

---

Russo, Cintia, "Proceso de trabajo y espacio fabril: el caso de la Cervecería y Maltería Quilmes", en *Anuario CEEED*, N° 1 – Año 1, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2009. pp. 203-232.

---

**Proceso de trabajo y espacio fabril: el caso de la Cervecería y Maltería Quilmes**

**Cintia Russo**

Universidad de Quilmes, UBA-FFyL

"La fábrica de cerveza con sus vastos edificios es un verdadero monumento al trabajo, pues hay que ver aquello para cerciorarse de que es algo colosal (...) se parece a una ciudad con sus calles abiertas, su tráfico de coches eléctricos que van y vuelven cargados de botellas y barriles, con sus peatones que trabajan y piensan..."

Guía Industrial, Unión Industrial Argentina, 1895

El espacio, como soporte de los procesos productivos, no sólo produce sino también es producido y emerge en el seno de una trama vincular de relaciones de poder: es el escenógrafo y el escenario donde la confrontación de las diversas racionalidades se manifiestan en el devenir de una organización empresarial.

En el espacio fabril de la línea de montaje el operario trabaja al lado del otro y puede visualizar con claridad su relación con la máquina así como la pertenencia a un colectivo. Con las mutaciones en las formas de trabajo del obrero fordista hacia el operario autónomo y flexible que sigue el proceso productivo sentado en una sala de control con una terminal de computadora, se modifican las percepciones que el sujeto tiene en relación a su propia identidad obrera y a la organización a la que pertenece.

El objetivo del presente trabajo se centra en el análisis de las transformaciones en la organización del trabajo como una de las piezas de un esquema más complejo de internacionalización y modernización de una gran empresa, la Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) a la vuelta del siglo XXI. Recorreremos, entonces, el proceso y espacio productivo en la planta original de la empresa, ubicada en el partido de Quilmes donde se inició la elaboración y la marca de la cerveza *Quilmes* hace más de un siglo.

El período que analizaremos abarca desde la llamada segunda fundación de CMQ, en 1960, hasta los años 90. Los cambios más importantes en la organización del trabajo y el espacio laboral en este periodo estuvieron determinados por una asimétrica combinación entre la microeconomía de la empresa y la macroeconomía. Dado el contexto nacional e internacional de fin de siglo XX, la empresa desplegó estrategias ofensivas, entre las décadas de los 80 y 90, sustentadas en la reconversión tecnológica de las plantas y reajuste de la organización empresaria, de las formas de marketing y comercialización, y una agresiva política publicitaria que resultaron en un significativo aumento del consumo de cerveza per cápita y un alto porcentaje de control del mercado. En este proceso la empresa aplicó nuevas herramientas y modelos de organización del trabajo articulados con un nuevo concepto del management del negocio. Si bien la planta de Quilmes no fue la piloto en la implementación del nuevo modelo, es la que tiene, históricamente, mayor peso simbólico en la empresa además de seguir siendo la de mayor capacidad productiva respecto a las otras plantas de la actual Quinsa-Inbev<sup>1</sup>.

La reconstrucción del proceso productivo de la planta Quilmes la realizamos entonces en base a fuentes secundarias (publicaciones y revistas institucionales de la empresa, informes y revistas del sector, periódicos locales,) y a la fuente oral (el trabajo de campo realizado en la planta Quilmes a través de numerosas entrevistas a cuadros gerenciales, técnicos, operarios, y a sindicalistas de la Federación de Trabajadores Cerveceros y Afines, FATCA, y a trabajadores jubilados).

El artículo se divide en tres partes. En la primera describimos el proceso productivo de la planta Quilmes desde los años 60 hasta fines de los 90; en la segunda, analizamos la modernización tecnológica y de organización del trabajo; en la tercera reflexionamos acerca del nuevo esquema organizativo del trabajo y cerramos con unos breves comentarios.

---

<sup>1</sup> Las otras plantas del grupo son: Zárate, Tres Arroyos, Mendoza, Tucumán y Corrientes . En cuanto a la variedad la planta de Zárate es la que produce casi todas las marcas (Quilmes, Andes, Norte, Stella Artois, Liberty, Brahma).

## Descripción del espacio productivo en la planta Quilmes

Después de la llamada segunda fundación, con el regreso de la familia Bemberg a la conducción efectiva de CMQ en 1960 se reestructuró el negocio y se modernizó la planta de Quilmes<sup>2</sup>. Para entonces trabajaban aproximadamente 3000 obreros (Carlos Lozano, 5 septiembre, 2005). La descripción del espacio fabril y los procesos productivo para los años 60/70 tal vez no difieran esencialmente de los de la primera mitad de siglo XX, sin embargo, se pueden identificar ciertas modificaciones que influyeron en las condiciones de trabajo.

El proceso de elaboración de cerveza constaba de varias fases: la primera comenzaba con la *recepción y almacenamiento de las materias primas*. La cebada malteada llegaba en camiones y vagones ferroviarios provenientes directamente de la maltería de Hudson, se descargaba por gravedad y se almacenaba automáticamente en silos<sup>3</sup>. El lúpulo (proveniente de distintas regiones del país, y del extranjero) se almacenaba manualmente en depósitos refrigerados a 0° C. Por medio de elevadores y cintas transportadoras los granos se conducían a la *planta de molienda*.

---

<sup>2</sup> Con el gobierno de Edelmiro Farrel (1944-1946), los Bemberg comenzaron a abandonar el país. Posteriormente, el presidente Juan Domingo Perón intervino y luego expropió sus bienes por evasión de impuestos. Recién en 1960, durante el gobierno de A. Frondizi, recuperaron sus propiedades y volvieron a emprender la tarea de levantar la Cervecería Quilmes, de alguna manera, la segunda fundación de la empresa.

<sup>3</sup> La Primera Maltería Argentina S. A. (PMSA), inversión de los propietarios de la Cervecería y Maltería Quilmes, los Bemberg, se instaló en 1920 en la localidad de Hudson a pocos km al sur de la cervecería Quilmes para el procesamiento de la cebada malteada, como subsidiaria de la Cervecería Argentina Quilmes S.A. Este establecimiento llegó a ser el más importante de su tipo en Sud América, La Maltería tenía usinas propias de producción de energía eléctrica y su personal alcanzaba, en los años 40, a 1400 obreros y empleados y hacia 1960 trabajaban en la Maltería 600 personas aproximadamente. La PMSA no era una mera fábrica de malta, constituía un mecanismo económico de tipo vertical, que comenzaba en los cultivos de cebada para culminar en la entrega del producto a las fábricas de cerveza o a la exportación de los subproductos. Fue cerrada en 1994.

En la segunda fase, la malta ingresaba por balanzas automáticas en los molinos y el triturado resultante, que también se hacía automáticamente, se depositaba en los recipientes de las salas de *cocimiento*. Existían, entonces, cinco salas, con diez maceradores. En la sección de cocimiento el trabajo era manual los obreros incorporaban el lúpulo y lo dosificaban bajo el control del maestro cervecero tarea de la que dependía el sabor y la calidad del producto final. Tradicionalmente, la fórmula de la cerveza la determinaban los maestros cerveceros que en los orígenes eran alemanes, franceses o belgas y luego los fue formando la propia empresa. Completado el proceso de cocimiento, se refrigeraba el mosto<sup>4</sup> a 4° C y así entraba en la fase de *fermentación*.

En los recipientes donde se colocaba el mosto se agregaba la levadura, homogeneizándola y repartiéndola entre distintas cubas de fermentación. Este trabajo se realizaba manualmente a una temperatura entre - 2° C y 0° C (Carlos Lozano 26 de agosto, 2005). Una vez concluida la fermentación principal se pasaba a la *fermentación secundaria* en las bodegas de reposo y maduración en tanques de acero vitrificado y en parte todavía de madera. Luego de un tiempo variable, la cerveza estaba lista para su envasado.

