hacer posible esta maestría en la Argentina, con quien disfruté mucho el intercambio intelectual en todos los seminarios que él dictó y quien también me alentó y ayudó en el proceso de tesis.

A Patricia Beatríz Vargas, mi directora de tesis, quien me acompañó diariamente en todo el proceso de este trabajo de investigación. Patricia estuvo presente en el proyecto, en el desarrollo y en final. Me guió en todo momento. La mejor tutora de tesis que un alumno podría esperar.

A mis compañeros de maestría, que me ayudaron con aportes teóricos y prácticos para la tesis, me cuestionaron mis supuestos teóricos, sin soberbia, que me alentaron siempre. Especialmente a Mariano Barusso, Morena Miranda, Mercedes Barrigón, Sebastián Maffeo, Facundo Penna y Carlos Kotoulek.

Universidad de San Andrés

A los profesores de la MAEO, Jorge Walter, por compartir su conocimiento acerca de la Sociología Industrial y la Escuela Francesa; a Guillermo Davos, por transmitirme las teorías del liderazgo, del cambio y las redes en las organizaciones; a Roberto Martínez Nogueira, por transmitir tan claramente las teorías organizacionales y su vínculo con el poder y la cultura; y finalmente a María Inés Barbero por su generosidad y claridad en la transmisión del contexto histórico y político de las empresas argentinas, poner comprender más acabadamente mi caso de tesis.

A mis amigas, que siempre estan cerca, en los momentos malos y en los buenos, que me escucharon, me ayudaron y cuidaron de mis hijos para que yo pueda terminar la tesis.

A todos los supervisores que entrevisté en del trabajo de campo, que generosamente me dieron su tiempo y que gracias a ellos pude realizar estas tesis. Al Gerente de Recursos Humanos y al Jefe de Producción de la fábrica, que me dieron las herramientas necesarias para conocer la empresa y realizar el trabajo de campo.

A mi amigo, consultor y compañero de esta maestría, quien me ayudó a concretar el lugar para realizar el trabajo de campo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

Mi tesis consiste en comprender el vínculo entre supervisores y operarios en una fábrica de la industria farmacéutica y cosmética[1], desde la perspectiva de los supervisores. Me propuse indagar el modo en que los supervisores experimentan el vínculo cotidiano con los operarios, desde su punto de vista. Tanto los supervisores como los operarios representan para mi una alteridad; ya que si bien trabajé muchos años en una fábrica, siempre estuve en el sector administrativo. Mi preocupación por los supervisores surgió de indagar su rol en el marco de los estudios organizacionales, de mis trabajos de consultoría en fábricas y de los recurrentes pedidos de diferentes tipos de organizaciones acerca de la comprensión del rol de supervisión y sus implicancias organizacionales.

1. ¿Por qué elegí este tema de tesis?

"Un obrero, cuyo nombre tengo aquí, argentino, de treinta y cuatro años, padre de una criatura de nueve años y casado con una mujer enferma e imposibilitada para el trabajo, sufre un accidente en la rueda de una máquina a vapor en que trabaja, pasa al hospital y muere. Y aquí, donde el drama debe terminar, empieza recién. Cuarenta y ocho horas después, la madre y el hijo son arrojados a la calle de la pieza que ocupaban en el fondo de un conventillo, en virtud de una orden de lanzamiento dictada por el juez de paz de la sección, y allí quedaría, en plena calle, sin abrigo, sin rumbo. Sin derecho alguno que invocar ante nadie, tal vez para que la rueda de la miseria, implacable como el taller, concluyera en la familia la obra de destrucción comenzada en el padre…(¡Muy bien! Aplausos prolongados en las bancas y en la barra)"

Belisario Roldán (Cámara de Diputados – República Argentina - Sesión 30/05/1902)

En los relatos de mi familia, mi bisabuelo, Belisario Roldán, siempre fue reconocido como un poeta y escritor, autor de *"Caballito Criollo"* y responsable del discurso en París cuando se inauguró la estatua de San Martín *"Padre nuestro que estás en el bronce…"*. En mi infancia, aprendí varias de sus poesías de memoria, pero jamás me habían contado que había sido legislador y le preocupaba la cuestión obrera. Mi bisabuelo se doctoró en Jurisprudencia en 1896 y en 1902 fue elegido diputado por la "Unión Cívica". En una sesión del Congreso de la Nación Argentina, también en 1902, exponía la cuestión obrera e incitaba a los gobernantes a enfrentar los problemas que

[1] El caso de mi tesis es un laboratorio, donde se fabrican medicamentos y productos de consumo masivo. La empresa es argentina y emplea más de 600 empleados. Por razones de confidencialidad, cambié el nombre y la ubicación del laboratorio, como así también el nombre de todos los empleados, los productos, las líneas de producción, de mi amigo el consultor y algunas fechas que podían dar cuenta de la empresa.

sufrían los operarios de las fábricas de aquel entonces. Junto a Avellaneda, mi bisabuelo intentaba que se apruebe la "Ley de Accidentes de Trabajo".

"*Cuestión inestudiada aquí (...) la cuestión obrera, no sé si porque es rasgo característico de nuestro temperamento desviar la atención de todo aquello que pueda absorberla por entero, o porque hemos arribado a la conclusión acomodaticia de que es cuestión no existe propiamente entre nosotros, toda vez que la serenidad de nuestra atmósfera no ha sido alterada (...) Cuestión inestudidada aquí, a pesar de ser el nuestro un país de inmigración, país de grandes muchedumbres obreras, país cuya grandeza habrá de consumarse en las jornadas tranquilas de la paz (...)"* (Galone 1999, 29)

No creo que sea una simple casualidad, que luego mi abuelo Alberto Cordone–el hijo de Belisario Roldán-, haya trabajado junto a Alfredo Palacios para promover el socialismo a través de la páginas de Crítica, diario del que fuera director muchos años. Tampoco me voy a olvidar mi asombro y fascinación el día que visité una fábrica por primera vez. Mi padre me llevó de la mano por una puerta gigante, me dijo "*Ponéte este casco por las dudas"*. Yo tenía cinco años y el casco de seguridad blanco me bailaba por todos lados. Estaba de vacaciones de invierno… aburrida en mi casa y mi padre me invitó a "trabajar con él". Tenía que ir a visitar a un cliente de una famosa fábrica de galletitas, en ese momento mi padre trabajaba en una conocida agencia de publicidad. No existían conferencias a distancia, la virtualidad o los celulares, las conversaciones con los clientes eran cara a cara. Mientras mi padre se ponía de acuerdo con la gente de Marketing en el diseño de las publicidades para las revistas, yo paseaba por la fábrica de la mano de la secretaria del jefe; ella me mostraba todo el proceso productivo. Recuerdo que había muchos hombres, todos de ambo blanco, trabajando de acá para allá, llevando y trayendo cajas, controlando las máquinas. Era la década del 80'… se necesitaban muchos operarios para controlar los procesos productivos.

Mi madre, clásica ama de casa, no quería el mismo destino para mí. Siempre deseó que yo estudié y trabajé. Ambos, mi madre y mi padre se esforzaron mucho para poder pagar mi educación. Cursé mis estudios primario y secundario en instituciones privadas y bilingües del barrio de Belgrano. En ambos colegios, junto a mis compañeros, visitamos varias fábricas, como "La Serenísima", "Fargo", "Canale", entre otras, y allí siempre me inquietaba lo mismo: cómo hacía la gente para coordinar tanto trabajo y el desafío que era operar esas máquinas gigantescas.

Universidad de San Andrés

Durante mi carrera de grado en la Universidad del Salvador, Comunicación Social, seguí interesada en el mundo de la organizaciones. Me seguía cuestionando cómo hacía la gente para trabajar en equipo y producir algo, ya sea noticias en un programa de televisión, publicidades en una agencia de marketing o productos en una fábrica. Luego de trabajar varios años en canales de televisión como productora de noticias de arte, me di cuenta que si bien el mundo artístico me fascinaba, prefería disfrutarlo como espectadora y no como productora de noticias. Me inquietaban otros temas. En un país donde la pobreza crecía, ¿Dónde podría trabajar alguien que no había tenido acceso al mundo universitario como yo? Antes de finalizar el año 2000, a través de un aviso en el diario, conseguí trabajo en una fábrica de una empresa multinacional. Siempre con espíritu reflexivo, observaba las relaciones que se daban entre jefes y empleados…las comunicaciones dentro y fuera de la organización, la cultura y las diferentes clases sociales que convivían en esa fábrica. Me molestaba mucho que los jefes no saludaran a los operarios…y los operarios cuando yo los saludaba con un beso se sorprendían. Una vez, una de las operarias que viajaba conmigo siempre en el micro de la empresa a casa, me dijo *"vos trabajas en las oficinas…es raro que nosotras charlemos tanto…nunca los de administración nos prestación atención salvo que necesiten algo. Las chicas me preguntaron si vos querés ser supervisora y querés saber de qué se trata. Les dije que nada que ver, que a vos te gusta Recursos Humanos"*

Luego decidí emprender una carrera que me conectara con diferentes empresas, diferentes grupos humanos y diferentes realidades, y ya no pertenecer a una única organización. También siempre me inquietaba la idea de colaborar y aportar algo que ayude al diálogo entre líderes y liderados. Supervisores y operarios. Decidí comprender el mundo de las organizaciones en profundidad, pero mi formación en Comunicación Social no bastaba. Comencé la Maestría en Estudios Organizacionales del San Andrés en el 2007. Me encontré con muchos colegas y profesores que respiraban las mismas inquietudes y volví a trabajar en las fábricas desde otro lugar…pensando con los operarios, los supervisores y los jefes cómo "organizar juntos el trabajo en equipo". En ese momento, me encontré con el tema de los Supervisores, a través del pedido de un consultor, que necesitaba trabajar este tema en una fábrica multinacional: *"Necesito que trabajemos el tema de los supervisores…tienen muchos problemas…están desbordados…hay que redefinir este rol y hacer que los jefes entiendan las presiones que tienen, y que ellos entiendan mejor a quienes supervisan"*. En 2015 comencé a investigar sobre los supervisores en general y específicamente los supervisores de las

fábricas. Me crucé con varias definiciones, pero la de Colin Hales (2003), me pareció la más clara: Los Front Line Managers son también conocidos como supervisores, líderes de equipo, líderes de proyecto o jefes de línea. A nivel organizacional están ubicados en el primer nivel de supervisión de la empresa. En grandes organizaciones pueden tener hasta treinta personas a su cargo. Los empleados que reportan al supervisor no tienen rango gerencial: son vendedores, operarios, enfermeras, asistentes de atención al cliente, repositores, dependiendo de la operación o del sector de la compañía en la que se encuentren.

2. ¿Qué problemas afirma la teoría que tienen los supervisores de las fábricas?

Antes de introducirme en la problemática de los supervisores, indagué un poco acerca la historia del rol. El rol se origina en primer lugar con los "capataces", y luego en los clásicos "supervisores", quiénes a través de un amplio conocimiento de los procesos operativos y por medio del paradigma del control, tenían la total responsabilidad por asegurar el cumplimiento de las tareas y por manejar a sus empleados. Habitualmente eran seleccionados para ocupar el puesto por su conocimiento operativo, por su experiencia en la fábrica y por su capacidad por lidiar con situaciones difíciles para mantener en línea los procesos operativos. Los supervisores por lo general provenían del grupo de empleados a los que luego tendría como responsabilidad supervisar (Hales 2005, 2007; Townsend y Russell 2013).

Hasta fines del siglo XVII, en las épocas previas al taylorismo, el rol del supervisor del taller gozaba de un gran estatus…pero luego, a partir de la producción en masa y del nacimiento de las grandes fábricas, el supervisor se fue convirtiendo en "Man in the Middle" o Jamón del Sandwich, recibiendo órdenes de superiores que poco saben de su tarea, sin la posibilidad de tomar decisiones relevantes, sumado a las presiones de cumplir con los plazos de la fábrica y la responsabilidad de liderar a sus empleados que lo ven como "miembro de la gerencia" (Lowe, 1993; Townsend y Russell 2013).

Mottez, en su libro "La Sociología Industrial" resalta dos investigaciones centrales respeto de los supervisores, una realizada por el "Survey Research Center" de Michigan (EE.UU), en 1947 ; y otra por Alain Touraine y Claude Durand, en 1955, en la automotriz Renault de París (Francia).

La investigación de Michigan analizó unos diez mil cuestionarios acerca de las relaciones entre *la satisfacción de los obreros* y el *comportamiento rigorista o no de los*

supervisores, y la influencia de los supervisores en su esfera de autoridad. La investigación concluyó que *"(...) la satisfacción es mayor cuando los capataces adoptan un estilo democrático. Pero cuando los capataces están desprovistos de poder, tiende a aparecer la tendencia inversa: la orientación favorable a los obreros incrementa paradójicamente la insatisfacción. La satisfacción es mayor con el capataz rigorista que con aquel cuyo estilo democrático despierta esperanzas que no está en disposición de poder satisfacer".* (Mottez 1972, 42)

Por su parte, Touraine y Durand en Renault, diferenciaron varias situaciones en función de las siguientes variables, por un lado "*1) La naturaleza de la orientación del trabajo: ¿Hay autonomía de la unidad de ejecución con relación al sistema central de la organización del trabajo (organización débil) o al contrario, programación estricta de la producción (organización fuerte)? y por el otro la 2) Cohesión del grupo obrero."* (Mottez 1972, 43)

Los teóricos franceses llegaron a las siguientes conclusiones*: "En la situación de autonomía (organización débil), el comportamiento intervencionista es el más eficaz para los supervisores; en la organización más estructurada (organización fuerte) es, al contrario, la distancia con respecto a la organización y el autonomismo"* (Mottez 1972, 43). Luego, Touraine y Durand describen el "papel compensador del supervisor", relacionando el estilo del supervisor con el grado de cohesión del grupo obrero liderado. Cuando el grupo de obreros es poco cohesivo, será más exitoso un supervisor de comportamiento integrador. En cambio, cuando el grupo de obreros es combativo, será más exitoso un supervisor de comportamiento reglamentario.

Lowe, en su trabajo sobre una fábrica automotriz del Reino Unido durante 1993, afirma que los jefes producción todavía *"gobiernan a través del miedo"* para asegurar que sus directivas sean implementadas. Según Lowe, este estilo de liderazgo impacta directamente en los supervisores: *"La cultura de la inseguridad que este sistema genera hace que los supervisores minimicen cualquier intención de involucrarse en sus responsabilidades legítimas porque, como dijo un supervisor con mucha experiencia: 'Si surge algún desastre van a culpar al supervisor que estaba a cargo de la operación en ese momento'"* (Lowe 1993, 751). Luego, Lowe agrega que los supervisores que entrevistó tenían el poder de sancionar a sus empleados a cargo, como por ejemplo descontarles partes de su salario, pero que jamás lo hacían, por miedo a que los operarios organicen un paro y terminen culpándolos a ellos (Lowe 1993, 751). Esta

perspectiva pone el foco en la tensión central que experimentan los supervisores como problemática de su labor cotidiana aún hoy.

Muchos teóricos que analizan a los supervisores cohiciden que mientras que las organizaciones están viviendo grandes transformaciones durante el siglo XXI, tanto en su relación con el entorno, como en las tecnologías, metodologías de gestión y procesos de gestión del capital humano a nivel interno, el rol tradicional del supervisor parece haber quedo anclado en la imagen histórica del "guardián" que controla que todo funcione (Lowe 1993, Neubert 2003, Hales 2005, Towsend y Russel 2013).

Colin Hales afirma que no está de acuerdo con las teorías de divulgación empresarial (Druker, 1988 o Mintzberg, 1998) que afirman que el rol de supervisión evolucionó hacia un rol más gerencial *"El desarrollo del rol del supervisor no se transformó radicalmente, alejándose de las tareas de supervisión y convirtiéndose en un "líder de equipo"* o gerente*. Por lo contrario el rol exhibe una remarcada estabilidad a través del tiempo y esto se da consistentemente entre las diferentes organizaciones. La supervisión orientada hacia el desempeño es el centro de su función, rodeado de una penumbra de algunas responsabilidades gerenciales relacionadas con temas administrativos, trasladar la estrategia de la organización a la operación, gerenciar la unidad que tiene a cargo (...) La mayor parte de los supervisores siguen formando parte del sistema jerárquico (...) Su nivel de autoridad está ligado a las rutinas operativas (...). Sin embargo, es evaluado y debe rendir cuentas por el desempeño de todo el equipo a su cargo".* (Hales 2005, 501).

Universidad de San Andrés

3. ¿Por qué las teorías de los supervisores me llevaron a indagar las teorías del poder?

Luego de leer toda la literatura de la problemática de los supervisores, y observar que el tema giraba en torno a los niveles de autoridad de los mismos, ya sea por la falta de autoridad (Hales 2005) o por ejercer el rol de modo autoritario (Linhart 1979), me interesó indagar el poder y cómo circula en las fábricas, desde la perspectiva de los supervisores.

En 1957, Robert Dahl, relacionó el término "poder" con las organizaciones. El teórico lo definió del siguiente modo: *"poder es una relación entre actores sociales, en donde un actor social, A, puede lograr que otro actor social, B, haga algo que de otro modo B no haría"* (Pfeffer 1981, 3) Así, el poder es visto como una "fuerza" para lograr los

objetivos de A. En 1977, Salancik y Pfeffer, retoman la idea de Dahl, y ven al poder como *"la habilidad de aquellos que poseen poder para lograr los objetivos que ellos desean"* (Pfeffer 1981, 3)

William Ocasio relacionó el concepto de poder con la teoría de Weber. El teórico define el poder organizacional como *"la habilidad de los individuos y de los grupos para afectar las acciones organizacionales y sus resultados, a pesar de las resistencias"*. (Ocasio 2002, 363).

La *autoridad con que se ejerce el poder* es otro tema que Pfeffer relaciona con las organizaciones: *"Weber resaltó el rol crítico de la legitimidad en el ejercicio del poder. Al transformar el poder en autoridad, el ejercicio de las influencias se transforma en forma muy sutil pero relevante (...) La autoridad es sostenida no sólo por los recursos y las sanciones que produce el poder, pero también por las presiones sociales y las normas que sancionan la distribución del poder, y que lo definen como normal y aceptable"*. (Pfeffer 1981, 4)

Las teorías que relacionan el poder con la Teoría Organizacional reflejan *"una anarquía organizada de diversos problemas de investigación y soluciones teóricas, todas identificando al poder organizacional como omnipresente y central, pero respaldándose en diversos mecanismos para explicar sus determinantes y consecuencias"* (Ocasio 2002, 363)

Mellia, Oliver y Tomas, en su trabajo "El Poder en las Organizaciones y su medición", para la Revista Latinoamericana de Psicología, distinguen entre el concepto de "poder" y el de "influencia": *"A nuestro juicio, el poder se refiere a la capacidad o potencialidad para influir a otros, mientras que la influencia es la manifestación real del poder."* Luego, los teóricos resumen la idea del "poder social": "(…) *es un aspecto central en las relaciones interpersonales en contextos organizacionales.(...) El poder social implica algún tipo de relación interpersonal en la que el agente del poder (quien/es detenta/n poder) puede lograr que el destinatario del poder (quien/es son objeto de la influencia) altere la probabilidad de emitir determinadas conductas y en su caso lleve a cabo aquellas que el agente del poder desea"*. (Mellia, Oliver y Tomas 1993,140).

Por su parte, Dominique Vidal, pensadora marxista, describe el poder en la empresa como un problema, escenario de la lucha de clases *"(...) la empresa, precisamente por ser producida por el mercado y las relaciones de producción y de intercambio que en*

ella se constituyen, produce su poder del mismo modo como la formación social produce su poder político" (Maurice, Sellier y Silvestre 1987, 337).

Luego profundicé el tema del poder en los textos de Foucault, quien rompe con las concepciones clásicas de este término. Según el teórico francés, el poder está fuertemente enraizado en los conexiones sociales; no es algo que se reconstituye "por encima" de la sociedad como una estructura suplementaria…una sociedad sin relaciones de poder es una mera abstracción (Foucault 1982, 791).

Foucault, en sus obras la *"Vigilar y Castigar", de 1975* y *"Microfísica del Poder"*, de 1979, analiza la historia de los mecanismos sociales de la dominación, *"(...) el estudio de esta microfísica supone que el poder que en ella se ejerce no se conciba como una propiedad, sino como una estrategia, que sus efectos de dominación no sean atribuidos a una "apropiación", sino a disposiciones, a maniobras, a tácticas, a técnicas, a funcionamientos; que se descifre en él una red de relaciones siempre tensas, siempre en actividad, más que un privilegio que se podría detentar; que se le dé como modelo la batalla perpetua más que el contrato que opera un traspaso o la conquista que se apodera de un territorio. Hay que admitir, en suma, que este poder se ejerce más que se posee, que no es el "privilegio" adquirido o conservado de la clase dominante sino el efecto del conjunto de sus posiciones estratégicas, efecto que manifiesta, y a veces acompaña, la posición de aquellos que son dominados. Este poder, por otra parte, no se aplica a quienes "no tienen" pura y simplemente como una obligación o una prohibición; los invade, pasa por ellos y a través de ellos; se apoya sobre ellos, del mismo modo que ellos mismos, en su lucha contra él, se apoyan a su vez en lugar de presas que ejerce sobre ellos. Lo cual quiere decir que estas relaciones descienden hondamente en el espesor de la sociedad, que no se localizan en las relaciones del Estado con los ciudadanos o en la frontera de las clases (...)"* (Foucault 2015, 36).

Respecto de las teorías acerca de los supervisores, todos los autores ponen el acento en rol en sí, como algo individual (que se posee o se detenta o se ejerce), pero este abordaje no me alcanzó para comprender los procesos de relaciones situadas, personalizadas, que las personas me mostraban día tras día en mi trabajo de campo. Igualmente me sucedió con todo lo que fui leyendo sobre el poder en general y el poder organizacional específicamente -si bien me sirvió para ingresar al campo más confiada- no me ayudó para terminar de comprender el mundo social de esta fábrica…*lo que emergió de mis*

notas de campo y de los diálogos con los supervisores fue que ellos ven a los operarios como una alteridad social y los diferentes estilos que los supervisores emplean para resolver esta alteridad. Como explica Nora Mendizabal (2009) acerca de la investigación cualitativa y el diseño flexible, *"La flexibilidad del diseño en la propuesta y en el proceso está encarnada por la actitud abierta, expectante y creativa del investigador (...)"* (Mendizábal 2009, 68).

4. ¿Como resolví las cuestiones metodológicas de la tesis?

4.1 ¿Etnografia o estudio de caso?

Las investigaciones acerca de los supervisores que analizaron el rol en profundidad seleccionaron la metodología cualitativa a través de un *estudio de uno o más casos.* (Lowe 1993; Townsend y Russel 2013; Hales 2007). Mi estrategia fue "híbrida" en términos metodológicos; ya que opté por un *diseño flexible* para abordar un estudio de caso de inspiración etnográfica. *"Los fundamentos y características de esta flexibilidad o "apertura" radican, precisamente, en que son los actores y no el investigador, los privilegiados para expresar en palabras y en prácticas el sentido de su vida, su cotidianeidad, sus hechos extraordinarios y su devenir. Este status de privilegio replantea la centralidad del investigador como sujeto asertivo de un conocimiento preexistente convirtiéndolo, más bien, en un sujeto cognoscente que deberá recorrer el arduo camino del des-conocimiento al re-conocimiento"* (Guber 2001, 3)

Considero que la metodología que seleccioné para realizar mi tesis fue una síntesis de dos abordajes metodológicos. Este trabajo es un estudio de caso, ya que seleccioné una fábrica mediana de origen argentino, con un total de diez supervisores. Sin embargo, la metodología etnográfica inspiró mi abordaje al campo. *"Como enfoque la etnografía es una concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros (entendidos como "actores", "agentes" o "sujetos sociales"). (...) "Un investigador social difícilmente entienda una acción sin comprender los términos en que la caracterizan sus protagonistas. En este sentido los agentes son informantes privilegiados, pues sólo ellos pueden dar cuenta de lo que piensan, sienten, dicen y hacen con respecto a los eventos que los involucran"* (Guber 2001, 1) Sin embargo, mi tesis no se trata de una etnografía puramente hablando, porque pude investigar sólo desde un punto de vista de los protagonistas del campo: los supervisores. No me fue permitido interactuar libremente con los operarios, desde la empresa y desde el sindicato. En todo momento venía "de parte de los dueños" o "de

parte del gerente de recursos humanos" y era sospechada como "una supervisora". Tampoco los supervisores me ayudaban a que interactúe con los operarios.

La etnografía también inspiró el estilo narrativo de mi tesis. Rosana Guber explica que la etnografía no es sólo un enfoque o un método, también es un texto. El texto etnográfico muestra los descubrimientos del trabajo de campo en un tono narrativo y en la interpretación se profundiza los conceptos nativos, combinándolos con las teorías sobre el tema investigado. (Guber 2001, 1-5).

Luego de leer los trabajos etnográficos *"Banana Time: Job Satisfaction and Informal Interaction",* de Donald Roy (1959) y *"De cadenas y de hombres", de* Robert Linhart (1979) decidí relatar mi experiencia en el sector productivo de Libelle con un estilo similar. Tanto Roy como Linhart muestran el funcionamiento de las fábricas desde el punto de vista de los operarios. En su trabajo, Roy, describe los momentos en donde los operarios toman los refrigerios y los almuerzos como espacios vitales de distención, donde las bromas son las protagonistas de esta fábrica y hacen posible los vínculos sociales entre los obreros. El texto de Linhart es una clara denuncia a los abusos de la automotriz Citroën hacia sus empleados en la década del 70'. Las condiciones de trabajo insalubre, los salarios bajos, las huelgas, los supervisores, los jefes, los operarios…una Francia revolucionada después del mayo francés. El estilo de ambos, las descripciones densas de los protagonistas de la fábrica, los diálogos entre los operarios y supervisores, los detalles a la ahora de mostrar el edificio de la empresa y sus líneas de producción, las explicaciones minuciosas de cómo funcionan las máquinas que ellos están operando (ya que ambos trabajaron por varios meses en el rol de operarios) fueron mis fuentes de inspiración. Roy y Linhart muestran el universo fabril de manera que uno siente que está ahí escuchando "las conversación y los pactos implícitos", descubriendo el entramado social de ese grupo de empleados.

Mi mayor dificultad fue discutir desde la lógica nativa y no desde la teoría. Tuve que dejar a un lado mis supuestos teóricos y prejuicios morales, para poder abordar el trabajo de reflexión y redacción desde la perspectiva de los protagonistas: los supervisores de Libelle.

4. 2 ¿ Cómo fue el proceso del trabajo de campo?

Un amigo mío, compañero de la maestría y consultor, me conectó con un Laboratorio, que fabricaba medicamentos y algunos productos de consumo masivo, como shampoos. El Jefe de Recursos Humanos recibió mi plan de trabajo por mail, lo aprobó

rápidamente y me conectó con el Jefe de Producción para poder concretar el trabajo de campo. A partir de ahí comenzaron mis problemas. Lograr concretar una fecha de comienzo con el Jefe de Producción me llevó unos cinco meses. Estaba el compromiso pactado con el Jefe de Recursos Humanos, pero me dió innumerables excusas. Durante esos meses envié varios mensajes al celular del Jefe de Producción, pero siempre me contestaba con argumentos evasivos: *"En este momento estamos a full con la producción de shampoo, esperame unas semanas" o "Se fue uno de los supervisores y los chicos están muy complicados", etc*. Luego, cuando le expliqué que tenía ciertos plazos que cumplir, me dijo que vaya, pero no sabía cómo iba hacer con el tema del "Seguro de Riesgo de Trabajo". No fue muy claro. Tuve que llamar a mi amigo el consultor, que me había conectado con la organización y consultarle cómo manejarme con el tema. No quería generar problemas entre él y la empresa; ya que en ese momento él estaba en un proceso de consultoría con el nivel más alto de la jerarquía de la organización. Mi amigo me sugirió que hable directamente con el Jefe de Recursos Humanos y le explique que necesitaba hacer el trabajo de campo para poder realizar mi tesis. *"En general estas situaciones de ser observados por extraños a la organización generan mucha paranoia, sobre todo en organizaciones tan endogámicas como esta empresa",* me explicó mi amigo. Entendí mejor la causa de las resistencias e insistí. Lo llamé nuevamente al Jefe de Producción y me explicó que yo tenía que pagar mi propio seguro de la ART para poder ingresar a la fábrica, que ellos tenían muchas normas y había que cumplirlas; me pidió disculpas y me contactó con Marcos, el Jefe de "Seguridad e Higiene". Marcos me explicó: *"Necesitas ingresar a la fábrica con un seguro de accidentes…el tema es que tiene un costo…"*. Le consulté cúanto estimaba que me costaría y me conestó: *"Calculo que $150, no más…nosotros tenemos un prestador de seguros, que te puedo conectar o contratas el que vos quieras…pero necesito el comprobante del seguro antes de ingresar"*. Una vez que tuve el tema seguro resuelto, le avisé a Marcelo -el Jefe de Producción- pero seguía evadiendo mis mensajes. Al no lograr concretar nuevamente una fecha para iniciar el trabajo de campo, lo llamé al Jefe de Recursos Humanos, explicándole la situación. Al día siguiente ya tenía la fecha de ingreso a la fábrica.

Mi preparación previa al ingreso al trabajo de campo fue a través de la lectura de las teorías acerca de los supervisores y de las teorías del poder organizacional. También profundicé en los textos de Rosana Guber, acerca de las técnicas etnográficas.

Además, para poder comprender más acabadamente el caso, investigué acerca de la industria farmacéutica en la Argentina y su historia. *"La concentración de inmigrantes europeos en Buenos Aires impulsó la reproducción de modelos de actividad profesional derivados de los existentes en la sociedad de origen y así surgieron laboratorios nacionales de la iniciativa de farmacéuticos que elaboraban remedios a partir de recetas magistrales en sus boticas, y que en determinado momento decidieron asociarse y expandir su actividad al área industrial bajo la protección de la ley de farmacias".*[2] (Campins y Pfeiffer 2011, 29). Desde sus inicios Libelle, como otros laboratorios, formó parte de este crecimiento en Argentina. En su trabajo de investigación, Campins y Pfeiffer, describen que según el Censo Industrial de 1935 existían 121 firmas farmacéuticas y para 1950 llegaron a 315. *"A partir de la segunda mitad del siglo XIX, la República Argentina comenzó un ciclo de crecimiento acelerado basado en su inserción en el mercado internacional como exportadora de materias primas e importadora de bienes manufacturados. Sin embargo, el rápido crecimiento de la ciudad de Buenos Aires, la diversificación de la demanda debido al incremento de la renta per cápita y la llegada de inmigrantes, dejaba espacio para el desarrollo de la producción local de bienes. A estas ventajas se añadían la presencia de una demanda insatisfecha y algunas ventajas fiscales (...) Las dos guerras mundiales y la crisis de 1930 profundizaron este desarrollo al generar una suerte de protección natural para la producción manufacturera nacional. La primera guerra mundial produjo un impacto dispar sobre la industria local; por una parte provocó carencia de insumos extranjeros con perjuicio para las manufactureras dependientes de ellos y, por otra, estimuló la expansión de aquellas vinculadas a las materias primas autóctonas. Así el país iniciaba el proceso de industrialización de manera espontánea, sustituyendo importaciones cuando se presentaban situaciones de excepcionalidad externa."* (Campins y Pfeiffer 2011, 27).

Otro aspecto importante de mi preparación previa al trabajo de campo, fue ir a la empresa donde iba a realizar mi caso y entrevistar al Jefe de Producción –durante dos horas- y a un supervisor, elegido por ellos –durante cinco horas-. También entrevisté en profundidad en dos ocasiones a un consultor de Recursos Humanos, especialista en fábricas argentinas.

