

**Desafíos productivos y organizacionales de una  
empresa estatal. El caso del Astillero Río  
Santiago (ARS), en perspectiva histórica**

**Juliana Frassa  
UNLP- UNAJ**

# 1- ¿Por qué el Astillero Rio Santiago?

- Observar lo macro en lo micro
- Ejemplo paradigmático de los cambios experimentados en la política industrial nacional de los últimos 60 años.

## 2- ¿Que se debate?

AIRES. "DONDE SE INFORMAN LOS QUE TE INFORMAN" » POLITICA » 29 JUL 2018

ESCÁNDALO

# Lapidario informe de Lanata sobre Astillero Río Santiago en un momento de máxima polémica, y respuesta de ATE Ensenada

En PPT, por El Trece, este domingo por la noche se puso al aire un lapidario informe sobre Astillero Río Santiago en donde se sostienen temas complejos y se la apunta como "caja de la política". El último barco que se construyó fue "en 2008 o 2010, cinco buques para Alemania", dijo Francisco Banega de ATE Ensenada. En tanto, por estas horas, se está denunciando un "ajuste del gobierno provincial para terminar con Astillero", e incluso el intendente de Ensenada, Mario Secco, se puso a la cabeza "de la lucha de los trabajadores". ATE Ensenada salió con dureza minutos antes de que se difundiera el informe.

# Astillero Río Santiago: cuesta \$ 3.600 millones pero es una "fábrica fantasma" tomada por la corrupción

Un informe de PPT reveló los desmanejos del sindicato ATE y del gobierno de Daniel Scioli en el funcionamiento de la fábrica, que hace 10 años no finaliza una embarcación.

## VIDAL CALIFICÓ AL ASTILLERO RÍO SANTIAGO DE "NO PRODUCTIVO" Y ATE ENSENADA SALIÓ AL CRUCE

*Después de que la gobernadora de la provincia de Buenos Aires, María Eugenia Vidal, calificara al astillero Río Santiago de Ensenada como "la única empresa estatal no productiva en el ámbito provincial", los trabajadores de la planta naviera exigieron una "pronta reunión" con la mandataria.*

El secretario general del gremio local, Francisco Banegas, aseguró: "Hoy requerimos la continuidad productiva. Nuestros

# El plan de Mauricio Macri para privatizar el Astillero Río Santiago

INDUSTRIA 04 DE AGOSTO DE 2018 POR EDITOR

El presidente le blanqueó a empresarios navales la idea de poner la empresa, que está en manos del Estado bonaerense, en manos privadas.



## “Habría que dinamitar el Astillero Río Santiago” dijo Macri y los trabajadores tomaron el edificio

El presidente lo dijo en el encuentro que mantuvo en Mar del Plata con la “Mesa de la Pesca” con empresarios, funcionarios y representantes de los sindicatos

Por: Redacción FiloNews  
17/07/2018 - 12:16 HS



\*No hubo un solo despido\*

## Vidal, dura con ATE por Astillero Río Santiago: "Marchan por los negocios"



24/08/18 09:33 hs.

La gobernadora bonaerense, María Eugenia Vidal, cuestionó con dureza al gremio ATE, que el martes y miércoles pasado se movilizó a Gobernación en reclamo por la situación del Astillero Río Santiago, al asegurar que "marchan por los negocios".

La mandataria provincial sostuvo en declaraciones televisivas que el de Astilleros "es un caso de corrupción", y aseguró que el reclamo de ATE "es falso" y que los gremios "movilizan a la gente diciéndoles que tiene que venir a pedir para no perder su fuente de trabajo" a pesar de que "en dos años y medio de gobernadora no hubo ni un solo despido en Astillero".

"Lo que no quieren es perder los privilegios del sindicato, que maneja un comedor donde se cobraba por tres mil trabajadores pero sólo le daba a la mitad", arremetió Vidal, al tiempo que detalló que se denunció a ATE "por administración fraudulenta, por quedarse con la plata de los trabajadores, porque tienen vínculos y connivencia con empresas contratistas".