En la sección de envasado (también llamada botellería) existían seis columnas para el llenado de la cerveza en botellas, las más modernas entonces estaban compuestas por: desencajadoras automáticas, lavadoras de botellas, llenadoras-tapadoras automáticas, pasteurizadoras, etiquetadoras, encajonadoras automáticas y, finalmente, contadores de cajones (de células fotoeléctricas). La capacidad de llenado de las seis columnas era de aproximadamente cien mil docenas de botellas por día (Carlos Lozano, 26 agosto 2005). En este periodo (años 60/70), los transportadores eran mecánicos y desplazaban los cajones para su despacho a los muelles correspondientes donde los obreros descargaban los productos sobre camiones o vagones de tren. Para el movimiento

---

<sup>4</sup> El mosto (mezcla líquida con cierta densidad) que resulta de este proceso se elevaba a seis cocedores de braceado, los más grandes con una capacidad de 800 hectolitros cada uno donde se agrega el lúpulo y se hervía el conjunto hasta la completar precipitación de las albúminas y obtención de la concentración deseada.

interno de la fábrica en los distintos depósitos funcionaba aún la locomotora a vapor que maniobraba vagones de ferrocarril y siete locomotoras eléctricas (como tranvías) que desplazaban 90 vagones más pequeños (Roberto Blanchut, 25 agosto 2005).

La planta Quilmes contaba con talleres propios para mantenimiento donde se realizaban los trabajos en mecánica, electricidad, herrería, talabartería, albañilería, pinturería, cajonería para producción de cajones y reparación de canastos porta-botellas. En la fábrica también funcionaba un laboratorio químico para control de calidad de las materias primas, además del laboratorio donde se hacía el control biológico y sanitario del producto (Jean Marie Harichet, 28 agosto 2005).

“Todo está automatizado, los operadores  
están en puestos de control e inspección,  
nada se parece a lo que era hace años,  
antes el trabajo exigía esfuerzo físico”  
Carlos González, operario de mantenimiento de CMQ, 2005

Entre los años 60 y 70 y la actualidad las etapas, esencialmente, son las mismas pero el espacio y el proceso de trabajo se han transformado. La planta de Quilmes<sup>5</sup> constituye un buen ejemplo de las mutaciones en la organización de la producción sustentadas en los cambios tecnológicos operados desde los 90 en la Cervecería y Maltería Quilmes.

La sección elaboración comienza, como siempre, con la descarga en los silos de la cebada en grano o grano malteado y otros granos con los que se elaboran diferentes tipos de cerveza<sup>6</sup>. Actualmente, el proceso está

<sup>5</sup> La planta de Quilmes tiene actualmente una superficie total de 16 hectáreas / Superficie cubierta: 117.284 m<sup>2</sup>/Capacidad productiva: 4.950.000 hectolitros/año /Total de silos de grano: De malta: 4 silos de 600 TN c/u. Sala de fermentación: 42 tanques de fermentación, 8 tanques de levadura, 8 tanques de cerveza filtrada, 4 tanques de propagación de levadura./Total de líneas de llenado: 4 (2 de 1 litro, 1 de latas, 1 de barriles de 50 o 30 litros)./ Cantidad de botellas que produce la planta de Quilmes por año: 510.309.278. (www.quinsa.com.ar).

<sup>6</sup> La *Quilmes Cristal*, por ejemplo, marca emblemática de la empresa lleva 70% de malta y el resto, el adjunto, es sémola (maíz desgerminado, triturado), arroz. La cerveza tipo premium se elabora sólo con malta. De los silos se pasa a una especie de despedradora

totalmente automatizado y los silos tienen mayor capacidad de almacenamiento. Después de la *molienda del grano en distintos molinos* (para cebada, maíz y arroz) se mezcla todo en otra tolva. Estas operaciones se realizan desde la sala de control, donde un operario indica por medio de una terminal de computadora qué cerveza se va a hacer y se prepara, automáticamente, la fórmula ('cuánto de granos y agua'). La receta de la cerveza establecida tradicionalmente por el maestro cervecero la realiza actualmente un ingeniero de elaboración.<sup>7</sup>

Desde las maniobras de descarga hasta la inclusión de la fórmula está todo *informatizado*, sólo trabajan un operario en la descarga del primer paso y otro que indica la fórmula. Estas mismas tareas en baja temporada, cuando no hay entrada continua de camiones con grano, las puede realizar un solo obrero (Luis Álvarez, 16 julio 2005). En la etapa de cocimiento cada uno de estos pasos está monitoreado por un operador desde el centro de control que realiza los muestreos de la cerveza. En la sala de cocimiento se puede observar el orden y la pulcritud que reina allí, a diferencia de los relatos y fotos de 30 años atrás. "En los 5 pisos donde sucede lo que describimos no se encuentra a nadie. El operario no tiene que deambular por la sala de cocimiento. Nadie transita por allí, no es necesario acercarse a los cilindros de cocimiento, todo se resuelve por controles informáticos y los trabajadores no realizan esfuerzo físico. Antes tenían que abrir las ollas, incorporar el lúpulo, tarea que hoy se va dosificando por una tubería que pasa por debajo de los tanques" (Carlos González, 13 de agosto, 2005).

Desde la *descarga* hasta el *cocimiento* trabajan 3 o 4 operarios con una productividad de 16 000 HL diarios. Luego el mosto se pasa por un filtrador y un enfriador. Desde 1993, la *fermentación* se realiza en un sólo proceso y fue abandonada por completo la fermentación en los antiguos sótanos y tanques de roble que fueron reemplazados por los cilindros

---

que separa el grano de piedritas, y después a una limpiadora que saca el material más fino tratando de que el grano quede limpio (C. González, 22 agosto 2005).

<sup>7</sup> El que realiza todas las recetas del grupo es un ingeniero químico con posgrado en industria cervecera en España (Leonardo Augusin).

cónicos<sup>8</sup>. Se transformaron así el proceso y las condiciones: de trabajar en temperaturas de -2° C los operarios pasaron a controlar la elaboración del producto desde las terminales. Por otra parte, se redujeron los tiempos de fermentación que se realiza hoy en un máximo de 15 días<sup>9</sup>.

Casi no se observan, en este recorrido trabajos manuales, esporádicamente, se encuentra un operario realizando alguna tarea de control o purga de levaduras<sup>10</sup>, por ejemplo. Cuando ocurre algún problema como los equipos están automatizados, suena la alarma de atascamiento de grano y se verifica desde la sala de control si se lo puede solucionar en el lugar. En caso contrario, se llama al especialista del equipo de mantenimiento e instrumentación. De todas maneras, existe un sinnúmero de elementos de control, detectores de temperatura, de densidad, de ph, de flujo que van indicando la marcha del proceso para evitar que éste se detenga. Los accidentes directos son poco frecuentes dada la seguridad de los controles.

En la *elaboración* del grano a la cerveza (recepción de granos, cocimiento, fermentación, filtración) trabajan 12 operarios en 3 turnos que casi no realizan trabajo manual, sólo tareas de control y muestreo. La formación de la mayoría de los operarios es de técnico y en especial técnico químico (en general, procedentes de las escuelas de la zona).

En la sección de *envasado* y logística (antigua botellería) hay dos líneas: botellas y barriles. Luego de la llegada del cajón con las botellas vacías de vidrio retornables, se descienden los cajones en pallets y se ponen en una despalletizadora, tarea que realizan sólo dos operarios. La descajonadora separa el cajón vacío por un lado y las botellas por otro, allí hay otro operario. La “llenadora” está controlada también por un solo

---

<sup>8</sup> Cuando desaparecieron los tanques de madera la preocupación de los obreros jubilados era adónde había ido a parar esa madera de roble. Ellos creen que “la utilizaron para los pisos de las casas de los directivos”. En la empresa afirman que la convirtieron en basura. Lo curioso de esta preocupación es la identificación del trabajador no solo con su tarea sino con su “herramienta” (Blanchut, 28 de agosto 2005).

<sup>9</sup> La cerveza *Quilmes Cristal* tiene 13 días y medio de fermentación, y la que menos tiene es la cerveza *Liberty* (0,5% de alcohol) que fermenta durante 8 hs (no se elabora en la planta de Quilmes sólo en la planta de Zárate).