[2] CAMPINS, Mónica y PFEIFFER, Ana, UBA. *"La importancia de las redes sociales en los orígenes de la industria farmacéutica argentina"*; Revista de Historia Industrial. Marzo 2011, P. 29.

Durante mi trabajo de campo, las técnicas principales que utilicé fueron entrevistas en profundidad y la observación participante. Las entrevistas fueron sin un orden preciso y con preguntas abiertas y poco pautadas. Realicé un total de 14 entrevistas en profundidad de entre cinco y seis horas cada una aproximadamente. Entrevisté a los 10 supervisores de la organización, al Gerente de Recursos Humanos, a una empleada de Seguridad e Higiene, al Jefe de Producción y un operario antiguo del sector productivo. A la empresa asistí un total de veintidos veces durante el período de dos meses, desde el mes de agosto hasta el mes de octubre de 2016. Incluso fui un día sábado para observar la fábrica un "día no hábil", cuando el supervisor es la máxima autoridad de la jerarquía presente. También participé de numerosas charlas informales, almorzando y tomando café con los supervisores. También analicé documentación de la organización: organigramas, página web de la empresa y del sindicato, revistas editadas por el empresa para ser divulgadas en el ámbito medico, guías técnicas de fabricación de los productos, listado de salarios, cuestionario de Inducción de Seguridad e Higiene, las numerosas carteleras de la empresa, tanto las de los sectores comunes como las de las oficinas y la señalética de la organización.

5. ¿Cómo organicé la tesis?

Mi tesis fue organizada a partir de las categorías nativas surgidas del trabajo de campo, siguiendo los criterios etnográficos.

En el primer capítulo presento la empresa en general, a través del Gerente de Recursos Humanos y la empleada de Seguridad e Higiene. En este capítulo muestro las primeras impresiones que recibí de la cultura del laboratorio, que luego más tarde será ampliada y profundizada por los supervisores.

Luego, en el segundo capítulo describo a los supervisores "Padres, madres y blandos", que encarnan un rol más afectivo hacia los operarios. Las interpretación de este capítulo, las dejé hacia el final del mismo para no interrumpir los relatos. Consideré que interrumpir constantemente los diálogos con interpretaciones teóricas podría a generar confusión en el lector, ya que se trata de un estilo narrativo, similar al elegido por Robert Linhart en *"De cadenas y de Hombres"*.

En el tercer y último capítulo describo a los supervisores que tienen un estilo de "guardiacárceles y super-productivos", los que están centrados en producir cada más y mejor, y menos preocupados por su vínculo con los operarios. Igual que en el capítulo

dos, dejé las interpretaciones del trabajo hacia el final, por su puesto por las mismas razones de estilo.

Es importante aclarar que los supervisores son vistos en forma individual, y no como un equipo (tanto por ellos mismos como por los demás) por ello los subtítulos de los capítulos son la lista de nombres de cada uno de los supervisores con los iteractué.

De los diez supervisores entrevistados, incluí a nueve. Flavia, la décima supervisora, había comenzado hacía sólo dos semanas. Mi decisión de no incluirla en el trabajo de tesis no tiene que ver con que haya sido nombrada recientemente como supervisora, sino que mientras realicé mi trabajo de campo la entrevisté varias veces, pero ella todavía no adoptaba una pocisión clara en torno a esta dicotomía, en cuanto a estilos de supervisión.

Finalmente, el última parte de la tesis, analizo las conclusiones generales de mi trabajo e intento responder a mi pregunta central.

6. ¿Qué quiero aportar con mi trabajo de investigación?

Mi objetivo central es mostrar como experimentan los supervisores su rol cotidiano en una fábrica. Ese ejercicio del rol es pensando por la teoría de los supervisores desde un punto de vista formal e individual. Los investigadores estudiaron el lugar que ocupan los supervisores y sus niveles de mayor o menor autoridad, pero no indagaron la alteridad social que representa para ellos los operarios…tener que estar en forma cotidiana liderando a quienes ellos consideran un "otro social".

Las revistas de divulgación empresarial afirman que los supervisores de las fábricas no cuentan con las herramientas necesarias para desempeñar su rol (Harvard Business Review 2014). Los artículos académicos de origen anglosajón afirman que el rol de supervisión no cambió en esencia desde siglo pasado, sólo sumo tareas administrativas (Hales 2005) y los autores marxistas, como explican Maurice, Sellier y Silvestre (1987), se centran en lucha obrera, la lucha de clases, dejando al supervisor en un rol que responde más a los intereses de los dueños de las fábricas –del Capital-, *"(...) la empresa puede considerarse como el lugar principal donde se expresa la lucha de clases y, por lo tanto, el origen de los obstáculos con lo que va a tropezar el capital en su proceso de valoración y de acumulación"* (Maurice, Sellier y Silvestre 1987, 337)

Las preguntas centrales de mi tesis son ¿Cómo los supervisores experimentan el vínculo cotidiano con los operarios desde su perspectiva? ¿Cómo manejan los supervisores de las fábricas la alteridad respecto a los operarios?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo I "Buenas prácticas de manufactura"

1.1. Hacemos…aprendemos…compartimos

La primera visita a Libelle fue un frío lunes de mayo al mediodía. El día anterior había ido al recital de unos familiares que tocaban por primera vez en el Luna Park. Aun así y considerando que me costó dormir el domingo a causa de la ansiada visita a Libelle, no estaba cansada. Mis miedos no me habían dejado cerrar los ojos:¿Podría lograr empatía con los supervisores? ¿Qué impresión le daría al Gerente de Recursos Humanos? ¿Y a los operarios? ¿Que dirían? ¿Lograría captar lo máximo posible de la organización?

Mi amigo Martín me conectó con la empresa Libelle luego de contarle que estaba en pleno proceso de tesis. Le expliqué que mi objetivo principal era comprender el mundo de los supervisores de plantas industriales argentinas, a través de un caso. Le relaté brevemente que consideraba que el rol enfrentaba muchos desafíos y que me interesaba ver algún supervisor "en acción". Días más tarde me contactó con Ezequiel, el Gerente de Recursos Humanos de la planta Libelle, a quien pude conocer diez días después. Primero me pidió que le envíe una propuesta formal por mail y luego coordinamos una entrevista.

Según la documentación que me dió Ezequiel por mail, Libelle es un laboratorio que está hace 70 años en la Argentina y cuenta con 600 empleados en total. Esta empresa fabrica unas 60 marcas de medicamentos y productos cosméticos; que se venden en farmacias y supermercados, a través de las distribuidoras y droguerías.

Esta empresa argentina, de aproximadamente 5.000 metros cuadrados, está situada en la Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires a pocos metros de la ruta Panamericana. El edificio de Libelle está sobre una calle donde circulan muchos camiones y colectivos. El viaje me llevó 45 minutos en tren y 15 minutos en colectivo, desde donde vivo en el barrio de Núñez de la Capital Federal. Luego de bajarme del colectivo, tuve que caminar tres cuadras para llegar a la planta. A esa hora, las 10 de la mañana, había poca gente circulando en las calles de asfalto rudimentario. Posteriormente me contaron que la mayor cantidad de gente circulaba en los horarios de cambio de turno de la fábrica. Mi amigo Martín me había adelantado que Libelle trabaja las veinticuatro horas desde el 2004.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Llegué unos minutos antes de lo pactado con Ezequiel y me dirigí al edificio gris de dos plantas. Toqué el timbre de la puerta que asumí como la recepción y me recibió un empleado de impecable delantal blanco, alto, flaco y muy rubio:

-"¿A quién viene a ver?", me preguntó.

- "A Ezequiel, el Gerente de Recursos Humanos".

- "Acá no es señorita, es en la puerta de acá a la vuelta, va a ver el cartel Libelle, allí toque timbre", me dijo mientras me señalaba hacia donde debía ir.

Después me enteré que ahí se ingresaba al sector productivo de la empresa, pero aparentemente y para mi alivio, la gente siempre se confundía. Las oficinas de Administración, Marketing y Desarrollo estaban dando la vuelta manzana y se conectaban mediante un puente con el edificio del sector productivo.

Cuando me dirigía a la puerta indicada, pasé por dos kioscos y un supermercado pequeño y me imaginé que los empleados irían allí a comprarse refrigerios. Al llegar me encontré con un edificio pintado de color gris claro, de estructura cuadrada construido a mediados de 1940. Me recibió un señor encargado de la seguridad, morocho de unos 1,60 metros, robusto y con uniforme celeste clarito. Me indicó que esperara en una sala ya que *"en un ratito viene Ezequiel a buscarla"*. Mientras esperaba, observé en detalle el lugar. Por dentro, el hall de ingreso se notaba recientemente remodelado, con pisos flotantes, sillones y mobiliario en tonos grises y marrones. La luz era tan tenue que rozaba lo lúgubre y en el centro de la habitación había una mesa ratona de vidrio con varios libros de tamaño grande. Había uno que contenía fotos de paisajes de la Argentina (la Patagonia, Salta, etc.), otro sobre los indígenas y gauchos de América Latina y algunos otros relataban historias sobre artistas plásticos argentinos de renombre. Por último había un libro sobre la historia del arte de América Latina, auspiciado por la empresa: *"Libelle, promueve el arte y la cultura. La salud no es sólo cuidar nuestro cuerpo, cultivar el arte también forma parte de nuestra salud espiritual"*.

Finalmente apareció Ezequiel, un hombre de unos 45 años, pelo castaño con algunas canas, tez y ojos claros. Ezequiel tenía una estatura media, de unos 1,70 metros, era flaco y estaba vestido con pantalones de gabardina claritos y una chomba. Me saludó afectuosamente y nos dirigimos a su oficina. Subimos una escalera muy corta, tomamos un pasillo angosto, doblamos en varios sentidos como un laberinto hasta llegar a una

oficina. Allí abrió una puerta que daba a una sala de unos 100 metros cuadrados, donde se encontraban todos los empleados del área de Recursos Humanos. Eran catorce personas en total que compartían escritorios con subdivisiones cada cuatro empleados. Me saludó sólo una de las empleadas, de unos 25 años, que estaba en un escritorio próximo a la oficina. El resto del grupo estaba concentrado trabajando en sus computadoras o hablando entre sí. Las mujeres estaban vestidas de modo casual, con zapatos bajos, camisas, *jeans* o pantalones de algodón. Sólo una tenía una pollera por debajo de las rodillas. No usaban maquillaje ni *bijouterie* llamativa. Los hombres también estaban vestidos sencillamente, con pantalones de gabardina de color gris o marrón clarito y camisas o chombas. Todos eran caucásicos, algunos rubios, otros de pelo castaño, de estatura media, y más bien flacos, y de entre 25 y 35 años.

Mientras Ezequiel iba a traerme un café, leí algunos carteles que colgaban de la pared de su oficina: "*Keep Calm and go to Talk*", "Hacemos…aprendemos…compartimos", "(-) chus (+)", y otros que incitaban al diálogo como "decir lo que nos pasa claramente".

Café de por medio, comenzamos a hablar acerca de la empresa en general. Ezequiel me explicó que *"se trata de una empresa familiar que con los años se fue profesionalizando"*. Martín, mi amigo que me consiguió la entrevista, me había adelantado que los actuales dueños eran la cuarta generación al frente de esta empresa familiar argentina. Me había explicado que la familia forma parte del Directorio. Sin embargo, el puesto de Director Ejecutivo estaba ocupado por una persona que no formaba parte del círculo familiar; sino que alguien que habían seleccionado de afuera con la intención de volver la empresa "más profesional" y menos "familiar". Martín los había descripto como una típica familia tradicional argentina de "alto nivel social".

Luego Ezequiel me explicó algunos detalles de la empresa: *"Vendemos en varios puntos de Latinoamérica, con representantes exclusivos que se encargan de la distribución, pero fabricamos todo acá en Argentina, no tenemos plantas fuera del país. Es una empresa mediana, de 600 empleados. La familia original vino de Europa hace unos 70 años y se fueron especializando en el rubro. Primero estuvieron acá y a medida que pasaron los años se fueron yendo a otros países y abriendo sus empresas, pero cada una de forma independiente, no son sucursales nuestras, sino diferentes familiares, que abrieron sus empresas en otros países"*.

Mientras continuábamos hablando de la Argentina y sus crisis económicas, Ezequiel me contó que la empresa fue creciendo paulatinamente, pasando de ser un emprendimiento familiar con unos pocos productos a fabricar más de doscientos. *"Libelle es una empresa de origen familiar, que se profesionalizó, pero todavía le falta…tiene una cultura muy paternalista y estamos tratando de cambiar hacia una cultura de "meritocracia",* me explicó Ezequiel. Luego, definió los términos "meritocracia" y "paternalismo": *"Para mí meritocracia es premiar a los que mejor desempeño tienen, a los que se esfuerzan por cumplir los objetivos propuestos; y paternalismo es todo lo contario…es tener preferidos por afinidad, es como ser un papá y no un jefe…*"

Le conté que investigué el tema de los supervisores para varios trabajos de consultoría, y que trabajé muchos años en una fábrica multinacional. También le aclaré que siempre me gustaron las plantas industriales, y que además estaba casada con un ingeniero con quien muchas veces discuto del tema.

- ¡Ojo con los ingenieros! Yo soy ingeniero…igual ustedes, los de las áreas más blandas, con el tiempo nos van aflojando (nos reímos los dos). Luego le pregunté acerca de los supervisores de Libelle.

- ¿Los supervisores de esta fábrica antes fueron operarios y ascendieron a supervisores o vienen de afuera de la organización?

- No. Los operarios es muy raro que lleguen a ascender, en general quedan en puestos operativos. Los supervisores son empleados capacitados, egresados de carreras terciarias o universitarias, como tecnicaturas en bioquímica o farmacéuticos…muchos de nuestros productos son farmacéuticos. Tenemos dos líneas, la farmacéutica, que requiere de estándares de calidad muy altos, controles de producción muy estrictos, para la cual estamos certificados y podemos vender en farmacias; y la cosmética, que se centra en productos de consumo masivo, como shampoos y cremas de enjuague, pero sólo representa el veinte por ciento de nuestras ganancias. Los medicamentos, la línea farmacéutica, es nuestro fuerte.

Luego le pedí que me describa las características que debía tener, según él, el supervisor ideal para Libelle:

- Es importante que tenga claro sus objetivos y que los sepa transmitir. Alguien cercano a su gente y que les genere espacios de desarrollo, que puedan crecer en su trabajo…que se lleven algo más que lo que dice en su recibo de sueldo…que los ayude a incorporar habilidades y conocimientos.

- ¿Y esto crees que se logra?

- Mirá, ser Jefe de Producción, aunque la mayoría lo desee, no es el único modo de crecimiento laboral. Por ejemplo, Héctor pasó de ser supervisor del turno noche a ser supervisor del turno mañana y este cambio lo percibió como un crecimiento, ya que fue un gran beneficio para su vida personal, no podía estar presente en reuniones familiares, etc. Los supervisores también suben de nivel jerárquico cuando suman más líneas de producción a su cargo, y esto implica no sólo ganar más, sino una mayor responsabilidad, más operarios para liderar, mayores desafíos técnicos. Igualmente, el tema de los supervisores es muy complejo, los de acá y los de otras organizaciones, es muy difícil. Además, tienen un alto nivel de rotación, mucho más alto que los operarios que casi no rotan. Los operarios están gremializados y les corre la antigüedad, si se van a otra organización pierden ese beneficio. Los supervisores están fuera de convenio, se van a otras organizaciones por mejores sueldos o por otros motivos, por ejemplo a emprendimientos personales. Tratamos de desarrollar a los mejores y que asciendan a puestos superiores, cuando hay una oportunidad, o darles los beneficios que te comenté.

- ¿Cuántos supervisores hay en el área productiva de Libelle?

- En este momento hay un total de diez supervisores de producción. En general hay cuatro supervisores en el turno mañana, cuatro en el turno de tarde y uno ó dos a la noche…depende del momento. Justamente en estos días se está yendo uno de los supervisores del turno tarde a supervisar al sector de Terceros[3]; y estamos evaluando quién lo va a reemplazar. Mientras tanto se van cubriendo entre los que están...lo mismo sucede cuando alguno se va de vacaciones.

Luego le pedí a Ezquiel que me detalle los sueldos del sector productivo de Libelle, especialmente los de los supervisores y operarios.

- Los operarios reciben su salario de acuerdo al Convenio Colectivo que negoció el sindicato con la Cámara de Laboratorios, me explicó Ezequiel y me mostró una tabla, donde figuraban todos los niveles operativos y sus salarios (ver tabla en la página siguiente). En Libelle todos reciben un 10 por ciento más que lo estipula el Convenio Colectivo de Trabajo. En la tabla que te dí ya está calculado, pero si buscas al archico original del sindicato vas a ver que el salario es menor.

[3] En esta empresa denominan a "Terceros" las fábricas donde "terciarizan" los productos que ellos mismos no cuentan con la tecnología necesaria para realizar ese tipo de trabajo. Por ejemplo: Libelle terciariza la fabricación de medicamentos en presentación de comprimidos, como por ejemplo los analgésicos orales.

Luego me detalló el salario de los supervisores, quienes están fuera de convenio: *"Mira un supervior esta ganando unos 42.800 pesos mensuales en bruto, a eso hay que sumarle un sueldo y medio por año -si la evalación de desempeño fue buena- ese sueldo mensualizado sería de unos 48 mil pesos en bruto. También hay que sumar las vacaciones, y los aguinaldos. Incluso este año, debido a la inlfación les dimos a todos los empleados de Libelle $20 mil extra, sin deducciones de gananacias. Otros beneficios son que pueden comprar nuestros productos de consumo masivo al costo, como los shampoos, y almorzar o cenar acá les cuesta sólo $6 por comida".*

CATEGORÍA	**1/5/16**	**1/8/16**	**1/10/16**
PERSONAL CON TÍTULO UNIVERSITARIO			
Profesionales A	$ 26.111,35	$ 28.069,70	$ 29.375,27
Profesionales B	$ 24.712,52	$ 26.565,96	$ 27.801,59
PERSONAL OPERATIVO			
Operario con título habilitante	$ 23.313,69	$ 25.062,21	$ 26.227,89
Operario de planta química, calificado	$ 21.291,58	$ 22.888,45	$ 23.953,03
Operario con oficio oficiales (*)	$ 19.446,15	$ 20.904,61	$ 21.876,92
Operario calificado (**)	$ 17.590,73	$ 18.910,03	$ 19.789,56
Operario semi-calificados	$ 15.921,85	$ 17.115,99	$ 17.912,08
Operario no calificado y auxiliar de segunda del sector servicios	$ 14.342,43	$ 15.418,11	$ 16.135,23
Operario: peón general del sector servicios	$ 13.663,10	$ 14.687,83	$ 15.370,98
PERSONAL ADMINISTRATIVO			
Administrativo de primera: auxiliar principal	$ 19.446,15	$ 20.904,61	$ 21.876,92
Administrativo de segundo: auxiliar de segunda	$ 17.590,73	$ 18.910,03	$ 19.789,56
Administrativo de tercera: auxiliar de tercera	$ 15.921,85	$ 17.115,99	$ 17.912,08
Administrativo de cuarta: auxiliar de cuarta	$ 14.342,43	$ 15.418,11	$ 16.135,23
Cadete: principiante de administración	$ 13.663,10	$ 14.687,83	$ 15.370,98

QUAERERE VERUM Universidad de SanAndres

Viajante de propaganda	$ 15.921,85	$ 17.115,99	$ 17.912,08
Corredores	$ 17.590,73	$ 18.910,03	$ 19.789,56

Fuente: Gerente de RR.HH. de Libelle (Noviembre de 2016)

(*) Operario con oficio oficiales: calificado especializado, oficial de mantenimiento, oficial sector servicios

(**)Operario calificado, medio oficial de mantenimiento y auxiliar de primera del sector servicios .

Finalmente, le pedí a Ezequiel que me explique el proceso productivo de Libelle. *"Los supervisores te lo van a ir mostrando en detalle, pero yo te explico la idea general. Planificación diseña el plan productivo para la semana siguiente…que se va a producir en cada línea. La gente de compras hace el pedido a los proveedores de materia prima, semi-leborados, material de empaque, y todo lo necesario para cumplir con el plan. Los proveedores llevan los pedidos al Depósito Central –le decimos Alsina-. Fraccionamiento pide al Depósito de Alsina todo lo que necesita fraccionar, según el plan de producción, que puede ir variando sobre la marcha –porque a veces se paran las líneas por diferentes temas técnicos o a veces hay escasez de alguna materia prima, u otro problema-. Todo lo que se fracciona, se almacena en pallets listos para ser llevados a las líneas cuando ellas lo requieran. Los supervisores van haciendo estos pedidos, según el plan de producción, que ellos van controlando a partir de ahora. Una vez que la línea terminó de producir el lote –una cantidad determinada de producto terminado- es llevado al Depósito de Alsina y de ahí Logística lo reparte entre las Droguerías, que distribuyen nuestros productos en las farmacias. ¿Fui claro? Te lo explique muy brevemente…pero tampoco quiero marearte el primer día"* (ver cuadro en la página siguiente).

PROCESO PRODUCTIVO DE LIBELLE

Fuente: entrevista al Gerente de RR.HH. y al Jefe de Producción de Libelle (junio 2016)

Le expliqué a Ezequiel que entendí muy bien el proceso, pero que me gustaría verlo en acción. Él me aclaró que antes de ver como produce Libelle sus medicamentos, es importante que haga la "Inducción de Seguridad". Me explicó que todas las visitas al sector productivo, proveedores, operarios y supervisores nuevos, reciben esta charla de inducción. Luego me preguntó: *"¿Tenés el comprobante del ART[4] no?"* Le expliqué que sí, que previamente había coordinado ese tema con Marcos Campins, el Jefe de Seguridad e Higiene.

[4] ART: "Aseguradora de Riesgo de Trabajo". Se le dice comúnmente ART al seguro sobre Accidente de Trabajo, que deben pagar y emitir todos los proveedores o personas físicas que ingresan a realizar un trabajo en las líneas de una fábrica o empresa, para que en caso de ocurrir un accidente, la empresa esté asegurada.

Ezequiel me llevó nuevamente por varios pasillos y atravesamos un puente: *"Ahora vamos al otro edificio, este puente nos conecta al área de la fábrica"*. Llegamos a un hall inmenso, la entrada del edifico más antiguo. Ezequiel me saludó y me dijo que esperara allí a Alicia, empleada del área Seguridad e Higiene.

Esta entrada era mucho más luminosa que la primer entrada por donde ingresé…con ventanales enormes y en las paredes se veían imágenes de médicos y boticarios antiguos. En una de las paredes también había una foto de la familia fundadora y debajo decía:*"Las generaciones que forjaron Libelle"*. Había un sector para sentarse y esperar. Los muebles eran de cuero muy fino y las mesas de mármol brillante. Había revistas, como en la otra entrada, sin embargo, éstas eran de "El Polo en la Argentina", "Hoteles Boutique y Lugares Chic para visitar en Buenos Aires" y numerosas revistas de Libelle, que se editaban para los médicos.

1.2 Cofia, delantal, zapatos…todo blanco y sin bacterias

Luego de veinte minutos apareció Alicia, empleada del sector de Seguridad e Higiene, y me dijo: *"No sabía que venías hoy y que tenías que recibir la inducción. Perdón por la demora, mi jefe no está y recién me pude comunicar con él al celular*". Luego me invitó a su sector para poder darme la inducción de seguridad, antes de ingresar al sector productivo.

Alicia era una mujer de 37 años, alta, de unos 1,70 metros de altura, de pelo castaño, ojos verdes y estructura robusta. Estaba vestida con un ambo y zapatos de seguridad blancos; tenía el pelo atado con un rodete y no estaba maquillada, ni tenía aritos, collares o pulseras. *"Trabajo en Libelle hace diez años",* me contó; y esto se notaba, ya Alicia se manejaba con mucha seguridad por los pasillos que íbamos transitando.

Subimos a su oficina, luego de dar varias vueltas. Primero, pasamos por el Laboratorio de Control de Calidad, un sector de unos 150 metros cuadrados, con mesas altas de aluminio, lleno de pipetas de vidrio, tubos de ensayo y muestras de producto de Libelle por todos lados. *"Esto es Calidad. Acá controlan los productos terminados y las muestras aleatorias que sacan constantemente de la líneas de producción; es para verificar que todo lo que se produce esté perfectamente elaborado"*. En ese momento en Calidad se podía observar cinco personas trabajando, de impecable delantal blanco, con anteojos de seguridad. Algunos estaban en sus computadoras y otros manipulando los tubos de ensayo. Había tres mujeres, de unos 35 años, dos rubias, caucásicas y de estatura media. También había una mujer más alta, de unos 1,75 metros, también

caucásica. Ninguna de ellas estaba maquillada, y todas llevan ambo blanco debajo de su delantal. Los dos hombres que estaban trabajando en Calidad, eran de unos 30 años, ambos de pelo castaño y cauncásicos. Como las mujeres, llevaban ambo y delantal blanco. Alicia me explicó que todos los que trabajaban en aquel sector eran egresados de Ingeniería Química. Luego me contó que había otros empleados que también pertenecían a Calidad, pero sus oficinas estaban cerca de la líneas de producción: *"Estos empleados son los que sacan las muestras y controlan los procesos productivos de cerca; y las traen al laboratorio para ser analizadas. La mayoría Licenciandos en Química o Farmacia"*.

Seguimos caminando por los pasillos de Libelle y nuevamente me desorienté…ya no sabía en qué parte de la empresa estaba...*"El edificio de la fábrica es chico y complejo, tiene muchas escaleras, parece un laberinto ¿Viste?. El tema es que lo fueron reformando sobre el edificio original de hace 70 años. Hay que estar atento a no chocarse en los pasillos, especialmente con los operarios que muchas veces vienen con carritos cargados de cajas de producto o con graneles de materia prima"*.

Finalmente llegamos a su oficina, un espacio cuadrado, al que se ingresaba por una pequeña puerta de madera. El lugar tenía una ventana rectangular que daba a la calle y cuatro escritorios de madera de roble barnizada, con poca distancia entre sí. Las sillas eran las clásicas de computación, ergonómicas, con rueditas negras y tela de color celeste, gastada y vieja. Las oficinas de Recursos Humanos, Marketing y Administración, por las que tuve que pasar con Ezequiel, tenían un diseño más moderno, con colores y mobiliario nuevo de haya, eran mucho más espaciosas y cómodas.

Alicia me ofreció un café y comenzamos la charla de Inducción. Primero, me entregó los zapatos de seguridad, impecables, de cuero blanco, con suela de goma y reforzados en las puntas: *"Estos zapatos son fuertes, es para evitar que te lastimes los pies si cae algo"*. Le conté que yo había trabajado en una fábrica y había tenido que usar los mismos zapatos, pero de color marrón. Alicia me explicó que *"En la industria farmacéutica todo es blanco, la asepsia es sumamente importante. En las empresas de cosmética, como en la que vos trabajaste, no son tan exigentes, pero los laboratorios donde se producen medicamentos están obligados a tener la certificación de las normas Good Manufacturing Practice (GMP) o "Buenas Prácticas de Manufactura"*[5] *como*

[5] "Good Manufacturing Practice" o "Buenas Prácticas de Manufactura": son normas que los laboratorios medicinales están obligados a certificar ante el ANMAT o "Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica", que

exige la "Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica"[6] *(ANMAT); por eso también tenés que usar la cofia, el delantal y los anteojos de seguridad. Además no podes ponerte aros, collares o pulseras, para evitar que se te enganchen con alguna máquina o que caigan dentro de alguna tolva con producto. Tampoco podes comer, ni mascar chicle y ni usar maquillaje. Por supuesto estas reglas rigen sólo en las áreas de Calidad, Producción y Fraccionamiento. No son obligatorias en los sectores administrativos".*

Tal como me había explicado Ezequiel, Alicia me contó que la empresa estaba conformada por dos edificios conectados por un puente entre sí. A su vez, cada uno de los edificios tenía dos pisos. En el sector por donde ingresé, estaban las áreas de Marketing, Administración, Ventas, Compras, Sistemas, Planeamiento, Recursos Humanos y la Dirección, y en el sector de abajo estaba Investigación y Desarrollo y un laboratorio especial de testeos en consumidores, que dependía de Desarrollo y de Marketing. En el otro edificio estaba Producción y todas las áreas que estaban directamente relacionadas con la parte productiva. En el piso de arriba, estaban todas las líneas de producción y los reactores, el comedor y los vestuarios. En el sector de abajo estaba Seguridad e Higiene, Calidad, Mantenimiento, Ingeniería, Aseguramiento de la Calidad y finalmente el sector de Almacenamiento y Fraccionamiento de Materia Prima. Luego me explicó brevemente las salidas de emergencia y las reglas de seguridad para transitar por la fábrica; y puso mucho énfasis en que no circule por las escaleras de forma rápida, cargada con cajas. También me advirtió que tenga cuidado de no chocarme con nada, especialmente con las *zorras*[7] *o pallets*[8]*: "Hay operarios caminado con las zorras constantemente, van y vienen transportando materias primas o*

tienen como objetivo asegurar que los fármacos sean producidos y controlados constantemente por estándares de calidad. Las buenas prácticas de manufactura cubren todos los aspectos de la producción: materias primas, premisas, equipo, entrenamiento e higiene del personal, detallando por escrito el procedimiento para cada proceso que podría afectar la calidad del producto final. Debe haber sistemas que proporcionen las pruebas documentales de que los procedimientos son seguidos consistentemente a lo largo del proceso de fabricación y durante todas las corridas de producción. www.quiminet.com/articulos/buenas-practicas-de-manufactura-en-la-produccion-farmaceutica-237.htm

[6] "Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica": organismo descentralizado de la Administración Pública Nacional creado en agosto de 1992. Regula los procesos de fabricación y distribución de alimentos, medicamentos, cosméticos, productos médicos, entre otros. Realiza los procesos de autorización, registro, normatización, vigilancia y fiscalización de los productos de su competencia en toda la Argentina. La ANMAT depende técnica y científicamente de las normas y directivas que le imparte la Secretaria de Políticas, Regulación e Institutos del Ministerio de Salud, con un régimen de autarquía económica y financiera. www.anmat.gov.ar.

[7] Durante mi visitas a Libelle me crucé numerosas veces con operarios tirando de una zorra, un pequeño carro con de una base de acero con ruedas fuertes en sus extremos y del centro de uno de sus lados está soldada una gran manija larga (como si fuera una manija de "una carretilla" para poder tirar del carro). En las zorras se transportaban materia prima o cajas de producto terminado.

[8] "Pallet" o "Pale" es una plataforma de tablas de material resistente que sirve para almacenar y transportar productos o materias primas. El pallet, generalmente fabricado de madera, plástico o acero, está constituido por dos pisos unidos por largueros, que permite el agrupamiento de productos sobre él, constituyendo la unidad de carga. Así se facilita el levantamiento y manejo con pequeñas grúas (manuales, eléctricas o hidráulicas). Me crucé con numerosos pallets durante mi trabajo de campo en Libelle, fabricados en madera o acero, donde colocaban el producto terminado y/o materias primas.

producto terminado, y también hay pallets por todos lados, encima los espacios de los pasillos son angostos".

Le pregunté a Alicia si los empleados les avisaban cuando ocurrían los incidentes y si usaban los elementos de seguridad: *"Mirá, denuncian los incidentes, por suerte es una empresa donde hay mucha confianza entre todos; vas a ver que todos nos saludamos con un beso. Respecto del tema de los elementos de protección personal en general hay mucha conciencia, pero los mecánicos por ejemplo nos cuesta mucho que usen los guantes para reparar las líneas...es un tema. Vos después decime todo lo que veas",* me contó Alicia en tono confidencial.