La mandataria provincial sostuvo que en el Astillero "hay asalariados de \$ 300 mil, hace diez años que no terminan un barco, y los que quieren terminar, que se adjudicaron en la década del 2000, se

### 3- ¿Que modelo de Estado sustentó a la empresa estatal?

- Promotor del desarrollo económico en un modelo articulado de promoción industrial/comercial
- Parte y arbitro de las relaciones laborales
- Agente simbólico

# 4- ¿Como se supero el intento de privatización en los años 90?

## Dimensión Organizacional

- 1- Articulación particular de intereses en juego (estrategia sindical / estrategia del gobierno provincial).
- 2- Creación de Zona Franca (90% del terreno ocupado)
- 3- Coyuntura del mercado internacional de la construcción naval

## Dimensión Productiva

3- Rasgos organizacionales y culturales del ARS

- Organización del trabajo por proyectos
- Preservación de la calificación y el saber hacer de los trabajadores
- Cultura organizacional e identidad laboral

## ¿Qué elementos permiten explicar la subsistencia de la empresa?

- Estrategias *racionales* en términos *contextuales*: articulación coyuntural de intereses, posibilitada y promovida por la movilización obrera
- Conservación de rasgos productivos y organizacionales tradicionales
- Relevancia explicativa de recursos simbólicos (*intangibles*)

*Explicación multicausal de la supervivencia de la empresa*

## 5- ¿Que soportes simbólicos sostienen la resistencia obrera?

- Historia de lucha transmitida (desde la «Resistencia Peronista» a la resistencia la dictadura militar y el modelo neoliberal de los años 90).
- Discurso ideológico sustentado en la soberanía nacional y el estatismo
- Composición de la mano de obra

- Discurso organizacional orientado a la valoración de la empresa y el trabajo estatal, haciendo hincapié en la importante misión adjudicada al astillero: consolidar de la soberanía económica y comercial argentina a través de la construcción de barcos a nivel local:

*“Para nosotros el astillero es un bastión de soberanía, es estratégico (...) para nosotros defender el astillero es, en parte, defender la soberanía nacional. Esa es la razón por la cual los trabajadores del ARS defendieron la empresa durante tantos años, es una parte de ellos”*

# Resultados encuesta (2010)

- 65% tienen o han tenido trabajadores familiares en la empresa
- 48% tiene un vinculo filial (padre/hijo) con otro trabajador del ARS
- 25% se graduó de la Escuela Técnica de la empresa
- 82% sostiene que es «muy importante» trabajar en una empresa estatal.
- 90% declaró estar orgulloso de trabajar en el astillero
- 90% desean que su trabajo en el ARS dure el resto de sus vidas, por "razones económicas" (41%), "satisfacción laboral/profesional" (32%), "motivos afectivos/emocionales" (15%) o "razones políticas" (12%).





## 6- ¿Cuales son los desafíos actuales del ARS?

- Carencia de una política nacional de largo plazo para el sector de la construcción naval
- Prevalencia de criterios *político-partidarios* antes que *técnico-productivos* en la estrategia de negocios de la empresa
- Pérdida de rutinas y saberes organizacionales
- Reducción del valor agregado a la producción: desaparición de las áreas de Desarrollo de proyectos y de Diseño
- Escasa inversión y renovación tecnológica
- Reducción de su diversificación productiva

Caída de la productividad (-20% entre 2004 y 2010)

Deterioro de las condiciones de competitividad del astillero

## 7- ¿Que se puede hacer?



**Primer Plan Quinquenal del ARS y Bases para Industria Naval nacional (2006):**

Proyectos de ley para fomentar el transporte marítimo, la conformación de una flota de bandera, la disponibilidad de bodegas para el comercio, la creación del Fondo para el Desarrollo de la Industria Naval Nacional (FODINN)