<sup>10</sup> Se trata de una de las pocas tareas manuales por la que deben sacar un poco de levadura de las cañerías.

operario. Los cajones de botellas y los barriles pasan a un depósito y de allí a los docks del área de logística de carga y descarga de camiones donde hay un operario delante de la pantalla. En el área de logística concluye el proceso de elaboración y envasado.

### **Modernización tecnológica y organización del trabajo**

“Lo que tenemos ante nosotros es la perspectiva de una sociedad de trabajadores sin trabajo, es decir privados de la única actividad que les queda. No es posible imaginar nada peor”  
Hannah Arendt,  
La condición Humana.

“El cambio tecnológico implica desempleo y la contradicción de achicar al mismo tiempo el mercado consumidor interno.  
¿Cómo podrán convivir estas dos tendencias?  
Si hay menos trabajo, hay menos salario y en definitiva menos mercado.”

Carlos Frigerio, Secretario general de FATCA, 2 de agosto 2005.

Estos cambios en las formas productivas de la planta cervecera en Quilmes se registran en el espacio social y concretamente en el mercado de trabajo local. Desde una perspectiva de largo plazo se puede observar la influencia de CMQ en el medio local, a partir de las informaciones disponibles acerca del empleo directo generado por la empresa desde sus primeras décadas de existencia. Si bien estos datos presentan un carácter fragmentario, resultan muy elocuentes si se los compara con los que arrojan los primeros censos nacionales.

La fábrica de cerveza ofrecía a fines del siglo XIX, en alta temporada, 200 puestos de trabajo, cifra que impactó en la pequeña



localidad de Quilmes que hasta entonces contaba, para todos sus emprendimientos manufactureros con unos 250 obreros (2° Censo Nacional, 1895). En su origen, CMQ combinaba: management de tipo familiar, una organización del trabajo semiartesanal, mano de obra intensiva que producía 1000 HI diarios de cerveza y materia prima importada (la malta provenía de Europa). Veinte años después de fundada, la fábrica llegó a ocupar, en 1910, a 1000 operarios y a producir 800.000 HI de cerveza al año (Gutiérrez, Ramón, 1990).

En plena crisis del '30 trabajaban en la planta de Quilmes 2500 obreros y 300 jefes y empleados con una producción de 1200 barriles y un millón de botellas por día (censo económico, 1935, Sergio López, 2001: 41). Distintas fuentes orales refieren que en temporada baja, en los años 40, la planta de Quilmes tenía, aproximadamente, unos 4000 asalariados, 3000 en los 60 y 2000 para 1980 (C. Frigerio, 25 julio 2005, D. Bonnano, 28 agosto 2005, Álvarez, 16 julio 2005, C. González, 13 agosto 2005 Revista Noticias y Cerveza diferentes números). Un siglo después de su fundación, en 1990 sólo trabajaban en la planta Quilmes, 450 asalariados (censo Industrial de la UNQ, 1999); para el 2005, antes de la venta a INBEV, las fuentes orales confirmaron aproximadamente 300 puestos de trabajo (Carlos González, 5 de septiembre).

Entre mediados de los 90 y comienzos de los 2000 en la planta de elaboración se pasó de 45 operarios por turno a 12 (Marta Pereira, 31 agosto 2005; Carlos González, 22 agosto 2005). Ahora bien, si por otra parte consideramos todo el sector cervecero argentino, en las dos últimas décadas más del 50% del personal perdió su puesto de trabajo (Carlos Frigerio, 2 agosto 2005).

La gran transformación en el management de CMQ comenzó en los 80, en un contexto de incremento del consumo de cerveza, y la llegada de más competidores al mercado argentino. Se dieron significativos cambios en el ámbito de la tecnología de proceso, producto y organización donde se hicieron sentir la influencia de Heineken y del nuevo management (R Dunogent, 4 octubre 2005).

Desde mediados de los 80, la familia Bemberg dio un paso al costado en el gerenciamiento del holding. A partir de entonces se incorporó al management ejecutivo al ingeniero Norberto Morita, Chief

Executive Officer del grupo quien estuvo al frente del holding durante más de una década (1984-1997). Al final de su gestión, en la Argentina el consumo de cerveza se había incrementado significativamente: de 8 litros per cápita por año, en 1984, a 34 litros en 1997. Por otra parte, en esa etapa, Quinsa había multiplicado por cuatro sus ventas con respecto a 1985. (Russo, Cintia 2006).

En la primera mitad de los 90, en la planta Quilmes, se realizaron significativas inversiones: se concluyó la instalación de un nuevo sistema de filtración y de estandarización de agua, se construyeron nuevos talleres y un almacén central para lograr mayor eficiencia. La nueva central de logística mejoró la operatividad al ahorrar movimientos internos por estar ubicada al lado de la botellería. Además, se unificaron las operaciones de llenos y vacíos y se concentraron las cargas y descargas a minoristas y supermercados. Se incorporó, más tarde, una nueva línea de latas y dos nuevos cilindros cónicos que ampliaron la capacidad de fermentación y mejoraron la oferta (Ricardo Dunogent, 17 septiembre 2005).

A principios de los 2000, antes de la alianza con Ambev-Inbev (en el 2006), se volvió a invertir en la optimización de las capacidades de producción y envasado de la planta de Quilmes, aumentando la superficie destinada al almacenamiento del producto terminado y la capacidad de carga de camiones<sup>11</sup>. Para ello se montó una nueva línea que envasado de las botellas de un litro y de 2/3 y se reformuló el circuito de circulación de camiones en el Centro de Distribución que agiliza, sustancialmente, la capacidad de carga en los docks. De esta manera, se implementó por primera vez en la compañía un esquema de alimentación automática de docks de carga. Asimismo, se hicieron importantes inversiones en temas ambientales, como la planta de efluentes (Ricardo Dunogent, 17 septiembre 2005).

---

<sup>11</sup> En abril del 2006 el grupo belga-brasileño InBey adquirió la casi totalidad de las acciones de Quilmes Industrial sociedad anónima (Quinsa). Las acciones de la empresa que permanecían en manos de los descendientes del fundador de la cervecera, Otto Bemberg pasaron a ser controladas en un 91% por INveb a través de AmBev, la filial brasileña de InBev. Este acuerdo supone la última fase de una operación iniciada en mayo de 2002, cuando AmBev entró en el capital de Quinsa con la opción de aumentar su participación.

En este periodo, aquellas empresas que no incorporaron tecnología y modificaciones en la organización del trabajo no pudieron sobrevivir en una economía más abierta y se vieron forzadas a vender. Estos son los casos de cervecera Córdoba y Bieckert, las últimas que quedaban independientes y las más atrasadas tecnológicamente que fueron compradas y posteriormente cerradas por Cervecera y Maltería Quilmes<sup>12</sup> (Ricardo Dunogent, 17 septiembre 2005).

Esta reconversión tecnológica ha impactado no sólo en el proceso de producción y organización sino en la cantidad, los ritmos y la naturaleza misma del trabajo. "Hace 15 años había gente que preparaba la soda cáustica y ahora se hace todo automáticamente, se avanzó, tecnológicamente, pero a expensas de los puestos de trabajo" (Carlos González, 5 septiembre 2005).

### **El modelo de Trabajo Basado en Equipo (TBE)**

El corolario de este proceso debía ser las transformaciones en la organización del trabajo: a fines de los 90 comienza a introducirse el sistema de gestión integrada de calidad que resulta de una conjunción de nuevas tecnologías, equipamiento y sistemas junto con el trabajo en equipo.

El nuevo modelo de organización del trabajo denominado Trabajo Basado en Equipo (TBE) se inició para lograr mejoras en la gestión industrial de la empresa tanto en la elaboración como en la comercialización de la cerveza. El entonces Director Industrial de Quinsa, el ing. Nicolás Bemberg propuso la implementación del nuevo modelo que implicaba una inversión muy baja comparada con la que se había realizado en innovación tecnológica de proceso en la década de los 90 (Ricardo Dunogent, 4 de octubre, 2005). El mayor esfuerzo de la aplicación estaría en la capacitación y las horas extras.