Luego me explicó enfáticamente que *"El olor a químicos o solventes, el humo o posibles chispas de fuego, son las clásicas emergencias a tener en cuenta en un laboratorio"*. Me contó que había líderes de piso en materia de seguridad y en caso de ocurrir una emergencia, una *voz en off* era la responsable de dar las instrucciones para evacuar el edificio.

Finalmente Alicia me dijo: *"Tenés que completar este cuestionario y firmarlo antes de empezar. Se trata de lo que te expliqué recién, no es una prueba del colegio, quédate tranquila, cualquier duda me consultás, es para reforzar lo que charlamos"*.

El cuestionario que me dieron estaba dirigido a los Operarios de Planta. Las preguntas estaban diseñadas en torno a los conceptos de la Ley Argentina de Seguridad e Higiene Nro. 19.587 en las Industrias. Esta reglamentación afirmaba que era obligación de la empresa brindar un ambiente seguro, y que los empleados tenían como obligación cumplir con las normas de seguridad y asistir a las capacitaciones.

Respecto a los supervisores se los nombraba dos veces dentro del cuestionario. Primeramente, explicaban que si el empleado no conocía los riesgos de alguna actividad laboral debía consultar inmediatamente a su supervisor a cargo. Sin embargo, en el caso de una emergencia lo primero que les pedían era que llamaran al interno de Seguridad[9], y que luego buscaran a un supervisor u otro jefe, pero antes que no dudaran en llamar al "333" (pude observar que había teléfonos en todos los sectores cercanos a la líneas, ya sea amurados a las paredes o en las oficinas de los supervisores).

En cuanto a la prevención de accidentes, aclaraba lo siguiente: "*Es importante hacer el trabajo a velocidad racional, pero siempre en forma segura para evitar la exposición innecesaria al peligro"*. Le pregunté a Alicia que implicaba esta afirmación, y ella me dijo que el objetivo de este concepto era dejar en claro que era importante que pensaran

[9] Todos los teléfonos tienen un sticker rojo pegado con el interno de seguridad:"333".

lo que estaban haciendo… *"La idea es que no hagan todo el laburo*[10]*de un modo acelerado porque así suceden los accidentes",* me explicó.

Pensar en el tiempo y la velocidad, me hizo reflexionar sobre el uso del celular en la fábrica. En mis largos viajes para llegar a Libelle, la mayor parte de los pasajeros del tren, estaban siempre conectado a sus celulares. Sólo en una ocasión todos los tripulantes del tren abandonaron por unos segundos sus dispositivos personales y miraron a una pareja que se divertía cantando y dándose besos.

Alicia me contó que el uso del celular en la fábrica estaba terminantemente prohibido para los operarios, pero no para los jefes. *"Yo soy madre y estoy separada, si le pasa algo a mi hijo en el colegio y me tienen que avisar. Yo estoy recorriendo la fábrica todo el tiempo, no estoy casi nunca sentada en la oficina…en cambio ellos (los operarios) están quietos en las líneas, están más ubicables si los llaman de afuera. Además mientras operan las máquinas es importante que nada los distraiga…así suceden los accidentes. ¿Viste la publicidad del tipo que habla todo el tiempo por celular y se choca con las cosas? ¿Esa que después te recomiendan un analgésico para los golpes? ¡Es tal cual!"* .

Luego Alicia me aclaró que los operarios no tenían computadoras personales como el resto de los empleados. Todas las noticias y novedades las recibían verbalmente o mediante las carteleras, que estaban en diferentes partes de la fábrica: en los pasillos, cerca de los baños, en la entrada al comedor y cerca de la salida. En las carteleras observé mensajes que hablaban sobre "el trabajo en equipo", "la mejora contínua" y nuevos lanzamientos de la empresa. Otros mensajes promocionaban lugares donde irse de vacaciones, shows, restaurants o lugares para pasar el día, con descuentos o facilidades del pago que les daba el sindicato.

Tampoco estaba permitido comer o tomar nada en el sector de las líneas. *"Si llegara a caer una bacteria de comida en algún producto lo puede contaminar y eso es grave"*, me explicó Alicia. Le pregunté si había cortes o momentos de descanso para los operarios. Me explicó que tienen un refrigerio en la mitad de la jornada y también una hora para almorzar.

Ya era cerca del mediodía, había pasado una hora y media desde que había llegado a Libelle. Subimos unas escaleras. Alicia me llevó al vestuario de mujeres y me dió todos

[10] "Laburo" significa trabajo o tarea. Palabra empleada en el lenguaje coloquial de la Ciudad de Buenos Aires. "Laburo" proviene del lunfardo, jerga que nace en los barrios de Buenos Aires hacia finales del siglo XIX y principios del siglo XX, tomando palabras que hablaban los inmigrantes recién llegados al Río de la Plata. "Laburo" proviene del italiano "laboro" y significa "labor" o "trabajo".

los elementos de seguridad me dijo *"Por favor no te olvides nunca de ponerte todo esto antes de entrar al sector de producción. Cuando estés lista bajá que Marcelo, el Jefe de Producción, te va estar esperando"*. El vestuario tenía 40 metros cuadrados y el mobiliario era todo de madera blanco. En una de las paredes había varios lockers de acero, cada uno con su candado.

Frente a los lockers, había dos bancos de madera de unos 3 metros de largo, donde las operarias se sentaban para cambiarse y leer revistas que estaban allí…eran revistas de Moda o de Venta Directa. En la habitación contigua, estában las duchas, unas seis en total, y frente a ellas había cuatro baños. En el medio, había un gran espejo con lavabos, donde había dos operarias de unos 50 años secándose el pelo, pertenecientes al turno mañana. Ambas eran morochas, de unos 1,50 metros de altura y robustas. Alicia me había explicado que antes de irse tenían media hora para cambiarse y bañarse, y que era una costumbre que estaba desde que se fundó la fábrica: *"Hace mucho, todos los operarios se bañaban antes de irse. No había aire acondicionado como ahora. Trabajaban con mucho calor, especialmente cuando realizabas tareas dentro del proceso de elaboración. Era muy caluroso; ya que para que las materias primas se mezclen entre sí, se requieren temperaturas muy altas. Hoy en día, con el aire acondicionado es otra cosa, pero imagínate hace 30 años atrás, ¡Debían chivar*[11] *lindo!"*

Me acerqué a uno de los bancos y mientras me ponía los zapatos de seguridad, saludé a las tres operarias que estaban ahí. Me respondieron tímidamente, pero se rieron mucho cuando me puse los anteojos de seguridad, ya que me quedaban muy graciosos. La verdad es que me incomodaban bastante. Una de las operarias me dijo que me los estaba colocando mal y me ayudó a ponerlos correctamente, por arriba de los míos de la vista. Luego me puse el delantal y cofia blancos. Alicia me había explicado que la cofia y el delantal eran descartables: *"Cada vez que te vas, tirálos. Al día siguiente te damos unos nuevos"*. También me había dicho que le consultara a los supervisores dónde debía dejar mis objetos personales, porque los armarios del vestuario eran únicamente para las operarias.

Al salir del vestuario, ya preparada para ingresar al sector productivo, Alicia me llevó hasta el sector del Jefe de Producción de Libelle.

[11] "Chivar" significa "transpirar", palabra del leguaje coloquial de la Ciudad de Buenos Aires, viene del olor a chivo o cabra, por el olor feo que emanan esos animales.

Luego de unos mintuos llegó Marcelo, a quien sólo había conocido a través de varios mails y whatsapp para poder coordinar mi primera visita a la fábrica. Luego de saludarnos, se disculpó por haber demorado tanto en poder coordinar conmigo el comienzo del trabajo de campo:*"Te pido mil disculpas por las vueltas que te dí. Estábamos con supervisores de vacaciones y con muchísimo trabajo, teníamos que terminar la campaña de cremas para el pelo. ¿Viste que viene el verano? Estos productos se consumen mucho más en esta epoca y hay que llenar las góndolas de las farmacias y supermercados"*.

Le conté que ya había tenido la charla de seguridad y que estaba ansiosa por recorrer las líneas de producción y conocer a todos los supervisores. Me sugirió que espere un rato en uno de los escritorios de los supervisores, que en breve me iba a presentar a todos. Mientras Marcelo estaba compenetrado en su computadora, yo intentaba transcribir todas mis experiencias del día en mi cuaderno de trabajo de campo…en aquel momento comenzó a llegar más gente a la oficina. Todos estaban vestidos con sus ambos blancos, con cofias, barbijos y zapatos de seguridad iguales a los míos, pero bastante más gastados ¡El cambio de guardia está por comenzar!

1.3 El cambio de Guardia

"Llegaste justo para la reunión diaria de todos los supervisores, es el cambio de turno. Siempre lo hacemos a las 14 hs….en un ratito llegan los del turno tarde, y los del turno mañana los ponen al tanto de todo lo que pasó a la noche y durante la mañana", me explicó Marcelo, mientras me iba presentando a todos los supervisores que iban llegando a la oficina:*"El es José, mañana te va a llevar a recorrer toda la fábrica, hoy con el tema de la inducción se hizo muy tarde, él se va en una hora, pero mañana vení tempranito que José te va a llevar a conocer Libelle"*.

- ¡Hola Celi! Quedate tranquila que estoy canchero porque yo soy el encargado de llevar a todas las visitas al recorrido por el sector de producción, me dijo José.

- ¡Ella es Marta, nuestra ingeniera!, dijo Marcelo. Marta, que se recibió de Ingeniera Química hace cinco años en la UTN. Me saludó con mucha distancia y luego se sentó formando una ronda con los demás supervisores. *Ella es del turno tarde y supervisa el sector de los reactores más importantes"*, me explicó José.

Le pregunté a Marta si podía ir con ella esa tarde a conocer su sector, pero me dijo que estaba muy complicada con un producto nuevo, que por favor lo dejemos para otro día.

José me dijo en voz baja *"Es una mina complicada. ¡Tiene un carácter! ¡Pero sabe mucho!"*.

Después llegó Amelia quien había estudiado la carrera de farmacéutica, como la mayoría de los supervisores de Libelle. Me saludó con una sonrisa y me dijo *"¡Qué bueno el trabajo de investigación que estás haciendo! ¡A mi me súper interesa! Cuando quieras hablamos sobre el trabajo de supervisión y te llevo a mi sector. Me encanta leer e investigar de todo"*.

-¡Cuántas mujeres supervisoras!, le dije a Amelia.

-¡Sí, somos muchas! Desde que se sumó Flavia, somos la mitad dentro del equipo de supervisores de fábrica. Antes éramos cuatro mujeres y seis varones; pero se fue uno de los tipos. Era un plomo…te juro que era un desubicado; después te cuento cuando estemos solas. Ahora somos cinco mujeres y cinco varones, me explicó Amelia.

- ¿Entonces son diez supervisores en total, contando los de la noche? , le pregunté a Amelia.

- Claro, supervisores de planta. Porque también hay supervisores de mantenimiento, de calidad, pero esos son de otros sectores y no tienen operarios a cargo. Ah mirá justo llegó Flavia. Ella es la más joven del grupo, tiene 26 años, se acaba de recibir de Licenciada en Farmacia en una universidad privada como yo, y hace seis meses que la estamos entrenando con Marta para el puesto de supervisora. También viene de trabajar unos años en Calidad, acá en Libelle como yo, me relató Amelia.

- ¿Es común que los supervisores vengan de otros sectores?, le pregunte a Amelia.

- Y depende, a veces sí. Ahora somos tres mujeres supervisoras que venimos de otros sectores. Alessandra -que ahora está de vacaciones en Miami- y viene de Desallo, y Flavia y yo que venimos de Calidad –un sector re lindo-.

Luego llegó Darío. Era el supervisor de mayor edad del grupo, de unos 51 años. Se presentó y me dijo que no dude en preguntarle lo que necesitara acerca del rol de supervisión. Darío era nuevo en Libelle, pero tenía mucha experiencia como supervisor en varios laboratorios multinacionales. Me aclaró que él trabajaba en el turno tarde, que estaba a cargo de las mismas líneas de producción que tenía José y que empezó en el empresa hace seis meses.

-Ojo Celi que las chicas de los dos turnos están todas enamoradas de él y se van a poner celosas si hablas mucho con Darío, dijo en tono de broma Amelia.

-Bueno lo de chicas es con cariño, dijo Darío, ¡Son todas señoras de 60 años!

- Jajaja (nos reímos todos)

Darío era flaco, de estatura media, y tenía mucha seguridad en sí mismo. Vivía en un barrio de Zona Norte desde chico, a diferencia del resto de los supervisores, había estudiado en colegios privados y se había recibido de farmacéutico en la Universidad de Buenos Aires.

- ¡Ah, mirá quien viene ahí! dijo José efusivamente. ¡Carlitos! ¿Qué tal el casamiento del sábado? ¡¡Todos queremos saber!!

En ese momento entró Carlos, enfundado en su ambo blanco, con anteojos de seguridad, cofia y cubre barba.

-Este es Carlitos Celi ¡¡Ojo, que es muy mujeriego!! ¡¡Y ahora que va a fiestas raras!!, dijo José.

Carlos me saludó y me aclaró qué el sábado había tenido una fiesta de un matrimonio gay de hombres, amigos de su mujer.

-¡¡Che Celina recién me conoce!! Viene a estudiar como trabajamos los supervisores. ¿Qué va a pensar de mí, muchachos?, dijo Carlos a todos.

Le conté a los supervisores presentes que había trabajado en una fábrica y que estaba acostumbrada a este tipo de bromas, que no se hagan ningún problema.

-Bueno, si no te molesta, les cuento…no quiero quedar como homofóbico, pero la verdad todo impecable, la comida, el salón, la fiesta ¿Vieron que ellos son tan prolijos y perfeccionistasbueno? ¡El casamiento tal cual! ¡Impresionante! ¿Se acuerdan de Mario? Esa onda, relató Carlos.

Me explicaron entre todos que Mario era un supervisor que se había ido hace un tiempo y todos creían que era gay porque se les insinuaba a todos los hombres. Me explicaron que era muy difícil trabajar con alguien así y que a las chicas les faltaba el respeto gritando…me confesaron entre todos que lo fueron dejando de lado y que por suerte se había terminado yendo a otro laboratorio.

-Era raro viste. No sabemos si era gay o qué le pasaba. Una vez nos contó su historia personal y era muy jodida, pero te hablaba al oído muy cerca o te agarraba mucho. ¡Eso entre hombres no da!, me dijo José.

Carlos, de unos 38 años, me contó que era del turno mañana, que estaba a cargo del sector de Almacenamiento y Fraccionamiento de Materia Prima.

-¡Bienvenida! Cuando necesites estoy a la mañana en Fraccionamiento ¿Ya te llevaron por ahí?, me preguntó Carlos.

- Todavía no fui a ese sector. José me mostró algunas de las líneas, le contesté.

Universidad de SanAndrés

- ¡Ahhh tenés que venir a conocer a los muchachos! En Almacenamiento y Fraccionamiento están los operarios más machos de la fábrica. Es que hay que hacer mucha fuerza para hacer ese laburo.

- Jajajaja (se rieron todos)

- Mirá Celi, disculpá pero en estas reuniones hacemos muchos chistes chabacanos, me explicó José.

Les dije que no tenía ningún problema, y que actúen naturalmente y que no necesitaban portarse formalmente frente a mí.

- ¡Uhh mira justo hablando de gays!, dijo José.

La mayoría de los supervisores había llegado muy puntual, pero Francisco, el más joven de los supervisores llegó diez minutos más tarde.

-¡Vos siempre puntual nene!, le dijeron entre todos irónicamente.

- Es que está practicando una coreo jajaja, dijo Carlos

- Jajaja (se rieron todos)

- Celi, él en sus ratos libres es bailarín de salsa. Participa en concursos y todo. Está casado y tiene hijos, pero tiene una doble vida jajaja. ¡Espero que cuando seas famoso te acuerdes de nosotros!, dijo José.

Francisco me saludó, un poco traspirado por venir corriendo: - Nos les creas nada, si te gusta bailar chau, ya sos gay acá.

Francisco les explicó a todos que se demoró porque no andaba la interfaz de SAP con una de las balanzas y tuvo que esperar que los de Sistemas terminen de arreglar el problema porque le quería dejar todo ordenado a Carlos antes de irse.

Francisco trabajaba en el turno tarde desde hace un año y estaba en el mismo lugar que Carlos, Almacenamiento y Fraccionamiento de Materias Primas (donde también se almacenan productos "semielaborados"[12]). Me contó que en dos semanas se iba supervisar al sector de Terceros[13], pero que me aclaró que *"antes de empezar en Terceros me voy con mis hijos y mi mujer a Brasil una semana"*.

- Después podes ir con Fran a Almacenamiento…lindo quilombo vas a ver ahí, me dijo José (mientras todos se ríeron).

Francisco me explicó que había muchos conflictos porque había un "líder negativo" que arruinaba a todo el grupo *"Por eso me voy a Terceros. No sé lo que le explicará*

[12] Productos semielaborados: son productos elaborados en otras fábricas especializadas, que se compran así a pedido, para luego terminar de elaborarlos en la casa matriz.

[13] "Terceros" llaman al área donde hay un supervisor que controla los productos elaborados en las fábricas que contrataba Libelle para realizar los productos que ellos no contaban con la tecnología adecuada o no daban abasto con la producción.

Marcelo a los chicos, pero no se puede ser jefe de gente complicada que no quiere laburar" .

Le dije que me gustaría ir con él a ese sector, para que me cuente cómo era su trabajo y qué problemas tuvo que enfrentar. Me explicó que ese día estaba complicado por un problema del sistema, pero que cuando estuviera más tranquilo me iba a contar los detalles del sector. Francisco estaba por explicarme cómo llegar a Almacenamiento y Fraccionamiento, cuando José nos interrumpió para comenzar con el intercambio de información:

-Bueno gente, ¿Nos ponemos las pilas? Les cuento que se rompió la etiquetadora de Topkin y que el semielaborado de Alameida Pédico no llegó. Pensemos por qué lo podemos reemplazar, dijo José.

-Mirá que en cuarentena ya tienen todo para Pediculex, ese polvo para los piojos, dijo Carlos.

-Entonces vamos con ese, afirmó José.

-Miren que el alcohol nuevo todavía no llegó. Están con demoras en FarmaFran (proveedor de Libelle). Bueno, ¿Faltó alguien? Ahh y ¿Cómo venimos para el sábado?, preguntó Marta.

- Faltaron Karina, Martín y Pato (refiriéndose a los operarios) ¿Me podés mandar alguno Marta?, le dijo Darío.

-¡Ehh cuantos que te faltaron!. ¿Te avisaron no?, dijo Marta con tono enojado.

- Mira le avisaron a Amelia, aclaró Darío….a mí me tienen miedo…jaja.

- Sí Karina está embarazada ¿Vieron que alegría? Y justo tenía que ir a control, me avisó hace como un mes. Martín tiene enferma a su mamá y Pato tenía un problema con una muela y tuvo que ir de urgencia al odontólogo, le explicó Amelia.

- Después pedí todos los certificados ¿Eh?, le dijeron todos.

- Sí ya sé muchachos, tengo 52 años y 25 años de experiencia como supervisor, todo documentado por las dudas. Me parece que ustedes son medio blandos…yo cuando tengo que poner una sanción o un apercibimiento no me tiembla el puslo, sino te manejan, dijo Darío.

- Ahhh el más antiguo (bromearon entre todos)

- ¿Y este sábado? Si no puede venir nadie yo no tengo problema en venir. ¿Ya se sabe qué operarios van a venir ese día?, preguntó Marta.

- Faltaría un elaborador para Martex. ¿Y si le decimos a Rolo? El feliz de rajar de su casa…a los 64 años ya no se aguanta más a la mujer, dijo José.

- Jajaja (se rieron todos)

- Yo hace diez años que estoy con la misma y no la aguanto más. ¡Imaginate Rolo!, dijo Carlos.

- Debe ser por eso que hace tantos años que viene a laburar acá jajaja, dijo Francisco.

- Y eso que cambió de jermu ¿Eh? Pero es lo mismo, después de un tiempo muere la pasión, viene la rutina y estar casado muchachos es muy aburrido, dijo José.

- ¡Qué negativo!, le dijo Marta.

- ¡Vos porque te casaste hace muy poco nena!, le dijo Darío.

- ¡Yo tengo un pibe, estoy hace 5 años y estoy re enamorada!, dijo Amelia.

- Ahhhhh (dijeron todos)

"CLING, CLING, CLING*"* (interrumpe un ruido en todos los celulares de los supervisores).

-¡Miren el grupo! Un whatsapp de Alessandra de la playa. ¡Qué linda foto con su amiga en Miami! ¡Que ganas de estar ahí en vez de estar encerrados acá y sin ver luz del día!, En invierno no me importa, pero en primavera me mata estar encerrada, dijo Amelia.

Ayyy dice que la pasemos super en la fiesta del viernes… ¡Dice que saquemos muchas fotos!...Che hablando de la fiesta (Amelia se dirige a Marta y a Flavia) ¿Qué se van a poner chicas?

-Yo me voy a poner lo que me puse para el Bautismo de mi sobrina, un saco verde agua de crepe y un palazzo azul oscuro, dijo Marta.

- ¡Yo no sé! Esta tarde tenía pensado ir al shopping a ver si encuentro algo…justo hay descuento con la tarjeta, dijo Flavia.

- ¿Con la del Banco que tenemos todos acá?, le pregunta Amelia.

- Si, ItalBank, además hay 6 cuotas sin interés. Es la única tarjeta que tengo, sino gasto demás y después no lo puedo pagar, confesó Flavia.

- ¡Ay no sabía! Vayamos juntas hoy a la tarde, le dijo Amelia.

- ¡Dale! Así me ayudas a elegir, le contestó Flavia.

"CLING, CLING, CLING" (de nuevo suena el grupo de whatsapp de los supervisores)

-¡Que rompedero de huevos este grupo por favor! Suena a cada rato…no se puede trabajar che, dijo José.

-¡Es que sos un anticuado José, ahora todo es digital!, le dijo Amelia.

- Bueno gente, ¡Nos vamos a almorzar!, dijo Darío.

Universidad de San Andrés

Carlos me invitó a almorzar con ellos y me contó que en el grupo de whatsapp de los supervisores, además de información laboral, muchas veces intercambiaban chistes o fotos de las vacaciones.

1.4 Meritocracia o Paternalismo

Ezequiel, el Gerente de Recursos Humanos, me había explicado los datos esenciales para poder comenzar el trabajo de campo, como los salarios y el detalle del proceso productivo de Libelle. También me brindó datos generales de la empresa y me relató su historia, que me ayudó para poner en contexto mi trabajo de tesis. Finalmente, me dió su visión de la cultura de la organización y los cambios culturales que deseaba realizar el directorio: dejar el estilo de liderazgo paternalista, que según él era "*tener preferidos por afinidad"* y *"ser un papá y no un jefe*" y fomentar la cultura de la meritocracia, que para Ezequiel implicaba premiar a los que mejor desempeño tenían y los que se esforzaban por cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

Luego, Alicia, la empleada de seguridad, me dió la perspectiva y el grado importancia que tiene la seguridad y la higiene en un laboratorio de medicamentos, donde no hay margen para el error porque las consecuencias pueden ser fatales para el consumidor, y esto lo pude observar durante todo el trabajo de campo, la pulcritud extrema y los recaudos constantes en las líneas de producción

Finalmente, fui conociendo a todos los supervisores y aquí apareció la cuestión central de la tesis. Me di cuenta que las formas de autoadscripción y de imputación moral respecto de los modos adecuados y correctos, e inadecuados e inapropiados de ejercer el rol de supervisión, son significativos en términos nativos. En el capítulo dos agrupé a quienes se describen a sí mismos como "padres y madres", e imputan a los otros de ser "guardiacárceles". En el capítulo tres, están detallados los supervisores que se dicen a sí mismos "super-productivos", y que imputan a los otros de ser "blandos".

Universidad de San Andrés

Capítulo II "Padres, madres y blandos"

2.1 José

La segunda vez que fui a Libelle, en la puerta me encontré con Ezequiel, el Jefe de Recursos Humanos. El se ofreció a guiarme hasta donde estaban las líneas de producción donde trabajaba José.

-José, ya sabes quien es Celina, pero no se si sabes que ella leyó mucho sobre los supervisores de las fábricas, y dice que tu rol "es muy importante" y quiere vos le cuentes ¡¿Por qué es tan importante?!.

-Uuuu, ¡Vení que lloramos juntos!

José era un hombre muy alto, de unos 1,80 metros, de contextura grande, ojos negros, caucásico y pelo castaño. Al igual que Alicia, me dijo enfáticamente que siempre use los elementos de protección personal, el delantal y la cofia. También me dijo que la limpieza era muy importante en las plantas industriales, sobre todo donde se producían medicamentos. Luego agregó, *"No podés ir con el bolso o elementos personales por las líneas de producción, antes vamos llevar todas tus cosas a un locker"*. Subimos por unas escaleras…abrimos una puerta especial de acero "antipánico"[14], recorrimos un pasillo de 3 metros, luego abrimos otra puerta similar, doblamos dos veces a izquierda y una vez a la derecha, pasamos por diferentes oficinas cerradas o con paredes vidriadas – donde se podía ver como trabajaban los de Ingeniería y Aseguramiento de la Calidad en sus computadoras. José me explicó que el trabajo de ellos era esencialmente generar planillas de Excel, analizar los procesos de la fábrica y trabajar sobre posibles mejoras. Finalmente, llegamos a la zona de lockers y le dije a José:

-Uff que lío llegar acá. ¡Ya ni sé por dónde entré!

-¡Sí! todos los que vienen por primera vez dicen lo mismo jajá es un laberinto, después te acostumbras. Mirá usá el locker número 73, que es el mío, yo ni lo uso. Dejá todo acá tranquila, tus zapatos, cartera. Mejor dejar todo acá que en la oficina, porque acá hay cámaras de seguridad y además dejás todo bajo llave ¡No pierdas la llave!

- ¿Son comunes los robos en la fábrica?

- Jajá son re comunes…se afanan[15] de todo. La otra vez descubrieron a una mina que vendía productos nuestros por internet ¡Imagináte de donde los sacaba! En una época dejaban usar libremente unas máquinas expendedoras de galletitas que están en varios

[14] Puertas antipánico: Son puertas de *fácil apertura* para permitir la rápida evacuación en caso de emergencia. Fabricadas en hierro, aluminio o PVC, cuentan con un cierre especial "antipánico", que es una barra de hierro que está a lo ancho de la puerta, y sólo se presiona con un poco de fuerza para poder abrirla. En Libelle pude observar numerosas puertas de este tipo por toda la fábrica.

[15] Palabra empleada en el lenguaje coloquial de la Ciudad de Buenos Aires, que viene del lunfardo y significa "robar".

lugares de la fábrica; en vez de agarrar algunas galletitas cada tanto, se agarraban de todo y se lo llevaban a su casa. Cuando los dueños se avivaron, nos autorizaron sólo su uso sólo a los jefes. A partir de ahí, los operarios tienen un sólo refrigerio por día y se los entregan los mozos del comedor. Tienen media hora para cortar y tomar algo ahí. Es complicado ¡Les das un poco y se aprovechan!.

- ¿Les revisan los bolsos o pertenencias cuando salen de la fábrica?

- ¡No! ¡¿Viste que raro?! El tema es que los dueños no quieren revisar a los empleados cuando salen…eso es re común en todas las fábricas, bueno acá no, ¡A ver si los operarios se ofenden! Los malcrían mucho acá ¿Viste?. Bueno no me hagas hablar porque me pongo nervioso, me explicó José.

- ¿La fábrica trabaja de noche no?

A partir del 2004 se empezó a vender cada vez más., por ello tuvieron que trabajar a full y abrir el turno de la noche, antes sólo había dos turnos el de la mañana y el de la tarde.

- ¿Cómo es el clima de la gente en la fábrica a la noche?

- Mirá el que sabe bien de la noche es Héctor, el estuvo casi tres años laburando como supervisor de la noche. Yo me los cruzo a las 5.30 am cuando vengo y veo que son todos pibes jóvenes…creo que ese ritmo te lo bancas sólo hasta los 30 años, si sos más viejo no aguantas. Pero yo los agarro siempre tan dormimos que no te podría decir que clima hay. Los rumores dicen que la gente tiene relaciones sexuales en los baños, que algunos se tiran a dormir o que afanan, pero a los de la mañana y tarde también los pescaron afanado…eso no creo que tenga que ver con el turno.

En una fábrica de envases que yo laburé como supervisor, una vez caí de sorpresa, porque el supervisor del turno noche estaba enfermo y no sabes con que me encontré: ¡Un perro! ¡Increíble! Una tipa tenía su mascota enferma y no la quería dejar sola y la llevó. Obviamente la mande a la casa con perro y todo ¡Imaginate si llegaba a morder a alguien!.

Mientras seguíamos recorriendo la fábrica, le dije a José qué me parecía muy bueno dejar de estar pendiente del celular todo el tiempo –ya que lo había dejado con mis objetos personales en el locker-

-¿Viste? Es como una liberación, igual los jefes podemos usar en celular acá; de hecho tenemos un grupo de whatsapp “Supervisores de Libelle”. Te confieso que a veces lo quiero silenciar porque están a cada rato “ping” “ping”. Yo tengo dos nenas una de 8 y

otra de 11. Tienen de todo: dos i-pad, la compu[16], la play[17] y están todo el día con la electrónica…parece que nada les bastara ¿Vos tenés hijos?

Le conté que tenía hijos y que estaba casada. Luego, le comenté que había trabajando en una planta industrial muchos años y casualmente él también había trabajado para la misma organización…eso generó una grado de confianza que permanecería durante todo el trabajo de campo.

-¡No me digas! Perdón por ser autobiográfico, yo también trabajé para la misma empresa que vos un año, pero ahí era un pichi, no era supervisor. Fue mi primer trabajo mientras estudiaba Farmacia. Yo estaba en la filial de Zona Oeste. Me cruzaba todo Buenos Aires para llegar. Uuu era terrible el ambiente ahí, los operarios eran todos "villeros" ¡Me quería morir! Mirá, te explico, los pibes cobraban el sueldo y las mujeres los esperaban ese día en la puerta de la fábrica, les daban todo a ellas. La guita la manejaban ellas, les daban un poco para que se vayan de joda –minas y alcohol- y el resto era para los gastos de la familia…una locura. Yo trabajaba ahí nueve horas, de ahí me iba a la facultad, y después a mi casa cerca de Pacheco. Mirá yo me sacrifiqué. Llegaba tarde y veía a los pibes de mi barrio sin hacer nada en la esquina, sólo algún laburito o alguna changuita; después embarazaban a sus novias y todos terminaban viviendo en la casa de sus padres o de sus suegros –como la mayoría de los operarios de acá del turno tarde-. Yo estudiaba y trabajaba. Cuando cobraba, con la mitad de mi sueldo compraba dólares, un poco era para ayudar a mis viejos y el resto para pagar mis estudios, nada de salir de joda. Así a los 27 años me compré mi primera casita. A los 28 me casé y después tuve mis hijas.

-¿Tus papas a qué se dedicaron?

-Mi viejo era electricista de SEGBA y mi mamá ama de casa. A veces faltaba la guita y mi papá hacía de todo. A mí siempre me eligen para que haga las recorridas por la fábrica o para que hable con la gente de afuera como vos ¡Me da mucho orgullo que me elijan para esto y cuando le cuento a mi viejo, ni te cuento!

Comenzamos a recorrer el edificio más grande de Libelle y observamos las líneas de producción desde una ventanitas rectangulares, de 2 metros de largo por 1 metro de alto. Mientras caminábamos por la fábrica, ambos con guardapolvos blancos, cofia, anteojos y zapatos de seguridad, todos me saludaban con un beso y se presentaban. José les aclaraba que yo no venía a controlar nada, que sólo estaba haciendo un trabajo práctico

[16] "Compu" es el diminutivo empleado en Argentina de "computadora" u "ordenador".