Este cambio en las formas de trabajo no respondió a una urgencia de la empresa en cuanto a pérdida de control del mercado o por caída de la

---

<sup>12</sup> El caso de cervecera Bieckert tal vez por haber sido la primera cervecera argentina (fundada en 1860) resulta paradigmático de este proceso.

productividad sino a un proyecto de largo plazo de mejora de la competitividad que completaba las mutaciones de la organización empresaria de los 80 y de la modernización tecnológica de los 90. La propuesta de TBE surgió luego del análisis de diferentes empresas líderes en sus rubros (Du Pont, Heineken, Miller, Unilever, Mercedes Benz, Suchard, Nobleza Piccard). Estas plantas habían implementado el TBE y otras el Total Productive Maintenance (TPM), y algunas habían combinado positivamente ambas prácticas. Finalmente se adaptó el modelo TBE de la planta de Miller Brewery Co de Trenton, EEUU y se implementó con algunas variantes en la experiencia piloto de la planta de Mendoza desde 1998 (Ricardo Dunogent, 10 de julio 2005). En la planta Quilmes se aplicó un año más tarde y luego se fue extendiendo a las otras plantas del grupo<sup>13</sup> (Marta Pereira, 31 agosto 2005). En la planta de Quilmes se inició en setiembre del 1999 con el lanzamiento de las líneas dos y tres, luego, en noviembre del 2000, en las latas y en septiembre, 2001 en envasado, logística y movimiento.

Este sistema de gestión integrada de calidad se apoya en el siguiente trípode: la organización de los **recursos humanos** en Trabajo Basado en Equipos (TBE); el manejo de la **higiene, la seguridad y el medio ambiente** (HSMA) para controlar la provisión de elementos de seguridad, de accidentes y de cuidado del medio ambiente. El modelo combina la gestión de los TBE con HSMA donde cada equipo de TBE-HSMA tiene el compromiso de “cero accidentes y la preservación del medio ambiente”<sup>14</sup>. La última pata de ese trípode es la **calidad del producto**, de acuerdo a normas ISO 9000 y al sistema de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control (Hazard Analysis Critical Control Points, HACCP).<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> 1999-2001 planta Mendoza; 1999 planta Tucumán y 1999-2001 planta Quilmes; 2001-2003 planta de Corrientes; 2001-2002 planta Zárate; 2003 cervecería Paraguay.

<sup>14</sup> En 2005 entre las acciones de promoción de cero accidentes se realizó un proceso de ingreso de trabajadores temporarios con un plan de capacitación específico. Se difundió

mediante afiches la importancia de trabajar en forma segura, y se realizaron reuniones de capacitación para fomentar la prevención. (Marcelo tomas, 15 noviembre 2005).

<sup>15</sup> Este sistema preventivo tiene determinados requisitos generales de higiene de los alimentos de acuerdo al Codex Alimentarius que aplicados al proceso de producción de cerveza aseguran que no se genere riesgo para la salud de los consumidores.

Los objetivos básicos del modelo son los de agilizar la toma de decisiones operativas, estimular a los operarios para que se “adueñen de las máquinas” y por lo tanto que operen y mantengan los equipos a través del control de la calidad de su trabajo. Por último, un objetivo fundamental que sustenta los otros, es el de capacitación y entrenamiento de los trabajadores para desarrollar competencias necesarias para el TBE.

La gestión integral de calidad se basa en equipos independientes del resto que administran su unidad de producción. Los ejes en torno a los cuales gira su tarea se refieren a: mejora continua, autonomía, interdependencia, reglas de funcionamiento claras, nuevo paradigma por organización y resultados. Estos aspectos exigen para su implementación la combinación de gestión por objetivos, uso de herramientas de gestión, transferencia de tareas, rol del soporte –operarios con mayor experiencia dentro del equipo-, proceso de comunicaciones, capacitación y responsabilidad compartida. Las áreas de responsabilidad se sintetizan en

---

Se comenzó a aplicar en el 2001. Durante estos últimos años la industria alimentaria ha incrementado de manera considerable la diferenciación de sus productos a través de distintos atributos. Tales atributos pueden ser controlados por el Estado, mientras que otros, como las certificaciones, pueden ser garantizados por sistemas voluntarios (Certificación, HACCP, etc.). Se ha extendido de manera considerable a escala mundial el uso de sistemas que apuntan al mejoramiento de calidad y trabajan en distintos niveles sobre la organización y funcionamiento de las industrias elaboradoras o los atributos diferenciadores (características del alimento y de los procesos) de los productos elaborados en las mismas. Algunos de estos sistemas son: Good Manufacturer Practices (GMP's, Buenas Prácticas de Manufactura, BPM), Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP, Análisis de riesgo y Puntos Críticos de Control), Certificación de Producto (sobre la base de Pliegos de Condiciones/Protocolos o Normas), Certificación ISO 9000 (Certificación de Empresa), Certificación ISO 14000 (Certificación de Gestión Ambiental). Si bien estos sistemas son en su mayoría de aplicación voluntaria, con el paso del tiempo se han convertido en una cuasi exigencia comercial. Esto ha acelerado el desarrollo y aplicación de los mismos. Todos los sistemas mencionados comparten la misma filosofía de trabajo en cuanto a priorizar en las organizaciones la prevención como método de control de sus procesos de producción para evitar así la aparición de no-conformidades y disminuir la probabilidad (riesgo) de aparición de producción defectuosa e irregular. A su vez los mismos tienen como objetivo el mejoramiento continuo para lograr como meta final una constante y mayor calidad en la producción y servicios que ofrecen las organizaciones. (Marcelo Tomas, 15 noviembre 2005, Marta Pereira, 31 agosto 2005).

las siguientes dimensiones, a saber: gestión administrativa del proceso de trabajo; gestión de los aspectos de recursos humanos y la asignación de las personas a la tarea, de la calidad el cumplimiento de normas y mejora continua, de la seguridad en el ambiente de trabajo, de mantenimiento de los equipos en forma sostenida y planificada de manera tal que se eviten la detención de las máquinas que afecten la eficiencia. De estas áreas de responsabilidad se deriva el sistema de Estrella de cinco puntas: gestión, personal, calidad, seguridad y mantenimiento.

El modelo TBE que se fue aplicando por sectores en la planta de Quilmes implicó un proceso de adaptación de los trabajadores. El personal de línea, acostumbrado al sistema de supervisión no aceptó fácilmente el tipo de responsabilidad e involucramiento del nuevo modelo. La organización de tipo fordista que caracterizó, históricamente, la empresa era más jerárquica y el trabajador no era responsable del funcionamiento del proceso de trabajo: “ante un problema se recurría al supervisor.” (D. Bonnano, 28 agosto 2005). En este esquema tradicional existía un supervisor en cada área, línea y turno. En este contexto jerárquico el supervisor las decisiones eran suyas. Por otra parte, manejaba los objetivos, organizaba la producción, decidía relevos, horas extras, etc. La información fluía entonces de arriba hacia abajo y primaba el principio de autoridad. Por otro lado todos los problemas los debía asumir el supervisor. Por ello, los que en principio sufrieron el nuevo modelo fueron los supervisores porque tuvieron que modificar el contenido de su función.

En el nuevo esquema un equipo de TBE está formado por los operarios de una misma línea (pueden ser entre 10 y 50 trabajando en distintos turnos). En cada turno los equipos nombran a cinco personas como “punta de estrella”. Este papel se suma a la actividad habitual del operario, por ello se trata de una tarea rotativa por periodos, aproximadamente un año. Los trabajadores designados como “punta de estrella” reciben capacitación específica en tareas que desempeñan part-time (aproximadamente entre una y dos horas de dedicación diaria). Los “punta de estrella” asumen responsabilidades que antes cubría el supervisor o un especialista. Por ejemplo, un “punta de estrella” de gestión conoce bien el presupuesto de su área y por lo tanto es un objetivo a

cumplir llegar con ese presupuesto. Las tareas concretas de los “punta de estrella” son las de: planificar y coordinar el trabajo, facilitar las decisiones, coordinar modificaciones y mejoras (mantenimiento); analizar el desempeño de las operaciones, mejorar los procesos, estandarizar los procedimientos (calidad); realizar seguimiento y control, elaborar informes mensuales (administración); implementar inspecciones de seguridad, realizar investigaciones de accidentes, prevenir (seguridad); controlar el horario y la asistencia, capacitación, seleccionar el personal, comunicar y evaluar el desempeño (personal). Estos reajustes en la naturaleza del puesto de trabajo implican una intensa capacitación previa y permanente.

La planta queda integrada por miniplantas (elaboración, envasado, logística) y por áreas funcionales, staff o de servicio que dan apoyo a los equipos que forman cada mini planta. En cada miniplanta se cuenta con un líder de planta, un líder de proceso de producción o proceso completo en cada equipo. Este puesto también es rotativo y cumple algunas de las funciones del antiguo supervisor. Son operarios que asumen la responsabilidad de cada una de las tareas y administran la información de su propio equipo respecto a esos temas. El de seguridad, por ejemplo, se encarga que los operarios usen los cascos y además, coordina sus tareas con el líder de higiene y seguridad y con el funcionario de seguridad de la planta, que está fuera del equipo. El “punta de estrella” de personal participa de la selección de los trabajadores temporarios y coordina el proceso de evaluación y desempeño de todos sus compañeros.

El líder que juega un doble papel: es responsable del desarrollo del equipo y de los resultados. Se plantea una modificación significativa entre función de un tradicional jefe de planta y un líder de TBE. En el caso del líder debe asumir la responsabilidad de su tarea al tiempo que debe aprender a delegar responsabilidades, “dirigir menos y apoyar mas al equipo” (Carlos González, 13 de agosto, 2005). Para los operarios el nuevo contexto representó un gran desafío. Una cosa es trabajar bajo la dirección de un supervisor y otra es formar parte de un equipo de trabajo donde esa función queda diluida en conjunto”, “Antes se implementaban las medidas de seguridad (guantes anteojos, etc.) cuando pasaba el supervisor. Pero ahora en la medida que formas parte del equipo estamos dentro del proceso

y conocemos y asumimos que trabajamos con normas ISO” (Carlos Gonzalez, 13 de agosto 2005).

El “soporte” constituye un nuevo rol y una innovación en el esquema TBE, su tarea consiste en dar apoyo a los equipos en cuestiones propias de las diferentes especialidades. Las cuatro funciones del soporte para cada miniplanta es: soporte de recursos humanos y seguridad, soporte de calidad, soporte de administración/gestión, y un soporte de ingeniería /mantenimiento. Por ultimo en cada miniplanta tenemos los “punta de estrella” y los miembros del equipo.

Los soportes ofician de nexo entre el staff de especialistas de la planta y el equipo, consolidando y comunicando datos e informes junto al “punta de estrella”. “El puesto de supervisor gozaba antes de reconocimiento social, pero el ser soporte no significa demasiado” (Bonnano, 28 de agosto). Por ejemplo, el soporte de cada línea es el miembro del equipo que más conoce los procesos y es el que enseña a desarmar la máquina<sup>16</sup>. El soporte no reemplaza las tareas del supervisor del antiguo esquema si bien la mayor parte de los supervisores pasaron a desempeñar esa función. Para los ex supervisores los diferentes contenidos en los puestos de trabajo resultó sustancial: debían abandonar su lugar de autoridad, control, conocimiento y experiencia como generalistas y adquirir nuevos conocimientos especializados, lo cual los obligó a un gran esfuerzo de adaptación.

En el modelo TBE se implementa un sistema de reuniones que garantizan un funcionamiento fluido del esquema y permiten la articulación de la estructura de soportes, puntas de estrella, y los equipos de cada sección. Estas reuniones de trabajo son una pieza clave ya que facilitan la circulación del flujo de información y la coordinación de acuerdos. En las reuniones se definen y ajustan objetivos, y se detectan o anticipan problemas. En este planteo, el operario no sólo tiene mayor presión, sino que la tarea exige mayor desempeño intelectual. La dinámica de permanentes reuniones de equipo obliga a cada trabajador a poder

---

<sup>16</sup> Por ejemplo, la máquina de la línea n° 4 de envasado se trajo de la antigua planta Bieckert de Lavallol (provincia de Buenos Aires) y el encargado de esa línea es el mismo operario de la planta de Lavallol.



expresarse oralmente y asumir responsabilidades sobre ciertas áreas. “En un principio, la implementación de este sistema no fue aceptado pero con el tiempo comenzó a funcionar un mayor espíritu de equipo.” (Carlos Gonzalez, 13 de agosto 2005).

La implementación y programación de la producción se hace en la Estructura Central de la empresa y se transmite a la planta a través de carteleras donde se fijan los objetivos y metas de producción que guían las tareas de cada equipo. Cada sección tiene paneles de control con indicadores de productividad y eficiencia. Los indicadores industriales se refieren a índices de accidentes, eficiencia de líneas, mermas totales, consumo de agua y energía, electricidad, etc.; el indicador logístico señala el índice de incidentes; los indicadores de proceso miden el cumplimiento del plan de reuniones, del plan de capacitaciones, del plan de habilitaciones. Se trata de indicadores que son equivalentes para todas las plantas del grupo Quinsa-Inbev y se actualizan mensualmente. Para cada objetivo establecido, referido a productividad, seguridad y accidentes, se anota el dato presente y los de años anteriores, mes por mes, estableciéndose asimismo la proyección para el mes siguiente. Esto se completa con la evaluación mensual y anual del desempeño individual de cada trabajador. En la sección de Envasado de la planta Quilmes, por ejemplo, se registran ocho indicadores: eficiencia total de las líneas, merma total de planta, índice de calidad, índice de incidencia, consumo de agua, servicio al cliente, índice cumplimiento mantenimiento, capacidad del equipo.

Para completar la ecuación del TBE se utiliza una herramienta llamada Mantenimiento Total Productivo (Total Productive Maintenance, TPM) se trata del mantenimiento preventivo de la máquina los operarios deben aprender a limpiar y ajustar la máquina, cosas elementales pero que evitan que se detenga. “Con el sistema de trabajo anterior, si la máquina se paraba se perdía mucho tiempo, a veces 40 minutos o una hora hasta que llegaba el electricista y la reparaba: ese era un tiempo muerto que incrementaba los costos” (Carlos González, 13 agosto 2005). El esfuerzo que se realiza en el cumplimiento del TPM es clave para el buen desempeño del equipo y se remunera mejor al operario por aplicarlo y

adquirir las habilidades que ello exige. “Este nuevo concepto obliga al equipo de trabajo *que quiera preservarse como tal* a cuidar y mantener su propia máquina para que no le falle durante la temporada alta.” (Luis Álvarez, 16 julio 2005).

Los operarios aprenden a implementar el TPM con la conciencia de prevenir para reducir y eliminar las pérdidas y los tiempos muertos. Se realiza en una serie de etapas, ciertos pasos estructurados y lógicos: se inicia con la limpieza de los equipos, previo establecimiento de las condiciones básicas de limpieza, luego se ajusta la máquina, y se detectan las situaciones normales vs. las anormales. Una vez logrado esto se generan los estándares de limpieza, inspección, y ajuste que registran frecuencias, tiempos y métodos para las distintas partes de la máquina y se identifican los lugares de difícil acceso y los puntos de contaminación. Los operarios terminan por conocer bien cuáles pueden ser las fallas de la máquina la han desarmado pieza por pieza hasta el más mínimo detalle, a este proceso se lo llama “etapa 0 de la herramienta”, luego la limpian y la vuelven a ensamblar. El TPM se realiza en equipos claves no sobre una línea completa y responde a criterios eminentemente técnicos<sup>17</sup>.