[17] "Play" es el diminutivo empleado en Argentina de "PlayStation", dispositivo electrónico para jugar con la TV, usualmente empleado por niños y adolecentes.

para una universidad.*"Es para no herir sensibilidades…seguro que ya estaban chusmeando, jajá, deben pensar que sos una supervisora nueva. Si nos les aclaro porque estás conmigo después viene el delegado y me pregunta ¿Quién es esta mina? ¿Para qué está acá viendo como trabajamos?",* me explicó José.

Le pregunté cúal era el sindicato de los operarios de Libelle y José me contó que era "FATSA"[18] ,*"Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina",* pero todos lo llaman "Sanidad". Me explicó que los únicos agremiados a FATSA en Libelle eran los operarios y los del sector de maestranza. Los supervisores y el resto de los empleados del sector de producción no estaban agremiados a ningún sindicato. Luego agregó que Sanidad no era de los sindicatos más fuertes de la industria argentina, pero que en Libelle era importante: *"A ver no es como el de los metalúrgicos o los camioneros, no es tan fuerte, pero acá en Libelle con los años dejaron que se vuelva muy fuerte. No sé si porque es una empresa familiar o porque es una fábrica argentina, pero los delegados tienen mucho poder acá".*

- ¿Qué significa para vos que tienen mucho poder?

- Que los operarios están muy malcriados, hacen lo que quieren y los delegados los cubren, los ayudan. Los de la mañana tienen muchos derechos adquiridos, son los más gremialistas. Por ejemplo, al mediodía se para un hora toda la fábrica, y eso no lo podes cambiar. Los operarios del turno tarde llegan y van directo a almorzar una hora y recién después vienen a las líneas a laburar. Los del turno mañana no esperan a que lleguen los de la tarde a continuar con el trabajo de las líneas, se frena todo por una hora. Los de la mañana se van a bañar y a cambiar justo a la hora que los de la tarde almuerzan ¡Así no se puede hacer producción continua! No los movés de ahí…se entrecruzan ¿Me entendés? Hace 60 años que existe esta costumbre y no los podes cambiar. Están muy mal acostumbrados acá y el gremio los cubre. Es un derecho adquirido y no hay forma de negociar.

Mientras recorríamos Libelle, le pregunté a José cuántos empleados supervisaba y me contó: *"Tengo 30 operarios del turno mañana a mi cargo, pero a veces son 60, porque*

[18] Los operarios de Libelle están asociados al sindicato "FATSA" o *"Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina"*, conocido entre ellos como *"Sanidad"*. La asociación gremial negocia los "Convenios Colectivos de Trabajo" con las cámaras del sector, como CILFA ("Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos"), CAEME ("Cámara Argentina de Especialidades Medicinales") o COOPERALA ('Cámara Empresaria de Laboratorios Farmacéuticos") . FATSA además les brinda la Obra Social y Capacitación gratuita. Cuentan con un Instituto Superior, incorporado a la enseñanza oficial, que les ofrece Carreras Terciarias (no universitarias) como "Técnico en Laboratorio".
El sindicato surge en 1935, y sólo nucleaba al personal de los Hospitales y Sanatorios Particulares. Recién en 1948 surge la "Unión Gremial de Especialidades Químicas, Bioquímicas y Farmacéuticas", organización formada por empleados de laboratorios de especialidades medicinales y de droguerías. Para 1950, cuando Libelle ya estaba establecida como fábrica argentina, ambas asociaciones gremiales se unen definitivamente.
http://www.sanidad.org.ar/acciongremial/acciongremial_institucional.html

muchas veces tengo que reemplazar a otro supervisor. Yo nunca falto. En cinco años falté sólo dos veces y fue porque estaba ¡muy descompuesto!. La verdad no quiero sonar manda-parte pero cuando hay algún quilombo me llaman a mí para arreglarlo. Hace cinco años que estoy, y eso a mí me hace bien. Para mi es un orgullo que me elijan para hablar con vos o para dar las charlas a los hijos de los que trabajan en la planta."

Luego, nos cruzamos con dos operarios, que venían del comedor. José me dijo en voz baja *"Mmm ¿De dónde vendrán estos dos? Me parece que acá hay romance… algo me dijo Susi -una vieja operaria que la conozco de otro laboratorio y me chusmea todo lo que escucha en el vestuario de mujeres-."* Saludamos a los dos operarios, víctimas del chisme. José me explicó que se llamaban Gladys y Facundo, eran dos operarios de 47 y 49 años respectivamente y que trabajaban hace unos 30 años en Libelle. Ambos robustos, de estatura media, de piel y pelo morochos, argentinos, y vivían en barrios cercanos a la fábrica.

"Acá, como en todas las fábricas, hay cada romance. No importa si están casados, divorciados ¡Son tantas horas juntos! Estás más con tus compañeros de trabajo que con tu familia…", me explicó José.

- ¿Y vos tenés algún romance? , le pregunté a José en tono de broma.

- Jajaj…eso no se si te lo voy a contar… jajaj…yo me enamoro siempre, me respondió.

Seguimos recorriendo la fábrica, siempre observando desde afuera. Las líneas de producción estaban divididas en sectores, separados entre sí por paredes. Para ingresar a cada sector había que pasar por diferentes puertas llamadas "exclusas". José me explicó que *"Son unas puertas dobles, con cuartitos chiquitos en el medio, para evitar que el aire contaminado ingrese al sector donde están los reactores, es para que los productos no se contaminen con bacterias. Primero abrís una puerta, entras en la habitación chiquita te pones un ambo especial, te lavas las manos y recién después poder ingresar. Pasra irte te sacas todo y lo dejas en el tacho que se llevan para lavar. Además en cada ambiente hay flujo laminar"*[19]

[19] Flujo laminar: los equipos de *Flujo Laminar* son unidades que mediante un sistema de impulsión y filtración de aire logran una zona de trabajo limpia. Cualquier proceso o manipuleo de elementos queda protegido de la contaminación ambiental del sector. Los equipos de Flujo Laminar son utilizados generalmente en la industria farmacéutica, durante la elaboración y envasado de medicamentos y cosméticos, en la industria veterinaria para el manipuleo de muestras y drogas. También en laboratorios de investigación, análisis clínicos, control de calidad y microbiológico, y es común observarlos en los laboratorios de inseminación artificial, entre otras aplicaciones. http://www.casiba.com.ar/flujo-laminar-areas-limpias/flujos-laminares-de-banco/.

José me mostraba todo desde unas ventanitas chiquitas, tipo peceras. Los operarios nos saludaban desde allí todos con sus cofias, anteojos de seguridad y mamelucos de blanco impecable. Por momentos no me daba cuenta si eran mujeres u hombres, y como no se escuchaba nada del otro lado nos comunicábamos por señas.

-¿Podemos ingresar a la líneas, así veo el proceso más de cerca?, le consulté a José.

-¡Dale vamos donde se cocina todo! Jajá Yo siempre trato de explicar el proceso productivo a todos los de afuera como a los chicos que vienen de los colegios. Por eso, por favor si no entendés algo pregúntame ¿Eh? Mi mujer es docente y me dice siempre: *vos tenés que explicar las cosas con detalles y comparaciones así la gente te entiende, especialmente los chicos.* Bueno los operarios son como chicos ¿Viste? Jajá. Cualquier cosa que les decís te tenés que tomar tu tiempo, explicarles bien todo, igual que a los pibes[20]… sino se te enojan y laburan con cara culo todo el día.

Luego José me confesó: *"En otro trabajo me dijeron que era muy "amiguista", que eso no iba. En realidad al principio, cuando empecé como supervisor, hace diez años, yo era más de "decir lo que se tiene que hacer y listo". No me involucraba, pero después me dí cuenta que así no funcionaba la cosa. Yo me involucro con la gente, ese es mi trabajo. Por ejemplo, cuando empecé a laburar acá, un pibe un día me llamó que llegaba tarde porque no se pudo tomar el colectivo; sentía que su mamá lo estaba tomando de la mano y se puso a caminar. La vieja se había muerto hace poco…estaba re deprimido, no lo podía superar. Un día lo veo en la línea y estaba con la mirada perdida y en la tolva se estaba rebalsando todo, y así lo fui pescando en varias distracciones muy peligrosas. Estaba re distraído por lo de su mamá. Hablé con el médico de la fábrica, lo mandaron al psicólogo y no hubo caso. Entonces le di tareas más simples y tampoco podía ni concentrarse. Los compañeros empezaron a decir que lo estaba ninguneando y se me armó un quilombo en el grupo. Se ponían en contra mío y me decían "te vamos a denunciar con el gremio" ¿Yo que podía hacer? ¡El pibe estaba en otro planeta! Finalmente lo despidieron y el pibe me agradeció todo lo que hice por él en un mail, que no podía trabajar más, que ya no le daba la cabeza. Entonces mi jefe les mostró el mail a todos y los calló…sólo así se calmaron".*

-¿Cómo haces para bancarte todos estos problemas?

- Mirá yo hace años bajé la ansiedad…elegí otro camino. Yo llego a la planta, me cambio y ¡Empieza el show! Me transformo en otra persona para poder manejar a la

[20] "Pibes" es una palabra empleada en el lenguaje coloquial de la Ciudad de Buenos Aires. Que significa "niños" o "muchachitos".

gente. Me gano a la gente. Es más difícil y es más lento…te juro que me agota, pero me tomo el trabajo de estudiarlos bien y ver cómo entrarles. Hace un tiempo una piba de la línea me dijo *"Esto no se puede hacer tan rápido José"* ¿Y qué hice? Le llevé dos cajas de bombones y lo hizo, jajaja, viste "aceite la línea" (nos reímos los dos) ¿Viste? ¡Te saqué una sonrisa!…eso hago, les hago chistes. Yo no sé de dónde venís vos, si sos amiga del dueño, no sé, pero ¡Yo soy así!

Le conté que venía de parte de un amigo que estaba haciendo un trabajo de consultoría para todo Libelle y que estaba haciendo mi tesis para la universidad. También le aclaré que no conocía al dueño y le pregunté intrigada quién era.

-Es Francisco Trombo, ahora está en otros temas, no viene tanto a la planta, antes venía siempre. Volviendo a los supervisores, ¿Hay varios en tu universidad haciendo las tesis sobre el trabajo de supervisión? Si nos ayudan a mejorar, a tratar de manejarnos mejor como supervisores sería un golazo. Yo siempre termino agotado…te juro que hay veces que no tengo ganas de escuchar todos los quilombos de la gente. En una época jugaba al fútbol, pero ahora hago gimnasia. Voy todos los sábados; entreno entre seis y ocho horas. Mi mujer me deja ir porque no me aguanta tan nervioso. A veces me la agarro con ella o con las nenas y les grito mucho, y ellas no tienen la culpa…soy yo, que llego con todos los quilombos en mi cabeza. Uno se pasa muchas horas en la fábrica y hay que tratar de estar bien.

- ¿Hace cuánto empezaste a trabajar en Libelle?

- Hace cinco años que trabajo acá, primero empecé en el turno tarde, de 15 a 12 de la noche. Hace un año y medio pasé a la mañana. Yo me la paso viendo qué le pasa a mi gente…ese el noventa por ciento de mi laburo. Es gente con muchísimos problemas, vienen de lugares muy pobres, sin estudios. Los jóvenes no son fáciles, no les importa trabajar...

-¿Preferís trabajar en el turno mañana o en el de la tarde?

-¡En el turno mañana! Yo lo pedí, es como un premio. Todos quieren trabajar a la mañana, aunque también tiene sus quilombos. Los pibes jóvenes del turno tarde no quieren laburar, pero a la mañana también es complicado porque trabajan los operarios más viejos de Libelle, que están todos hace más de veinte años en la empresa ¡¡¡No sabés!!! No les podes decir nada ¡Ellos se las saben todas! Yo tengo 42 años y ellos tienen entre 50 y 55 años; les da bronca tener un jefe más jovén que ellos. Y bueno, con ellos funciona de otra manera, me siento tranquilo, les pregunto cómo funciona cada máquina –la verdad hay temas técnicos que ellos manejan mejor que nadie- y los

Universidad de San Andrés

escucho…es como que me los "compro", porque si los tratas de mandonear chau, te enfrentan.

Luego seguimos recorriendo las fábrica y observamos a un operario que está cargando todos los materiales en la tolva.

-Este no sabés lo que es…uuu…re sensible. Le tenés que decir todo de buen modo porque llora y se desespera. Si se equivoca en algo dice: *¡¡Yo no lo hice, yo no lo hice mal!!* ¡¿Cada uno tiene su vuelta viste?!

- Pero ¿Por qué tenía tanto temor?

- Parece que el Jefe de Producción anterior a Marcelo era muy bravo. Se ponía loco y les gritaba enfrente de todos sus compañeros y se quedó traumado. Pero además es un tipo sensible, le afecta todo. Yo lo trato con mucho cuidado.

Seguimos caminando por otro pasillo y luego atravesamos unas puertas enrollables industriales de material plástico azul francia, de 7 metros de ancho por 5 metros de alto. La tela de las puertas era similar a la tela de los toldos de los balcones y se activaban mediante un sensor. Se cerraban y abrían cuando uno se paraba enfrente. Nos paramos cerca del sensor; hubo que esperar que suba, una vez que la puerta estaba bien alta, pudimos traspasarla. Luego, había que esperar que la primera puerta baje del todo, y así se activaba la segunda puerta y una vez que comenzaba a abrirse, podías pasar. Mientras esperábamos a que se abra la siguiente puerta pude observar, en ambos lados, depósitos de unos 7 metros de largo por tres de ancho. *"Del lado izquierdo están los productos terminados, que se los llevan abajo, a Almacenamiento; y del otro lado están las materias primas que están en cuarentena*[21] *"*.

Luego, José me explicó – como también me había contado Ezequiel- que el Centro de Distribución era un gran depósito donde almacenaban las materias primas y material de empaque, que compraban a los diferentes proveedores. También allí depositaban el producto terminado, que luego era distribuido a las Droguerías. Me contó que los empleados lo llamaban "Alsina", por la calle donde estaba ubicado, y que quedaba a una hora de la fábrica, por la zona de Pacheco. *"Es un lugar que tuvieron que alquilar hace tres años, porque la planta quedó chica y ya no entraba nada más acá."*

Finalmente ingresamos a las líneas de producción. José me contó que tenía cuatro líneas a su cargo. Primero estaba "Marcell". Me explicó que la llamaban así porque el nombre

[21] Cuarentena es la materia prima que está lista para ser llevada a las líneas. Es la materia prima que "está en espera" para ser llevada a producción en breve, según lo planificado. A su vez hay un sector especial en la fábrica donde está toda esta materia prima agrupada; hay operarios que trabajan en ella, llevando y trayendo los pallets de materia prima "en cuarentena" para abastecer las líneas.

de la marca de la máquina y era de origen francés. En ella se elaboraban y envasaban los productos más grandes. También estaba "Topkin 1", donde se elaboraban los productos medicinales que iban en potes. Finalmente José tenía a su cargo "Topkin 2 y Topkin 3", donde iban los productos líquidos de menor volumen. Las bautizaron Topkin por la marca de los productos que habitualmente se llenaban en esas líneas.

José me explicó que estas cuatro líneas tenían un sector de Elaboración, donde "se cocinaban los productos"; otro de Acondicionamiento Primario o "llenado", donde se llenaban los envases con el producto que se había elaborado previamente; Acondicionamiento Secundario, que comúnmente lo llamaban "estuchado o envasado", que era cuando colocaban los productos terminados en las cajas. Por último, al final de la línea, se encontraban los pallets, donde se apilaban ordenadamente las cajas con el producto terminado y finalmente se "estrichaban", se les colocaba un "strich" -similar al film que se usa en la cocina- uniendo todas las cajas, para evitar que se caigan del pallet. Los operarios de Fraccionamiento eran los encargados de llevar y traer los pallets con materias primas para elaborar los productos, y luego llevaban el producto terminado a otro sector. Más tarde llegaban los camiones –propios de la empresa- que transportaban el producto terminado al Centro de Distribución de la calle Alsina, y luego a las Droguerías, según los pedidos de venta.

José me contó que los dueños en dos años tenían planificado mudar la empresa a otro lugar. *"Quieren irse más lejos, donde puedan construir un edificio más grande y tener el depósito ahí mismo. Con la guita que pueden sacar de la venta de este edificio -que está en una zona tan comercial y con tan buenos accesos desde la ruta-, sumado a lo que se van ahorrar del alquiler del Depósito de Alsina, pueden construir linda planta. Pero, el problema es qué barrio van a elegir para construir la nueva fábrica. Yo estoy re cerca de acá, como la mayoría de los que trabajamos en Libelle. Estamos todos entre veinte minutos y media hora de bondi o tren. Imagináte que si se van muy lejos de acá nos re joden...no sé, me imagino que las horas de viaje extra las tendrán que contabilizar como parte de tu horario de trabajo. Hace setenta años que están en este edificio, la gente está acostumbrada a venir acá. Además por ley no te pueden cambiar así nomás de lugar físico de laburo"*. Cuando le pregunté si sabía porque se demoraron tanto en tomar la decisión de mudarse, me explicó que querían mantener la tradición del lugar donde empezó la familia fundadora.

Mientras José me iba relatando qué se elaboraba en cada una de las líneas, me iba presentado a los operarios, y no se olvidaba de aclararles a todos que yo estaba allí para

hacer una tesis para la universidad. En los cuatro sectores de elaboración, escalafón máximo al que podía llegar un operario de Libelle (en categoría y en sueldo) había en su mayoría hombres.

Saludamos a Luis y a Alberto, que estaban elaborando el shampoo "Refresh" –shampoo pequeño de uso medicinal- en la línea Topkin 3. Ambos trabajaban en Libelle desde hace unos treinta y cinco años. José me explicó Luis y Alberto eran "elaboradores". También me dijo, que en general, este rol era ocupado por hombres, debido a que había que hacer mucha fuerza para colocar la materia prima dentro de las tolvas de mezclado.

Mientras José acomodaba una caja que esta tiradaba y ordenaba unos envases, me dijo *"Nos sabes como hay que insistirles a los operarios para que ordenen y limpien, son de terror. Yo siempre les digo: ¿A vos te gustaría llegar a tu casa y encontrar todo tirado, los platos sucios, la cama sin hacer? Bueno acá el lo mismo hay que cuidar la fábrica como si fuera tu casa".*

En el sector de Acondicionamiento Primario y Secundario, o "Acondi" como lo llamaban usualmente los empleados de Libelle, trabajaban en su mayoría mujeres. *"Acá están todas mis chicas, jaja. Muchas tienen la edad de mi vieja, jajá"*, me dijo José bajando la voz.

Tres mujeres de entre 50 y 60 años estaban trabajando en la línea Marcell. *"Están controlando el llenado. Mirá ves que estas muestras están mal…cuando pasan por la balanza se ve clarito que la llenadora las llenó mal, tienen menos de los que corresponde. Los productos terminados pueden tener más, pero nunca menos de lo que dice el envase, sino es una estafa al consumidor. Ella está mirando que no haya muchos productos así, sino hay que parar la línea y ver qué problema tiene la llenadora" ,* me explicó José.

Le pregunté si los productos que no estaban completos se tiraban y José me dijo: *"¡No! Los volvés a pasar por la línea para que se complete el llenado correcto antes de pasar por la selladora, pero eso se hace después de terminar todo el lote*[22]*. Sólo los productos defectuosas se destruyen, los que tienen los envases abollados o los que ocurrió algo*

[22] Lote: es una cantidad determinada de producto terminado, estipulada según el volumen de ventas . La producción por lote, a diferencia de la producción continua, es el sistema utilizado por empresas que producen una cantidad limitada de un tipo de producto cada vez.. Terminado un lote de producción, le empresa inicia inmediatamente la producción de otro lote, y así sucesivamente. Cada lote recibe una identificación, como número o código. http://ingenieriaindustrial-apuntes.blogspot.com.ar/2013/08/sistema-de-produccion-por-lotes.html.

malo con la mezcla en el proceso de elaboración, o que tenían alguna materia proma en mal estado…eso se destruye todo. Igualmente es muy raro que ocurra, porque se hacen miles de controles de calidad antes de que entren en producción", me explicó José.

-¿No se las regalan a los empleados? , le pregunté a José.

-¡No! ¡Es muy riesgoso! No puede llegar a un consumidor un producto defectuoso o en mal estado. En un laboratorio tenés que estar controlando todo el tiempo. ¿Viste que te dije que tenemos certificación GMP?. ANMAT no te permite que nada que esté mal salga de la fábrica, sino te podes comer un juicio terrible. Además que los de Marketing nos liquidan ¡Imagináte que salga algo defectuoso al público, podes arruinar la marca!.

A los empleados nos dan $1.000 en productos todos los meses, a parte del sueldo. Nos podemos llevar lo que queremos de venta libre, los medicamentos que van por receta no.

-¿Trabajan muchas mujeres en la planta, no?

- Sí, ¡Muchas!. Yo no me siento muy cómodo trabajando con mujeres. No quiero sonar machista, pero las minas lloran por todo, lo toman todo muy personal. En cambio, con los tipos nos cagamos a pedos y después seguimos como si nada. Una vez vino un psicólogo a ayudarnos porque teníamos muchos problemas en el grupo, éramos todos muy distintos. Fue hace bastante y fue buenísimo…nos ayudó mucho a poder hablar. Me quedó claro algo muy copado que nos dijo el tipo: *"Cuando uno habla del trabajo del otro las críticas no son personales, sino de cómo hace su trabajo, no de cómo es la persona en sí*". Hay que tener una paciencia acá. El otro día me viene uno a decir que no se banca trabajar con el compañero que le tocó, que no lo aguanta. Yo le dije ¡Yo tengo treinta como ustedes y no uno! Jaja y me tocó el hombro y me dijo "¡Pobre!".

Cuando terminamos de recorrer la última línea, subimos unas escaleritas que estaban en el fondo del sector y llegamos a su oficina, emplazada en un semipiso. El espacio de esta oficina era muy pequeño. Había conocido este lugar el día que presencié el cambio de turno, pero estaba tan lleno de gente que no me había detenido a observarlo en detalle. El espacio era de 8 metros cuadrados aproximadamente, con tres escritorios: el del Jefe de Producción, que estaba dividido con una pared de durlock, y detrás de esta pared había otros dos escritorios para los supervisores. Todos contaban con computadoras y sillas ergonómicas con tela celeste muy gastada. En el centro había una mesa redonda de un metro de diámetro, llena de muestras de productos, cajas y papeles.

"*Acá nos sentamos los supervisores ¡Disculpa el desorden!,* me dijo José.

Universidad de San Andrés

Luego José me explicó como manejaban el Plan de Producción:*"¿Ves esa pizarra colgada de la pared? Bueno, Producción es un trabajo constante de coordinación, hay un ideal y en la pizarra está lo real. Todo depende de muchas variables: si entregaron la materia prima y si está en buen estado, de las ausencias de los operarios, si hay alguna línea que tiene una máquina rota, si el aire acondicionado funciona, si el abastecimiento de agua funciona correctamente…en fin siempre surge algo para divertirnos. ¡Este edificio es demasiado viejo!"*

José me pidió que lo espere unos minutos para poder revisar su casilla de mails. Cuando me estaba por sentar para poder agregar algunos datos a mis notas de campo, José me advirtió: *"¡Nooo esa silla no la uses que está rota y te vas a caer! Ya envié la solicitud de sillas nuevas a Compras, pero me respondieron que no consiguen, me dicen que las que yo solicité no son ergonómicas. ¡Estoy hace meses con eso!"*. Había muchos productos en el piso, en cajas y otros estaban apilados en mesas y estantes sin un orden particular.*"Acá tenemos muestras de todos los productos que se elaboran y desde esta ventana, podes ver todas las líneas"* Me acerqué a la ventana de 3 x 2 metros y observé todo desde arriba: los operarios se veían más chiquitos, los productos iban circulando con un ritmo acelerado por las líneas…todos de blanco…todo impecable. Había un moviemiento constante, llegaban las zorras con materias primas y se iban producto terminado…

2.2 Marcelo

Estaba tan concentrada mirando el proceso productivo "desde arriba" que no me había dado cuenta que ya eran casi las 14.30 horas. Faltaba sólo media hora para el horario de salida de José -que cumplía a raja tabla- *"Me voy a terminar de controlar las líneas antes de irme, quédate acá tranqui que está por venir Marcelo, el Jefe de Producción, me dijo que lo esperes acá",* me dijo José.

Luego de diez minutos apareció Marcelo y se disculpó: *"Estoy a mil, todo el día de reunión en reunión, no te pude dar mucha bola, disculpame. ¿Todo bien con los chicos? ¿Te pasearon?"*. Le agradecí nuevamente por la oportunidad de poder acompañar a los supervisores en sus tareas diarias, le dije que José había sido muy amable y le pedí que me cuente sus desafíos como Jefe de Producción:

- Uno de mis grandes desafíos es coordinar la producción de esta planta y la de los terceros ¿Sabías que no todos los productos que vende Libelle los producimos en esta

fábrica no? Mucho se realiza en Terceros, porque no damos abasto. Además, no tenemos la tecnología para producir o envasar algunos productos. Por eso, tenemos supervisores que están en los Terceros controlando qué todo se haga de acuerdo a nuestras normas. Aunque los proveedores o Terceros tengan certificación GMP, hay que ir a controlar que cumplan con las reglas. ¡Estamos en Argentina! ¡Somos todos vivos! Además si no estás encima de los Terceros se demoran o te ponen al final de la lista. Tienen varias empresas que les demandan trabajo y a veces las solicitudes de los otros laboratorios son mayores y les dan más ganancias, entonces nos dejan para lo último, porque con nosotros no ganan tanta guita.

Le dije que me parecía un gran desafío manejar una fábrica y tener tanta gente a cargo, y le pregunté si además de la presión por producir a tiempo los productos terminados, tenía otras presiones como Jefe de Producción de Libelle.

- Mirá, el gran tema que no me deja dormir es ver día a día como cada sector tira para su lado –y por eso creo que la encuesta de clima tuvo tan mal resultado. ¡Cada sector tira para su lado! ¡No hay una visión general! No empujamos todos para el mismo lado. Los de Ventas pasan un estimado que nada tiene que ver con la realidad, después los de Planificación hacen su laburo según ese estimado; pero siempre se vende mucho más de lo que estimó y nosotros, los de producción, nos volvemos locos para llegar a tener todos los productos que se pidieron en tiempo y forma, ¿Entendés?. En otras empresas los penalizan sino planifican bien; pero acá los aplauden si venden mucho más de lo estimado. Por otro lado, a los de Compras les dicen de arriba "¡Ahorren! ¡Ahorren!" ¡Pero no se puede ahorrar a costa de la calidad por favor!. Muchas veces tenemos que devolver envases defectuosos o materia prima que no está optima…al final por ahorrar y buscar proveedores más baratos el chiste nos termina saliendo carísimo. Tenemos que parar la producción y se demora la entrega del producto a las droguerías. Bueno te resumí un poco los quilombos de esta fábrica.

Le pregunté cómo trabajaban estas problemáticas en Libelle y me explicó:

-Formamos un equipo con Recursos Humanos y las diferentes áreas de la empresa. Juntos generamos un nuevo proyecto que se llama "No somos islas". El objetivo principal es encontrar una solución en conjunto, que las demás áreas entiendan como es el trabajo de producción y que nosotros entendamos su laburo. Poder comprender mutuamente cúales son los quilombos de cada sector, los temas que están en juego. Igualmente, yo creo que si los de arriba no cambian y no entienden donde están los problemas, esto es complicado de lograr. A veces pienso que "Libelle está tocada por

Universidad de San Andrés

una varita mágica", porque con los quilombos que tenemos ¡No sé cómo llegan los productos a las farmacias en tiempo y forma!

Le pregunté quién era el representante del proyecto "No somos islas" en Producción. Marcelo me explicó que José era el responsable del proyecto en producción y que tenía como idea implementar el "sistema sombras". Me aclaró que el proyecto tenía como objetivo que varios empleados de diferentes sectores siguieran "como una sombra" a otros empleados de otro sector diferente al que pertenecían, y con el cual había conflictos. La experiencia duraría unas semanas y me dijo que los jefes de las diferentes áreas –Recursos Humanos, Calidad, Planeamiento, Ventas y Compras- creían que iba a colaborar en generar una mayor comprensión entre los sectores y disminuir la competencia. *"Igual podemos hacer muchos proyectos y hacer un gran esfuerzo…pero también se tienen involucrar los de arriba…sino no tiene sentido"*, me dijo Marcelo.

Ya era tarde, saludé a Marcelo, le agradecí por todo y me fui a cambiar al vestuario. ¡Pero antes tenía que ir a buscar mis cosas a los lockers! ¡Tuve dar varias vueltas hasta llegar! Por suerte, los operarios o los de maestranza con los me cruzaba, notaban mi cara de perdida y me indicaban el camino. *"Jajá"*, me dijo un de los operarios, *"¡Siempre se pierden todos los nuevos, no te preocupes que estamos acostumbrados a guiar a toda la gente que circula!"*.

Una vez en el vestuario, pude ver a un grupo de operarias tomando mate. Me saludaron tímidamente y guardaron todo…pusieron cara rara…como si las hubiera pescando in fraganti. Yo ya estaba agotada y sólo era mi segundo día en la fábrica. Ese día durante mis visitas al baño vi varias veces a las operarias revisando sus celulares, leyendo revistas o conversando por un rato.

- Ayer mi nene tuvo que faltar al colegio, estaba con bronquiolitis.
- ¿Otra vez?
- ¡Sí! Estoy sin dormir nena. Bueno mi vieja[23] no podía cuidarlo y tuve que pedirle a mi novio ¿Viste? Él se puede tomar el día en el laburo ¡Yo no puedo estar pidiendo días por efermendad a cada rato acá! Es la tercera vez en el mes que se me enferma. ¡No sabés el quilombo que se me armó con Armando, mi ex!
- No lo entiendo a este tipo. Si él que es el padre, no lo puede cuidar, tu mamá no podía y tu suegra vive en Corrientes ¿Qué pretende que hagas? ¿Qué faltes vos a la fábrica todo el tiempo? ¡Que falte él alguna vez che!

[23] Vieja: palabra del lenguaje coloquial argentino que significa "madre".

- Es lo que le dije, pero me pegó unos gritos. Igual para mí, le da celos…el nene está muy pegado a mi novio. Es que al papá lo ve re poco.

Terminé de cambiarme y me fui a la salida, observé como algunos pasaban sus tarjetas personales, estaban fichando su salida del sector productivo. Todo quedaba documentado, me había explicado José: horario de ingreso, egreso, ausentismo, vacaciones, partes médicos.

Volvía en el tren rumbo a mi casa, agotada intentando procesar toda la información que había logrado captar en mi segunda visita a la empresa. Mientras miraba el paisaje de casas bajas, pensé en el gran desafío que enfrentaban día a día los supervisores -como había leído en la literatura académica al respecto- pero también pensé qué desafío era ser un operario de una fábrica…que monótono parecía su trabajo desde afuera y que complejo coordinar la vida de operaria mujer con la maternidad.

Al día siguiente fui a Libelle, pero cerca del mediodía. El día anterior, Marcelo me había sugerido que vaya en ese horario para poder conocer a Rolo, un operario que se estaba por jubilar y conocía los detalles de la historia de Libelle.