El TBE es, en realidad, una pequeña unidad centrada en el desempeño, cuya eficacia es directamente proporcional a los resultados de sus integrantes. Esta modalidad exige una disciplina de trabajo en equipo con el objetivo de agregar valor, y así alcanzar el rendimiento esperado. Como el liderazgo en los equipos es rotativo, el reajuste de roles otorga una mayor flexibilidad de conjunto que se combina con la orientación hacia la eficiencia, lo cual constituye la esencia de un “buen equipo”. De alguna manera todos los miembros del equipo están interactuando en el mismo espacio, se trata de un orden espacial diferente al del modelo fordista, más jerárquico. Para sus impulsores este modelo daría la posibilidad de tratar disensos de otra manera, es decir, tendería a neutralizar las tensiones en el espacio el trabajo (Marcelo Tomas, 15 noviembre 2005).

---

<sup>17</sup> En envasado, por ejemplo, la etiquetadora es un equipo clave.

Con el sistema TBE se plantean condiciones de mayor *involucramiento* con el trabajo, el obrero es *responsable* de la maquinaria que opera por lo tanto sufre mayor presión en su tarea cotidiana. El sistema de TBE hace responsable a cada uno y al equipo del funcionamiento de la parte y del todo. Si algo no funciona el equipo debe resolverlo y sólo en última instancia llamar a un especialista. Si bien no contamos con datos precisos, hemos recogido numerosos comentarios de trabajadores y ex trabajadores que afirmaron que con la aplicación del TBE muchos operarios se retiraron porque no aceptaban adaptarse a este modelo (Luis Álvarez, 16 julio 2005 D. Bonnano, 28 agosto 2005, Carlos González, 13 agosto 2005).

La aplicación del modelo TBE implicó una negociación larga con el gremio que nuclea a los trabajadores cerveceros la Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines, FATCA. En principio el sindicato se opuso al incremento de responsabilidades que conlleva el modelo TBE ya que no evaluaba los cambios como una oportunidad de desarrollo personal para los trabajadores ni como una posibilidad de redistribuir los beneficios que el mejor desempeño de la empresa podría acarrear para sus afiliados. La gerencia de la empresa comprendía, sin embargo, que sin el apoyo del sindicato la implementación del modelo corría muchos riesgos (Ricardo Dunogent 10 julio 2005). Era necesario por parte de la dirigencia de la empresa contrarrestar recelos y desconfianzas de la FATCA frente a los cambios propuestos. Desde la empresa el sindicato debía comprender y asumir que el mejor y más eficiente cumplimiento de la misión de la compañía preservan con mayor seguridad la estabilidad de los puestos de trabajo. La aplicación del modelo TBE resultaría entonces una vía efectiva de incremento de la competitividad de las plantas lo cual contribuiría a lograr mejores resultados a la vez que desarrollaría intensamente al personal aumentando su "empleabilidad".

Las negociaciones concluyeron en el año 2000 con la firma de un Acta Marco complementaria al Convenio colectivo de trabajo por la cual se establecía un bono para los equipos en función de resultados, la obligación de capacitar a los "punta de estrella" y una suma adicional por función durante el tiempo que duraba la asignación. Luego de la firma de

este acuerdo la empresa comenzó la aplicación del modelo sin restricciones, se podían armar categorías amplias y los operarios que manejaban una máquina pasaban también a controlarla y mantenerla. La nueva organización del trabajo se plantea en términos de reducción de costos y aumentos de productividad. Desde el sindicato se exigió que esta reducción no debía implicar una mayor carga para los obreros, ni psicológica, ni física; y por otra parte, debía traducirse en algunos beneficios, es decir, aumento de salario y mejoras en las condiciones de trabajo. Cuando CMQ implementó el TBE en la planta de Quilmes primero se dio un premio por ingresar al sistema y luego un bono anual por cumplimiento de objetivos de productividad. Este *catorceavo salario* está atado al sistema. En ese sentido, depende de una serie de indicadores (accidentes, productividad etc.) que miden el desempeño del trabajador de acuerdo a determinados estándares: cuanto más se acerque a la meta establecida tenderá a cobrar el 100% del bono. Si se para una línea, por ejemplo, se afecta la productividad diaria y en consecuencia los estándares colectivos e individuales. El sindicato participa en la construcción de los indicadores que se elaboran todos los años y ha negociado anular el indicador “accidentes”. Algunos operarios entrevistados, tienen la percepción que las exigencias de la empresa van en aumento y “cada año va a ser más difícil ganar el bono” (Carlos González, 22 agosto 2005). Se perciben los mayores grados de autonomía y responsabilidad también como exigencia y presión en la tarea cotidiana. El catorceavo salario funcionaría no sólo como “medida” de desempeño sino también como un sistema de control de premios y castigos (C. González, 5 de septiembre 2005).

“Antes, los gerentes estaban sentados en sus escritorios y les traían los problemas.

Por ejemplo, si se rompía la etiquetadora, se le comunicaba primero al gerente del sector, luego la información circulaba como “problema” hasta que llegaba a quienes tomaban la decisión pero ya había transcurrido demasiado tiempo en términos de pérdidas en la línea de producción” (Carlos González, 13 agosto 2005).

“El personal jerárquico y de administración no entraba en la planta ni tampoco el operador salía de su taller” (M. Pereira, 31 de agosto 2005). “Hoy esa actitud cambió, el gerente, se comunica directamente con los operarios de la línea de producción. Hubo un cambio de mentalidad, que era impensable hace 10 años.” (Marta Pereira, 31 de agosto 2005). Se han constituido colectivos heterogéneos de trabajo, donde por ejemplo en un tema como el medio ambiente un equipo puede estar integrado por operarios, técnicos y profesionales de distintas áreas (“3 o 4 operadores de envasado, 2 o 3 de administración de la planta y un director del área.” (M. Pereira, 31 agosto 2005).

Con la aplicación del TBE parecería registrarse una cierta modificación en el concepto práctico de operario ya que a diferencia del obrero fordista, el operador actual maneja información sobre los objetivos y metas de productividad de su sector. Los equipos “se regulan” para lograr ese ritmo, por lo tanto, el operario se hace responsable si la productividad es menor o la línea se detiene, indicador que juega en su contra como estándar de desempeño individual y colectivo.

Los resultados identificados de la aplicación del TBE se vinculan con la sinergia e interacción de los distintos pilares del sistema integrado de calidad que optimizan la gestión eliminando sistemáticamente las pérdidas.

En la Estructura Central existe un grupo de monitoreo del TBE liderado por el gerente industrial de Argentina, donde participan todos los gerentes de planta y de Recursos Humanos que coordinan el modelo. Los resultados se pueden evaluar en términos económicos y del personal. La productividad ha manifestado una tendencia francamente positiva en un contexto de heterogénea maduración de los equipos. En ese sentido, bajan los costos y aumenta, significativamente, la productividad. En 10 años (1995/2005) la productividad se incrementó en un 100%, pasó de 20000 botellas por hora a 40/ 45000 botellas por hora (Dunogent, 4 de octubre, 2005).

La exigencia permanente del cumplimiento de metas y objetivos ejerce una presión que es asumida por los trabajadores entrevistados como causante de problemas nerviosos (Carlos González, 13 de agosto 2005,

Luis Álvarez, 16 julio 2005). Desde la introducción del TBE, en la planta Quilmes, se registraron las muertes de dos operarios. Los trabajadores lo vivieron como resultado indirecto de la presión del modelo TBE. “Lo primero que se dijo fue que la culpa la tenía la tensión a la que están sometidos” (Marta Pereira, 31 de agosto 2005). Si bien es difícil vincular estas muertes con las nuevas condiciones de trabajo, lo que nos resulta significativo en este caso es la percepción y el temor que generan en cada trabajador la intensificación del ritmo y el estrés del trabajo.

Los elementos del TBE que aquí presentamos, conllevan una mutación en la naturaleza del trabajo no solamente porque ya no se caracteriza por el esfuerzo físico sino porque apela a mayores niveles de abstracción en la comprensión del proceso productivo, responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones.

La fase de evaluación de resultados se realiza a través de medición y monitoreo permanente de las tareas. Los equipos elaboran los indicadores (con acuerdos del sindicato) y en base a este sistema pueden monitorear su trabajo y tomar eventualmente decisiones para hacer modificaciones si los resultados no alcanzan los niveles esperados. Esta forma de evaluación implica un paradigma de cultura del trabajo diferente con respecto a la tarea que debe asumir cada trabajador individualmente y como miembro de un colectivo. En la modalidad de trabajo tradicional el operario no contaba con información sobre el resultado de su propio trabajo y en este esquema el obrero participa de un proceso de construcción de consenso de objetivos e indicadores de productividad y condiciones de trabajo. Las carteleras que se colocan en cada sección, funcionan como sistemas visuales (semáforos) para leer e interpretar rápidamente resultados. Allí se señala permanentemente la evolución de los indicadores y las brechas con los objetivos propuesto que posteriormente serán tratados en las reuniones de equipo.

A pesar de la apertura de puestos de trabajo con otras actividades de control, la reconversión tecnológica de la planta Quilmes generó reducción de personal en la línea de producción. Dada la necesidad de adaptación a la nueva tecnología de proceso, y de organización que exigen al trabajador otras aptitudes y habilidades se intensificó la capacitación continua, liderada por la gerencia de Recursos Humanos. Se capacitó a

todo el personal y a pesar de que algunos se adaptaron rápidamente, otros generaron mecanismos de defensa y de resistencia ante el esquema de trabajo de TBE y “los que no se adaptaron tuvieron que irse.” (Carlos González, 5 septiembre 2005)

### **Reflexiones sobre el modelo TBE en la planta Quilmes**

“El trabajo es un bienpreciado”  
Carlos Frigerio, secretario de FATCA

“Para un consumidor exigente  
una nueva forma de trabajar”.

Cartel que enmarca la entrada de la planta Quilmes

El paradigma fordista caracterizó la organización del trabajo en la CMQ hasta los 80, con tareas de interacciones secuenciales en un proceso de producción continuo donde la empresa proveía al trabajador **seguridad** en el empleo. El trabajador sentía una identificación con los objetivos generales de la firma y en forma tácita existía una finalidad común entre la empresa y los sujetos. El contrato era de **adhesión unilateral** y era la vía de incorporación a la empresa. Se establecía así una relación del trabajador con la empresa y el empresario frente al cual adquiría un **compromiso**. En este paradigma de organización del trabajo el control de la fuerza de trabajo se apoyaba en el **disciplinamiento** y subordinación ante la jerarquía (capataz, supervisor). El capataz tenía la tarea de administrar los recursos productivos, los insumos, la disciplina del grupo y su espíritu de trabajo. Resumía así funciones de control y disciplina más que técnico-productivas. En esta estructura de comando y decisión piramidal se instauraba una fuerte división entre tareas de concepción y ejecución, con puestos fijos de trabajo donde quedaba eliminado toda iniciativa y autonomía.

En el modelo TBE la relación entre sujeto y organización está basada en un paradigma flexible y **autónomo** que parte de la concepción de un sujeto capaz de asumir riesgos como actor antes que como empleado pasivo. El operario y el empleado se sienten con autonomía como para establecer con sus superiores un contrato de acuerdo mutuo y recíproco. Desde esta posición el trabajador asume y siente como propio el objetivo

común de la empresa a través de las metas explícitas establecidas en el espacio de trabajo. En el esquema autónomo, la **antigüedad en el trabajo** tiene menos peso que en el esquema fordista. El empleado percibe un sueldo y beneficios por antigüedad, familia numerosa, cobertura médica, derecho a seguir percibiendo su remuneración en caso de enfermedad y compensación por accidente, componentes similares a los del fordismo. La diferencia radica en que el contrato no especifica plazos sino que supone que tiene vigencia mientras el empleado cumpla con su papel (Marcelo Tomas, 15 noviembre 2005). Además de la **remuneración fija** se otorga el bono anual, una compensación variable en función de resultados que puede ser fuente de conflictos entre empleador y trabajador por la presión que implica la evaluación del buen desempeño dependiente de indicadores preestablecidos. Los obreros reciben la permanente exigencia en la resolución de problemas lo cual también puede generar tensiones por que se unifican tareas intelectuales y manuales, de concepción y de ejecución del trabajo.

Dentro de cada sección y línea de producción se da más importancia a los trabajadores directos que a los expertos que hacen un trabajo indirecto por ello la función de supervisor o capataz tiende a desaparecer. En este modelo de TBE se organizan equipos de trabajo flexibles casi autogestionados y con un líder. Se promueve dentro de cada equipo una rotación periódica de tareas y se toman las decisiones colectivamente para lograr un mejoramiento continuo del proceso productivo del cual son totalmente responsables (Kaizen)<sup>18</sup>. El equipo asume las tareas directamente productivas ligadas a sus puestos de trabajo, como la puesta a punto de las máquinas, los equipos y las pequeñas reparaciones, la gestión de stocks y control de calidad. Estas tareas son

---

<sup>18</sup> El término Kaizen es relativamente nuevo. De acuerdo a su creador, Masaaki Imai, proviene de dos ideogramas japoneses: “Kai” que significa cambio y “Zen” que quiere decir para mejorar. Así, podemos decir que “Kaizen” es “cambio para mejorar” o “mejoramiento continuo”, como comúnmente se le conoce. Masaaki Imai, *Gemba kaizen : a commonsense low-cost approach to management*, McGraw-Hill, 1997.



más variadas que en el modelo fordista y no dan lugar a puestos de trabajo rígidos y labores monótonas y repetitivas.

Ahora bien, la contracara de este modelo de mayor autonomía es un espacio laboral más atomizado y competitivo. Bajo una presión que se incrementa progresivamente, el trabajador se encuentra inerme para responder a complejas tareas de las que es responsable sea cual fuere su nivel jerárquico. Este modelo enfrenta a los asalariados a una doble exigencia: autonomía y más productividad. Estos objetivos resultan difíciles de conciliar con los imperativos de calidad que se les impone.

### **Comentarios finales**

Toda empresa contiene un modelo acerca de su propio funcionamiento que se manifiesta como un conjunto de representaciones no siempre explícitas que sustentan los procesos que hacen a la afiliación, pertenencia, comunicación, cooperación y aprendizaje de los trabajadores. El espacio productivo lleva la impronta de la organización empresarial y de este conjunto de representaciones que varían a lo largo de la trayectoria de la empresa.

En estas páginas hemos reflejado a partir fundamentalmente la fuente oral los cambios registrados entre mediados de los 90 y los 2000 en las formas de organización del trabajo en la planta de Quilmes de CMQ. Esta etapa ha sido uno de los momentos de inflexión más significativos en la historia de la cervecería en el contexto de internacionalización de la empresa: se profundizaron las estrategias ofensivas que se consolidan por la introducción de reajustes y modificaciones en la organización productiva y de gestión. Este proceso implicó no sólo una reestructuración de la gestión central y de cada planta sino también una reconversión tecnológica del espacio y las formas productivas (TBE, TPM). Las transformaciones que se derivan de este proceso son significativas a todo nivel y de alguna manera parecerían haber sido condición de posibilidad de la internacionalización de la empresa y final venta total de acciones a la belgo brasilera AMbev INbev.

En el presente trabajo hemos ajustado nuestra mira para observar las características del proceso y espacio productivo de la planta de cerveza

en Quilmes. Podemos señalar entonces que una de las consecuencias que primero se identifica con la aplicación del modelo TBE es la reducción drástica (considerando las dos últimas décadas) de los puestos de trabajo y las modificaciones en la naturaleza misma del trabajo.