"¡Hola, por fin! Te estábamos esperando!", me dijo José efusivamente cuando llegué a su oficina. Le expliqué que me demoré en el ingreso porque no podían encontrar el comprobante del seguro contra accidentes que contraté (me lo había pedido el Jefe de Seguridad). *"Yo ya almorcé…almuerzo alrededor de las 11.00, porque entro re temprano viste…ya a las 10.30 me empieza a picar el bagre*[24]*"*

Le pregunté cómo eran los turnos y los horarios de la fábrica y José me explicó:

-Como te conté ayer Libelle trabaja veinticuatro horas de lunes a viernes, y los sábados hasta las 20.00 pm. Durante la semana, el turno de mañana es de 06.00 am a 15.00 pm, el turno tarde es de 13.00 pm a 22.00 pm y turno noche de 22.00 pm. a 06.00 am. Son ocho horas de laburo, con una hora de almuerzo en la mitad y un corte de media hora, donde van a tomar un refrigerio.

-¿Y en los cortes los operarios pueden salir a dar una vuelta o tomar mate en el baño?

-¡Noooo! Tienen prohibido estar en el baño charlando o tomando mate, y menos que menos, salir afuera. Igual no les conviene salir a almorzar, el comedor de la planta está incluido dentro de su sueldo y el refrigerio también. Así lo negoció el gremio con la empresa hace cuarenta años. Además se come muy rico en Libelle. Yo siempre les digo

[24] "Picar el bagre": término coloquial argentino que significa "tengo hambre".

a los pibes, las mujeres no hacen más guisito casero…todas laburan no tienen tiempo. En este comedor todo es muy elaborado y casero, hay muchos platos para elegir, más el salad bar y el postre. Antes había gaseosas, pero como se abusaban y pedían muchas, ahora ponen agua. Pero entre todos los supervisores compramos gaseosas y las compartimos durante las comidas.

- Y si tienen que hacer un trámite bancario o ir al médico ¿Cómo hacen?

- Tienen que avisar con una semana de anticipación y traer algún tipo de comprobante, por ejemplo un ticket o carta del banco, o una prescripción del médico que diga la fecha y el horario en que asistió el operario a su consultorio y si tiene alguna enfermedad que lo imposibilita venir a trabajar.

- ¿Y a ustedes les piden lo mismo?

- ¡Nooo!, a nosotros los jefes no, tampoco a la gente de administración. Los que no estamos gremializados, fuera de convenio, nos manejamos muy diferente. En todas las fábricas pasa lo mismo nena ¡A los operarios si les das rienda suelta te caminan!

Bueno vamos a buscar a Rolito, que debe estar impaciente por conocerte y charlar con vos.

2.3 Rolo

José me explicó que Rolo era un "viejo operario" y que hace unos tres años estaba realizando tareas de mantenimiento del edificio y de las líneas… *"Hace laburos simples porque estuvo medio jodido de salud, ya está mayor para trabajar tantas horas y levantar cosas pesadas, pero él seguro te va a contar mejor"*.

"Mantenimiento", el área donde trabajaba Rolo en ese momento, era un sector bastante oscuro, sólo estaba iluminado por luces de tubo industriales, y no había ventanas ni conexión con el mundo exterior. Ingresamos por un pasillo largo. En la entrada, había tres oficinas, que pertenecían al gerente del sector y los dos supervisores de mantenimiento. Me contó que trabajaban unas diez personas en total y que ahora estaban almorzando*"Estos no ven la hora de que nos mudemos, acá abajo es peor que en la fábrica. Además de no haber ventanas el lugar es muy chico. Bueno, la idea es que los mecánicos estén todo el tiempo en la planta solucionando los problemas de las líneas, del edificio. Sin embargo, muchas veces tienen que laburar cosas acá abajo, cuando tienen que reparar algún motor, una turbina u alguna otra cosa"*.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

En el fondo había una mesa de trabajo, similar a la de los carpinteros, pero de acero. La mesa tenía 1 metro de ancho por 7 metros de largo, y estaba repleta de herramientas, cajones plásticos con tornillos, una caladora, todo tenía un orden preciso. Contra la pared y en paralelo a la mesa había un chapón calado del mismo largo que la mesa, pero de 5 metros de alto, en el cual había compartimentos y accesorios para poder colocar las numerosas herramientas que necesitan los mecánicos de la fábrica: destornilladores, martillos, limas, cinceles, pinzas, cintas métricas…todo en su lugar y listo para ser usado en caso de ser necesaria una reparación. José me explicó que los de mantenimiento tenían mucho trabajo todo el tiempo.

Rolo estaba sentado sólo en el fondo, reparando un ventilador de una de las líneas de producción. José nos presentó: *"¡Acá está el famoso Rolo Celi!. Mi querido ella te va hacer muchas preguntas, porque está haciendo un trabajo para la universidad sobre las fábricas. ¡Tratatala bien Rolito!"*

- ¡Cuando Ezequiel me dijo que venías a entrevistarme para que te cuente la historia de Libelle, me alegró la semana! Estoy tan podrido de hacer estos laburos pavos. A mí me gusta la acción, como elaborar, pero ¡Me tienen acá hace un par de años! ¡No me dejan hacer nada! El tema es que me dió un paro hace unos años y me tienen como un nene, no me dejan hacer nada. ¡Si levanto algo pesado me cagan a pedos!

- ¡Pero Rolito tené cuidado que no llegas a la jubilación y tu jermu[25] te mata!, le dijo José.

Rolo me dijo sonriendo: *"Bueno, rajemos a éste y vamos a almorzar que te cuento todo"*

Nos despedimos de José y fuimos hacia el comedor. Otra vez dí varias vueltas por diferentes pasillos, escaleras y puertas antipánico. Rolo caminaba despacio…un poco encorvado y quejándose por todo: *"Uff las puertas estas son un plomo y tantas escaleras al pedo. Antes era todo en una misma planta, era más mucho fácil ir al comedor".* Rolo tenía 64 años, de estatura baja, poco pelo, de color castaño y algunas canas. Su tez era semi-mate, y sus ojos color miel. "Rolito", como le decían todos cariñosamente, hablaba con tono fuerte y elevaba continuamente la voz, a pesar de estar cerca de él cuando charlábamos.

Finalmente llegamos al comedor. Antes de ingresar, había una cartelera gigante que decía "Nuestro sindicato te acompaña a divertirte en familia". Debajo había numerosos

[25] "Jermu": palabra del lenguaje coloquial argentino que significa "mujer" o "esposa" escrito al revés.

anuncios de promociones para viajar por toda la Argentina. También había entradas con descuento para ir al teatro, restaurantes y otros entretenimientos en todo Buenos Aires.

Rolo me contó que la mayoría de los operarios usaban estas promociones. Me dijo que el fin de semana pasado había ido con su mujer a ver un show de tango, y consiguió una promoción de 2x1 en las entradas, gracias al sindicato.

En la entrada del comedor se sentía un murmullo fuerte de la gente conversando. El ruido de las líneas, con los productos pasando para ser envasados ya no era el protagonista ¡Esta era la hora de comer, charlar y chusmear! –según me había dicho José-. Se olían los platos del día desde el pasillo: *Ravioles con estofado, milanesas con papas fritas o pollo al horno con papas,* según describía un cartel hecho en computadora y papel blanco.

Antes de ingresar al comedor, un empleado de seguridad, pasaba las tarjetas personales de Libelle por una máquina pequeña que tenía a su costado. *"Vos pasá directo, sos invitada, no hay problema. Sólo a los operarios nos exigen pasar la tarjeta…es que en una época se apiolaban y venían dos veces a almorzar. Yo nunca hice estas pavadas, por eso duré tanto tiempo, siempre fui responsable en el laburo"*

Apenas entré, sentí varias miradas dirigidas hacia mí y algunos comentando…me imaginé que se preguntarían quién era yo y especialmente qué estaba haciendo ahí, almorzando con Rolo. Reconocí algunas caras que había saludado el día anterior. *"Acá vienen a comer los muchachos de todos los turnos. Los de la mañana y la tarde almuerzan, y los de la noche cenan. Funciona desde las 8 hasta las 23 horas. Y los sábados desde las 8 hasta las 14 horas",* me explicó Rolo.

Todos los operarios llevaban un ambo de color blanco impecable, y los del sector de mantenimiento de color verde, no tan limpio. El resto de los que estaban almorzando, según Rolo, eran empleados de las áreas administrativas o de marketing. Los hombres llevaban zapatos de cuero sencillos, jeans, pantalones de gabardina y chombas o camisas –sin corbata-; y las mujeres vestidos sueltos y largos por debajo de la rodilla, pantalones de algodón y camisas informales. Ninguna tenía mucho maquillaje ni peinados formales y la mayoría tenían zapatos de taco bajo.

El comedor, de forma cuadrada, medía unos 200 metros cuadrados aproximadamente. A diferencia del resto de la empresa, era un espacio muy luminoso, ya que tenía ventanales gigantes. En sus paredes de color verde inglés había cuadros con imágenes de publicidades con las marcas más conocidas de la empresa, como shampoos, cremas y talcos. Las mesas estaban todas revestidas con manteles azules y blancos. La vajilla era

Universidad de San Andrés

de cerámica blanca impecable, y los cubiertos de acero. Los empleados comían juntos en mesas de entre cuatro y seis personas. También, había dos grupos de unas quince personas que unían varias mesas para poder almorzar juntos. Las sillas eran de madera de roble y cuerina verde acolchonada para la espalda. Sobre una de las paredes, había un salad bar de aproximadamente 2 metros de largo por 1 metro de ancho, revestido de madera de roble e iluminado con dicroicas por arriba. El salad bar tenía una mesada de plástico gris refrigerada, con fuentes de lechuga, rúcula, espinaca, tomate, zanahoria, choclo, huevos duros picados chiquitos, cebolla, repollo, lentejas. En ambos costados estaban los aderezos: aceite de maíz, oliva, aceto balsámico, sal y pimienta. Rolo me dijo que los empleados podían servirse ensaladas de allí las veces que quisieran.

Nos sentamos en una mesa alejada, los dos solos. Al rato se sumó otro empleado que tenía unos 60 años. *"Este es otro viejo como yo, se llama Rúben. Ella es Celina y viene hacer un trabajo para la universidad. Decíle al delegado que no es nada raro; andá hacéme el favor, sino van estar pensando que es un romance nuevo mío y van a chusmear por todos lados, jajaja"*

Rúben, luego de saludarme muy amablemente, se dirigió a otra mesa y le habló en voz baja a un hombre de unos 40 años, morocho de piel oscura y muy robusto. El hombre nos miró y asintió con la cabeza a Rolo, como dándole permiso para que hablara conmigo.

- ¿Con quién habló Rúben recién?, le pregunté a Rolo.

- ¿Ah, ese morocho? Es el delegado del gremio, está pendiente de todo, nos controla más que los jefes.

En ese momento llegó el mozo y nos tomó el pedido. Elegimos empanadas de verdura de entrada, milanesas con papas fritas, de plato principal y de postre flan con dulce de leche. Le dije a Rolo que me preocupaba engordar si venía seguido al comedor de Libelle *"Es que la comida está pensada para los operarios, que se mueven mucho.. .jajá…Bueno ahí tenés un salad bar, y también podés pedir pechuguita al horno o puré de calabaza. A mí después del paro en el cuore me tuvieron meses a dieta…pensar que ustedes las mujeres viven así"*

Antes de que llegara la comida, Rolo me contó como eran los supervisores en Libelle cuando él empezó a trabajar en la empresa: *"No había tantos supervisores ni jefes. En los 80 laburábamos más tranquilos, nadie venía a boludear. Todos nos matábamos trabajando. Había algunos jefes, ponele que cada 35, 40 operarios tenías un jefe. Igual si te llamaba Sánchez, el de Personal (como le decían antes a Recursos Humanos)*

¡Estabas frito! Algo grave habías hecho seguro. ¡Le teníamos un miedo! Yo creo que nadie hacía quilombo porque sino a Sanchéz no le temblaba el puño y te rajaba jajaja." Mientras charlabamos con Rolo, de cómo era Libelle en el pasado, se iban acercando algunos operarios jóvenes a la mesa y nos saludaban. Rolo les aclaraba *"Esta piba viene de la universidad…está haciendo un trabajo sobre las fábricas y me está entrevistando ¿Qué tul eh?"* Todos lo felicitaban y le hacían chistes sobre que iba a ser famoso. Le pregunté si los que lo saludaban eran compañeros suyos de trabajo:

- Son pibes que elaboran a la tarde, pero no me preguntes los nombres, a veces me vienen a preguntar temas técnicos. Antes nos conocíamos todos, se charlaba mucho más…nada que ver. Era todo más manual, no había tanta maquinita para todo. Estabamos todos sentados en mesas largas, estuchando o poniendo etiquetas o envasado; y para no perder tiempo venía una moza y te traía refrigerios, cafecito ¡Mucho café porque laburábamos sin parar! Mira en los 80' se trabajaba entre doce y trece horas por día –porque eran ocho horas oficiales, pero siempre hacíamos horas extra- y para mantenernos despiertos ¡Meta y meta café!"

- ¿Cuántos turnos había en la fábrica en los 80'?

- Antes había dos turnos, no se trabajaba de noche. Los de la mañana entrabamos todos a las 07.00 am; pero en general todos venían media hora antes para cambiarse. ¡Ahora llegan a cualquier hora…llegan muy justo! ¡Estos pibes faltan un montón por cualquier cosa! Antes faltábamos por algo muy grave, era todo más serio y formal. Los operarios veníamos de traje y corbata. Mirá el primer dueño de Libelle, había venido de Italia, y todos decían que tenía sangre azul, le decían "el príncipe". Cuando yo empecé acá en los 80', algunos viejos operarios me contaban que "el príncipe", en los años 40' cuando nació Libelle, venía a controlar la empresa de traje, galera y bastón ¡Todo un señor!.

-¿En esa época se trabajaba los sábados?

-¡No! Los viernes a la tardecita se terminaba todo y todos los muchachos nos íbamos a un barcito que había acá a tres cuadras cerca de la avenida. El mozo ya nos esperaba con la picada y la cervecita…nos quedábamos horas charlando de la vida, de fútbol o de cómo arreglar la Argentina. Antes se trabajaba en serio nena. Todos querían hacer horas extra, nadie dudaba. ¡Ahora les tenés que rogar para que laburen un sábado! Los pibes están con el celular todo el día y qué se yo…no se labura como antes.

-¿Se ganaba bien como operario cuando empezaste?

Universidad de San Andrés

Mirá para ganar bien tenías que hacer muchas horas extra…pero nadie se lo cuestionaba. Los supervisores te preguntaban ¿Se puede quedar más tiempo? Tenía que ser muy grave para que digas que no.

El mozo nos interrumpió con el postre y le entregó a Rolo un sobre dorado. *"¡Ahhh la famosa fiesta de los 70 años de Libelle! Hacen una fiesta gigante, con bombos y platillos. Es una flor de cena en un salón muy importante tipo castillo de Zona Norte. Cada diez años se hacen estas fiestas…yo tengo que ir…imagináte que si no voy van a estar todos preguntando ¿Qué le pasó a Rolo? Algunos operarios no van a ir porque les da vergüenza o no tienen plata para comprarse una buena pilcha; porque hay que ir de etiqueta. Acá dice "elegante-sport" que será no sé, pero voy a empilchar bien jajaja."*

Luego de terminar el almuerzo, Rolo me dijo: *"Cuando quieras volvemos a charlar sobre Libelle. Avisáme, siempre estoy en Mantenimiento aburriéndome jajá."*

Saludé afectuosamente a Rolo y le agradecí todo lo que me había contado acerca de la historia de Libelle. Me dirigí a la oficina de los supervisores. Marcelo y José estaban hablando de un nueva variedad de shampoo medicinal que les estaba trayendo algunos problemas de producción debido a un nuevo principio activo[26] Los saludé a ambos y le agradecí a Marcelo la sugerencia de conocer a Rolo.

- ¿Qué tal estos días de recorrida por la fábrica? ¿Te gustó? ¿Entendiste algo?, me preguntó Marcelo.

- Me pareció muy interesante, pero después de dos días seguidos de ocho horas continuas de recorrer y de conocer tanta gente, ya se me mezclaron los nombres de las líneas de producción con los nombres de los productos y de la gente, le contesté.

-Jajá ¡Vení todas las veces que necesites! Vayamos hablando y coordinando en la semana. Te doy estas revistas, que quizás te pueden servir, me dijo Marcelo.

Marcelo me dió unas revistas muy interesantes de Libelle, que son las que repartían los visitadores médicos en los consultorios.

Un martes de septiembre, llegué a la Libelle cerca del mediodía. Mi intención era almozar con los supervisores y poder conocerlos en un momento de distención. Fuimos al comedor junto con Carlos, Amelia y Darío. Nos sentamos en una mesa redonda, cerca

[26] Principio activo farmacéutico: "en el lenguaje técnico, todo medicamento se compone de sustancias que tienen acción terapéutica y otras que son soportes o excipientes. "Principio Activo" o "Droga" es la sustancia que tiene esa acción terapéutica. En general los laboratorios de especialidades medicinales no elaboran los principios activos que utilizan, sino que los compran de terceros (Muschiazzo 2007, 65)

del salad bar, y mientras todos pedían la entrada yo me fui a servir la ensalada. En ese momento, se acercó Ezequiel, el Jefe de Recursos Humanos, y me preguntó cómo iba mi trabajo en Libelle. Le agradecí nuevamente la posibilidad de estar en el sector productivo, observando cómo trabajaban los supervisores y los operarios, y le dije que el trato de todos era muy bueno, que se quede tranquilo. Luego, me dirigí a la mesa a conocer mejor a Amelia…

2.4 Amelia

Carlos y Darío comenzaron a hablar de fútbol, mientras Amelia y yo conversábamos: *"Mi nene ya tiene un año pero todavía me quedó mucha panza…el tema es que no tengo tiempo de ir al gimnasio, y con esta comida tan rica es muy difícil cuidarse acá",* me dijo Amelia en tono de queja. Amelia, de 32 años, era morocha, de estatura media –unos 1,63 metros de altura aproximadamente- tenía tez blanca y ojos claros. Estaba casada y tenía un sólo hijo varón de 1 año. Venía todos los días a Libelle en colectivo, ya que tenía sólo media hora de viaje. *"Yo tengo media hora de viaje en bondi, le dejo el auto a mi marido que tiene una hora y media de trayecto. Trabaja en una fábrica de juguetes en Zona Sur como contador"*. Amelia había estudiado farmacia en una universidad privada de Capital Federal. El colegio primario y secundario los había realizado en escuelas del estado, cercanas al barrio donde nació. Estaba casada desde hacía cinco años con un vecino del que se enamoró cuando era adolescente. Vivían en el mismo lugar donde crecieron junto a sus familias, un barrio de casas bajas en el noroeste de la Provincia de Buenos Aires.

- ¿Quién cuida a tu hijo mientras trabajás?

- Mirá, tengo mucha suerte porque se turnan entre mi mamá y mi suegra. No se puede confiar en las niñeras hoy en día, siempre fallan. ¡Yo las veo a mis amigas que se vuelven locas! Además no lo dejaría al gordo con un extraño tantas horas. Este año empezó el jardín medio día y por suerte lo lleva mi marido –porque yo entro a las 6 am acá- y lo buscan las abuelas. Al rato llego yo. Eso es lo que tiene de bueno trabajar de madrugada, a las tres ya te vas, y yo tengo 30 minutos de viaje hasta mi casa. A las 15.30 estoy con el gordo durmiendo un siestón jajaja.

- ¿Y a la noche cómo haces para dormirte? Yo si duermo siesta chau, ¡No me duermo hasta las 3 am!, le dijo Carlos.

- Y pero tengo que estar despierta para mi marido. El llega de trabajar a las siete de la tarde.

- Ahhh…El también necesita mimos, jajaja, le dijo Carlos.

- Jajajaja (nos reímos todos)

Mientras seguimos charlando del matrimonio y los conflictos que surgen a partir de la llegada de los hijos, se sentaron en nuestra mesa dos amigas de Amelia del sector de Control de Calidad. Carlos me las presentó:

- Celi te presento a Agustina y Lucía, otras dos chicas lindas de Calidad como Amelia. ¡En ese sector trabajan las mujeres más lindas de Libelle!

- Carlitos…vos siempre seductor, le dijo Lucía.

Agustina y Lucía eran ambas muy rubias, de ojos claros, tez blanca y estatura media. Las dos eran muy flaquitas y trabajaban en Control de Calidad desde hacía diez años. Se hicieron amigas de Amelia, porque cuando ingresó a Libelle, hacía siete años, había comenzado a trabajar en aquel sector. *"Antes de entrar a Libelle trabajaba en una cadena de farmacias de mi barrio. Me postulé en internet al puesto de Asistente de Control de Calidad y por suerte pude ingresa acá", me explicó Amelia.* Luego añadió que Calidad *"da servicios a fábrica"* y que ella había estado muy involucrada en el diseño de las Guías para Producción cuando había estado en aquel sector como asistente de calidad. Así había conocido a Marcelo, su actual Jefe de Producción, y cuando le ofrecieron el rol de supervisora no lo dudó. Me explicó que "ser supervisora del sector de producción" implicó un asenso en jerarquía.

-¿Qué son las guías?, le pregunté a Amelia.

- Las guías las diseña Producción –alguno de los supervisores- junto con Calidad. Ambos sectores se ponen de acuerdo y testean los mejores métodos de elaboración, acondicionamiento, limpieza, estrichado y todos los procesos desde que la materia prima ingresa a la fábrica hasta que sale el producto terminado. Es un documento que te explica en detalle los procesos. Cada actividad tiene su guía correspondiente y debe ser firmada por los supervisores a cargo en ese momento. Así lo solicitan las reglas GMP.

Luego le pregunté cómo es la experiencia de ser supervisora y madre a la vez.

- Me tomé la licencia de seis meses…y en ese tiempo intenté que duerma solo. Me decían déjalo llorar…hacía todo lo posible, pero cuando volví a trabajar no daba más. Además de necesitar dormir -porque mi marido y yo laburamos mucho- nos daba cosa dejarlo llorar…entonces duerme con nosotros y listo…nos compramos una cama tamaño "King Size".

- Jajaja (se rieron todos)

Universidad de San Andrés

- ¡Vamos el colecho y Laura Gutman! Como voy a ser madre en breve estuve leyendo, dijo Agustina -una de las empleadas de Calidad amiga de Amelia-.
- ¡Muy bien!, le dijo Amelia. Yo me leí de todo…jajaja. Igual siempre los libros dicen una cosa y la realidad es otra, cómo debe pasar con el rol de supervisión, los libros deben decir de todo, pero la realidad seguro que es bien distinta ¿No Celi?, me dijo Amelia.
- ¡Veremos!, todavía mi trabajo de investigación está en pleno proceso.

Luego del almuerzo, Amelia me llevó a conocer el sector que ella supervisaba. Antes, pasamos por el vestuario de mujeres.
- Tengo que ir a sacarme leche, mi gordito tiene un año pero todavía lo amamanto, me dijo Amelia.
- ¡Qué bueno!, le dije
- ¡¡¡Sí!!!, dicen que no se te enferman nunca con la teta y es verdad, sólo se agarró unos mocos en invierno, pero nada grave ¡No sé cómo lo voy a destetar! Te juro llego del laburo y me busca…bueno también a la noche para dormir y a las 5 am. ¡No sé cómo voy hacer!, me dijo Amelia.
Le conté mis experiencias de amamantamiento y destete de mis hijos, y le dije que se quede tranquila, que con paciencia todo se logra.
- ¡Como con mis chicos los operarios! ¡Muchaaa paciencia!, me dijo Amelia.

Luego llegamos al vestuario. Allí nos encontramos con dos operarias que estaban leyendo una revista de entretenimientos. Nos saludaron amablemente, pero ninguna atinó a guardar la revista o a decir algo. Amelia me comentó en voz baja *"Son dos de las viejas de la mañana del sector de José, como no son mis chicas ni les digo nada… igual a las mías tampoco las cago a pedos, para mí así la gente no funciona. Es muy monótono este laburo, un poco de distensión no le hace mal a nadie. Mirá, mientras cumplan con el laburo yo no las vuelvo locas".*
Mientras esperaba que Amelia se saque leche, con un súper equipo "saca leche" que trajo de un viaje reciente a Estados Unidos, escuché una conversación entre dos operarias:
- Che se viene la fiesta ¿Viste?
- Si, pero yo no voy a poder ir.
- ¿Por?

- No tengo guita para comprarme pilchas. ¿Viste que es en el Catillo Loire? ¡Ese salón tan lindo! No me puedo poner el vestido que me hice para los 15 de mi nena porque no me entra, había bajado como 10 kilos, pero tampoco me puedo comprar otra cosa.
- ¿Y no tenés alguien que te preste algo para ponerte?
- ¡No! Mis hermanas que veo más seguido, son más altas y flacas que yo; y las que tienen un cuerpo parecido al mío estoy re peleada. ¡Son unas turras! ¡No aportan un mango para mi vieja! Pagamos todo entre Delia, Ignacio y yo. No les hablo hace como dos años. Escuchame, tienen un almacén entre las tres y les va re bien, y ni un peso a mamá. ¡No las puedo llamar por un vestido!
- Uhhh…yo tengo un sólo vestido que me hice el año pasado para el casorio de mi prima. Si me hubieras avisado con tiempo te cosía algo nena.
- Já, gracias, pero ni tengo guita para la tela. Y hay varios como yo que no van a ir. Es lejos, entre el remise y la pilcha no se puede. Después me contás como estuvo ¿Eh? ¡¡¡Quiero todos los chismes!!!

Amelia salió del baño y mientras nos dirigíamos hacia su sector, le pregunté si los supervisores iban a ir a la fiesta de 70 años de Libelle.
"Si vamos todos…no te obligan, pero si no vas, quedas re mal. Además se frena toda la fábrica ese día. No se produce nada. Me enteré que algunos operarios no va a ir porque dicen que no tienen plata para comprarse ropa para la fiesta. Pero tal vez también es timidez o aprovechan para descansar, es un día libre. Es una fiesta de día, se puede ir con algo sencillo", me dijo Amelia.
Caminamos por los laberintos de Libelle por diez minutos hasta que abrimos una puerta anti-pánico doble, de color azul francia, con manija roja. Allí caminamos por un pasillo angosto e ingresamos a una exclusa de 3 x 3 metros, donde nos tuvimos que cambiar el guardapolvo y la cofia por otros totalmente nuevos, además nos pusimos un barbijo –también descartable- y nos lavarmos las manos con un líquido desinfectante especial *"Este jabón desinfectante lo producimos nosotros mismos, como el alcohol, es para asegurarnos que sea de máxima calidad y no dejar la calidad de los productos de limpieza de la fábrica librados al azar del proveedor. ¡Nada se puede infectar! Como te habrán dicho, cuando producís medicamentos es importantísima la limpieza. Yo ya era obse, pero desde que laburo acá me volví más detallista con la limpieza y las bacterias…bueno desde que soy mamá más",* me explicó Amelia.

Ingresamos al reactor, donde estaban fabricando una medicación en crema. Allí Amelia me advirtió: *"Tenemos que volver a cambiarnos porque ninguna bacteria puede ingresar a este sector mientras está el reactor funcionando…nos lo exige la ANMAT"*.
Allí había tres operarios trabajando, totalmente tapados con los ambos blancos, cofias, barbijos y anteojos de seguridad. Dos de ellos estaban subidos a una plataforma que rodeaba al reactor. La plataforma estaba emplazada a un metro y medio respeto del suelo, y bordeaba al reactor. El piso era de chapa acanalada y la plataforma tenía barandas de hierro para poder sostenerse. Uno de los operarios estaba controlando un reloj que estaba junto al reactor y el otro lo estaba limpiando con un palo de 3 metros de largo, cuya punta tenía un cepillo en el que se monta una tela descartable. El tercer operario estaba en la computadora ajustando los niveles de agua para el proceso de limpieza. *"Están limpiando el reactor "Batrix, es porque vamos a cambiar de producto. Este proceso demora entre tres a cuatro horas dependiendo de lo que se haya producido antes. Las guías -las que te expliqué mientras almorzábamos- les indican el modo correcto de limpieza: limpiadores a emplear, cantidad de tiempo que los deben dejar actuar, temperatura y cantidad de agua necesaria para quitar los excedentes del producto que se elaboró anteriormente, y así evitar contaminar al siguiente…y también con la limpieza se elimina alguna posible bacteria que haya ingresado al reactor. Este reactor es de 2000 kilos, es el más grande que tenemos en Libelle, lo compraron hace cuatro años"*. Luego, Amelia me contó que al lado estaba el reactor "MediLab". Me explicó que es el más antiguo de Libelle y sólo elaboraba 500 kilogramos.

- ¿Por qué hace tanto frío en los sectores de elaboración?, le pregunté a Amelia.

- Mirá hay dos temas. Por un lado, los operarios tienen que hacer muchísima fuerza, tanto para limpiar los reactores como para elaborar en ellos, porque hay que levantar graneles pesados y manipular cepillos de limpieza, etc. No pueden hacer este trabajo si hace mucho calor porque se cocinan, la verdad es inhumano. El otro tema es que el frío también es necesario, para regular la temperatura del reactor.

- Rolo me contó que antes elaboraban sin aire acondicionado.

- Sí, pero en la época de Rolo, 30 años atrás, no era común que las fábricas tuvieran aire acondicionado. Además, ahora los delegados gremiales te lo exigen. Si el aire no funciona, los operarios frenan todo tipo de trabajo hasta que se solucione el problema técnico. Así lo negoció el gremio por ellos. Igualmente el aire acondicionado es necesario porque se elabora a muy altas temperaturas, mucho mayores que cuando empezó Rolo en Libelle. Esto evita que se formen bacterias y además el producto se

elabora mejor a mayor temperatura…es como que se mezcla de un modo más homogéneo. ¿Soy clara o te estoy mareando?

Luego, salimos del sector de los reactores. Volvimos al cuartito pequeño –la exclusa- y allí nos cambiamos. *"La cofia te la podes dejar, tira el barbijo y el guardapolvo ponelo en este tacho que se lo llevan a lavar. Los lavan con líquidos especiales y una temperatura de bastante alta así vuelven impecables."*

Seguimos caminando y llegamos a Acondicionamiento Primario. Allí, Amelia me explicó:

-Ahora vamos al sector de "acondi", que es donde se realiza el proceso "llenado y envasado" del producto. Yo estudié Farmacia en una universidad privada, pero de procesos productivos no había visto nunca nada. ¡Lo aprendí acá a los golpes! Siempre pienso que me gustaría hacer un posgrado, pero con tantas horas de laburo y mi nene tan chiquito, por ahora me es imposible.

- Para vos ¿Qué es lo más importante del trabajo del supervisor en Libelle?

- Trabajar con la gente. La parte técnica si te gusta la vas aprendiendo. La gente que trabaja en las líneas viene de lugares muy humildes Celi. Son realidades terribles…te juro que cuando me cuentan agradezco la familia en la que nací. El otro día una de las chicas, Susi, se sentía re mal, estaba a punto de desmayarse, y bueno la tuvimos que obligar que vaya a la guardia. No quería irse a su casa porque su marido estaba borracho esperándola y a ella le daba miedo. Se terminó yendo a dormir con sus hijos a los de su mamá. Acá los jefes la ayudaron, le consiguieron abogados y se re portaron. Como Susi hay miles…y acá las re ayudan la verdad al ser una empresa familiar a los operarios se los cuida mucho.

- ¿Qué tal son los jefes de Libelle en general?

- Algunos jefes son un poco malhumorados. El mío a veces viene con una cara de terror, porque tiene un mal día y yo me lo tengo que fumar, y ¡Ojo con poner mala cara a mis chicos de las líneas! Sino viene el delegado gremial y me dice que los trato mal…es un tema. Los jefes que están más arriba no se dan cuenta de algunas cosas, qué sé yo, no están en el día a día de la producción. El otro día había una capacitación para todos que duraba dos horas y era sobre las nuevas tecnologías de etiquetas. A nosotros las etiquetas nos vienen del proveedor, pero igualmente es bueno aprender sobre el tema. Bueno, la hicieron en horarios que los operarios no pueden ir; es como que los dejan afuera de un tema que les vendría bien aprender. Los supervisores fuimos casi todos, pero ellos no pudieron.

Universidad de San Andrés

Una vez que llegamos al sector de Acondicionamiento Primario, había dos operarios en el sector. Ambos eran altos y robustos, de pelo castaño y con barba. Me saludaron con señas, ya que tenían barbijos que tapaban sus caras. Sólo podía ver sus ojos a través de los anteojos de seguridad. También tenían cofia y delantal blanco impecables. Uno controlaba una computadora, para verificar que las medidas de llenado estén bien ingresadas al sistema y el otro la máquina de llenado, verificaba los niveles de temperatura y las válvulas de llenado.

- ¿Que están llenando chicos?, les preguntó Amelia.
- El jarabe para la tos. Ese que mandamos a los yanquis.
- ¿Y cómo va?
- Recién arrancamos. Fallaba el sistema de temperatura de la compu. Por eso Quique está viendo todo el tiempo la pantallita a ver qué pasa.
- Si vuelve a fallar avisáme que llamo a los técnicos.
- Dale, igual pudimos arreglarlo nosotros.

Mientras seguimos recorriendo el sector. Amelia me explicó que estaban llenando el Jarabe para la Tos "CoffSyrup". *"En esta época tiene poca rotación en nuestro país porque hace calor, pero ya lo están produciendo para el invierno y para exportar a algunos lugares que ahora hace frío"* Me explicó que era una línea donde se llenaban productos líquidos y que se llamaba "Barilux", debido al nombre del producto que se producía en esa línea en mayores cantidades.

Salimos de Acondicionamiento Primario, a través de 2 puertas especiales, que también aseguraban que el sector no fuera contaminado con bacterias del exterior. *"Acá también hay flujo laminar, pero no nos tuvimos que cambiar de ropa porque el producto está en las tolvas y muy lejos del sector donde pasamos…nunca lo podríamos contaminar…lo operarios de "acondi" sí se tienen cambiar", me explicó Amelia.* Le pregunté si era común que fallaran las máquinas de las líneas de producción: *"A veces pasa, es que les damos palo y palo. Es complejo conseguir los repuestos originales o hay fallas en la energía eléctrica, siempre hay algo para divertirse. Es raro que todo fluya en armonía…jaja… ¿Ves? Esa es otra parte importante del laburo del supervisor, ayudar a resolver los problemas de las líneas, hablar con los de mantenimiento, sistemas o con los proveedores de las máquinas, y lograr que nos ayuden a resolver los problema. Los operarios solos no pueden, no les dan mucha bola"*

Luego, llegamos a Acondicionamiento Secundario (área de estuchado y envasado), donde había dos operarias mujeres trabajando. Rosita estaba pendiente que los envases

que vengan correctamete llenos del sector de Acondicionamiento Primario y luego controlaba atentamente que los envases ingresen a su caja de cartón, donde se almacenaban 12 frascos por caja. Si había alguna falla, frenaba el sistema, lo resolvía y seguía. *"Es muy común que los envases vengan con el peso equivocado, o que la envasadora no los coloque correctamente en sus cajas, por eso Rosita los va controlando. Ella trabajaba acá desde hace como veinte años"*. Rosita era más bien robusta, de estatura baja, de piel morena y cabello castaño. Interactuaba con la máquina envasadora con mucha seguridad y dinamismo. Le pregunté a Rosita si siempre estaba en ese sector o si a veces rotaba.

- Uuu hace mil que estoy acá. No me gusta andar cambiando de línea…es que una vez que le tomás la mano es mejor no andar cambiando. Y ahí donde están los muchachos elaborando no voy ni loca. Ya sé que se gana más pero si te equivocas en algo es un problema. Además acá estoy con mi amiga Clarita que ya nos conocemos hace mucho.
- ¿Vos Clarita hace cuánto que estás en Libelle?, le pregunté.
- Ya hicieron diecisiete años el mes pasado. Cuando Jhony mi hijo más grande tenía tres años. ¡Ya cumplió veinte! Me acuerdo que me lo cuidaba una vecina para poder venir acá. Ahora ya labura jajaja. Nosotras nos hicimos amigas porque vivimos cerca, por Tigre, y nos cruzábamos en el tren de ida y vuelta a Libelle.

Clarita, era de contextura robusta, pero un poco más alta que Rosita. Tenía cabello negro azabache y piel morena. Ella estaba a cargo de colocar las cajas con los productos terminados y envasados en el pallet. Iba y venía de la línea al pallet y acomodaba las cajas con un orden preciso, según las reglas de palletizado que correspondían para ese producto.

Nos dirigimos al escritorio de Amelia, que estaba al fondo de la línea. *"Mi escritorio no están top como el de José"*, me dijo Amelia.

- ¿Por qué pensás que el escritorio de él es más importante que el tuyo?
- Bueno, él está sentado al lado del Jefe de Producción, además es como que está arriba de las líneas viste, puede controlar mejor todos los procesos. ¡Yo acá estoy medio escondida! Tengo que caminar más por todos lados. Además, las líneas que tiene a su cargo son las más importantes; porque son las que tienen mayor rotación y prestigio en Libelle, son las marcas más famosas.
- ¿Cómo es el trabajo de supervisora acá?

Universidad de San Andrés

-Mirá es estar atenta a que todos trabajen bien. No sólo controlar los tiempos, resolver los problemas, sino ver como están los chicos de ánimo. Yo estoy atenta a las caras de los operarios…si llegan con mala cara…espero un ratito y me acerco y les charlo…en general me cuentan algún quilombo de su vida.

Suena el teléfono del escritorio de Amelia y ella tiene una breve conversación con Carlos, otro de los supervisores, quien le dice que me puede recibir en su sector en ese momento. Luego de cortar el teléfono, me dijo que ella me podía acompañar, y de paso se buscaba un café y unas galletitas de la máquina expendedora del pasillo. *"Con esto de dar la teta me muero de hambre todo el día"*.

2.5 Carlos

Amelia me llevó hasta el sector donde trabajaba Carlos: Almacenamiento y Fraccionamiento de Materias Primas. Luego de caminar por numerosos pasillos, cerrar y abrir puertas anti pánico -a la cuales ya me había comenzado a acostumbrar- finalmente llegamos. Sin embargo, para ingresar a ese sector tuvimos que abrir una puerta hermética, con correderas y doble hoja, de acero, similar a las que hay antes de ingresar a una sala de quirófanos en los hospitales.

El lugar tenía aproximadamente unos 600 metros cuadrados, y Amelia me acompañó a la oficina que Carlos compartía con Francisco. Para ello, tuvimos que subir por una escalera caracol, que se encontraba al fondo. La oficina era un lugar de aproximadamente 3 metros por 3 metros, cerrado, que estaba emplazado en una plataforma arriba del sector. Tenía ventanales, como la oficina de Marcelo, donde se podía ver todo lo que sucedía desde abajo. Tenía un sólo escritorio y una computadora gris oscura. Carlos, la usaba en el turno mañana y Francisco en el turno tarde.

-¡Hola Celi! ¡Por fin logramos encontrarnos! Tengo media hora ¿Te sirve?, me dijo Carlos.

- ¡Sí! ¿Cómo empezó tu carrera como supervisor?

- Dale. Bueno te cuento, así te das cuenta como soy. Vení vamos cerca de las máquinas de refrigeración, que ahí nadie nos va escuchar, por las dudas.

Carlos era un hombre robusto, de unos 1,70 metros de altura, morocho, de ojos negros, barba candando y piel semi-mate. Tenía 38 años, dos hijos varones y estaba casado hace catorce años con Cinthya. Su esposa era diseñadora gráfica y trabajaba en forma independiente desde que había nacido primer hijo hacía seis años. *"Cinthya gana muy bien cuando consigue algún trabajo para una empresa grande, pero tiene meses que no*

factura nada. Yo quizás no gano tanto de golpe, pero este trabajo es más estable. Además siempre están pidiendo supervisores de laboratorios o de otro tipo de fábricas".

Carlos empezó por el relato de su carrera profesional. Me contó que comenzó a trabajar en Groning, un laboratorio alemán muy chico que estaba situado en Capital Federal, donde él vivía. Esta empresa se dedicaba a comercializar vacunas de origen alemán para ganado ovino y porcino. Me contó que llegó a un puesto muy importante en Groning, pero como la estructura era tan chica acá en Argentina, y no había perspectivas de crecimiento, cuando surgió el puesto en Libelle se postuló con muchas expectativas:

-Eso fue hace nueve años…quedé entre los últimos seleccionados, pero eligieron a otro supervisor porque tenía conocimientos de SAP y yo no. La carrera de farmacéutico no la logré terminar, todavía debo 4 materias. Me casé, tuve mis hijos y con tanto laburo no me dió el tiempo para terminar de estudiar y recibirme. En mi trabajo anterior, pedí si me podía tomar dos tardes por semana y hacer el curso de SAP. Con el tema la inflación los sueldos venían aumentando cada tanto; pero yo negocié que en vez de recibir aumentos de sueldo, me paguen el curso de SAP y me dejen esas dos tardes libres. Después de tres años y ser un experto en SAP, busqué laburo de nuevo como supervisor y volvió a surgir un aviso de Libelle. Obviamente me postulé. Cuando logré ingresar a Libelle, mi jefe de Groning se había enterado, porque era muy amigo del Jefe de Producción que trabajaba acá en ese momento. Me sentí un estafador ¡No sabés! Por suerte, mi jefe de Groning me dijo: *"Pibe no tengo más oportunidades acá para vos, hiciste bien en buscar trabajo en otro lado; solamente que me tendrías que haber avisado, yo te hubiera ayudado"*. Fue como una puñalada. A partir de ahí no me manejé más así, digo todo lo que pienso, sobre todo si estoy incómodo con algo de la empresa o de mis compañeros…no me callo nada.

-¿Qué pensás de la actitud de Francisco para con el equipo de los operarios que trabajan en Almacenamiento y Fraccionamiento?

-Ja ¡Qué tema! No se por donde empezar…Bueno, mirá, creo que Fran es muy jóven y ansioso. Los chicos de Fraccionamiento necesitan un jefe calmo y que los defienda, no alguien que los ataque o los apure. Yo los dejo que laburen tranqui, no le ando respirando en la nuca. Ahora si veo que se mandan alguna cagada ¡Les hablo clarito!. Les paso el plan de fraccionamiento, y los dejo que ellos se manejen los tiempos solos, no los estoy midiendo con un cronómetro ¡Me muero antes de hacer eso! Son seres humanos, no son máquinas. ¡No sabés los quilombos que tienen en sus casas! Algunos

Universidad de San Andrés

vienen de unos lugares y tienen unas historias re complicadas…te juro que agradezco haber tenido la familia que tuve y haber podido estudiar. Estos pibes no tuvieron la oportunidad que tuve yo. Algunos tiene tres horas de viaje hasta acá, pibes que criar, viejos o suegros que bancar. Yo no los puedo volver locos. La verdad, mientras me cumplan con el laburo, andamos bien ¿Me entendés?

-Si, claro. ¿Y que problemas del trabajo te enojan?

-Es raro que yo me enoje. Pero soy firme. El otro día vi un pibe hablando por celular en la isla de Fraccionamiento. Obvio lo saque y le dije que estaba mal, que si lo pescaba otra vez lo iba a tener que sancionar. Le explique que si me hacía el tonto con él, los demás iban a hacer lo mismo y chau se van al carajo. Le quedo claro, lo entendió perfecto.

Trabajo acá hace seis años. La verdad tengo re buena relación con los muchachos, los de la tarde y la mañana. Con los de sistemas también me llevo bien. Hicimos muchos cambios en SAP desde que estoy yo. La verdad es que tengo muy buena relación con ellos, pero siempre con mucho cuidado para no herir sensibilidades, porque ninguno de ellos tiene el titulo de SAP validado en Alemania como yo.

Bueno ¡Vamos! Les tengo que avisar algunos cambios que hubo en el plan de hoy, acompañame.

Nos dirigimos a la zona central de Almacenamiento, donde estaban las materias primas ya fraccionadas y esperando a ser llevadas a las líneas de producción. Carlos los convocó a todos y les explicó los cambios:

-Muchachos. Antes que nada ella es Celi, una chica muy macanuda, nada raro, viene una universidad a hacer un trabajo.

Todos me saludaron muy amablemente y se presentaron con su nombre.

-¡Bueno, muchachos a poner pila! No me fallen y hagan todo. El plan de hoy cambió un poco porque el Soap y Malcox están en falta. No se preocupen que los van a reemplazar o conseguir por algún lado. Pero hubo que hacer cambios en las líneas.

¡Revisen bien el plan que está en la pizarra por favor!

Carlos me invitó a tomar un café a un sector donde sólo pueden ir los supervisores *"Ahí vamos estar tranqui…tengo 15 minutos, porque tenemos reunión con los de Calidad…pero nos tomamos un cafecito al menos"*. Subimos unas escaleras y llegamos a un lugar que me resultaba familiar…había ido con José a charlar el día que recorrimos las líneas que él tenía a cargo. Ya había pasado un mes y me había olvidado de aquel

espacio donde sólo los supervisores y jefes estaban habilitados para tomar un café. Me senté en una banqueta alta que había cerca de una ventana que daba a la calle. Mientras Carlos iba sacando los cafés de la máquina expendedora, continuamos nuestro diálogo. Le pedí que me describiera su relación con los otros supervisores de producción:

- Yo creo que tengo mucho criterio a la hora de redactar mails o de pensar como lograr beneficios para todos nosotros…pienso que somos un equipo de supervisores. Y no cada uno con su quintita, pero no todos actúan así. Muchos de ellos, como Alessandra, Héctor o Amelia, me consultan: ¿Te parece que mande este mail? Y yo les doy consejos, pero según mi jefe esto no está bien. En la última evaluación de desempeño me dijo *"No ayudes tanto al resto de los supervisores, dejalos que se quemen, no los sobreprotejas"* La verdad es que me meto mucho en lo que tienen que decir, hacer, la forma en que deberían hablar, es más fuerte que yo. Si veo en algo la están pifiando, los trato de ayudar.

Luego le pregunté si creía que tenía algún otro aspecto a mejorar como supervisor:

-Uff …todavía tengo mucho por aprender. Mirá cuando empecé en Libelle, hace seis años, justo acababan de instalar una línea nueva que se llama "Cortirex", de cremas medicinales. Me pusieron a mi de supervisor de esa línea. Ahí no me fue nada bien. El equipo de operarios era de primera, no tengo nada para decir. Pero yo no me sentía cómodo. Producíamos cremas con corticoides y es un proceso re complejo ¡Si te equivocas un milímetro arruinas la fórmula! Era una línea para un supervisor con mucho conocimiento técnico y yo no lo tenía. A los cinco meses, me pasaron donde estoy ahora: Almacenamiento y Fraccionamiento. Nada que ver…me siento mucho más cómodo. A ver, en "Cortirex" la verdad es que los muchachos ni me necesitaban…iban solos. En cambio acá en Fraccionamiento tengo que estar más atento a ellos, realmente me necesitan. Te digo la verdad "soy como un papá". Quizás ni me consultan nada en todo el día, pero si me voy muchas horas del sector se me quejan que los abandono.

Otro tema que tengo que mejorar es el *manejo de la ansiedad*. Ahora estoy a full con un proyecto con los de Sistemas para poder ubicar los pallets del producto que ya está fraccionado, el que está en cuarentena –esperando para ser llevado a las líneas de producción-. ¡Nunca se sabe donde está! Es muy desorganizada esta empresa. A veces están 40 minutos buscando un pallet y se demora la producción del lote. Yo soy muy prolijo y eso me mata; estoy todo tiempo intentando ordenar este caos. Es cierto que no tenemos mucho lugar, pero para que nos mudemos falta mucho. Por ello, se me ocurrió darle una ubicación en SAP, así todos sabemos donde están los pallets de cuarentena.

Universidad de San Andrés

Pero los de sistemas demoran en hacer los cambios y me pongo muy ansioso. A veces no puedo dormir te lo juro.
Luego me contó que para descargar la ansiedad salía a correr o andar en bici y que también jugaba al fútbol dos veces por semana, con los padres del colegio de sus hijos.

Carlos me explicó que se tenía que ir, ya que en cinco minutos tenía una reunión con los jefes de Calidad. *"¿Te sirvió? Te dejo mi mail y cualquier duda me escribís o coordinamos otro cafecito",* me dijo antes de despedirse.
Le agradecí su tiempo y me fui a buscar a Alessandra, una supervisora que también había trabajado en Almacenamiento y Fraccionamiento hace un tiempo. Ella era quien iba a reemplazar a Francisco en breve, mientras encontraran un supervisor nuevo.

2.6 Alessandra

Alessandra estaba absorta en su computadora cuando llegué esa tarde a su oficina. Era una mujer de 38 años, esbelta, más bien baja, de 1,55 metros de altura aproximadamente, morocha con rulos, tez tono oliva y ojos verdes.
El lugar donde estaba era un espacio de 10 metros cuadrados, donde había tres escritorios. Alessandra estaba sentada en un escritorio que daba a un ventanal gigante, donde se podía ver claramente la avenida comercial donde estaba empezada la fábrica. Las paredes de esta oficina estaban pintadas de blanco recientemente. La puerta de ingreso contaba con una mirilla donde se podía ver el pasillo. En los otros dos escritorios estaban Héctor, otro de los supervisores y Clarisa, una empleada que trabajaba para todos los supervisores de Producción, realizando tareas administrativas generales.
Alessandra me saludó y me invitó a recorrer las líneas que tenía a su cargo. Esta vez no tuvimos que caminar mucho. "Gelix", como llamaban a esta línea, estaba justo frente a su oficina, cruzando un pasillo angosto. *"Recién vengo de almorzar y me enteré que la línea está parada. Vamos a ver qué pasa. Acompañáme. Yo no paro un minuto, no me vas a ver mucho sentada jaja",* me explicó Alessandra.
Cuando llegamos a la línea "Gelix" había un mecánico y una operaria que estaban trabajando. Alessandra le preguntó a Cachito -el mecánico que estaba reparando la línea- qué estaba pasando. Observé que sus manos estaban muy lastimadas y que Cachito no llevaba guantes de protección personal. Recordé lo que me había dicho

Alicia, de Seguridad e Higiene el primer día: *"Es difícil que los mecánicos empleen los guantes para trabajar"*.

- Mirá estamos hace una hora intentando ajustar la empaquetadora, para la nueva marca de shampoo para piojos. ¡No sé por qué no la probaron antes! Ahora estamos todos corriendo, le dijo el mecánico a Alessandra.

- Se supone que José la probó el viernes pasado, le dijo Alesaandra.

- Conmigo no fue. Debe haber sido con Andrecito. Ese pibe es medio bolado, quizás no hizo bien el laburo. Dame un ratito más que llamo al proveedor y le pregunto si él estuvo en la primera prueba, quizás haya que ajustar algún parámetro de la compu, le explicó Cachito.

- ¿Querés que yo lo llame Cachito? ¿Quién es? ¿Bargurten?, le preguntó Alessandra.

- No, son los chinos….como se llamaba… AliPack, si AliPack. Dejá que yo me hice amigote del chino y nos entendemos bien, le dijo Cachito.

- Bueno, vengo en media hora a ver que pasó, le avisa Alessandra a Cachito.

Mientras volvíamos a su oficina Alessandra me dijo: *"Acá siempre hay algún quilombo, es imposible aburrirse. Yo soy muy activa, no paro un segundo. ¡Si tuviera que estar sentada en la oficina más de dos horas me muero! Todo es así todos los días…siempre surge algo. Yo estoy a cargo de las líneas donde se acondicionan los productos para los piojos. El producto se elabora totalmente en Terceros. Llega acá en esos tachos gigantes que viste apilados al final de la línea, y luego se envasa y se estucha en Libelle"*

-¿Cómo hacés para bancarte el stress?

-Entreno todos los días cuando salgo de acá. Hago spinning y el finde corro. Soy soltera y vivo sola. En mi tiempo libre voy de acá para allá. El finde después de correr, voy a almorzar a lo de mis padres o con una amiga. A los de mis viejos, también van mis dos hermanas y mi hermano -ellos están todos casados- y van mis sobrinos que son "mi perdición"…los amo. La casa de mis padres es grande y los fines de semana se la poblamos. Somos muy familieros. Mi padres son italianos, nacieron los dos en Rotonda, al sur de Italia, y vinieron acá en la década del 50. Nos tuvieron a todos en Argentina, pero siempre añoran su país.

- ¿Por qué vinieron tus padres a vivir a la Argentina? ¿Hablas italiano?

- Vinieron a la Argentina porque mi viejo representaba una empresa textil italiana y lo trasladaron. Después se fundió, y desde entonces se puso un restorante con mi vieja.

Síií, hablo italiano, bailo tarantela y cocino pastas, jajaj, sólo me falta casarme. Ya tengo 37 años y no encuentro ningún hombre que se quiera comprometer. Ya me divertí demasiado; en realidad sufrí mucho por un novio con el que convivía y no resultó. Se fue porque no se bancó mi ritmo de laburo. El era muy tranqui y yo no paro y nos peleábamos todo el tiempo. Yo no me quería quedar todos los viernes tirada en la cama viendo una peli. Me gusta salir y divertirme. Me gusta viajar. El llegaba del laburo y directo a comer y dormir. ¡Nos matábamos! Yo necesito alguien activo como yo, pero es difícil que me sigan el ritmo a mí…jaja.

- ¿Qué estudiaste y dónde? ¿Y cómo llegaste a ser supervisora?

- Yo estudié Bioquímica en la UBA. Mi primer trabajo fue en un laboratorio chiquito de materias primas, proveedor de Libelle. Luego mi jefe -que me vió tan activa y con ganas de crecer- me conectó con el Jefe de Desarrollo de Libelle, el Sr. Acosta. Él me entrevistó y empecé en el sector de Investigación y Desarrollo, a los 26 años. Ya van hacer doce años que entre acá ¡Como pasa el tiempo! Estuve algunos años en Desarrollo y hace cuatro años que estoy en Producción. La verdad es que sigo siendo re amiga de los chicos de Desarrollo. Los extraño mucho.

- ¿No te sentís tan integrada con el equipo de Supervisores?

- Te voy a confesar algo…no es lo mismo. Yo me preocupo por la gente, por los operarios, pero hay algunos que no y eso me cuesta mucho. Hay algunos muy fríos y acá las realidades de los operarios son muy duras. Yo no digo que te pongas a llorar con ellos, hay que mantener la distancia de jefa, pero también pero hay que entenderlos y escucharlos.

Uno de los chicos de mi línea, que después de una operación terrible perdió a su único hijo, venía y estaba re triste. Yo logré que lo pasemos de sector. Ahora está en el Depósito chiquito, el que está al lado de las líneas de José. Está sólo y si tiene ganas de llorar o está angustiado no tiene que "poner cara de que nada le pasó". Yo trato de ponerme una coraza para no llorar con ellos todo el día porque sino no trabajamos, pero los escucho y evalúo que les pasa. No puedo ser la típica jefa fría que me importa sólo producir. A ver, me preocupa que todos los medicamentos de Libelle estén en tiempo y forma en las farmacias argentinas, pero los chicos también me preocupan. La verdad es que uno tiene que estar agradecido de haber podido estudiar y no tener esas historias tan terribles.

- ¿Sentís que hay otros supervisores que no tienen tu mismo estilo?

Universidad de SanAndrés

- Carlos y Héctor son más de mi estilo. Amelia también es más maternal y comprensiva. Pero el resto…no me gustaría ser operaria y tenerlos a ellos como jefes. José sabrá mucho de las líneas y como resolver los problemas técnicos pero tiene un humor de perros. En realidad a los operarios los trata bien, se los gana, pero con nosotros es re competitivo. Darío es bueno, pero demasiado estricto, se la pasa poniendo sanciones y eso que está hace poco. Y Marta bueno, ¡Es brava! Ella sabe mucho -viste que los que estudian ingeniería saben mucho de procesos y de manejo de las fábricas- pero no significa que puedan o sepan manejar a la gente. La sensibilidad es otros tema…con eso se nace o no se nace.

- ¿Qué pensás respecto de Francisco y su rol como supervisor? ¿Vos estuviste en Almacenamiento y Fraccionamiento no?

- Ahhh, eso es un tema a parte ¡De terror! No le digas a nadie que yo te dije esto, pero ese pibe no tiene idea de cómo manejarse ¡Para ser supervisor hay que tener calle! Yo viví siempre en barrios del conurbano; no te podes hacer la reina acá porque te comen cruda. Francisco vino con unos aires de grandeza y trato de cambiarles todas sus rutinas y sus tiempos. Son chicos que venían pasandola muy mal. Antes de Francisco, tuvieron un jefe terrible, que prefería algunos sobre otros, los trataba re mal…hay que entenderlos. Yo nunca los apuré y jamás tuve problemas. Siempre tenían el laburo hecho…eso sí nunca les di confianza de más. No me iba con ellos a tomar una cervecita a la esquina, acá nos les gusta que mezcles las cosas. Pero tampoco puedo ser un tempano de hielo como Francisco o el jefe anterior.

Suena el teléfono y la llama Cachito de la línea pidiéndole que vaya.

-Bueno, Celi, tengo que volver a la línea porque parece que lograron arreglar el problema que había con la empaquetadora. Está por llegar Héctor, si querés esperalo en mi escritorio. Me dijo que si te veía te avise que hoy o mañana podía charlar con vos. Está agotado pero igual podes charlar con él. Hace tres día que los cambiaron del turno noche al turno mañana….no sabe ni que día vive jajaj.

2.7 Héctor

Mientras esperaba que llegue Héctor a la oficina, me llamó la atención un cuaderno que la empresa les había regalado para fin de año a todos los supervisores. En la tapa, además estar dedicado a ellos, decía varias frases: *"Disfruta día por día", "Controlá lo que te irrita", "La sencillez es una gran herramienta para enfrentar los problemas", "Mira el lado bueno de la vida"* y *"Soñá en grande"*.

Luego de unos minutos llegó Héctor con cara de agotado…tenía unas ojeras muy marcadas.

- Hola Celi…te juro que estoy liquidado. Estoy en plena adaptación del ritmo circadiano. No doy más. En rato me voy a casa.

- ¿Querés que charlemos otro día?

- Nooo…Vamos a tomar un cafecito al comedor así me despierto y te cuento mi experiencia en Libelle.

Héctor estaba tan atontado que parecía un personaje de una historieta. Pelado, de estatura baja, robusto, caucásico y de ojos color miel. Caminaba como flotando por el pasillo de la empresa.

Mientras nos dirigíamos al comedor, se acercaron dos operarios y le avisaron a Héctor que salía un olor a gas muy fuerte de uno de los reactores. La verdad es que sentí un poco de miedo, pero lo acompañé a ver que pasaba. Héctor se despabiló de golpe.

Llegamos los cuatro al reactor y Héctor, luego de percatarse del olor fuerte, les dijo a los operarios:

- Muchachos debe ser una de las válvulas del reactor, pero antes de meter mano llamemos a Seguridad.

- ¡Yo llamo! le dijo Luis, uno de los operarios.

Esperamos todos juntos afuera del reactor, y en un segundo llegaron cinco técnicos de seguridad que se pusieron a revisar todo rápidamente. Nos quedamos todos unos diez minutos en el pasillo, mirando a los técnicos por una mirilla. Luego, Héctor les dijo a los tres operarios que habían estado elaborando en aquel reactor:

- Muchachos váyanse a tomar algo o descansar. Yo les aviso cuando esté todo bien para seguir laburando.

Luego, me dijo a mí:

- ¿Te jode que charlemos acá? Prefiero ver cómo va todo y que ellos aprovechen para descansar.

Le dije que no tenía problema y nos sentamos en un banco que había en la reclusa frente al reactor.

- ¿Cómo crees que podrías definir el trabajo de un supervisor?, le pregunté a Héctor.

- La verdad…somos como guardia-cárceles, tenemos que tener a los presos contenidos y calmados, y a su vez a los jefes contentos con nuestro laburo. Tenemos que defender y cuidar a los muchachos. Yo siempre salto por ellos y los defiendo ¿Sabes?

- ¿Pero por qué te comparas con un guardia-cárcel?

Universidad de San Andrés

- ¿Nena no te das cuenta del encierro? Los muchachos están metidos acá ocho horas sin poder salir y tienen que pedir permiso hasta para ir al baño o para tomar un café…en ese sentido lo veo como una cárcel. A los muchachos hay que cuidarlos, pero a la vez dejarlos tranquilos.

- ¿Cómo fue tu experiencia de ser supervisor del turno noche?

A la noche es otra cosa. Hay muchos mitos acerca del turno noche en las fábricas. Dicen que nadie labura, que todos se duermen, que tienen relaciones sexuales en los baños. La verdad es que mi experiencia nada que ver. Los pibes que venían a la noche necesitaban el trabajo realmente, porque ganan un 40% más que en los demás turnos y son chicos jóvenes que necesitan la guita, ya sea para hacerse una casita porque embarazaron a la novia o por ejemplo, Alan, un pibe que necesitaba mantener a su hermana que quedo viuda con tres hijos chiquitos.

- Además de lo que me contás ¿Qué otras diferencias notas con el turno mañana?

- Ahhh a la noche no tenés a los jefes respirándote en la nuca y eso es genial. Pero el tema del horario para un cuarentón como yo era mortal ¡Nunca me logré adaptar! Mi mal humor cuando me iba de acá era constante. No dormía bien de día, porque mis hijas llegaban del colegio y hacían ruido, la señora que limpiaba mi casa pasaba la aspiradora y me despertaba, el perro ladraba. La gente vive de día y hace ruidos y vos tenés que dormir sí o sí y no te dejan. Les vivía contestando mal a todos, especialmente a mi familia. Por eso le pedí a Marcelo que por favor me pase a la mañana, sino me iba terminar divorciando, y te confieso algo, no me cierran los números para divorciarme…jaja mantener dos casas, el colegio, el auto ¡Imposible! jajaj.

Los técnicos lograron resolver el problema del reactor. *"Era una válvula que estaba desajustada, ya no hay más olor, pero por precaución no lo usen hasta mañana",* le dijeron a Héctor.

Héctor me invitó al comedor a tomar un café *"De paso les aviso a los muchachos que hasta mañana no pueden volver a elaborar en ese reactor".*

Llegamos al comedor y los únicos que estaban sentados tomando una gaseosa eran los tres operarios que Héctor les había permitido descansar.

Antes de sentarnos, Héctor les avisó a los operarios que tenían un rato más para descansar y que luego trataran de ir a ayudar al sector de Fraccionamiento. Les explicó que ese día iba ser imposible elaborar, porque se había roto una válvula del reactor. Por

Universidad de San Andrés

prevención los de Seguridad no los dejaban operar la máquina hasta dentro de veinticuatro horas. Luego les dijo:

- Me hacen la gauchada de ir al sector de Fraccionamiento y por favor los ayudan a los muchachos de ahí que faltó mucha gente y no dan a basto.

- Mira Etor, yo no se como se manejan a la noche, pero en el turno mañana los elaboradores no fraccionamo nada. Si quere habla con Marcelo. No tenemo problema de quedarnos acá o en la línea, pero no vamos a hacer un laburo por el que no nos pagan, le contestó Julio, un operario de veinticinco años de antigüedad.

- Bueno dale no se preocupen, le dijo Héctor y nos fuimos a sentar.

Mientras tomamos el café le pregunté a Héctor:

- ¿Por qué los operarios que elaboran no fraccionan?