El proyecto de TBE trajo aparejado un horizonte muy diferente en la forma de pensar la gestión en las plantas, en la manera de concebir el trabajo y en como cada operario se concebía a sí mismo como trabajador. En la aplicación de este modelo existe un cierto determinismo tecnológico por el cual se establecen los estándares de eficiencia y el sistema de organización del trabajo debe acomodarse a ellos. La adaptación de la tecnología de proceso al medio local y del trabajador a la tecnología se traduce en un incremento significativo de la productividad. A partir de la puesta en marcha del TBE y TPM, los operarios intervienen directamente y son responsables del funcionamiento, mantenimiento y reparación de los equipos que operan diariamente. En cada equipo existe una gran autonomía de los trabajadores para tomar decisiones respecto de los problemas que surgen en los puestos de trabajo. En este marco, se implementan políticas activas de capacitación específica (electricidad y mecánica, especialmente, aplicados a las instalaciones propias del establecimiento). Este mantenimiento preventivo evita que en el medio de la temporada se rompa el equipo y disminuya la productividad de la línea. Por lo tanto, este constituye uno de los indicadores fundamentales o metas colectivas de las plantas.

La percepción de los trabajadores sobre este proceso resulta, simultáneamente, positiva y riesgosa. Los juicios positivos se refieren a la disminución del esfuerzo físico, la menor exposición a sustancias tóxicas y posibles accidentes de trabajo. Algunos trabajadores mencionaron, incluso, la revalorización de las actividades menos manuales (sobre todo, en el caso de la extensión de las tareas de control, mantenimiento, ajuste) y una cierta recuperación de la autonomía en el trabajo por la mayor responsabilidad. Otros, sin embargo, señalan las presiones y exigencias a las que se ven sometidos en pos del cumplimiento individual y colectivo de las metas y por otra parte algunos también señalan la pérdida de creatividad como una tendencia negativa e inevitable de las modificaciones en la organización del trabajo (Carlos González, 22 de agosto 2005). No obstante, en todos

los casos, el mayor temor es a la desaparición de los puestos de trabajo que la innovación trae aparejada. En ese marco los asalariados deben interiorizar y armonizar las exigencias, los objetivos y los intereses de la empresa con la adhesión a sus valores e incluso a su ética.

### **Bibliografía**

Asociación Argentina de Marketing (AAM). “Los frutos de invertir en marketing: el caso Quilmes. Desayuno con los número uno: Néstor del Campo”. 28 de septiembre del 2000.

Agencia Reuters. “Fusión Quinsa-AmBev”, Comunicado del 1 mayo 2002.

América Económica Internacional (publicación electrónica) “La brasileña AmBev concluye la adquisición de la argentina Quilmes” 5 de febrero de 2003. (www.americaeconomica.com)

Barbero, M. I., Rocchi, F., “Industry and Industrialization in Argentina in the Long Run: from its Origins to the 1970’s”, en G. Della Paolera and A. Taylor (eds.), *The New Economic History of Argentina*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003 .

Barbero, M. I., “La historia de empresas en la Argentina: trayectoria y temas en debate en las últimas dos décadas”, en J. Gelman (coord.), *La Historia Económica Argentina en la Encrucijada. Balances y Perspectivas*, Buenos Aires, Ed. Prometeo Libros/AAHE, 2006 .

Bisang, R., Burachik, G. y Katz, J. (ed), *Hacia un nuevo modelo de organización industrial. El sector manufacturero argentino en los 90*. Alianza Editorial-CEPAL, University Press, Buenos Aires, 1995.

Cámara de la Industria Cervecerera y Maltera Argentina. Referencias Institucionales y noticias varias publicadas en la página web. (www.camaracervecerera.com.ar)

Comisión Nacional de Defensa del Consumidor. “Informe Acuerdo Quinsa-AmBev” Carpeta N° 376. 30 mayo del 2003.

Coriat, B. y Dosi, G., “Learning how to govern and learning how to solve problems; on the co-evolution of competences, conflicts and organizational routines”, 1994.

Gutiérrez; Ramón: 1890-1990, *Centenario de la Cervecería Quilmes*, Buenos Aires, Instituto Salesiano de Artes Gráficas, 1990.

KOSACOFF, B. y RAMOS, A., *Cambios contemporáneos en la Estructura Industrial Argentina (1975-2000)*, Quilmes, Universidad Nacional de Quilmes - Universidad Virtual, 2000.

Kulfas, M, y Schorr, M., “La industria argentina en el escenario posconvertibilidad”, en *Realidad Económica*, núm. 190, IADE, Buenos Aires, agosto 2002.

López, Sergio, *Integración y especialización como estrategias empresariales. El caso de la Cervecería Quilmes (1890-1990)*. Tesis de Maestría en Investigación, 2001.

Masaaki Imai, *Gemba kaizen: a commonsense low-cost approach to management*, McGraw-Hill, 1997.

Quilmes Industrial S.A. (Quinsa). *Financial Filings* diferentes años.

Russo, Cintia, « Entreprises et territoire: *construction de l'identité industrielle au sud de la région métropolitaine de Buenos Aires. Brasserie Quilmes et Cristallerie Rigolleau* ». Tesis de doctorado, Universidad Paris III, 2006.

Valdaliso, Jesús María, y Santiago López, *Historia económica de la empresa*, Crítica. Barcelona, 2000.

#### **Publicaciones institucionales y periódicos de circulación local**

Noticias y Cerveza, publicación institucional de CMQ, diferentes años.

*El Quilmero, La Verdad, La Reacción, El Sol, Perspectiva Sur* de Quilmes,

*La Palabra* de Berazategui,

*El Día* de La Plata

#### **Entrevistas**

.Antonio Fovakis. Gerente de la Cámara de la Industria Cervecera Argentina (CICA). (16 de julio 2005; 8 de agosto 2005)

.Ricardo Dunogent. Gerente Corporativo de Packaging y I&D. 1995/2006. (24 junio 2005; 10 de julio 2005; 17 septiembre 2005; 4 octubre 2005)

.Carlos González, operario de mantenimiento en la parte de instrumentación de la planta en Quilmes. 1983/2008. (13 y 22 de agosto 2005; 5 de septiembre 2005)

.Carlos Lozano. Trabajó desde 1948 en la planta de CMQ en Quilmes por casi medio siglo y se jubiló en 1996. Fue secretario general del gremio (26 de agosto 2005, 5 de septiembre 2005)

.Ramón Domínguez. Asistente de administración en la Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines, operario de la Cervecería Santa Fe desde 1957 hasta 1998. (2 de agosto del 2005)

.Luis Álvarez. Administrativo desde 1953 hasta 1999. Trabajó en las oficinas de CMQ en Capital Federal hasta 1980 que se trasladó a la planta de Quilmes y vivió en Villa Argentina. (16 y 22 de julio del 2005)

.Carlos Frigerio. Secretario general de la Federación Argentina de Trabajadores Cerveceros y Afines. Técnico electrónico de mantenimiento de la Maltería Hudson entre en 1973 y 1994. (25 de julio 2005; 2 de agosto 2005)

.Jean Marie Harichet. Trabajó desde 1943 hasta 1983. Era electricista. (25 de agosto 2005; 28 de agosto 2005)

.Domenico Bonanno. Trabajó desde 1937 hasta 1981. El padre, había trabajado en la empresa durante los años veinte. (25 de agosto 2005; 28 de agosto 2005)

.Roberto Blanchut. Entre en 1954 hasta 1988, trabajó en la sección de estiva de cajones y luego pasó a las oficinas (25 y 28 de agosto 2005).

.Diego Gallardo. Arquitecto director del proyecto de la cooperativa de vivienda consumo obras y servicios públicos y crédito de los cerveceros de CMQ. (2 de julio 2005; 7 de julio 2005; 4 de agosto 2005; 30 de septiembre 2005)

.López Almendros. Presidente de la Asociación de Coleccionismo

Cerveceros (ACC) (21 de junio 2005; 27 de junio 2005; 30 de junio 2005)

.Marta Pereira Directora de Relaciones Institucionales y Relaciones publicas (31 de agosto 2005)

.Marcelo Tomas: Director de Recursos Humanos (15 noviembre 2005).