- Ja…es un tema gremial que ellos negociaron. Es típico en todos los laboratorios…bueno en todas las fábricas. Son negociaciones colectivas. El que me respondió está acá hace mucho tiempo y los otros dos un poco menos. Yo hace dos años que entré y encima vengo de la noche. Aunque sea su jefe tengo que pagar derecho de piso. A la noche los pibes no tienen problema, se adaptan, pero estos viejos ya me advirtieron que trabajan a reglamento.

- ¿Qué pensás del sindicato y del delegado gremial de acá?

- Los gremios son un mal necesario, sino mira en China lo que pasa, ¿Y acá? ¿Los talleres clandestinos del rubro textil que los explotan como esclavos? Si dejas a los operarios sin protección gremial los dueños se aprovechan. Pero, por otro lado, los gremios también se aprovechan de los obreros. Es un tema complejo.

Universidad de San Andrés

2.8 Autoadscripciones e Imputaciones: "padres, madres y blandos"

"Me parece que ustedes son medio blandos…yo cuando tengo que poner una sanción o un apercibimiento no me tiembla el pulso…sino te manejan". Así Darío, calificaba a sus compañeros que no empleaban tan seguido las sanciones, qué estaban más centrados en seducir a sus operarios con "bombones" o con gestos paternales, escuchando sus problemas, en vez de aplicar medidas disciplinarias. Para Darío, los demás supervisores, "se hacían los distraídos" y los dejaban ir al baño a los operarios a tomar mate o revisar su celular.

Carlos se describía a si mismo: *"Soy como un papá"* y si se iba a realizar otra tarea que implicaba ausentarse mucho tiempo del sector, decía que los operarios reclamaban su

presencia física. Alessandra, me contaba que su labor como supervisora era estar atenta a los estados de ánimo de los operarios, evaluar si estaban tristes, sus fechas de cumpleaños, saber sus nombres, el de sus hijos, esposas o maridos; en fin conocerlos.
Héctor les decía a los operarios, mientras tenían que esperar que reparen un reactor: *"Muchachos váyanse a tomar algo o descansar"*. José me decía*: "(...) los operarios son como chicos ¿Viste? Jajá. Cualquier cosa que les decís te tenés que tomar tu tiempo…explicarles bien todo…igual que a los pibes…sino se te enojan y laburan con cara culo"*. *"Mis chicos"*, me decía Amelia todo el tiempo al referirse a los operarios. Amelia comparaba constantemente su maternidad con su rol como supervisora.

José, Amelia, Carlos, Alessandra y Héctor, coinciden en que los operarios son "niños a tutelar" y como los considera "niños" son más indulgentes con ellos, los comprenden, les tienen paciencia si se equivocan o hacen travesuras. *"¡Como con mis chicos los operarios! ¡Muchaaa paciencia!"*, me decía Amelia respecto de la paciencia que tenía que tener para liderar a los operarios de su sector.
Cada uno con su estilo encarna la idea de un jefe paternalista…justamente lo que Ezequiel, el jefe de Recursos Humanos de Libelle, me dijo que querían cambiar los miembros del directorio.
José, Amelia, Carlos y Alessandra son los supervisores de mayor antigüedad en la empresa. Héctor es el que está hace menos tiempo en Libelle, sin embargo, sus anteriores trabajos como supervisor fueron en laboratorios argentinos: *"Yo siempre laburé en laboratorios argentinos…éramos como una gran familia. En un momento de crisis financiera hasta conté guita con el dueño de "AKLab Farmacéutica" para ver si llegábamos a pagar los sueldos, era una empresa familiar como esta, pero más chica. Nunca estuve en multinacionales, no se si me bancaría el ambiente tan frío"*.
Estos cinco supervisores tienen mayor empatía hacia los operarios a la hora de liderar, sin embargo, no dejan de pensar a los operarios como una alteridad social…como "salvajes a moralizar". Los supervisores de Libelle están constantemente haciendo juicios de valor respecto de los operarios; para ellos "viven en barrios muy humildes", tienen "historias terribles"; pero también son salvajes: "roban las galletitas", "roban los productos de Libelle", "traspiran mucho cuando trabajan", "tienen relaciones sexuales en cualquier lado", "embarazan a las novias", "engañan a sus esposas y esposos", son "vagos", "malcriados", "se esconden para tomar mate". *"Siempre que se reúna en un mismo lugar una gran cantidad de obreros, habrá entre ellos necesariamente muchos*

bribones", Foucault cita a P. Colquhoun, sobre el "Tratado de la Policía de Londres" de 1807, en plena Revolución Industrial.

Los supervisores dejan siempre en claro que se diferencian de los operarios, los ven como una alteridad social. Incluso José, que es el único de todos los supervisores que antes fue operario, los describe como una alteridad. Cuando me relataba su historia personal, además de ponerse en el papel de héroe, también se diferencia de los demás operarios "villeros": *"Me cruzaba todo Buenos Aires para llegar…uuu era terrible el ambiente ahí…los operarios eran todos "villeros"* que gastaban el salario en prostitutas y en beber. También José los ve como "los chicos vagos del barrio", que no se sacrificaban como él, trabajando y estudiando; y que luego embarazaban a sus novias y se iban a vivir a lo de sus padres.

Furbank, en su libro *"Un placer inconfesable o la idea de clase social"*, explica que el concepto de clase social es muy impreciso: *"Cuando se habla de gente o de sociedades existe la tentación, a la cual sucumbimos, de decir de algo o de alguien que es de "clase media" o de "clase obrera" o de la "clase superior" con la intención de ser más específicos de lo que en realidad podemos ser. Lo que hacemos, de hecho, es dejarle a nuestro interlocutor la tarea de responder el contenido de la frase. Son palabras que seguramente les dan a los demás –aún cuando no nos la den a nosotros- una clara idea de cierto grupo, cierta colección de rostros humanos"* (Furbank 2005,18).

Las teorías que analizan a los supervisores, como Hales, Townsend y Russell, no toman en cuenta que los supervisores ven a los operarios como una alteridad social y que ésto tiene numerosas implicancias a la hora de liderar. *"Vienen de barrios muy humildes"*, me afirmaron todos los supervisores de Libelle en algún momento del trabajo de campo. La afirmación de Furbank deja en claro que las clases sociales son límites, fronteras morales. Decir que alguien hace algo porque pertenece a determinada clase social es un jucio de valor. "*Debemos desechar toda idea de que las clases "realmente" existen. No son cosas reales, sino ficciones o marcos imaginarios que las personas proyectan sobre los demás y cuya necesidad diferirá según la persona que haga la proyección y las razones que la impulsen a hacerla; además las mismas personas construirán esos marcos de modos diferentes en distintos contextos y según la presión que ejerzan sobre ellas las diferentes circunstancias"* (Furbank 2005, 31).

Otra categoría que empleaban los supervisores para distinguir a los operarios era la de jóvenes (los más nuevos en el puesto de operarios) y viejos (los que tenían mayor

Universidad de San Andrés

antigüedad en Libelle): Tanto José como Rolo –el operario más antiguo del sector productivo- criticaron muchas veces a los operarios jóvenes. *"Están todo el día con el celular", "No les gusta trabajar", "Embarazan a las novias", "Salen de joda al boliche"* y otras imputaciones.

Héctor por su parte, aunque era más benevolente, también hacía juicios de valor: *"(...) los pibes que venían a la noche necesitan el trabajo realmente…porque ganan un 40% más que en los demás turnos y son chicos jóvenes que necesitan la guita, ya sea para hacerse una casita porque embarazaron a la novia o por ejemplo, Alan, un pibe que necesita mantener a su hermana que quedó viuda con tres hijos chiquitos"* .

¿Y los operarios más antiguos no necesitaban el dinero? Los operarios con mayor antigüedad, a diferencia de los supervisores, ganaban un plus mensual por antigüedad. En el caso de los operarios con más de veinte años de antigüedad, el salario podía igualar o superar al de un supervisor.

Además, para los supervisores, los operarios más antiguos, *"son mañeros"*, como diría José *"¿Viste que te dije que los pibes jóvenes del turno tarde no quieren laburar? Pero a la mañana también es complicado (...) No les podes decir nada…ellos se las saben todas (...)Y bueno con ellos funciona de otra manera…me siento tranquilo, les pregunto cómo funciona la máquina, porque hay temas técnicos que ellos manejan mejor que nadie, y los escucho, es como que me los "compro"...porque si los tratas de mandonear chau, te enfrentan."*

También, según José, los operarios más antiguos, eran los que en mayor medida hacían respetar los derechos que el sindicato había negociado por ellos: "*son los más gremialistas"*.

Hector también criticaba a los operarios más antiguos: *"estos viejos ya me advirtieron que trabajan a reglamento"*.

Universidad de San Andrés

Capítulo III “Guardiacárceles y super-productivos”

3.1 Darío

Llegué a Libelle una tarde de lluvia, equipada con botas, paraguas e impermeable. Diluviaba en todo Buenos Aires, pero cerca de la empresa, la lluvia se sentía mucho más fuerte, ya que era una zona de construcciones bajas.

El día anterior, Darío me había dado su currículum y quería charlar con él para que me relate su desarrollo profesional.

Ya no era necesario que un supervisor me venga a buscar a la entrada cada vez que ingresaba a la fábrica. Hacía dos meses que estaba yendo a Libelle y los de seguridad ya me reconocían. Me dirigí al sector de los lockers, cerca las líneas Topkin, para buscar mis elementos de seguridad personal. Darío me estaba esperando en la entrada de su sector. Ya estaba cambiada, con mi ropa de seguridad blanca y apta para laboratorios.

- “¡Ya estás canchera con el tema de las normas de Libelle!”, me dijo Darío al venir a buscarme. “El primer día te pusiste el delantal al revés…jaja”

- ¡Ay pero porque no me avisaste! Ni me di cuenta jaja.

- Bueno nadie se dió cuenta, sólo yo, soy muy detallista. Es deformación profesional, estudié farmacia y me gusta la química. En los laboratorios no hay margen para el error…podes matar a alguien. En una época trabajé en un laboratorio, manipulando formulas hormonales, remedios para las tiroides, eso era complicado, tienen mucha toxicidad, hay estar muy atento.

Mientras íbamos al comedor, a tomar un café con otros supervisores, le pregunté cómo comenzó su carrera como supervisor. Me relató que tenía veinticinco años de experiencia y que en Libelle había empezado hace sólo seis meses. Luego me contó sobre su trabajo anterior: *“Me fui de un laboratorio multinacional porque hicieron una fusión y sobraban puestos, me ofrecieron retiro voluntario y me fui. Ya estaba agotado de viajar, era en Zona Sur y yo vivo por acá, a veinte minutos en auto. Ahora es mucho más cómodo. Para ir al otro laboratorio me cruzaba Buenos Aires.”*

Nos sentamos en el comedor junto con Carlos y Amelia, que me saludaron afectuosamente. El mozo nos trajo café con leche con medialunas rellenas. Darío me contó que desde que está en Libelle engordó dos kilos. Sin embargo, era un hombre flaco.

Universidad de SanAndrés

- ¡Estás flaco Darío, no te quejes adelante mío. Yo tengo una buzarda! le dijo Carlos. Además con 52 años y esa pinta las tenés a todas la operarias muertas de amor. Rubio y de ojos celestes, los morochos como yo a lado tuyo perdemos.

Darío se sonrrojó…su tez era muy clara, se notaba enseguida.

- Soy un hombre casado ¿Qué van a pensar Amelia y Celina, Carlos?, le respondió Darío seriamente.

Mientas Amelia y Carlos conversaban acerca de un nuevo lanzamiento, le pregunté a Darío sobre su familia:

-Mi mujer se llama Celeste. Es mi segundo matrimonio. Tenemos dos hijos. Mi matrimonio anterior no funcionó. La había conocido estudiando Farmacia y nos casamos muy rápido. Por suerte no tuvimos hijos. A los tres años nos dimos cuenta que la relación no funcionaba y nos separamo. En seguida la conocí a Celeste y me enamoré como loco…

- ¿Dónde la conociste?

- La conocí en un viaje a Punta Cana hace veinte años y de ahí nunca más nos separamos ¡Las que me banca esta mina! Este trabajo es muy estresante ¿Sabés? A veces llegás a tu casa agotado o muy nervioso, pero ella me entiende porque es dueña de una fábrica de zapatos para chicos. Es una empresa familiar, trabaja con su hermana y sus padres y tiene los mismos quilombos: lo operarios no aparecen, traen partes médicos truchos, laburan a su ritmo, boludean, charlan entre ellos. En fin, hay que estar encima controlándolos. Bueno, y los temas gremiales, ¡Para que te voy a deprimir!

- Por favor contame que significan los temas gremiales para vos.

- Los gremios se aprovechan, abusan del poder que tienen. Los operarios se ponen tan reglamentarios que usan todas las faltas que les corresponden. Pero te das cuenta que en realidad no están enfermos…van a la guardia, dicen que les duele la espalda, y a veces es pura mentira, sobre todos los más jóvenes. Los viejos no te faltan, pero tienen muchas mañas, se creen que se las saben todas, y nos los cambies de puesto porque ellos sólo trabajan en su área. Un elabordor no te va a fraccionar ni en pedo. Igualemente acá en Libelle los malcrían mucho, yo nunca vi algo así.

- ¿En qué sentido lo decís?

- Bueno es que los dejan trabajar con quienes se llevan mejor, los dejan ir al baño a tomar mate. En realidad, formalmente, no se puede, pero se hacen todos los boludos y los dejan. Tampoco los revisan cuando salen a ver si se robaron algo. Yo trabajé en ocho laboratorios diferentes –nacionales y multinacionales- y siempre nos revisaban a

todos los que trabajábamos en el sector productivo, hasta a los de calidad los revisaban. ¡Pero acá nada y se afanan todo! ¡Me parece que no va! ¡Cero control!.

- ¿Cómo manejas vos estos temas acá?

- No me tiembla el pulso. Pongo orden. El otro día vi a dos operarias meta charla y sin prestar atención a lo que sucedía en la línea. Estas dos chicas son amigas, pero a ver esto no es un club…esto es un laburo y si te distraés podés sufrir un accidente o lastimar a alguien. Les puse una sanción a las dos y no sabés ahora como están…calladitas. Sino pones orden, te pasan por encima.

Luego me contó que él tenía a cargo las mismas líneas de producción que José, sólo que en el turno tarde. Darío también se sentaba cerca del escritorio de Marcelo, el jefe de producción. Luego me dijo que comenzó su carrera en Control de Calidad, y que a partir del 2006 lo nombraron supervisor en un laboratorio multinacional, en el cual estuvo seis años. Luego, surgió la oportunidad de pasar a otro laboratorio más importante y no lo dudo. Allí estuvo cuatro años y luego empezó en Libelle. También me contó que además de la carrera de Farmacia, realizó varios cursos de liderazgo, planeamiento y control de producción, negociación, y otros cursos más técnicos -sobre todo en sistemas digitales de producción-. *"En la carrera de Farmacia aprendes de química, de fórmulas, de seguridad en la manipulación de los principios activos. Pero necesitas complementar tu formación con otros cursos…bueno y con la experiencia profesional. Para aprender realmente a ser supervisor hay que trabajar en una fábrica y enfrentar los problemas de todos los días, y eso no te lo enseña nadie. Igualmente yo siempre me anoté en todos los cursos que las empresas me fueron ofreciendo. En eso las multinacionales, sobre todo en los 90´, fueron muy generosas con sus empleados".*

Luego me contó que sus hijos iban a un colegio bilingüe de Zona Norte y que esperaba que estudien ingeniería o administración de empresas, o alguna carrera más completa que la de él. *"La carrera de farmacéutico es buena si te vas a poner una farmacia pero no es tan completa si te gusta trabajar en un laboratorio. Te faltan demasiadas herramientas. Yo la veo a Marta, que estudió Ingeniería Química, es re joven y sabe de todo",* me explico Darío.

Le conté a Darío que el sábado de esa semana iba a ir a Libelle para observar cómo funcionaba el sector productivo un día donde estaban solos los supervisores con los operarios, sin ningún otro jefe, y Darío me explicó:

Universidad de San Andrés

-Vas a ver que tranquilo está todo…en realidad el supervisor no para, no tiene tiempo ni para revisar los mails. Te soy sincero, venir los sábados es un garrón, pero te toca cada dos meses.

- ¿Cómo se turnan para venir?

- Hace poco se les ocurrió a algunos no venir de a dos supervisores por sábado, sino que uno sólo se haga cargo de todo. Sin bien, Fraccionamiento no funciona y las líneas se reducen a las que tienen mayor demanda, tenés treinta tipos que controlar, son unas cuatro o cinco líneas; corres como loco y además es un riesgo. Pero ganó la mayoría. Todos quieren estar con sus familias y amigos. Aunque es guita extra y es bastante, no deja ser un garrón que tu familia esté libre y vos metido acá.

Volvimos a las líneas de producción y justo cuando estábamos por entrar a la oficina de los supervisores escuchamos un estampido. Una operaria, por accidente, chocó con la base de la zorra una estructura de vidrio que se vino abajo. Era la estructura que cubría la llenadora.

Darío fue corriendo a ver si estaban todos bien, ya que las tres operarias que estaban trabajando en la línea gritaron fuertemente.

-La estructura se zafó de lugar y cayó parada, no se rompió de casualidad. Tuviste mucha suerte Teresita. No pueden pasar estas cosas. Tenés que prestar más atención, recién empieza el turno y ya estas distraída, le dijo Darío a la operaria responsable que chocó la estructura con la zorra.

- Disculpame, no vi la pata de la llenadora, es que hace poco la cambiaron de lugar y me olvidé, le dijo Teresita, la operaria.

- Bueno a prestar atención por favor, le contestó Darío.

Volvemos a su oficina y Darío me dijo *"La verdad estas actitudes torpes me sacan de quicio. Me tengo que contener para no cagarlas a pedos. El tema es que los pasillos son tan angostos que si te toca un operario un poco bruto se choca todo el tiempo. No entienden que tienen que hacer la cosas con medida. Es necesario el dinamismo, porque la fábrica tiene un ritmo constante, pero "parando y pensando". A veces hay que pensar y luego hacer…usar el pensamiento ¿No te parece?"*

- ¿Vas de denunciar el incidente a Seguridad e Higiene?

- Y si, en un rato voy. Es un papelerío infernal, pero hay que denunciar el incidente.

3.2 Marta

Aquel sábado de noviembre el viaje en tren fue muy rápido, comparado con los viajes que había hecho hasta entonces durante los días de semana. Era un día soleado y caluroso. Ingresé por la puerta central, donde entraba habitualmente, pero estaba totalmente cerrada. Le escribí un mensaje a Marta, que me había dado su celular por las dudas. Ella me vino a buscar y me contó que los sábados se ingresaba por otra puerta; la que habitualmente se usaba para salir, donde fichaban los operarios. Las dos puertas de ingreso estaban totalmente cerradas.

El ruido constante de las líneas se escuchaba más claro que los días de semana. No estaba presente el murmullo de la gente, y casi nadie circulaba por los pasillos de Libelle. En total había cuarenta personas trabajando, entre operarios, cocineros, tres empleados de mantenimiento, dos de seguridad y Marta, la única supervisora a cargo.

El día anterior había sido la fiesta de 70 años de la empresa. Mientras íbamos a la oficina de Marcelo, que hoy ocupaba Marta, le pregunté qué tal había salido todo. Ella me contó que hubo bastantes disturbios:

- La fiesta fue súper, la comida riquísima. Pero yo tuve la suerte de entrar justo con algunos de los chicos. Hubo varios que se quedaron afuera y entraron recién a las tres de la tarde. Era un almuerzo ¡¡¡Estaban muertos de hambre!!!!.

- ¿Qué pasó?

- El tema es que fueron algunos tipos pesados del gremio de los visitadores médicos. Se pararon enfrente al salón y no dejaban entrar a nadie. Están negociando paritarias. En la fiesta había 200 visitadores médicos de Libelle, vinieron desde todas las provincias especialmente para la fiesta. El tema es que cuando se está en pleno proceso de negociación de paritarias, no se debe asistir a ninguna fiesta, viaje o reunión con los jefes o dueños de la empresa.

- ¿Cómo se resolvió?

- Después de tres horas y de llamar a la policía. Salió Francisco Trombo, el dueño de Libelle, habló con ellos y los invitados a la fiesta que pertenecían al gremio de los visitadores médicos se tuvieron que ir. ¡Recién ahí pudimos disfrutar tranquilos!. Bueno, cambiando de tema porque hay mucho laburo, si querés acompañame que me acaban de llamar que hay un problema con el agua.

Caminamos por el pasillo desierto de Libelle hasta el sector de los reactores. Había dos operarios, estaba todo frenado.

- ¿Qué pasa Jorge?, le preguntó Marta a uno de los operarios.

Universidad de San Andrés

- No está ingresando agua con suficiente presión…sale de a poquito y no nos sirve para elaborar, le dijo uno de los operarios.

- Uu que quilombo. Bancame que llamo a los de mantenimiento, le avisó Marta.

- Si, están abajo, revisando las cañerías, pero me parece que vas a tener que llamar al jefe….están hace dos horas y nada, le explicó el operario.

- ¿Y el aire acondicionado?, le preguntó Marta.

- Todavía sin andar Marta, le dijeron ambos operarios.

- Ahhh buen, Celi viniste en un día…me vas a ver correr de acá para allá, me dijo Marta.

Marta era una mujer robusta, de estatura media, unos 1,65 metros, de pelo rojizo, tez clara y ojos marrones. Siempre estaba seria y las veces que la vi interactuar con sus compañeros u operarios lo hacía con mucha firmeza.

Mientras vamos al sector de las cañerías, donde estaban los de mantenimiento, Alan, operario joven, alto, muy flaco y de ojos claros nos detiene:

- Chicas, vamos a pedir helado ¿Se suman?

- Querido, que sea sábado no significa que esto sea una joda. No se puede pedir ningún tipo de Delivery y lo sabés.

- Bueno ¿Y si voy a comprarlo yo?

- Tampoco podes salir de la fábrica a comprar nada. Hay reglas y hay que respetarlas.

- Estamos re embolados Marta, no se puede producir porque no anda el aire y no hay agua.

- Si, ya sé, lo estoy tratando de solucionar ¡Tengan paciencia!

El operario se fue al comedor, con la cabeza gacha, y Marta me dijo:

-Éste pibe te juro es terrible, un chanta….encima se hace el lindo. ¡Pensando en pedir helado cuando estamos con flor de quilombo! A éste y a un compañero de él los están siguiendo. Parece que están afanado.

-¿Cómo los siguen? ¿ Cómo se dan cuenta que están robando?, le pregunté a Marta.

- Los siguen por las cámaras de seguridad, y ven si en el sector donde están trabajando falta producto terminado. Los pispean a la salida, te das cuenta porque siempre están con un bolso cargado. Robaron tanto que los jefes ya tienen estudiados todos los mecanismos, me explicó Marta.

- ¿No los revisan a la salida?

- No quieren. Les parece violento. ¡Yo sabes como los revisaría! En todos lados revisan ¡Hasta en el supermercado!

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

- ¿Pensás que hay alguna diferencia entre ser supervisora mujer y ser supervisor hombre?
- Nooo, te caminan igual, seas hombre o mujer.

Llegamos a un subsuelo, donde había dos operarios de mantenimiento intentando reparar el problema del agua. Uno estaba con una linterna revisando una cañería de 50 cm de diámetro y 5 metros de largo, y el otro revisando la bomba de agua.
- ¿Qué está pasando? ¿Lograron encontrar dónde está el problema?
- Parecería que es la bomba de agua, pero no sé Marta, nunca nos tocó arreglarla. Mejor llamá a Julio que debe saber mejor por donde viene la mano, le dice Martín, uno de los mecánicos.
- Y vos ¿Por qué no tenés los guantes de seguridad y la cofia puesta? Hace calor pero la seguridad está primero, le dijo Marta a Cristian, el otro mecánico.
Cristian se puso los guantes y la cofia inmediatamente.
- Voy a llamar a Julio y vuelvo, les dijo Marta a ambos. ¿Y el tema del aire acondicionado pudieron verlo?
- No, la verdad es que estamos desde que llegamos con este tema. Pero debe ser el filtrado, últimamente anda fallando y el repuesto está difícil de conseguir. En un rato subo.
Mientras nos dirigíamos a la oficina de los supervisores, Marta de dijo *"Mirá algunos se creen que tienen coronita…todos tenemos que usar la cofia y los elementos de protección personal…y los de mantenimiento tienen que usar los guantes ¡Mirá si se queman!¡Qué paciencia hay que tener por favor! En eso soy muy estricta."*.

Mientras Marta estaba tratando de ubicar a Julio, el jefe de mantenimiento en el celular, llegó un operario y le pidió a Marta que firmara la Guía. *"Por las dudas te dejo firmada la guía, por si arranca la línea nuevamente, pero lo dudo mucho. Estoy tratando de ubicar a Julio para ver que hacemos, está muy complicado el tema del agua…ya me veo que vinimos el sábado al pedo"*, le Marta explicó al operario.
Le aviso a Marta que voy al baño; hacía dos horas que no parábamos de ir de acá para allá y no había podido pasar por el vestuario. Allí veo cinco operarias charlando y les pregunto cómo les había ido en la fiesta. Cuatro de ellas me dijeron que había estado muy linda. *"Comimos platos que estaban riquísimos, ni sabíamos como se llamaban pero eran buenísmos"*, me dijo Rosita y todas se rieron. La quinta operaria, María, me

dijo que no había podido ir, me explicó que tenía un familiar enfermo. Luego Rosita me dijo *"Nos vamos al comedor, está todo parado, hay un problema con el agua. Acá siempre pasa algo, es un edificio muy viejo"*.

Cuando volví a la oficina de los supervisores Marta me dijo que logró que Julio hablara con los mecánicos por el tema del agua *"Me dijo que este tema tan complejo que los mecánicos de Libelle no lo pueden reparar y que hay que llamar a una empresa especialista en plomería industrial. Hoy se frena todo. ¡Que cagada! ¡El día está tan lindo! Preferiría estar comiendo un asado con mis suegros que acá metida"*.

Marta me propuso ir a tomar un café al comedor. De camino, pasamos por la máquina expendedora de galletitas, y agarró dos paquetes para las dos.

- ¿Hace cuánto que estás casada?, le pregunté a Marta.

- Hace dos años. Justo cuando terminé la carrera. Trabajábamos juntos en una fábrica de alimentos en Ruiz, un pueblo chiquito que queda a 50 kilómetros de acá. Yo vivo ahí. Vengo todos los días en el auto, tardo más o menos una hora; pero en esa empresa que me quedaba al toque no tenía tantas oportunidades de crecer, es una empresa muy chica. Mi marido se quedó ahí porque es el jefe de logística y le gusta, pero yo quería nuevos desafíos. Además quiero aprovechar ahora que soy joven y que todavía no tenemos hijos. Igual la tengo a mi suegra. Ella me re ayuda, cocina, limpia mi casa. Viven a dos cuadras de mi casa y con tal de que no deje el trabajo me ayuda en todo. Ella siempre fue ama de casa y quiso que sus hijos estudien y a mi me adoptó como su hija jajaja

- ¿Y tu marido que estudió?

- El se recibió de técnico electromecánico, del secundario. Después hizo cursos de logística. Intento terminar la carrera de ingeniería, pero no pudo por el laburo. Ahí nos conocimos, en la UTN.

- ¿Y cuando se casaron se fueron a vivir a Ruíz?

- Sí. Mi familia es Córdoba. Mis viejos viven ahí. Tienen un estudio de abogados en Córdoba Capital. Son los dos abogados. Cuando yo les dije que quería estudiar ingeniería me ayudaron mucho. Me alquilaron un departamento en Capital y me bancaron económicamente toda la carrera. A mi viejo lo salvó haber estudiado. Antes el estudio lo manejaba sólo mi vieja y mi papá laburaba en una empresa importante de Córdoba, una automotriz. Pero un día, de golpe y porrazo, lo despidieron…así no más. Menos mal que pudo trabajar con mi mamá. Fue muy duro. Ahora están re bien porque gracias a que mi papá se sumó al estudio pudieron tomar nuevos clientes. Por eso yo no me caso con nadie…laburo, hago bien mi trabajo, cumplo con todo, pero no creo que

Universidad de SanAndrés

ésta es “mi familia”. Es mi trabajo y punto. La verdad es que yo laburo y me gusta lo que hago pero me gustaría trabajar menos horas. Tampoco dejo mi vida en esto, no vale la pena”.

3.3 Francisco

Una tarde fui especialmente a Libelle para poder hablar con Francisco. Él era el más joven de todos los supervisores, y el más criticado por la mayoría de sus compañeros.

Me crucé con Amelia en el vestuario de damas y ella se ofreció a llevarme al sector de Acondicionamiento y Fraccionamiento.*“Bancame cinco minutos que termino de lavarme los dientes y te llevo”*, me dijo.

Una vez que llegamos a Fraccionamiento fuimos a la misma oficina donde había ido con Carlos.

- ¡Hola Celi! Menos mal que pudiste venir ahora, porque la semana que viene ya no voy a estar y hasta que consigan mi reemplazo…nadie te iba a poder explicar qué se hace en este sector, me dijo Francisco.

- ¡¡Ah bue!! Nene tenemos al supervisor de la mañana, Carlos, y a Alessandra que trabajo acá mucho tiempo. ¡¡¡No sos el único que sabe cómo manejar a estos muchachos che!!!. Celi te dejo con el experto “number one” en Almacenamiento y Fraccionamiento, dijo Amelia.

- Jajaja (nos reímos todos)

Amelia volvió a su sector y yo me quedé con Francisco, que me confesó que siempre era el blanco de las bromas en todos grupos a los cuales pertenecía:

-Bueno como verás hasta Amelia me gasta…es mi destino.

Recordé que en las reuniones de equipo de supervisores –en el cambio de turno- varios le habían hecho bromas a Francisco diciendo que era gay porque le gustaba bailar y otros chistes donde lo tomaban de punto.

- En la secundaria también me hacían bullying. En esa época no era alto como ahora, era muy petiso. Me decían “enano oligarca”, porque mi viejo era el contador del Banco de Boston y mi vieja jefa de una fábrica Multinacional de la zona, donde trabajaban como operarios muchos de los padres de mis compañeros. Fui a una escuela del estado de la Zona Sur de la provincia de Buenos Aires, en la otra punta de acá. Era muy heavy el ambiente, no como las escuelas de Zona Norte. Mis viejos eran dos profesionales que vivían laburando y nos dejaban a mí y a mi hermana con mi abuela. No tenían mucho tiempo para nosotros y menos para observar si nos maltrataban en el cole. Los dos

Universidad de San Andrés

rubios de ojos claros en una escuela llena de morochos que nos comían crudos…bueno un poco lo que me pasó acá en Fraccionamiento. Me termino yendo porque le llenaron la cabeza al delegado gremial. Los pibes decían que yo los maltrataba…de terror.

- ¿Qué pasó?

- Bueno, yo empecé acá hace un año. Era mi primer puesto como supervisor. Tengo 27 años y llegué porque me esforcé laburando de sol a sol. Nadie me acodó, ni vengo por ningún conocido de los dueños. Mi primer trabajo fue en un Laboratorio chico "Argenpack", que es proveedor de acá – tercero- y es donde se elaboran y se envasan los medicamentos que son de consistencia muy densa, tipo ungüentos y vaselinas. Los de Libelle vieron que laburaba bien y le consultaron al dueño, Marcos Boggio, si podían "robarme" para Libelle. La relación entre Boggio y los dueños de acá es de añares y el viejo me veían con mucho empuje y ambición. Se dió cuenta que no tenía mucho más para ofrecerme. Después de cinco años me puso al mando de tres líneas, pero no había muchas oportunidades para crecer. Me dejó total libertad y comencé acá hace un año. ¡Mamita! No pensé que me iban a meter con un grupo tan complicado.

- ¿Por qué complicado?

- No quieren laburar. Nada que ver a las operarias de Argenpack. Bueno eran mujeres y con mayor nivel social, humildes pero otra cosa. Estos morochos son muy básicos.

Yo les pido algo y tardan mil años, boludean, pesan todo en cámara lenta.

- ¿Cómo es la rutina de trabajo acá? ¿Qué tienen que hacer?

- Mejor te voy contando y mostrando a la vez. Ahora que bajamos no se habla de este tema conflictivo porfi. Sólo hablemos de las rutinas productivas y si queda algo pendiente subimos o tomamos un café en alguna oficina lejos de acá ¿Dale?.

Le dije que por supuesto cuente con mi silencio y que me explique su día a día con "los muchachos" del sector.

El lugar estaba dividido en dos sectores. Por un lado, estaba el sector donde se almacenaba la materia prima y por el otro el sector donde se fraccionaba.

El lugar de Almacenamiento de Materia Prima ocupaba el 70% del espacio total del lugar. Era de forma rectangular y estaba lleno de graneles de materia prima por todos lados. Había tachos de plástico de color verde, azul y blancos; bolsas y cajas con la materia prima en pallets. Todo esto llegaba del depósito de Alsina (el Centro de Distribución). *"Los proveedores entregan toda la materia prima en Alsina, donde recibe el primer control. Luego de ahí vuelve a ser controlada acá. La gente de control de calidad, trabaja en ambos depósitos controlando y re controlando numerosas veces*

las materia prima, ya que si pasa algún tiempo se puede alterar o puede venir mal del proveedor", me explicó Francisco.

En otro sector del depósito había materia prima ya fraccionada –o sea pesada, rotulada y dividida- para ser llevada a las líneas con la cantidad necesaria para producir los lotes de los productos que estaban planificados para esa semana.

En el momento que íbamos recorriendo el sector de Almacenamiento, los operarios estaban levantando bolsas o tachos con un sistema especial de manijas que colgaban del techo. *"Son manijas electrónicas. Ellos sólo las tienen que dirigir y en este caso no tienen que hacer tanta fuerza."* Francisco me explicó que en aquel sector trabajaban sólo hombres y que tenían el menor rango dentro de la escala salarial de los operarios.

La mayoría de los operarios de Almacenamiento eran robustos, jóvenes, de piel oscura y pelo morocho. Casi ni me saludaban. Cuando Francisco les hablaba por algo, apenas me decían "Hola" en voz baja. Me sentía muy incómoda…evidentemente Francisco no era un líder querido por su grupo. La actitud de los mismos operarios fue completamente diferente cuando había ido con Carlos. Si bien Carlos lideraba a los operarios del turno mañana, ese día nos habíamos cruzamos con varios del turno tarde y todos lo saludaban afectuosamente.

Los pallets con las materias primas ya fraccionadas y listas para ser llevadas a las líneas estaban esperando "en cuarentena" que alguno de los operarios los transporten al sector de producción correspondiente o al depósito más pequeño que había cercano a la líneas. Lo hacían mediante zorras, que manejaban con mucha soltura y habilidad.

"Bueno y acá está Fraccionamiento", me dijo Francisco. El espacio era un rectángulo, que ocupaba el 30% restante del lugar. Era como una "pecera gigante", dividida en seis habitaciones de igual medida, 5 metros por 3 metros. Las paredes eran todas vidriadas y tenían balanzas industriales de acero, computadoras conectadas con el sistema SAP y máquinas fraccionadoras con embudos que se conectaban directamente a las bolsas o tachos de plástico donde iba la materia prima.

Antes de ingresar a Fraccionamiento, Francisco me advirtió lo siguiente:

-El sector requiere de mucha asepsia. La materia prima es muy lábil, se puede contaminar fácilmente.

- Como en el sector de Amelia ¿No?, le pregunté a Francisco.

- Sólo que acá se siente más el frío ¿Viste?

- Si eso te iba a decir, menos mal que tengo un sweater debajo de todos los delantales jajaja, le dije.

- Si yo me vivo cambiando…te cagas de frío en invierno. El tema es que acá no hay tolvas con producto que hay que calentar como en Elaboración. Pero no queda otra porque necesitamos que nada se contamine.

- ¿Y ellos como hacen para bancar tanto frío?

- Los operarios se mueven constatemente. Tienen que cargar bolsas pesadas con materia prima, tachos, luego limpiar todo el sector de piso a techo. No paran…de hecho cuando se rompe el aire acondicionado protestan y dejan de laburar. Además son todos gorditos, no sufren el frio como nosotros. ¿Viste las panzas que tienen? Yo me la paso haciendo gimnasia. No paro…sino con la comida de este comedor te crece la panza mal.

- Claro, le dije a Francisco preocupada (pensé en el kilo que había engordado desde que había empezado el trabajo de campo).

Luego fuimos a una mesada central donde había una computadora con una pantalla de 50 pulgadas.

-Acá los muchachos operan SAP. En realidad, la clave la tienen únicamente los supervisores. El jefe que está a cargo los habilita y ellos van cargando la materia prima fraccionada, según el plan de fraccionamiento –que depende del plan de Producción- lo que te mostró José en la pizarra donde está su oficina. En SAP también se puede ver donde está almacenada la materia prima que tienen que fraccionar, si hay algún faltante, si está en camino, etc. Yo estudié Bioquímica en la UBA, jamás vi SAP. Tuve que aprender todo acá en Libelle y en mi anterior laburo.

Mientras Francisco me seguía mostrando cómo funcionaba SAP, se acercó uno de los operarios para hacerle una pregunta.

- Decime Pepe, ¿Qué necesitas?, le dijo Francisco

- Me decís dónde puedo encontrar el Oleo Naturis. Hay que fraccionarlo para esta tarde y nadie lo encuentra.

- Esperá que miro en SAP. De paso te presento. Ella es Celina, no viene a reemplazarme. No se hagan ilusiones. Ella viene a hacer un trabajo práctico de una universidad, le explicó Francisco.

Lo saludé a Pepe con un beso y luego ellos siguieron revisando la computadora para encontrar la locación del producto.

-¡La puta madre!, dijo Francisco. Está en Alsina y los camiones ya vinieron a la mañana. Hasta la madrugada no van a volver. Bueno no es culpa nuestra si estos boludos se equivocan y no traen lo que corresponde. Mirá trajeron el talco que es para dentro de tres días. ¡Qué estúpidos!

Universidad de San Andrés

- Bue…y que hacemo entonces. ¿Qué fraccionamo?

- Fraccionen el resto que está en el plan, mientras voy a hablar con Marcelo a ver si se puede pedir que venga una de las camionetitas más chicas (le dijo Francisco a Pepe). Celi bancame que hablo con Marce un toque.

Mientras Francisco gestionaba una camioneta especial para traer el "Oleo Naturis" del Depósito de Alsina, me quedé mirando como "los muchachos" levantaban bolsas de talco y las fraccionaban a través de unos embudos gigantes. Luego rotulaban las bolsas más pequeñas con unas etiquetas que contenían un código de barras. Si alguien quería saber más detalles sólo acercaba un lector de código de barras y ahí se podían ver –en una mini computadora portátil- todos los datos del contendido de la bolsa: proveedor, vencimiento, fecha de elaboración, fecha de fraccionamiento, lote al que iba destinado, operarios y supervisores a cargo, toda la información de SAP estaba en aquel código.

Marcelo me había explicado el día anterior que la "trazabilidad" de las materias primas era tan importante como la de los productos terminados. Si sucedía algún problema con algún lote o medicamento uno debía poder saber toda la ruta hacia atrás. Osea, dónde se produjeron todas las materias primas, los proveedores, quienes la fraccionaron y manipularon; en que línea se elaboró determinado producto, cual era el supervisor a cargo, a qué depósito fue, a cual droguería se le vendió este producto terminado, etc. Las normas GMP exigían que esta ruta se conozca de principio a fin, por ello los sistemas estaban adaptados para lograr la "trazabilidad"; pero también había numerosos documentos y guías en papel.

-Celi, vamos que Marce me pidió que yo gestioné la camioneta; pero antes tengo que pedir autorización firmada a Seguridad y a Recursos Humanos. Acompañáme y vamos charlando en el camino.

Mientras caminamos por el "laberinto" de Libelle, Francisco me dijo:

-Bueno ahora sí te puedo explicar mejor. El tema en Almacenamiento y Fraccionamiento, es que hay un "líder negativo". Marito, un muy amigo de Pepe, que les llenó la cabeza a todos, y especialmente al delegado gremial. Yo traté de mejorar el rendimiento laboral, para que fraccionen y limpien más rápido, pero se hacían los boludos como siempre. ¡Están muy mal acostumbrados por los jefes y supervisores! ¡Los dejan hacer todo a "su tiempo" pero "su tiempo" no es el tiempo de producción! Es mejor fraccionar más rápido y tener todo listo dos días antes que andar corriendo. Bueno estos pibes dicen que "se cansan". Yo quise mejorar los resultados del equipo y se me pusieron todos en contra. Los tiempos los manejan ellos. Eso poné en tu tesis:

“Los supervisores no tenemos control sobre los tiempos porque los gremios no nos dejan”.

- ¿Por qué crees que no quieren trabajar más rápido?

- Para boludear, no es lo mismo limpiar ágilmente que hacerlo en cámara lenta. Cumplís con el trabajo, pero lo hacés más lento y de paso descansás.

- Pero al ser un trabajo tan arduo físicamente, ¿No deberían tener descansos?

- Tienen los mismos descansos que el resto de producción: un refrigerio de media hora y una hora de almuerzo. Es lo que “su” gremio negoció. Bueno, el delegado se me puso en contra y me voy a terceros…acá no me quieren ni ver.

Lo saludé a Francisco porque ya era tarde, y le pedí que me guíe al vestuario de mujeres.

3.4 Autoadscripciones e Imputaciones: guardiacárceles y super-productivos

Darío, Marta y Francisco son los supervisores de menor antigüedad en Libelle. Los tres tienen en común –junto con el resto de los supervisores- que ven a los operarios como una alteridad social. Para Francisco los operarios son vagos, “*no quieren laburar”, “hacen el trabajo en cámara lenta”, “son muy básicos” y* también *s*on “gorditos”, que no sufren el frío como él.

Foucault nos explica como se combatía la “vagancia” a principios del siglo XX *“Tras los delitos de vagancia está la pereza; es ella a la que hay que combatir. ‘No se logrará nada encerrando a los mendigos en prisiones (…) habrá que obligarlos a trabajar. ‘Utilizarlos es el mejor medio de castigarlos’. Contra una mala pasión, una buena costumbre; contra una fuerza, otra fuerza”* (Foucault 2015, 123-124).

Darío también juzgaba a los operarios como vagos y mentirosos *“(…) lo operarios no aparecen, traen partes médicos truchos, laburan a su ritmo…boludean…charlan entre ellos. En fin, hay que estar encima controlándolos…”,* me decía Darío cuando me describía lo operarios de la fábrica de la familia de su esposa.

Marta también demostraba desconfianza ante los operarios cuando yo le preguntaba si creía que había diferencias de género en el modo de ejercer el rol de supervisión: *“Te caminan igual, seas hombre o mujer”.* También los incriminaba de robar en la fábrica, de tomar helado y de dispersarse.

Estos tres supervisores “guardiacárceles y super-productivos” coinciden con los otros supervisores “padres, madres y blandos” en que los operarios: son vagos, ladrones, mentirosos y poco confiables. Los operarios son una alteridad social y por ello son

juzgados *"(...) las expresiones 'clase media', 'clase superior' o 'clase obrera' son menos problemáticas cuando se las emplea, no como sustantivos, sino como epítetos que expresan una impresión. Por lo tanto, están más cerca del leguaje de la ética (que es por entero cuestión de epítetos) de lo que solemos pensar y, si siempre recordáramos este aspecto cuando empleamos tales expresiones, la cuestión no nos resultaría tan enigmática pero, ciertamente, perdería parte de su seducción (...) el poder y la atracción de esas palabras estriba precisamente en el espacio que ofrecen para las evasivas, la tergiversación y el ejercicio de juegos sociales y políticos. Son, esencialmente, conceptos retóricos".* (Furbank 2005, 19).

Sin embargo, a diferencia de los supervisores "padres, madres y blandos", estos tres supervisores "guardiacárceles y super-productivos" tienen como objetivo disciplinar a los operarios, ejercer el poder que les confiere el lugar jerárquico que tienen en la organización y así producir más y mejor. José, Carlos, Amelia, Alessandra y Héctor quieren "educarlos", actuar como "padres y madres"; pero Darío, Marta y Francisco quieren "diciplinarlos". El operario, en términos de estos tres supervisores, siempre es "sospechado" y "debe ser controlado de cerca": *"(...) acá los dejan trabajar con quienes se llevan mejor, los dejan ir al baño a tomar mate…en realidad…formalmente no se puede…pero se hacen todos los boludos y los dejan…tampoco los revisan cuando salen a ver si se robaron algo."* , me decía Darío.

"El poder disciplinario, en efecto, es un poder que, en lugar de sacar y retirar, tiene como función principal 'enderezar conductas', o sin duda, hacerlo para poder retirar mejor y sacar más. No encadena las fuerzas para reducirlas; lo hace de manera que a la vez pueda multiplicarlas y usarlas (...) Encauza las multitudes móviles, confusas e inútiles de cuerpos y de fuerzas en una multiplicidad de elementos individuales (...) La disciplina 'fabrica' individuos; es la técnica específica de un poder que toma a los individuos a la vez como objetos y como instrumentos de su ejercicio" (Foucault 2015, 199). Darío era muy claro cuando se describía como supervisor, me decía que no le temblaba el pulso, que él estaba para poner orden y que sancionaba a los operarios que iban en contra de las normas.

Otro tema que surgió del trabajo de campo es el manejo de los tiempos en la fábrica. Esto se ve claramente en el problema que tuvo Francisco como supervisor, que terminó teniéndose que ir a otra área. Para Francisco, los tiempos de la producción están por

sobre las personas. Sin embargo, según su relato él trató de implementar mejoras y de aumentar el rendimiento laboral; pero para Francisco los operarios estaban muy mal acostumbrados por los jefes y supervisores anteriores, quienes los dejaban hacer todo a "su tiempo". Francisco me aclaraba que "el tiempo de los operarios", no es el rítmo que se necesita para *producir* más y mejor. Francisco estaba enojado con la respuesta del equipo de Almacenamiento y Fraccionamiento, quienes lo acusaron con el delegado gremial, y se tuvo que ir a otro sector.

Carlos y Alessandra estuvieron en desacuerdo con el método de Francisco. Carlos estaba a cargo del mismo sector de Fraccionamiento que Franciso, pero en el turno mañana –y muchas veces reemplazaba a los del turno tarde- Alessandra había sido supervisora de ese mismo grupo de operarios durante tres años: *"(...) ese pibe no tiene idea de cómo manejarse (...) Francisco vino con unos aires de grandeza y trató de cambiarles todas sus rutinas y sus tiempos. (...) Son chicos que la vienen pasando muy mal. Antes que Francisco, tuvieron un jefe terrible…que prefería algunos sobre otros…los trataba re mal…hay que entenderlos…yo nunca los apuré y jamás tuve problemas…siempre tenían el laburo hecho…eso sí nunca les di confianza de más (...) Pero tampoco puedo ser un tempano de hielo como Francisco o el jefe anterior",* me decía Alessandra en el trabajo de campo.

Carlos también estaba de acuerdo con Alessandra y fue muy crítico respecto de los métodos de Francisco. Me dijo "ese pibe la pifió mal" y luego me explicó *"(...) yo los dejo que se manejen los tiempos, no los estoy midiendo con un cronómetro…me muero antes de hacer eso…son seres humanos…no son máquinas…no sabés los quilombos que tienen en sus casas (...) pibes que criar, viejos o suegros que bancar…yo no los puedo volver locos…mientras me cumplan con el laburo".*

Según Foucault, la disciplina es uno de procedimientos centrales de las fábricas para controlar la utilización del tiempo: *"(...) tiende a que aumenten las aptitudes, las velocidades, y por ende las ganancias; moraliza siempre las conductas, pero cada vez más finaliza los comportamientos, y hace que los cuerpos entren en una maquinaria y las fuerzas en una economía"* (Foucault 2015, 243).

Universidad de San Andrés

Conclusiones

Desde el comienzo de mi trabajo de campo, los supervisores de Libelle fueron percibidos como individuos; así se percibían ellos a sí mismo y así los percibía la organización. Tanto el gerente de Recursos Humano como el Jefe de Producción los evaluaban y premiaban según los resultados individuales para con el equipo de operarios a quienes lideraban. Ellos entre sí también se evalúaban en forma individual….cada uno me fue llevando de la mano a recorrer el laberitno Libelle –como ellos le decían-, siempre desde su perspectiva. No hay un equipo de supervisores, hay individuos juntos. De allí la organización de los capítulos de la tesis como un listado de nombres separados, según surgió de los nativos.

El título de la tesis, "¿No somos islas?", hace mención a un proyecto que propuso la gerencia. El objetivo de los gerentes era lograr la comprensión de las diferentes áreas entre sí. Elegí este título, en forma de pregunta, en un tono irónico…ya que considero que los supervisores están como "en islas", resolviendo y lidiando la alteridad social que representan para ellos los operarios, poniendo barreras morales.

Todos los supervisores, tanto los "padres, madres y blandos" como los "guardiacárceles y superproductivos" ven a los operarios en términos de clases sociales y construyen fronteras morales. Se consideran a sí mismos de una clase superior y a ellos de una clase inferior. Los operarios son "salvajes" a moralizar. *"La 'clase' dice de los seres humanos nada menos que el lugar que ocupan: un nivel superior, inferior o medio (…) es un esquema que de alguna manera sigue los mismos lineamientos del esquema medieval de los tres órdenes o los tres estados, la tríada de aquellos que rezan/ aquellos que luchan/aquellos que trabajan"* (Furbank 2005, 23)

Todos los supervisores parten de la idea de que ellos están en su rol para hacer cumplir las normas, lograr que los operarios trabajen y cumplir los objetivos de la empresa en terminos de productividad. Sin embargo, según los supervisores, los operarios son "vagos" que no quieren trabajar. ¿Cómo se lográn estos objetivos? Los "padres, madres y blandos" a través de la empatía y la persuasión; los "guardiacárceles y superproductivos", haciendo cumplir las normas a raja tabla, sancionando, vigilando y castigando, según nos dice Foucault.

Ambos grupos se diferencian en el modo de lidiar con esta alteridad. Todos los juzgan de clase baja, pero tienen estilos diferentes. Por un lado, José los trata de persuadir a los

operarios, "aceitando la línea" regalándoles bonbones. José, aunque los critica, siempre los comprende*"A los operarios hay que ganárselos…viven en condiciones terribles"*, me decía una y otra vez. Es la práctica de José en relación con la alteridad. En el otro extremo, está Francisco. Él, en cambio, los desprecia, no le interesa persuadir a nadie, él cree en otros valores, en la meritocracia, "hay que hacer las cosas rápido y eficazmente", me diría. Francisco no se toma el trabajo de conocer a los operarios, no le interesa establecer ningún tipo de relación, porque para él son una alteridad a "disiplinar", forman parte de la maquinaria productiva. Son dos tipos de gestión, diferentes grados de conocimiento del otro, diferentes formas de manejar la alteridad social.

La teoría de los supervisores no alcanza para entender estos mundos. La literatura no considera las cuestiones de clase social para poder explicar el dilema en que se encuentran los supervisores. Al poder acompañar, en este trabajo, el ejercicio cotidiano de los supervisores en la fábrica, me di cuenta que las teorías acerca de ellos se centran en el ejercicio del rol desde un punto de la vista formal, vinculándolo con sabers técnico-burocraticos, evaluando si tiene más o menos poder y como deberían actuar en consecuencia de ello. También la literatura da prescripciones de cómo se debería jerarquizar el rol y se centraron en investigar si el rol evolucionó o no. La literatura anglosajona victimizan a los supervisores, dejándolos en el lugar del Jamón del Sándwich, en el medio de las presiones de sus jefes y las presiones de los operarios. La escuela francesa, victimiza a los operarios, criticando el rol del supervisor, como un instrumento de la organización para vigilar y castigar; están centrados en los grupos que ellos lideras: los operarios y la lucha de clases. La teoría no menciona cómo hacen los supervisores para lidiar con la alteridad que representa para ellos tener que estar de forma cotidiana con alguien a quien consideran un "otro social".

Otro tema interesante es la contradicción que ocurre en la fiesta de aniversario del laboratorio. El sindicato de los visitadores médicos es quien arruina la fiesta…el sindicato de los empleados de clase media, y no el sindicato de los operarios. Sin embargo, para los supervisores el sindicato es *"muy poderoso"* en Libelle: *"logran lo que quieren"*, siempre están controlando y vigilando la conducta de los supervisores, tienen el poder para moverlos de sector, *"ojo con poner mala cara porque te acusan con el gremio"*, me dirían todos. Respecto de los operarios *"los cubren y ayudan"*, les

consiguen beneficios que alimentan su vagancia y comodidad, como trabajar con aire acondicionado, en síntesis *"los malcrían"*.

Finalmente, un tema recurrente en mi trabajo de campo es la desconexión de los operarios con el mundo exterior y un claro ejemplo de esto es la imposibilidad de usar los celulares mientras trabajan; aunque en mis visitas al baño observé en numerosas ocasiones a las operarias revisar el celular. Como dirían todos, *"tienen prohibido salir afuera"*, el comedor de la planta está incluido dentro de su sueldo. *"La fábrica explícitamente se asemeja al convento, a la fortaleza, a una ciudad cerrada; el guardián 'no abrirá las puertas hasta la entrada de los obreros, y luego que la campana que anuncia la reanudación de los trabajos haya sonado; un cuarto de hora después nadie tendrá derecho a entrar; al final de la jornada, los jefes del taller tienen la obligación de entregar las llaves al portero de la manufactura que abre entonces las puertas"*. Justamente Héctor, un supervisor con mucha experiencia en laboratorios argentinos fue que me dijo *"¿Nena no te das cuenta del encierro? Los muchachos están metidos acá ocho horas sin poder salir y tienen que pedir permiso hasta para ir al baño o para tomar un café…en ese sentido lo veo como una cárcel"*.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

La vida del supervisor es estar atento a que les pasa a sus operarios, según Amelia, José, Carlos, Alessandra y Héctor; o estar centrado en producir cada vez más y mejor, sancionado y castigando, según Francisco, Marta y Darío. Así se describieron ellos y acusaron a los otros, en este trabajo de campo que intentó responder al interrogante ¿Cómo los supervisores de las fábricas experimentan, desde su perspectiva, el vínculo cotidiano con los operarios, quienes para ellos representan una alteridad social?

Bibliografía de consulta y referencia

ABU-LUGHOD, Lila .1988. Fieldwork of a Dutiful Daughter. En *Arab Women in the Field. Studying your own Society,* Eds. Soraya ALTORKI y Camillia FAUZI EL, 139-161. Syracuse University Press.

ACAS.2014. Front lines managers advisory booklet. ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service). Disponible en http://www.acas.org.uk/media/pdf/j/4/Front-line-managers-advisory-booklet.pdf (consultado el 28 de marzo de 2017).

ANMAT. Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. www.anmat.gov.ar (consultada el 28 de marzo de 2017). Argentina.

BURAWOY, Michael. 1982. *Manufacturing Consent: changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: The University of Chicago Press.

CAMPINS, Mónica y Ana PFEIFFER. 2011. La importancia de las redes sociales en los orígenes de la industria farmacéutica argentina. El caso de los catalanes en Argentina. *Revista de Historia Industrial* 47. *Universidad de Buenos Aires, Año XX.*

CASIBA. Empresa dedicada a la fabricación y venta de Flujo Laminar. http://www.casiba.com.ar/flujo-laminar-areas-limpias/flujos-laminares-de-banco/ (consultada el 28 de marzo de 2017). Argentina.

DA MATTA, Roberto. 1999. El oficio del etnólogo o como tener 'Anthropological Blues'. En *Constructores de Otredad,* 172-178. Buenos Aires: Antropofagia.

DE SMET, Aaron, Monica McGURK y Marc VINSON. 2010. *How companies manage the Front Line Today*. McKinsey Survey Results.

FELITTI, Karina y Graciela QUEIROLO. 2007. ¿Por qué y para qué trabajan las mujeres? *Revista Todo es Historia: Industriales e industrias que forjaron el país 483 (XL): 56-61. Buenos Aires, Argentina.*

Universidad de San Andrés

FOUCAULT, Michel. 1979. *La Microfísica del poder.* Madrid: Las Ediciones de La Piqueta.

_____. 1982. The Subject and Power. *Critical inquiry 8(4): 777-795. The University of Chicago Press*.

_____.2015. *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

FURBANK, Phillip Nicholas. 2005. *Un placer inconfesable o la idea de clase social*. Buenos Aires: Paidós.

GALONE, Osvaldo. 1999. Belisario Roldán. El estilo de una voz. En *Colección Vidas. Ideas y Obras de los Legisladores Argentinos*. Buenos Aires: Círculo de Legisladores de la Nación Argentina.

GARCÍA, Eugenia. 2009. "Las reglas del juego: una etnografía sobre quienes trabajan en el mercado financiero argentino". Tesis de Maestría en Antropología Social IDES-IDAES-UNSAM. Directores: Federico Neiburg y Rosana Guber. Inédita. Buenos Aires.

GAYNOR BUTTERFIELD, Eric. 1997. *"Autoridad, poder, influencia, involucramiento, compromiso: su relación con el desarrollo organizacional"*. Ponencia presentada en el Congreso de Desarrollo Organizacional, Buenos Aires, Argentina.

GUBER, Rosana. 2001. *La etnografía. Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

HALES, Colin. 2005. *Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager*. Oxford: Blackwell Publishing.

_____.2007. Structural Contradiction and Sense-Making in the First-Line Manager Role. *University of Surrey, Irlanda. The Irish Journal of Management*: *147-179*.

Universidad de San Andrés

HBR Report. 2014.Front Line Managers: Are they given the leadership tools to succeed?. Harvard Business Review Analytic Services Report. Disponible en https://hbr.org/sponsored/2016/04/frontline-managers-are-they-given-the-leadership-tools-to-succeed (consultado el 28 de marzo de 2017).

ILLOUZ, Eva. 2009. La clase social del amor. En *El consumo de la utopía romántica. El amor y las contradicciones culturales del capitalismo*, 325-373. Buenos Aires: Katz.

JAQUES, Elliott. 2014. *La organización requerida. Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Gránica.

LINHART, Robert. 1979. *De cadenas y de hombres*. México:Siglo Veintiuno Editores.

LEY ARGENTINA DE SEGURIDAD E HIGIENE. 1972. Presidencia de la Nación. Argentina. Disponible en http://www.fcnym.unlp.edu.ar/uploads/docs/ley_19587__sobre_higiene_y_seguridad_en_el_trabajo.pdf (consultada el 28 de marzo de 2017). Buenos Aires, Argentina.

LONGENECKER, Clinton O. y Mitchell NEUBERT. 2003. The management development needs of front-line managers: voices from the field. *Career Development International 8*(4): 210-218.

LOWE, James. 1993.Manufacturing reform and the changing role of the production supervisor: the case of the Automobile Industry. *Cardiff Bussiness School, Journal of Management Studies 30*(5): 739-758.

MAURICE, Marc, François SELLIER y Jean-Jaques SILVESTRE. 1987. *Política de educación y organización industrial en Francia y en Alemania. Aproximación a un análisis societal*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

MELLIA, José Luis, Amparo OLIVER y José Manuel TOMAS. 1993. El poder en las organizaciones y su medición. El cuestionario de poder formal e informal. *Bogotá: Revista Latinoamericana de Psicología 25*(2): 139-155.

Universidad de San Andrés

MOORHEAD, Gregory y Ricky GRIFFIN. 1995. Organizational Behavior: Managing people and organizations. Houghton Mifflin Co.

MOTTEZ, Bernard. 1973. *La Sociología industrial*. Barcelona: Oikos-Tau.

MUSCHIAZZO, Armando F. 2007. Historia de un despojo: los Massone y la industria farmacéutica. *Buenos Aires: Revista Todo es Historia: Industriales e industrias que forjaron el país* 483 (XL): 64-65.

OCASIO, William. 2002. Organizational Power and Dependence. *Companion to organizations*, 363-385.

OUCHI, William G. y Alan L. WILKINS. 1985. Organizational culture. *Annual review of sociology 11*(1): 457-483.

PFEFFER, Jeffrey . 1981. Power in Organizations. Boston: Harper & Row Publishers Inc.

_____.1993. El Poder en las organizaciones. Madrid: Mc.Graw-Hill.

_____.2013. You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *The Academy of Management Perspectives*, *27*(4): 269-280.

PURCELL, John y Sue HUTCHINSON. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal 17*(1): 3-20.

QUIMINET. 2017. *Buenas Prácticas de manufactura en la producción*. Disponible en www.quiminet.com/articulos/buenas-practicas-de-manufactura-en-la-produccion-farmaceutica-237.htm (consultada el 28 de marzo de 2017)

ROCK, David.1994. *Argentina 1516-1987. Desde la colonización española hasta Raúl Alfonsín*. Buenos Aires: Alianza Singular.

ROMERO, José Luis. 1991. *Breve historia de la Argentina*. Buenos Aires: Huemul.

ROY, Donald F. 1959. " Banana Time": Job Satisfaction and Informal Interaction. *Human organization*, *18*(4): 158-168.

SANIDAD. Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina (FATSA). http://www.sanidad.org.ar/acciongremial/acciongremial_institucional.html (consultada el 28 de marzo de 2017)

SMILEY, Laurence M. y Paul R. WESTBROOK. 1975. The first-line supervisory problem redefined. *Personnel Journal 54*(12): 620.

SZLECHTER, Diego y Florencia LUCI. 2014. *Sociología del management en la Argentina. Una mirada crítica sobre los actores, los discursos y las practicas en las grandes empresas del país*. Buenos Aires: Edicon (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Cuidad Autónoma de Buenos Aires).

TOWNSEND, Keith y Bob RUSSELL. 2013. Investigating the nuances of change in front-line managers' Work. *Labour & Industry: a journal of the social and economic relations of work 23*(2): 168-181.

VARGAS, PATRICIA. 2013. *Diseñadores y emprendedores. Una etnografía de la producción y el consumo de diseño en Buenos Aires*. La Plata: Editorial Al Margen.

VARGAS, Patricia y Cristina M. VILLATA. 2014. Mujeres en el pozo y en la obra. Reflexividad y aprendizaje significativo en dos etnografías sobre el mundo del trabajo. En *Prácticas etnográficas. Ejercicios de reflexividad de antropólogas en el campo,* comp. Rosana Guber ,65-86. Buenos Aires: IDES.

VASILACHIS DE GIALDINO, Irene (coord.) 2009. *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Editorial Gedisa.

VAZQUEZ MAZZINI, Marisa. 2015. *La gestión del cariño. Una etnografía sobre el aprendizaje y la enseñanza en una escuela de negocios del Gran Buenos Aires*. Buenos Aires: Antropofagia, IDES (Centro de Antropología Social).

WALTON, R.E. 1985. From Control to Commitment in the Workplace. *Harvard Business Review 63*(2): 76-84.

Universidad de San Andrés

Documentos analizados:

1- Organigrama de la empresa

2- Carteleras de la empresa

3- Revistas editadas por el empresa para ser divulgadas en el ámbito médico.

4- Cuestionario de Inducción de la empresa

5- Seguro ART, contratado por la autora, pero diseñado por la empresa.

6- Guía de Producción

7- Se trata de documentos confidenciales, por ello no los puedo incluir en la tesis.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés