



Universidad
Nacional de
General
Sarmiento

Instituto de Industria

III^o JORNADAS DE ECONOMIA POLITICA

9, 10 y 11 de noviembre de 2009

Campus UNGS: Juan María Gutiérrez 1150,
Los Polvorines, Prov. de Buenos Aires

**DEBATES, FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y DISPUTAS DE
PODER EN PROPULSORA SIDERÚRGICA DURANTE LA
REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA DE LOS 90**

MARÍA ALEJANDRA ESPONDA

www.ungs.edu.ar/ecopol jornadaecopol@ungs.edu.ar

Tel. (5411) 4469-7552 o 4469-7500 int. 7255

“Debates, formas de organización y disputas de poder en Propulsora Siderúrgica durante la reestructuración productiva de los 90”*

María Alejandra Esponda**

Introducción

Esta ponencia tiene como objetivo realizar un análisis etnográfico de cómo fue experimentado por los trabajadores el proceso de reestructuración productiva entre los años 1988 y 1993 en la gran empresa metalúrgica Propulsora Siderúrgica, perteneciente al Grupo Techint¹.

Me propongo examinar el proceso desde el punto de vista de los trabajadores, lo cual me llevará a revelar aspectos contradictorios propios de la relación capital-trabajo, que permiten un acercamiento a la comprensión del devenir de un proceso que no podría comprenderse en sus implicancias políticas sino desde este tipo de perspectivas. A partir de este análisis de caso pretendo contribuir a la discusión de dos cuestiones principales poco abordadas aún respecto de los procesos de reestructuración productiva de los años 90: el análisis del papel de los delegados y comisión interna; y el análisis del impacto que tuvo la reestructuración en alentar y evidenciar las contradicciones internas en el seno de la clase trabajadora.

La complejidad de las medidas a implementar en cada contexto específico de trabajo hizo de las reestructuraciones procesos conflictivos, no estandarizados, que duraron varios años donde se enfrentaron, una vez más, dentro de las fábricas trabajadores, empresarios y sindicalistas en la lucha por el control del tiempo y el espacio para la producción. No sólo afloraron formas y maneras habituales de enfrentar las relaciones capital-trabajo, sino también disputas y contradicciones históricas. Por estos motivos, para comprender ciertos hechos en apariencia delimitados temporal y espacialmente, es necesario profundizar en aspectos que nos llevan hacia atrás en el tiempo, y que desdibujando esos primeros límites nos acercan a la noción de clase como *fenómeno histórico* que tiene lugar en el curso de las relaciones humanas, con gente real y en un contexto real, y que conforman la reveladora *experiencia histórica* de ese grupo

* Esta ponencia está basada en fragmentos del capítulo 3 de mi tesis de Licenciatura en Antropología Social. Esponda, M.A. *La carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Departamento de Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones, Argentina, 2007.

** Licenciada en Antropología Social (UNaM). Estudiante de la Maestría en Antropología Social (PPAS-UNaM). Becaria Tipo I Conicet.

¹ Me refiero a una de las plantas de la actual SIDERAR. Propulsora fue renombrada a partir de 1993. Junto a la ex SOMISA, Bernal, Sidercolor y Sidercrom se fusionaron bajo ese nombre.

humano concreto². Asimismo, en ese camino también se develan las maneras y las formas internalizadas, los *hábitus*, traducidos en la práctica como *disposiciones* estructuradas y estructurantes siempre orientadas hacia funciones prácticas³.

El acercamiento a la problemática que propongo en este artículo está basado en la elección del método etnográfico como forma privilegiada de conocimiento antropológico. El insumo principal para el trabajo analítico y de construcción del texto fueron entrevistas etnográficas realizadas entre los años 2005 y 2007. La entrevista etnográfica me permitió acercarme al objetivo principal que me había propuesto, en palabras de Rosana Guber “dar cuenta del modo en que los informantes conciben, viven, y asignan contenido a un término o una situación; en esto reside, precisamente, la significatividad y confiabilidad de la información”⁴.

Asimismo, aunque en este enfoque no se persigue la representatividad, fue necesaria la selección de *casos críticos*⁵ a fin de dar cuenta de la realidad lo más exhaustivamente posible. Los criterios para la selección de casos se fueron principalmente: posición en el proceso productivo, posición política, condición actual (trabajador, ex trabajador), y en el caso de los ex trabajadores tuvo importancia la experiencia posterior al retiro de la empresa (desvinculación total o parcial)⁶.

El trabajo está estructurado en 4 apartados, más las reflexiones finales. En una primera parte presento brevemente el caso de estudio, situando la empresa y las características de la rama en relación a los cambios estructurales de las últimas cuatro décadas. En la segunda parte presento las memorias sobre la reestructuración y los sentidos que fue adquiriendo en función de las posiciones ocupadas por los informantes. En la tercera parte se intenta describir y revelar las contradicciones que emergieron en el contexto de reestructuración a partir de la experiencia con respecto a la empresa y al

² Ver THOMPSON, E. P. *Tradición, revuelta y conciencia de clase*. Ed. Crítica, Barcelona. 1989, THOMPSON, E. P. *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Crítica, Barcelona. 1989 y MEIKSINS WOOD, Ellen. “El concepto de clase en E.P. Thompson”. En: Revista *Pensamiento Iberoamericano*, ICI/CEPAL, Madrid. 1984.

³ Ver BOURDIEU, Pierre y otros. *La Miseria del mundo*. Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A., Buenos Aires. 1999 y BOURDIEU, Pierre Y WACQUANT, Löic. *Respuestas por una antropología reflexiva*. Ed. Grijalbo, México. 1996.

⁴ Ver GUBER, Rosana. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires. 2001, pag 81.

⁵ Ver HAMMERSLEY, Martyn y ATKINSON, Paul. *Etnografía. Métodos de investigación*. Ediciones Paidós, Buenos Aires. 1994.

⁶ Siguiendo estos criterios realicé entrevistas con Trabajadores de planta o dependientes, contratados, retirados que se desvincularon totalmente de la empresa, retirados se agruparon para formar pequeñas empresas y continuaron brindando servicios a Siderar pero como terciarizados, trabajadores que pertenecían a la comisión de delegados de fábrica, trabajadores que pertenecían al sindicato oficial.

trabajo. Finalmente, en la cuarta parte analizo los debates, formas de organización y disputas de poder vivenciadas en ese proceso político.

I- Contextualización y presentación del caso

El caso que presento se enmarca en un contexto latinoamericano de implantación del neoliberalismo, que remite a su vez a los cambios en el régimen de acumulación capitalista, desatados a partir de la crisis del petróleo en 1973⁷.

La implantación del neoliberalismo como programa económico- político⁸, en nuestro país comenzó a materializarse aquel 24 de marzo de 1976, con la última dictadura militar. Para establecerse fue necesario un programa de gran impacto económico político, con efectos traumáticos y desestructuradores de la experiencia cotidiana, que modificara drásticamente las relaciones de fuerza entre el capital y el trabajo.

En el plano socio-político, su máxima expresión fue el genocidio que como plantea Daniel Feierstein, se propuso explícitamente eliminar una “relación social”, la relación de “paridad”, de autonomía y solidaridad ante cualquier poder no consensuado⁹. En la mayoría de las grandes fábricas, la represión eliminó a los representantes políticos más activos, con un claro propósito disciplinador respecto de la actividad política y sindical en los lugares de trabajo¹⁰.

En el plano económico, se operaron transformaciones tendientes a la desindustrialización y destrucción del tejido productivo, acompañado entre otras cosas

⁷ Ver HARVEY, David. *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu, Buenos Aires. 1988.

⁸ En su aspecto político, bien lo definió Bourdieu como programa “de destrucción de los colectivos”. Ver BOURDIEU, Pierre. “La esencia del neoliberalismo”. En: *Le Monde*, diciembre de 1998. Traducido del inglés por Roberto Hernandez Montoya, Departamento de Pregrado, Universidad de Chile.

⁹ FEIERSTEIN, Daniel. *El fin de la ilusión de autonomía: las contradicciones de la modernidad y su resolución genocida*. En: www.coodi.com.uy/reoeste/docs/Daniel_Feierstein_2003.pdf, pag 14-15.

¹⁰ Ver BASUALDO, Victoria. “Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina. Los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz”. En: *Suplemento especial de Engranajes*. Publicación de la Federación de trabajadores de la Industria y Afines, marzo 2006 y BASUALDO, Victoria. *Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad*. Publicado por Fundación Friedrich Ebert y la FETIA (Federación de trabajadores de la industria y afines de la CTA), 2009. En el caso de Propulsora Siderúrgica, del listado provisorio de 19 detenidos desaparecidos que hemos podido elaborar en base a distintas fuentes, 13 eran delegados fabriles. Por otro lado, muchos trabajadores que en ese momento protagonizaron la lucha política fueron presos, despedidos de hecho (ya que en muchos casos no existieron telegramas pero los trabajadores no podían volver a la fábrica, ya que eso hubiera implicado la detención en la entrada o en la salida) o tuvieron que exiliarse, ya sea dentro del país –exilio interno-, o en el exterior.

de una importante caída de la ocupación, de la participación de los trabajadores en la distribución del ingreso y un aumento de la tasa de explotación¹¹.

La elección de la empresa Propulsora Siderúrgica para el análisis de caso, está fundamentada en dos cuestiones diferenciadas. Por un lado, las características de la rama en la que está inserta, la convierten en una empresa representativa del sector que podríamos caracterizar como ganador no sólo de la segunda etapa de sustitución de importaciones sino también de las transformaciones socioeconómicas implementadas a partir de la última dictadura militar. Por otro lado, la elección también se basó en la ausencia de estudios, que desde una perspectiva etnográfica, abordaran el proceso de reestructuración productiva en dicha empresa, verificando sí la existencia de estudios - que desde distintos abordajes- encararon procesos similares en otras empresas de la región.

En el caso específico de la industria siderúrgica de los países dependientes es importante señalar que a principios de los 70 -ante los primeros síntomas de la crisis internacional- maduraron proyectos que tendían a asegurar el abastecimiento del acero considerado un insumo vital en la producción de semielaborados y productos finales¹².

En Argentina, estos sectores conformaron el polo más dinámico en el marco de la segunda etapa de industrialización por sustitución de importaciones, principalmente porque fueron industrias vinculadas al desarrollo gasífero, petrolero y eléctrico. El núcleo de negocios del Grupo Techint estuvo vinculado a actividades que garantizaran el desarrollo de la infraestructura territorial necesaria para la expansión de esta nueva matriz energética, tal como la construcción de gasoductos, oleoductos y centrales termoeléctricas¹³.

A mediados de los 70 comenzaron a consolidarse ciertas tendencias que modificaron el esquema de articulación vigente en la industria siderúrgica, que pasaría a ser competitivo -en vez de complementario- entre el ámbito estatal y el privado. La

¹¹ Ver AZPIAZU, Daniel, BASUALDO, Eduardo M., y KHAVISSE, Miguel; *El Nuevo Poder Económico en la Argentina de los Años 80, Siglo XXI Argentina Editores*, Buenos Aires, 2004. (Capítulo IV) y NOCHTEFF, Hugo J.; "La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto", en *Revista Época*, N° 1, Buenos Aires, diciembre de 1999.

¹² A nivel internacional, el período que va desde principios de los años 70 y hasta fines de los 90 puede caracterizarse como de estancamiento general de producción de acero. Sin embargo, a la vez que los países centrales disminuyeron su participación en la producción, los países dependientes la incrementaron debido al bajo costo relativo de la energía y mano de obra, al menos en el caso de América Latina. (Ver AZPIAZU, BASUALDO, KULFAS; M. *La industria Siderurgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. Ed. CEFS, FETIA y CTA, Buenos Aires, 2007, pag11-16).

¹³ Ver CASTRO, C. *Paradigma tecnológico, empresa y transformaciones cualitativas. Techint y el desarrollo energético en la Argentina de posguerra*". Disponible en: <http://www.udesa.edu.ar>, 2007, pag 3-14)

caída de la demanda local, provocó la paralización de proyectos de inversión estatal, a la vez que sólo se concretaron proyectos de capital privado, consolidando a su vez un perfil exportador. Asimismo, una serie de reestructuraciones en la conformación empresarial sectorial anunciaba el carácter duopólico que se consolidaría en la década siguiente entre Techint y Acindar.

Por otro lado, en el marco de las transformaciones económico-productivas impulsadas por la dictadura se produjo una “caída en la participación de las manufacturas en el valor agregado total, una considerable reestructuración regresiva del entramado productivo por efecto de una acelerada reprimarización y una intensa retracción de los segmentos fabriles de mayor complejidad, y una ostensible desintegración de la matriz sectorial”¹⁴. En este contexto y a nivel general se verificó un aumento en la intensidad del trabajo y consecuente aumento de la productividad debido a la pérdida de capacidad de negociación de los sindicatos y el retroceso de las conquistas laborales, que derivó en la profundización de las tendencias de disminución de la ocupación de mano de obra¹⁵.

Las reformas estructurales del Estado encaradas en la década del 90, en el caso de este sector productivo implicaron la privatización del complejo siderúrgico estatal y diversas medidas desregulatorias que determinaron que entre 1989 y 1992 se consolidara una fuerte estructura oligopólica. En ese sentido, es clave la privatización de SOMISA, ya que a partir de su integración vertical con Propulsora Siderúrgica S.A., el Grupo Techint concentró mayoritariamente la totalidad de la producción nacional de planos en caliente y se consolidó como proveedor local exclusivo para laminados en frío.

Si bien la incorporación de tecnología en la industria siderúrgica se realizó fundamentalmente en la década de los 80, fue recién a fines de esa década y principios de los 90, que las empresas encararon importantes reestructuraciones en la organización del trabajo¹⁶. A grandes rasgos dichas reestructuraciones tendieron a la flexibilización

¹⁴ Ver SCHORR, Martín. *La industria argentina entre 1976 y 1989. Cambios estructurales regresivos en una etapa de profundo replanteo del modelo de acumulación local*. En: www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/Martín_Schorr.pdf.

¹⁵ Ver AZPIAZU, D.; BASUALDO, E. y KULFAS, op cit. pag 48-57. En Argentina entre 1989 y 1992, hubo aproximadamente 15000 trabajadores expulsados del sector (Idem pag 82-87).

¹⁶ Ver BISANG, Roberto. *Factores de competitividad de la siderurgia argentina*. CEPAL. Documento de Trabajo Nro 32, Buenos Aires, Argentina. 1989 y JABAZZ, Marcela Isabel. *Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo: estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión*. CEIL-PIETTE. Documento de Trabajo N° 36, 1994. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/jabazz.rtf>.

de los procesos productivos y de las modalidades de contratación, como manera de responder de alguna manera a las exigencias del mercado. Asimismo, en el período aumentó dramáticamente la concentración y centralización del capital, el desempleo, la precarización de las condiciones laborales y la regresividad en la distribución del ingreso¹⁷. En las empresas industriales del área metropolitana y en general en las grandes firmas oligopólicas, estas tendencias impactaron negativamente en la situación de los trabajadores ocupados¹⁸.

En el marco del contexto antes descrito, entre los años 1988 y 1993 aproximadamente, los trabajadores de la empresa Propulsora Siderúrgica debieron enfrentarse al proceso de reestructuración productiva. Fue un largo proceso de lucha que puede pensarse en dos etapas diferenciadas. Hasta el año 91, los trabajadores pudieron resistir la reestructuración de manera consensuada colectivamente, y a partir de esa fecha, en que el tratamiento de las “carpetas de reestructuración integral” fue aceptado por una mayoría de trabajadores reunidos en asamblea, enfrentaron las negociaciones por los “cambios”¹⁹ de manera sectorizada e individualizada.

II- Memorias sobre la reestructuración productiva

La localidad de Ensenada, al sur de la provincia de Buenos Aires, donde se instaló Propulsora Siderúrgica, es parte del cordón industrial bonaerense. En ella se radicaron una gran cantidad de grandes industrias como YPF, Astilleros Río Santiago, IPAKO, Petroquímica Gral Mosconi, que a su vez traccionaron la formación de una gran

¹⁷ Ver BASUALDO, Eduardo, AZPIAZU, Daniel, y otros. *El proceso de Privatización en la Argentina*. Universidad Nacional de Quilmes/IDEP/Página 12, Buenos Aires, Argentina. 2002; BASUALDO, Eduardo. *Concentración y centralización del capital en la Argentina durante la década de los 90. Una aproximación a través de la reestructuración económica y el comportamiento de los grupos económicos y los capitales extranjeros*. FLACO/ Universidad Nacional de Quilmes/IDEP, Buenos Aires, Argentina. 2000; NOVICK, Marta. “La transformación de la organización del trabajo”. En: De la Garza Toledo, Enrique (comp) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. Edit. FCE, México. 2000; NOVICK, Marta y CATALANO, Ana M. “Reestructuración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina”. En: *Estudios del Trabajo*, num. 11. ASET Asociación Argentina de especialistas en Estudios del Trabajo. Buenos Aires. 1996 y SANTARCÁNGELO, Juan y SCHORR, Martín. *Dinámica laboral en la Argentina durante los años noventa: desocupación, precarización de las condiciones de trabajo y creciente inequidad distributiva*. Presentado en Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 2001.

¹⁸ Ver SANTARCÁNGELO Juan y SCHORR, Martín; “Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa”, en *Revista Estudios del Trabajo (ASET)*, N° 20, Buenos Aires, 2000 y BISIO, Joaquín, KORINFELD, Silvia Y NEFFA, Julio C. *Mercado, innovación tecnológica y cambios organizacionales. Algunas transformaciones en el área metropolitana (1991-1995)*. Informe de Investigación N° 3. CEIL- PIETTE, Buenos Aires, Argentina. 1999.

¹⁹ Si bien la empresa presentó a sus trabajadores las “carpetas de reestructuración integral”, los trabajadores nombran a la reestructuración como los “cambios”.

cantidad de empresas de menor tamaño. En este sentido, la vida de la ciudad estuvo marcada por la importancia del trabajo industrial fundamentalmente masculino.

En la década del 90 sufrió uno de los mayores índices nacionales de desocupación y subocupación. La reestructuración productiva que se aplicó en Propulsora Siderúrgica fue de menor envergadura, si la comparamos con otras empresas de la zona, pero considerada en este contexto adquirió el mismo tono dramático para quienes la vivieron.

Los primeros planteos de reestructuración y las primeras veces que se empezaba a escuchar esa palabra en la fábrica fue mucho antes que comenzara el gobierno de Menem. Desde fines de la dictadura militar o principios de la democracia se venía hablando de la necesidad de “reducir gente”²⁰ y gradualmente se venían produciendo cambios “menores”. Hubo cambios en los procesos de trabajo, principalmente ante la incorporación de tecnología a las maquinarias durante la década del 80, que se fueron operacionalizando poco a poco²¹.

En los años 90, al contrario, la reestructuración productiva se recuerda como el “gran cambio” que afectó principalmente las formas de organización y los contenidos concretos del trabajo, y las modalidades de contratación. Lo cual redundó en un importante achicamiento del personal dependiente.

La significación y el sentido que adquirió la reestructuración están marcados por la posición que ocupa la persona actualmente y la que ocupó en los años 90 (fundamentalmente puesto de trabajo y posición política), las decisiones laborales que tomó y su trayectoria posterior. Si bien para cada trabajador es una experiencia íntegra, al intentar unir todos los relatos en uno coherente, nos enfrentamos a visiones parciales y muchas veces contradictorias del mismo proceso. Para acercarnos a esa complejidad – en este caso de estudio- debemos empezar por diferenciar qué implicaba la reestructuración en los distintos sectores.

Una primera gran diferenciación se expresa en lo que significó en los sectores de servicios por un lado y en las líneas de producción, por el otro²². Los planteos por parte

²⁰ Las expresiones entrecomilladas refieren a las maneras literales en que los informantes caracterizaron los hechos.

²¹ Los delegados recuerdan dos momentos de reestructuraciones previas, en los años 82/83 y en los años 86/87. Sin embargo, ninguna de ellas es apreciada con la importancia de la que se encaró desde fines de los 80.

²² Las líneas productivas en ese momento eran Decapado, Tándem, Recocido, Témper, Línea de inspección final; y los sectores de servicios eran Embalaje, Pool (en este sector había operarios preparados para cubrir puestos en cualquier sector, con la reestructuración fue disuelto poco a poco), Mantenimiento (se consideran dentro de esta área los talleres de mecánica pesada y electricidad) y Transportes.

de la empresa y de los superiores inmediatos de los trabajadores, son sintetizados por éstos, en dos situaciones diferenciales: a) necesidad de reducir personal del plantel efectivo, incrementando tareas y reduciendo puestos de trabajo (líneas de producción); y b) necesidad de “privatizar” algunos sectores (de servicios).

En las líneas productivas, los cambios se discutieron sectorizadamente y en algunos momentos individualmente a través de una “carpeta”, que la empresa llamó “carpeta de reestructuración integral” y algunos delegados llamaron “carpeta negra”. En ellas se detallaba la propuesta²³, que a muy grandes rasgos, proponía modificaciones en el contenido del trabajo por puesto, que se vería correspondido con un incremento salarial variable. Aparentemente, la negociación se planteaba como sencilla y clara²⁴. Sin embargo, los aumentos no fueron tan transparentes, y los trabajadores del sector tenían que estudiar detalladamente la propuesta, atendiendo a “la letra chica” que no todos conocían ni comprendían. Estas propuestas muchas veces fueron percibidas como un “negocio”²⁵, como una oportunidad, donde el incremento de tareas se constituyó en la manera de incrementar el salario, uno de los objetivos principales de los trabajadores dentro en la empresa.

Sin embargo, el “gran cambio” de esos años fue en los sectores de servicios, que comenzaron a ser “privatizados” por la gran empresa. En estos sectores la propuesta para los trabajadores era diferente: que tomaran los retiros voluntarios, se agruparan en cooperativas, compraran las maquinarias que habían usado durante años en la fábrica y siguieran brindando servicios a Propulsora, pero ya no como asalariados, sino como “dueños” privados de su propia empresa²⁶. Lo que habitualmente se conoce como

²³Se especificaba por ejemplo cómo tenían que arrancar la máquina, cuántos trabajadores por puesto, qué tarea realizaba cada uno, qué hacían si faltaba algún trabajador, etc. Uno de los entrevistados recuerda que el sistema que querían implementar se llamó “máquina no para”, y tendía a un incremento en el contenido del trabajo. Ni la máquina ni los hombres debían parar. Los hombres, al terminar el trabajo específico del puesto debían además limpiar su sector.

²⁴ “Había sectores póngale en algunas líneas les ofrecían mucho dinero en los puestos y eso era muy difícil con la gente... porque la gente que trabajaba en los puestos más importantes, y que le estaban planteando en aquel momento de 200 o 300 pesos de aumentos, cuando ganábamos por decir algo 500 (...) era muy difícil” (Francisco, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 79 hasta el 93, fue delegado de fábrica, posteriormente despedido por causas políticas, entrevista realizada el 7/12/06)

²⁵ “empezaron a discutir las carpetas y qué eran las carpetas? Se tomaba cada sector (...) cada sector se tenía que sentar a discutir su carpeta que era... la empresa les daba una suma de dinero por algunas ... mayores tareas, algunos quites de compañeros, pero hoy en la realidad no se ve... quedó congelado con el término de los años, todo lo que fue un negocio, un 30, un 40, un 50 % más de aumento, hoy no sé ve reflejado, es decir, hoy con el tiempo y con las artimañas y que se yo nos lo fueron comiendo” (Joaquín, trabajador de SIDERAR al momento de ser entrevistado, más de 30 años de servicio, fue integrante de UOM, entrevista realizada el 24/5/07)

²⁶ En la empresa llamaron “privatizarse” a la situación en que un grupo de trabajadores de un sector tomara los retiros voluntarios y formara pequeñas empresas para proveer de determinados servicios (en general los mismos que realizaban como efectivos) a Propulsora Siderúrgica.

terciarización aquí se llamó “privatización” operando cierta analogía no sólo con la privatización de las grandes empresas estatales, reinventadas en el discurso de la época como viciadas por la ineficiencia y el ausentismo, sino también y contradictoriamente con el origen de la misma Propulsora Siderúrgica como ejemplo a seguir: una empresa privada, propiedad de un grupo económico de origen familiar “los Rocca”²⁷. Se verá luego como estas maneras de llamar a la nueva situación de los trabajadores no eran neutrales sino que tenían un efecto concreto que tendía a una disminución de los conflictos de la empresa con una parte de esos trabajadores. Permitiéndome un juego de palabras, la mayoría de las veces, los trabajadores efectivamente fueron *dueños privados de su propia empresa*, pero *privados* en la mayoría de las cooperativas conformadas adquirió un doble sentido: en un primer momento el sentido de la *privatización*, y en un segundo momento el sentido de la *privación*²⁸.

Hoy, algunos trabajadores de esos sectores, creen que la reestructuración fue la manera que tuvo la empresa de “sacarse gente de encima”. Otros van un poco más allá en el análisis, encontrando motivos empresariales más importantes

*“ y después vino la moda que vos sabés de... lo de terciarizar servicios, eso es lo que fue terrible (...) primero que hizo la empresa? Se modernizó tecnológicamente (...) Tuvo una planta permanente de gente que era más o menos la cantidad que era lo que ellos consideraban que necesitaban, y después que hizo? Empezó a terciarizar. La panacea era terciarizar servicios: sacar los problemas de encima”*²⁹

En esta visión ya no es sólo *la gente* lo que la empresa se quiere sacar de encima, sino “los problemas” productivos, económico financieros, de recursos humanos, lo que implica cuestiones muy distintas: no se trataba únicamente de disminuir el personal como manera de bajar los costos, sino de establecer una nueva relación capital-trabajo

²⁷ Uno de mis informantes, supervisor, afirmó en la entrevista que “el problema que había en Propulsora era el ausentismo en los lugares de trabajo, la intención de la empresa fue hacerlos (a los trabajadores) responsables de su propia labor”. Es decir, el mismo argumento que se utilizó para defender la privatización de las estatales, también se utilizó en la misma empresa privada (en teoría carente de estos problemas) para defender la “privatización”, es decir, terciarización de los sectores de servicios.

²⁸ De los aproximadamente 10 emprendimientos que surgieron en ese momento como cooperativas para continuar brindando servicios a Propulsora Siderúrgica, al momento de finalizar mi trabajo de campo, sólo uno había quedado en pie, aunque pagando deudas de cientos de miles de pesos. Los demás emprendimientos quebraron, algunos pudiendo recuperar sus inversiones iniciales y otros, en cambio, endeudados por muchos años por diversos problemas fiscales y crediticios.

²⁹ Marcos, trabajador de Propulsora Siderúrgica, desde el 74 hasta el 90, en que tomó el retiro voluntario y abrió un comercio. Entrevista realizada el 7/11/2006.

que profundizara otras maneras de extracción de plusvalía, no tan directamente relacionadas al proceso productivo, tal como había sido hasta el momento³⁰.

Me interesa remarcar aquí que en la fábrica se planteaban dos situaciones completamente distintas, que en cierta manera hacían difícil el diálogo y el entendimiento mutuo entre los obreros, sobre lo que estaba pasando y de cómo sería afectado el futuro de unos y de otros³¹: a) la de los obreros que continuaron trabajando en planta y tuvieron que negociar principalmente las nuevas formas de trabajo, el aumento de tareas por puesto y las modalidades salariales; y b) la de los obreros que en algún momento de todo el proceso y por diferentes motivos o presiones tomaron los retiros voluntarios.

III- Experiencia y contradicción. La reestructuración en el día a día.

Trabajar en Propulsora Siderúrgica no tuvo para los trabajadores un sentido único ni homogéneo, sino que tal experiencia envolvió sentimientos y significados contradictorios³², propios de la relación a la que nos estamos refiriendo: la relación capital-trabajo.

³⁰Uno de los trabajadores que formó una pequeña empresa para brindar servicios a Propulsora Siderúrgica, analiza su experiencia de manera contextual, encontrando similitudes entre su vivencia y la de otros. Evalúa el proceso total y encuentra que si bien en un primer momento la terciarización de la producción pudo haber favorecido a empresas pequeñas o medianas, con el correr de los años y a través de determinados mecanismos, éstas terminaron no sólo descapitalizadas sino transfiriendo valor a las grandes empresas: *“Las grandes empresas todas actuaron así eh?. Conozco a un chico que tenía una antigua galletitería de la Plata. En esta época, Nestlé les ofrece comprarles galletitas, y por ambición, por la plata aceptó. Primero les pidieron una cantidad, al mes siguiente, les dijeron que las galletitas habían gustado y que quería más cantidad. Al mes próximo les piden más aún, aceptan, compran máquinas y hacen un contrato donde se comprometen a una x cantidad de producción. Se ponen a producir, la máquina funcionando día y noche, hasta que se rompe algo y hay que repararla. –No!, no la pares que no llegamos. -Y pero si no la arreglamos no llegamos... - Bue dale, dale apurate!” (...)* Llegó un momento en que no pudieron cumplir con el pedido, y ahí empezó el problema judicial: incumplimiento de contrato, daños por esto y por aquello, la empresa chica termina pagando a Nestlé con lo que tiene: plata, máquinas... -sí, llevate todo... y agradeciendo que no lo manda en cana. El mecanismo: *“les aumentan el pedido por unos meses y al otro año piden el doble: se compran máquinas, aumentan los turnos, las personas empleadas, las máquinas trabajan 24 hs... y después discontinúan el contrato”* (Martín, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 79 hasta el 91, tomó el retiro voluntario y armó una empresa con otros compañeros para brindar servicios a Propulsora Siderúrgica. Entrevista realizada el 6/12/06)

³¹ *“... no les expliqués a los otros (el tema de las cooperativas), porque los otros van a decir que no, que no quieren, si no los involucra en nada: son tipos del ténper que están todo el día apretando botones y que van a seguir apretando botones”* (Marcos)

³² En el discurso, las categorías contradictorias entretrejidas expresan la dificultad de presentar a un extraño (el/la investigador/a) en una formulación verbal un espacio que es vivido simultáneamente en muchas dimensiones. Ver GUEDES, Simoni L. *Jodo de Corpo. Un estudo de construção social de trabalhadores*. Eduff, Niterói, 1997, pag 100-101).

Propulsora es vivida en múltiples dimensiones y sentimientos opuestos³³. Dos lógicas se disputan principalmente las representaciones sobre la empresa: la lógica del *homo economicus* dominando toda la acción empresarial, expresada en frases como “la empresa es cruda”, “preocupada sólo por su interés”, “destructiva”, “desinteresada de la gente”, “una lacra”, regida por el egoísmo... etc. ; y la lógica de una extraña familia, donde la empresa es “Mamá Propulsora”³⁴ con sus hijos (trabajadores/obreros) siempre menores, incapaces de “salir” de la fábrica. Estas dos imágenes de la empresa están continuamente en tensión.

El trabajo también encierra sentidos contradictorios que configuran una tensión entre querer seguir siendo trabajador y querer dejar de serlo. Ciertas modalidades de trabajo, como en este caso el sistema de turnos rotativos por escuadras³⁵, hace que la vida cotidiana del trabajador quede organizada alrededor de lo que la fábrica le permite, siendo “ir al trabajo” la única actividad regular que puede mantener semanalmente.

La apropiación del espacio y del tiempo de trabajo es algo que está presente continuamente en los relatos sobre el día a día en la fábrica: leer el diario, tomar mate con las galletas compradas en la panadería del barrio, hacer un asadito cuando hay poco trabajo, tomarse unos minutos para fumarse un pucho, darle de comer a las palomas que van a posarse siempre al mismo lugar, tomar sol, realizar artesanías (con restos de materiales de producción) son actividades que no parecen realizables en una gran industria metalúrgica y sin embargo lo son. La gran fábrica reserva un espacio de vida para los trabajadores. La apropiación de esos espacios –de producción- depende a su vez necesariamente de cierto manejo de los tiempos de producción. En este sentido, la fábrica es un espacio de vida, donde cada uno construye su rutina con un relativo y limitado margen de libertad.

Como dije antes, existe una tensión que atraviesa la experiencia entre querer y no querer ir a trabajar, el fastidio, la rutina que muchas veces se torna insoportable, el

³³ Uno de los entrevistados se refería así al momento en que Siderar decide discontinuar los contratos, dejando sin trabajo a la empresa que él junto a otros dos compañeros habían formado a principios de los 90: “*Vos la querés a mamá pero un día ¿qué mala que es mamá... me pegó una patada mamá*” (Martín)

³⁴ La figura de “Mamá Propulsora” reaparece una y otra vez de distintas maneras en las entrevistas “*porque para muchos era mamá viste? la que te cobija, la que permanentemente te apoya, te asiste...*” (Ramón, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 69 hasta el año 91, fue delegado de fábrica. Entrevista el 13/09/2005). Se asombraron porque pensaban que “*Propulsora nunca nos iba a dejar*” (Enrique, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 70 hasta el 91, año en que se retira y forma una empresa de trabajo junto a otros compañeros. En el momento de ser entrevistado, luego de que su cooperativa se fundió, fue contratado por una empresa que trabaja para SIDERAR dentro de la planta. Entrevista realizada el 14/10/2005)

³⁵ El trabajador pertenece a una escuadra que va rotando semana tras semana entre los turnos mañana, tarde y noche.

encierro, son sensaciones que diariamente combate el trabajador cuando viaja camino a la fábrica. Muchos se reconocen “embrutecidos”, “atrofiados” por la rutina fabril. Es decir, el trabajo, en íntima relación con el espacio para el trabajo, es decir, la fábrica, está habitado por paradojas internas, subjetivas. El mismo trabajo que encierra y quita libertad a la persona, luego se “extraña”, se anhela. Trabajar en la empresa fue durante muchos años sinónimo de estabilidad, seguridad, protección. El trabajo los ayudó a ordenarse y encarar proyectos personales.

Y en este sentido surge la percepción de que los que dejaron la fábrica o *fueron dejados* por Propulsora Siderúrgica, vieron que su vida se desmoronaba. No estaban preparados para “salir”. El miedo a jubilarse, se expresa como el miedo a morir. Un informante en edad de jubilarse me expresaba una preocupación generalizada por la muerte de otros compañeros recién jubilados “por eso muchos no se quieren jubilar”, dijo. El miedo a morir al abandonar la fábrica, o a “atrofiarse”, asocia la fábrica con la extensión de la vida. La muerte simbólica del *trabajador* al jubilarse –para algunos una especie de muerte social-, trasciende lo simbólico y se sitúa en el terreno de lo material, lo palpable, la muerte física. En este universo discursivo la fábrica aparece como dadora de vida.

Paradójicamente, la frontera entre el “adentro” y el “afuera” de la vida en la gran fábrica, cuestiona el aparente beneficio de protección y seguridad, ya que sienten que estar “adentro” los embruteció y los dejó inhabilitados para “salir”, generándoles un “círculo cerrado” que les “comió la juventud”. Embrutecido antes o atrofiado o muerto después los resultados conducen a lo mismo: jubilarse, retirarse, dejar la fábrica es un problema para el trabajador, aunque muchas veces se sienta miserable o agredido dentro de ella.

Con estas experiencias internas contradictorias, los trabajadores enfrentaron los años de reestructuración. En esos años, en la fábrica se comenzó a vivir un clima de tensión³⁶. A pesar de que resulta difícil unificar los relatos de lo que cada uno vivió y sintió en esos momentos, hay algo que parece ser común: fue una época marcada por la incertidumbre, la confusión y el miedo³⁷. Un miedo ligado a la incertidumbre laboral, diferente del miedo que habían vivido en dictadura pero unificados en la memoria ya

³⁶ Este clima de tensión y los posicionamientos políticos emergentes fueron objeto de una ponencia que presenté en el ALAS 2009, titulada “Conflictos y contradicciones en la reestructuración productiva de los años 90 en una gran empresa metalúrgica”.

³⁷ *¿Cuál era el clima que se vivía en la empresa? Y de confusión y de miedo!* (Marcos)

que ambos implicaban el miedo a un plan desconocido o poco conocido, de un dinamismo inhabitual³⁸.

Fue un período marcado por frecuentes paradas de producción³⁹ y un marcado retraso salarial⁴⁰. En ese contexto se habló “por primera vez del retiro voluntario”, y eso no es casual. La sensación de inestabilidad y la inquietud por un futuro laboral incierto, colaboró fuertemente en la generación de la disposición al retiro

“había 250 tipos en el galpón sin tarea asignada, sí tenían trabajo, pero no nos daban tareas, para hacernos sentir: ‘no les damos nada!’; hacernos sentir inútiles, completamente inútiles. Psicológicamente prácticamente obligados, incentivados para tomar una decisión (...) Si no... no, no me voy ni loco...”⁴¹

La tensión de esos días era generada también por los chismes⁴², el “me dijeron que”, alguien que empezaba una conversación que generaba “sospechas”, y aumentaba

³⁸ “... entonces era terrorismo de estado por eso. Porque era un plan predeterminado para que el terror se apodere de toda la población. Y esto, también fue un plan, no fue que sucedió porque sucedió. (...) Dejaron un país devastado” (Marcos)

³⁹ “la empresa no da laburo a nadie, todos mirándonos la cara, tomando mate... ¿qué pasa? Los supervisores se reunían, debatían, y después venían y te ponían fichas para privatizar, los delegados no querían bajar esa línea” (Martín). “La empresa nos decía que no había más trabajo y que la única forma para que el trabajo continuara era formar las cooperativas” (Adrián, trabajador que tomó el retiro e integró la última y mayor empresa que se formó, en el año 93. Entrevista realizada el 25/11/06). En los momentos de parada muchos obreros fueron enviados por la empresa a realizar tareas de pintura y mantenimiento afuera de la fábrica, por ejemplo para instituciones como escuelas.

⁴⁰ “Éramos 1000 y pico de empleados, y en un momento empieza a haber problemas de dinero, la empresa pagaba menos de lo que correspondía pero nosotros no sabíamos qué era lo que correspondía, pero la gaita no te alcanzaba (...) la mayoría se preguntaba ¿qué pasa? Vos no sabías para donde patear”. (Martín)

“ (...) llegás al 88, pero la empresa qué hacía? Yo después... me di cuenta después no? Porque el tema es así no... en el 88 ... llega el 88, el conflicto tiene un desenlace hasta que llega la carp... la famosa esa, a todos los sectores... la carpeta. Ahora que pasa en ese ínterin (...) todos los sectores venían atrasados, un ejemplo clarito es la gente de témpor (...) Esa gente eran de los más postergados entonces fue uno de los que más fogonearon para que vean al cuerpo de delegados (para aceptar los aumentos que la empresa proponía). (...) ¿te acordás? (dirigiéndose a Ramón) retraso salarial para lograr la reestructuración (...) fue toda una maniobra” (Carlos, actual trabajador de SIDERAR, más de 30 años de servicio, fue delegado de fábrica. Entrevista realizada el 24/05/07)

⁴¹ Martín, 17/10/06.

⁴² Los “chismes” –dichos, murmullos, rumores verdaderos o falsos- han sido un material de análisis antropológico y sociológico valioso. Como plantea Claudia Fonseca, quien desarrolló una etnografía reveladora a partir de reconocer la importancia de la “fofoca”, la literatura antropológica ofrece variadas pistas para comprender la importancia del chisme, como por ejemplo para reforzar sentimientos de identidad o crear una historia social del grupo, puede cumplir una función educativa, comunicativa, etc. Los chismes no sólo constituyen una manera habitual de comunicación sino que además generan situaciones, imponen límites a ciertos comportamientos, legitiman reglas y normas, es decir, explícita o implícitamente cumplen una finalidad social (ver FONSECA, Claudia. *Familia, fofoca e honra. Etnografía de relações de gênero e violência em grupos populares*. Ed. Universidad. Porto Alegre. UFRGS, 2000). Por otro lado, Emilio de Ipola (DE IPOLA, Emilio, “La bamba. Acerca del rumor carcelario”, Siglo XXI, 2005) en su ensayo sobre los rumores carcelarios analiza cómo frases, fragmentos de discursos transmitidos de celda a celda y de pabellón a pabellón, pueden ser alimento de esperanza o miedo, pero principalmente constituyen un “exorcismo contra la ignorancia, la desinformación, la incertidumbre” (pag 16). Los rumores se enlazan en una compleja red en la que los presos quedan

la inquietud de todos. Uno de mis informantes describe la existencia de “generadores de bolas”, algo así como los profesionales del chisme, enviados por la empresa, que generaban la angustia de la pérdida del empleo⁴³.

El temor, era fruto de una ecuación simple: la falta de trabajo traería despidos, tarde o temprano, un temor que por otro lado tenía anclaje en otra experiencia histórica que produjo similares disposiciones a “soportar lo que viniese” o tratar de salir lo mejor posible de ese supuesto naufragio⁴⁴.

La posibilidad de retirarse antes de cumplir la edad jubilatoria tampoco fue algo “nuevo” de los años 90. Siempre hubo “políticas de retiros voluntarios”, aunque con una planificación empresaria precisa realizada en función de las necesidades productivas y de formación de recursos humanos jóvenes⁴⁵, que regulaba el aliento o desaliento de los retiros por medio del manejo del monto en dinero ofrecido. Más allá de las particularidades coyunturales, hay una continua tensión entre lo voluntario y lo involuntario de los retiros ya que “...eso les producía la tentación de tener un peso que por ahí nunca lo podía juntar, son 20000, 30000 pesos que por ahí nunca los habría juntado y ese es el efecto desmoralizante”⁴⁶

Si este tipo de presiones fueron efectivas en los años 80, previos a la clara implantación de un modelo neoliberal, donde la seguridad laboral aún no había sido borrada de las leyes, en los años 90 fueron doblemente efectivas, no sólo por el “miedo

atrapados. En una institución como la cárcel que deliberadamente produce desinformación, la “bomba” circula, se transforma, matiza, expande, se combina con otras. El autor realiza el análisis de las “bombas” en el contexto carcelario. Sin embargo, invita a reflexionar sobre el sentido de los rumores en un contexto institucional en el que prima la deliberada desinformación e incertidumbre.

⁴³ “Y la empresa tiene lo que se llama ‘generadores de bolas’: llegas al trabajo y -eh, parece que van a echar –no me digas? –si parece que nos van a echar a todos... y así se empieza a correr la bola y cómo termina? termina con sangre y algún infartado, en serio, porque estas bolas empiezan a generar mucha incertidumbre, angustia, no vas tranquilo a trabajar, todos los días vas pensando que no sabes hasta cuando vas a tener el trabajo” (Martín)

⁴⁴ Esa situación, generada en los períodos de baja producción no era nueva para muchos que habían vivido algo similar a principios de los 80: “En los recesos productivos de 1980 los operarios no hacíamos prácticamente nada. Los laburos para disimular la inacción en las tardes eran aún más livianos que los de la mañana. En un par de horas se terminaban. Las 6 horas restantes, mate, lectura, charla sueño en las cabinas (...) A medida que las paradas crecían en frecuencia y duración, el ocio fue sustituyéndose por trabajos de pintura, ayudantía en los oficios fabriles que lo requiriesen y cursos básicos de electricidad, mecánica, soldadura, lubricación, etc. El pedido de colaboración ‘para achicar el agua y no hacer agujeros en el barco que se estaba hundiendo’ del jefe de producción a los obreros reunidos adelante, no dejaba, aparentemente disyuntivas. Respondíamos solidariamente al ‘esfuerzo empresario’, a soportar lo que viniese”. Ver MOLINERO, Angel. *Los oligurkas del acero*. Libro inédito. Versión original mimeografiada.

⁴⁵ “la empresa toma grupos de trabajadores jóvenes y los va formando. La gran capa de... cada diez años van haciendo recambios. Carne nueva, la misma gente se llamó carne nueva, así se expresaban, así decían” (Luis, trabajador de Propulsora Siderúrgica desde el año 80 hasta el 94, delegado fabril hasta el año 93)

⁴⁶ Francisco, 7/12/06.

a que te echen”, sino por toda una construcción discursiva que planteaba éxito seguro para quien “quisiera progresar” planteado en este contexto como sinónimo de “privatizarse”, siguiendo individualmente la misma receta que seguía la Nación.

Las “calculadoras” empezaron a ser las ordenadoras de los días y las charlas, en ellas se sumaban y restaban montos nunca vistos ni tal vez soñados⁴⁷. Esa incertidumbre inicial sobre lo que se estaba viviendo, poco a poco se transformó en una certeza o creencia: ese plan, el de Menem y el de la fábrica, era un buen plan. “Salir de la empresa” empezó a ser una gran ilusión, una posibilidad de libertad e independencia ansiada desde hace mucho. La tensión entre pensar que podían ser capitanes de su propio barco y que ser marineros de Propulsora Siderúrgica era su destino, los atravesó a todos.

IV- Debates, formas de organización y disputas de poder

Como en otros momentos históricos cruciales, en la fábrica se vivió un clima de tensión política entre agentes que encarnaban posiciones políticas diferentes⁴⁸, y se revivieron viejas contradicciones, donde unos y otros se actualizaron en opuestos.

En este contexto, hubo dos posiciones bien diferenciadas: 1) de rechazo a la reestructuración, promovida por un cuerpo de delegados y su Comisión Interna, que obtuvieron el apoyo de la asamblea hasta el año 1991; y 2) de aceptación y promoción de la reestructuración en la cual participaban algunos jefes de sección y supervisores y los representantes de UOM en la fábrica.

El cuerpo de delegados de fábrica y la Comisión Interna⁴⁹, si bien internamente heterogéneas⁵⁰ fueron instituciones históricamente consideradas representativas de los intereses de los trabajadores y opositoras a la conducción regional de la UOM.

⁴⁷ “Entonces, te vuelvo a reiterar, todos pensábamos, me compro un taxi, me compro esto, porque era una cosa que pasó ahí adentro que fue terrible, no había un debate que no se hablara de cada uno qué objetivo podía conseguir (...) Los compañeros que estaban todos mentalizados para ver de qué manera podían invertir lo que ellos podían sacar. Era en forma permanente en cualquier sector de trabajo que andaban con la calculadora sacando las cuentas” (Pablo, empezó a trabajar en el año 78, fue delegado de fábrica a partir del año 93. El 29/03/2006, fecha de la entrevista, continuaba trabajando en SIDERAR).

⁴⁸ Si bien en el presente y a nivel discursivo las posiciones se muestran cristalizadas en grupos que se enfrentaban en esa instancia de lucha política - delegados de fábrica, representantes de la UOM- Unión Obrera Metalúrgica-, representantes de la empresa, supervisores y jefes de sección-, creo que la cristalización es un mecanismo de la memoria para hacer comprensible el proceso, ya que a partir del análisis del material empírico, encuentro que los grupos no eran ni tan definidos, ni tan cerrados, ni tan homogéneos.

⁴⁹ El cuerpo de delegados que se formó en la fábrica desde la vuelta de la democracia nunca estuvo liderado por representantes de la UOM. Al contrario, en varias oportunidades de Propulsora Siderúrgica salió la lista opositora para dar la pelea electoral por la seccional. Si bien –aunque con poca diferencia- no llegaron a ganarla, siempre tuvieron gran representatividad no sólo en la fábrica sino en toda la región.

Durante todo el proceso mantuvieron un activo rechazo a la reestructuración, recorrieron los sectores y encontraron el apoyo de los trabajadores para resistir apoyados en un “concepto de tipo político”, que planteaba que los intereses de los capitalistas irían necesariamente en detrimento de los trabajadores⁵¹.

Como dije antes, hubo un antes y un después en la forma en que pudieron resistir los “cambios”: hasta el año 91 pudieron hacer una oposición más fuerte no permitiendo la negociación de las “carpetas” en ningún sector. A partir de ese año, por asamblea, una mayoría decide que se discutan los “cambios” sectorizada e individualmente, lo que redujo sensiblemente el poder de negociación obrera por medio de representantes. A partir de ahí, poco a poco el cuerpo de delegados y la junta interna, que ya habían comenzado a desmembrarse, comenzaron a perder buena parte de su fuerza política, en un proceso que duraría aproximadamente dos años.

Las propuestas de la empresa “encandilaban”, es decir, no dejaban ver más allá, “engolosinaban”, los retiros voluntarios “fueron el peor caramelo”, son expresiones que dan cuenta de que para muchos trabajadores eran “oportunidades” que no podían desperdiciar y la empresa parece haberse tomado un trabajo bastante minucioso y personalizado en difundirlas⁵².

Quisiera llamar la atención sobre las características que tuvo la propuesta empresarial para los sectores de servicios: impulsándolos a que se “privaticen”⁵³. Hubo una frase clave en todo este trabajo fino de convencimiento: los trabajadores podían

⁵⁰ Ambas estaban integradas por trabajadores que tenían diferentes alineamientos político-partidarios, los más representativos venían del peronismo, radicalismo y socialismo.

⁵¹ “ *Y nosotros por un concepto de tipo político decíamos ‘no, nos van a cagar!’ o sea porque es así, o sea lo que nosotros teníamos en ese momento era un concepto político: que vos decís... si los tipos quieren sacar gente es porque quieren obtener ganancias, no es por otra cosa y si quieren tener ganancias, a nosotros nos van a tocar dos mangos*” (Luis, trabajador de Propulsora Siderúrgica desde el año 80 hasta el 94, delegado fabril hasta el año 93. Entrevista realizada el 6/10/05)

⁵² “*porque la empresa por ej. Si ud. no iba (a hablar a los sectores) la empresa también seguía trabajando... no es que ellos si no iba usted no hacían nada. Ellos los agarraban a uno por uno y avanzaban*” (Francisco)

⁵³ Es interesante pensar la construcción discursiva planteada en el contexto de reestructuración: como un llamado a que los trabajadores se “privaticen”. El sociólogo judío polaco Z. Bauman plantea como un signo distintivo de esta época: la privatización de la vida, de los miedos y las risas: “El gran miedo ha sido dividido en pequeñas unidades y *privatizado*, y lo mismo ha ocurrido con la risa. (...) El miedo y la risa abandonaron las calles y se instalaron en la privacidad de los hogares. Los miedos privados rara vez toman contacto con otros miedos privados, y cuando lo hacen, no se reconocen unos a otros fácilmente. A esa dificultad de coincidir y converger, de mezclarse y combinarse, de unirse y ser unidos se la ha llamado libertad individual”. Asimismo, nos alerta sobre el problema “más siniestro y penoso” que atravesamos como sociedad, que puede ser expresado en el término alemán “*unsicherheit*”, que fusiona tres palabras en español: “incertidumbre”, “inseguridad” y “desprotección”. “Las personas que se sienten inseguras, las personas preocupadas por lo que puede deparar el futuro y que temen por su seguridad, no son verdaderamente libres para enfrentar los riesgos que exige una acción colectiva”. Ver BAUMAN, Zygmunt. *En busca de la política*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, 2007, pag 72.

“convertirse en empresarios”. La *inversión* de clase era posible y los empresarios les estaban dando esa oportunidad⁵⁴.

Y de esta manera, del clima previo y las sospechas que comenzaron a circular respecto de una supuesta crisis empresarial -que hacía inminente la necesidad de reestructurar la planta-, se comenzó a vivir un clima casi festivo donde se aseguraba que la fábrica “no tenía problemas de plata” y donde algún jefe de sección transmitía “muchachos: vamos a volver a ganar como en los 70! La empresa va a volver a pagar bien”; y todos podían empezar a soñar un futuro mejor, dentro o fuera de la fábrica⁵⁵.

En estos momentos comenzó a existir un desfase entre los que podían pensar y teorizar sobre lo mediato, como realidad posible, y los que sólo podían ver lo inmediato, como realidad concreta. Y en este caso, la lucha política exigía salirse de lo inmediato, de romper con la lógica de la lucha por la reivindicación salarial y visualizar qué cambios se estaban queriendo imponer en la relación capital-trabajo y las formas de explotación de la fuerza de trabajo⁵⁶.

Se había invertido lo común: la patronal ofrecía importantes “aumentos” salariales en el caso de las líneas productivas y la posibilidad de convertirse en empresarios a los trabajadores de los sectores de servicios y el cuerpo de delegados los rechazaba. Esta inversión o trastrocamiento hizo que el proceso fuera incomprensible para muchos, sobre todo en un contexto donde el discurso gubernamental planteaba que volvería a atender las viejas reivindicaciones peronistas de movilidad social ascendente, medidas en ese contexto principalmente por las posibilidades de consumo de diversos bienes y servicios.

En este marco de disputas, los jefes de sección y supervisores tuvieron un rol fundamental, ya que fueron los elegidos privilegiados por la empresa para profundizar las conversaciones sobre el armado de las cooperativas con los trabajadores que estaban

⁵⁴ “A nadie obligaban, elegían a la gente, por ejemplo, me elegían a mi, que era supervisor, y suponían que me gustaría ser dueño de una empresa (...) yo había llegado al techo como supervisor, no tenía más expectativas de ascenso dentro de la empresa, y uno siempre quiere crecer” (Enrique)

⁵⁵ “Bueno, después viene la época donde la empresa, este... muy hábilmente, porque tenemos que reconocer que la empresa lo hizo muuy hábilmente, sacó el tema de que era necesario de que cada uno de nosotros tuviera un futuro mejor...” (Pablo)

⁵⁶ “lo que pasa es que son posturas porque algunas personas ven lo inmediato y otros ven más adelante. Entendés? vos te ubicás en distinto lugar. Si vos lo ves en lo inmediato: quiero plata! (...) Pero hay otros que veían `no... porque la empresa con esto va a avanzar´ y vos vas a estar ocupado las 8 horas por decirte, porque va a terminar por ejemplo de que vos terminás tu trabajo en tu sector y (...) te pueden sacar de ahí y mandar a otro” (Carlos)

bajo su responsabilidad⁵⁷. La experiencia de estos trabajadores *portadores* de estos puestos (supervisores y jefes de sección) está atravesada por una tensión entre su vivencia como los “obreros”,⁵⁸ que son o sienten que fueron antes de ser jefes y la nueva experiencia de ser jefes, que los fue insertando en la estructura empresarial con un status diferencial, interiorizando la *estructura* (quiero decir por ejemplo la relación entre clases) de manera diferente, acercándolos, de alguna manera, a la clase antagónica. Esto nos permite comprender la estrategia principal de la empresa: transformar a los jefes de sección y sobretudo a los supervisores en los promotores principales dentro de la fábrica de los retiros voluntarios y la formación de pequeñas empresas. Tal vez ese *acercamiento* a la clase empresarial, posibilitó que creyeran que era menor la distancia que los separaba de la posibilidad de convertirse ellos mismos en empresarios.

Evidentemente, así como los delegados fueron referentes para los trabajadores en las cuestiones políticas, los supervisores y jefes de sección lo fueron también, antes y después de tomar los retiros, en las cuestiones del trabajo⁵⁹. Su palabra era convincente y sobre todo autorizada, ya que eran los depositarios principales, junto a los delegados de la intermediación con el personal jerárquico de la empresa, tan es así que funcionaron como eslabones entre capitalistas y obreros⁶⁰. Es decir, hubo una doble transferencia de responsabilidad hacia jefes y supervisores: la empresa delegaba en ellos el diálogo con los obreros a la vez que los obreros delegaban en ellos el diálogo con la empresa. Y de esta manera se fueron ajustando las negociaciones⁶¹.

⁵⁷ “Hicieron varias reuniones, donde les decían que iban a ser empresarios. En las reuniones participaban algunos, no todos los trabajadores que se fueron, principalmente supervisores y jefes de sección, con gente de la empresa” (Adrián)

⁵⁸ “yo el otro día hice la fiesta del chancho (se refiere a los supervisores) (...) Y bueno se sentaron los obreros acá y los jefes acá” El entrevistado, primero marca una separación entre obreros y jefes; y luego remarca la actitud de unos y de otros con respecto a la empresa (refiriéndose al conflicto de los años 90) “...Y bueno, cuando terminó la comida, los postres, les digo: todos ustedes (supervisores) me quisieron echar y no me echaron, yo estoy acá y los echaron a todos ustedes por servir a la empresa” (Manuel, trabajó en SIDERAR desde el año 71 hasta el 2001, año que se jubiló. Entrevista grupal realizada en abril del 2006)

⁵⁹ Una vez formadas las empresas, fueron también sus principales referentes. En la mayoría de los emprendimientos se reprodujo el ordenamiento jerárquico que existía en la planta.

⁶⁰ En las reuniones que se realizaban con los representantes de la empresa para discutir los “cambios” intervenían jefes de sección y supervisores, delegados de sector, representantes de la UOM y algún trabajador del sector que presenciara las discusiones.

⁶¹ Marcel I. Jabazz, en su estudio sobre la reconversión productiva de una metalúrgica muy importante, describe la importancia que también tuvieron los jefes de taller, no así los supervisores, en la introducción de los cambios. La estrategia empresarial de convertirlos en una especie de mediadores entre patronal y obreros parece haber sido común, lo que habla del reconocimiento del status que portaban como referentes en el trabajo. Sin embargo, en el caso de Propulsora Siderúrgica, y con la formación de las cooperativas, los supervisores tuvieron también un rol importante y activo en forma coordinada con la empresa, y de esta manera los conflictos entre supervisores y empresa fueron menores.

Finalmente, los representantes de la UOM en la planta, se constituyeron nuevamente en opuestos políticos de los delegados de fábrica. En los días previos a la asamblea en que finalmente se aceptó la reestructuración, se vivió un clima de campaña política. Los representantes de la UOM, promovían claramente la posición de la empresa, alegando que todo sería en beneficio de los trabajadores. Prometían épocas de bonanza y sobre todo construían su discurso en base a una antinomia: retraso/pasado vs. progreso/ futuro, donde ellos se identificaban con un futuro de progreso y los delegados con el retraso, con “quedarse en el pasado”⁶². Fueron a su vez los encargados de que las “carpetas” de reestructuración integral se firmaran⁶³.

Las disputas con el gremio frecuentemente se planteaban en el plano ideológico, a través de pares de oposiciones que identificaban tanto al sindicato como a los delegados y los actualizaban como opuestos políticos. Oposiciones tales como: burócratas vs. zurdos, verticalistas vs. democráticos; corruptos vs. honestos; representantes de los intereses de la empresa vs. representantes de los intereses de los trabajadores. En los años 90, a estos pares antinómicos se sumó otro que produjo un cambio en las representaciones: modernos vs. atrasados. Así, en el discurso del gremio los delegados comenzaron a pertenecer a un “pasado” al que no debían volver, había que “mirar para adelante”.

Esta nueva configuración de la lucha política en la planta en un contexto de importante retraso salarial, fue debilitando las bases del consenso que habían logrado mantener los delegados, ya que la posibilidad de aumentos estaba supeditada al tratamiento de las “carpetas”. Por otro lado, algunas de las medidas implementadas para resistir –como la negación rotunda a realizar horas extras⁶⁴- con el tiempo resultaron contraproducentes, ya que constituyeron un costo muy grande para los trabajadores:

⁶² “entonces empezó a intervenir el gremio, el gremio (se refiere aquí a representantes de la UOM que estaban a favor de la reestructuración en la planta) empieza a recorrer los sectores diciendo a los compañeros... que había que aceptar la reestructuración de la fábrica, que eran nuevos tiempos, que los planteos de conservar los puestos de trabajo, de defensa del convenio colectivo eran viejos, eran como de la época de los dinosaurios viste? (...) Les decían: muchachos con estos delegados están perdiendo plata (...), la empresa está dispuesta a darles a ustedes tanta guita tanta guita y tanta guita, y así ustedes no están cobrando nada” (Luis)

⁶³ Gabriel (trabajador de Propulsora Siderúrgica, desde el año 89 hasta el año 92 en que tomó el retiro voluntario y se compró un taxi con otro compañero) recuerda –sonriente- al “gordo” del gremio trepado a las grúas, “persiguiéndonos” con las carpetas en la mano. Carlos también recuerda el día en que en su sector firmaron las carpetas a través del delegado de UOM.

⁶⁴ Esta medida estaba fundada en el siguiente razonamiento: “entonces nosotros dijimos ‘bueno mirá, el tema es sencillo, si la empresa dice que está sobrando gente por lo cual necesitan hacer la reestructuración bueno a partir de ahora no hacemos más horas extras, y nadie se queda a hacer horas extras’, esto dura más o menos un año” (Luis)

perder el ingreso mensual de las horas extras durante por lo menos 1 año⁶⁵, en un momento de retraso salarial⁶⁶.

La empresa por su lado intentó -por diversas formas- fragmentar y dividir, no sólo al cuerpo de delegados sino al conjunto de los trabajadores en general. Dentro del cuerpo de delegados se evidenciaron dos facciones distintas, que expresaban dos maneras distintas de concebir la función del delegado y la relación con la clase capitalista⁶⁷. En este caso se planteaba que una era más “negociadora” que la otra. Las diferencias que existían desde siempre entre dos de los principales dirigentes se profundizaron cuando la empresa comenzó a negociar preferencialmente con uno de ellos⁶⁸. Asimismo, las divisiones llegaron al conjunto de los trabajadores, por medio de

⁶⁵ Hay otra versión que indica que el quite de horas extras duró aproximadamente dos años.

⁶⁶ El retraso salarial, en las distintas formas que asumió, agudizado en un momento hiperinflacionario, parece haber sido una estrategia empresarial utilizada para lograr la aceptación de las medidas de flexibilización (ver JABAZZ, M., 1994 op cit.). Como plantea P. Anderson, la hiperinflación fue el equivalente funcional a la dictadura militar para inducir “democráticamente” al pueblo a aceptar las políticas neoliberales (ANDERSON, P. (1994) Citado en: ABELES, M. “El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿reforma estructural o consolidación hegemónica?”. En *Revista Epoca*, año 1, nro 1 En nuestro país el poder político-económico necesitó utilizar ambos mecanismos para introducir a rajatabla el modelo neoliberal. Como plantea Basualdo “En esa situación de indefensión, el efecto disciplinador de la crisis sobre los sectores populares fue devastador y contribuyó a que la salida de la crisis haya consolidado el desplazamientos de la `frontera social en favor del capital” (Ver BASUALDO, Eduardo M.; *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Siglo XXI-FLACSO, 2006, pag. 285). Esto mismo reconocía De la Balze, un intelectual del menemismo cuando escribía “Sin duda, una crisis inflacionaria hace más maleable una sociedad y permite la introducción de cambios profundos para los cuales no es fácil obtener más apoyo en tiempos más normales” (ver DE LA BALZE, Felipe.A.M., “Reforma y crecimiento en la Argentina”, en; De la Balze, Felipe A. M., (comp.); *Reforma y convergencia; ensayos sobre la transformación de la economía argentina*, CARI/ADEBA, Manantial, Buenos Aires, 1993, pag. 60).

⁶⁷ Victoria Basualdo, situándose específicamente hacia fines de los años 60, plantea la utilidad de pensar las confrontaciones dentro de la fábrica, entre los mismos trabajadores, como en dos grandes corrientes diferenciadas que tenían que ver con las distintas formas de comprender la relación entre clases, y no tanto entre “izquierda” y “peronismo”. Estas confrontaciones se traducían en “combates permanentes sobre la función del delegado. Desde el punto de vista de los `defensores` de la conciliación, los delegados debían ser `intermediarios neutros` entre el capital y el trabajo, que debían estar encargados de mediar y encontrar soluciones que satisficieran a ambas partes., por el contrario, aquellos que partían de la necesaria confrontación de las clases y de la intrínseca contraposición de sus intereses consideraban al delegado como un representante de los trabajadores que debía liderar la lucha, defensiva u ofensiva, contra los avances del capital, con estrategias y medidas que estuvieran de acuerdo con las relaciones de fuerza” (BASUALDO, V., 2009, op cit, pag. 23-24). En muchos momentos, esta tensión se expresó también en los 90 en las discusiones internas en el cuerpo de delegados. Los dos principales dirigentes de ese momento representaban claramente dos maneras de relación diferente con el capital. Uno de ellos era el “negociador” de origen radical; a diferencia de “Ramón” identificado antiguamente con el peronismo de base proponía el rechazo absoluto de la “flexibilización”. En la asamblea anterior a que se aceptara el tratamiento de las “carpetas” les había propuesto un plan de lucha en el que los trabajadores debían estar “dispuestos a cagarse de hambre tres meses”. Al perder en asamblea, Ramón renunció a la fábrica, sintiendo que ya no podía hacer nada; en cambio Marcos, continuó negociando la forma en que se realizarían los “cambios”.

⁶⁸ “... nosotros llegamos al 88 y él (Ramón) conducía un gran conflicto económico. La empresa... qué hace? ...el cuerpo de delegados era muy activo, entonces lo empieza a dividir, y le empieza a dar más protagonismo a Marcos que a él entendés? Entonces se crean dos corrientes que a veces en algunas

lo que fue percibido por los delegados como un “chantaje”, o una “maniobra de la empresa al supeditar un aumento salarial general a que “embalaje”, sector al que pertenecía el delegado de la facción más “negociadora”, realizara una bobina más por turno. Este pedido de la empresa, percibido como arbitrario e intencionado, generó el enfrentamiento entre sectores de producción.

El cambio principal que se estaba queriendo operar, era sobre la modalidad de acción política previa, de base claramente colectiva. La fragmentación, la sectorización de las ofertas empresariales impulsaban negociaciones políticas también sectorizadas, y en algunos casos hasta individuales⁶⁹. Y si bien algunos viejos dirigentes podían tener conciencia de que lo que estaba ocurriendo no les favorecía, les resultaba muy difícil encontrar nuevas formas políticas de acción para enfrentar estas situaciones

“... a mi me agarraron compañeros que en una época eran trotskistas y después aflojaron un poco, pero seguían en la misma ideología y me reprochaban a mi que esos retiros voluntarios eran despidos. Entonces me decían ‘vos lo tenés que impedir’ y ... de qué manera lo impedís? Si normalmente te agarran a solas y te dicen ‘mire para usted hay tanto dinero... si lo pone a trabajar representa tanta plata por mes... que esto... que si usted’... viste porque ellos te conocen toda la vida, saben que si vos tenés kiosco en tu casa, si tenés esto si.... Por eso ideológicamente te dicen que vos permitiste que a esa gente la echaran! En el fondo, en el fondo vos sabés que son despidos encubiertos pero no no... que se yo... por lo menos yo no encuentro una manera de meterme entre la empresa y el tipo y decirle que no”⁷⁰

Esta dificultad no podía superarse fácilmente. Una gran parte de los trabajadores reclamaban a sus delegados “por qué no dejaban que cada uno hiciera lo que quisiera”, y comenzaron a ver a los delegados como los responsables de que no pudieran progresar o tener mayores ingresos⁷¹, llegando incluso a la violencia física, bastante poco común entre ellos en ese tiempo⁷².

ocasiones se juntaban pero normalmente uno actuaba por un lado y otro actuaba por el otro” (Carlos. Entrevista grupal realizada en abril del 2006)

⁶⁹ “era muy difícil discutir con esa gente. Usted cuando empieza la discusión tiene, una cosa cuando es el conjunto y otra cosa es cuando ellos lo dividen. Una cosa es cuando a una persona le dan 10 pesos, porque por ahí le daban a toda la línea, pero al puesto de acá cuando hacía algo mal le daban póngale 50 pesos, a este le daban 75 y a este le daban 300. Por eso querían también diferenciar el nivel es decir, querían que hubiera un nivel donde la gente se incentivara a ...” (Francisco)

⁷⁰ Carlos, entrevista realizada el 25/11/06.

⁷¹ “yo lo sufría como delegado (...) me agarraban en el baño, y me decían ‘che por qué no agarramos eso...’ en la asamblea nadie hablaba ¿viste? Pero me agarraban solo... no me olvido nunca: supermercado, no me olvido nunca el negro, yo entro con mi mujer a comprar y sabés lo que le dice la mujer: ‘Ah, culpa de ese siempre estás de paro’ ... y al rato ‘claro, vos culpa de ese no podés hacer horas

En este contexto se actualizaron viejas disputas y se abonó el terreno para la profundización de contiendas simbólicas. El sindicato emprendió el trabajo de *encuadramiento de la memoria*⁷³. Los mismos atributos que en otros momentos históricos habían sido valorados positivamente por los trabajadores, fueron presentados en esta nueva contienda como negativos y dañinos para la clase. Tuvo lugar una nueva cadena discursiva simbólicamente significativa donde se actualizaron contiendas que refieren a la cuestión de la dominación: los delegados fueron identificados como “dinosaurios” o “marcianos”⁷⁴, los dinosaurios identificados con el pasado, el pasado con los “guerrilleros” y los guerrilleros identificados, entre otras cosas, con la defensa corporativa de los intereses de clase⁷⁵.

En los años en que realicé el trabajo de campo, algunos trabajadores restituyeron la legitimidad a esos delegados reconociendo por ejemplo que “sabían lo que pasaba, por eso ellos decían ‘murió mamá Propulsora’, (...) pero la gente no les creía”. Para los delegados, mamá estaba muriendo. Para muchos otros, les estaba dando una nueva oportunidad (siempre presente esa doble cara de “mamá”).

Reflexiones finales

Un acercamiento a la comprensión del proceso de reestructuración vivido por los trabajadores de Propulsora Siderúrgica entre fines de los años 80 y principios de los 90 requiere tomar en cuenta su experiencia histórica.

extras, culpa de ese no podes esto...´ unas ganas de darle unos botellazos... y eso era lo que primaba, y en general creo que en el país fue” (Ramón)

⁷² “...acuérdense, Francisco recibió un cachetazo de un compañero que estaba pasado de revoluciones porque quería agarrar sí o sí!” (Pablo. Entrevistas grupal realizada en abril de 2006)

⁷³ Tomo la idea de *encuadramiento de la memoria*, de Michel Pollak. Al respecto el autor plantea: “El trabajo de encuadramiento de la memoria se alimenta del material provisto por la historia. Ese material puede sin duda ser interpretado y combinado con un sinnúmero de referencias asociadas; guiado no solamente por la preocupación de mantener las fronteras sociales, sino también de modificarlas, ese trabajo reinterpreta incesantemente el pasado en función de los combates del presente y el futuro”. (ver POLLAK, Michael *Memoria, olvido, silencio. La producción social de identidades frente a situaciones límites*. Ediciones Al Margen. La Plata, Argentina, 2006, pag. 25-26)

⁷⁴ Estas dos metáforas con las que se redefinió a los delegados denotan un estado muy particular: estar fuera de este tiempo (presente) y de este espacio.

⁷⁵ El primer cuerpo de delegados elegido por los trabajadores en la década del 70, es depositario de atributos políticos muy preciados más allá de ciertos desacuerdos y el reconocimiento de que se vivieron años de mucha conflictividad interna. En la memoria actual esos años son, entre otras cosas, sinónimo de lucha política colectiva, de fortaleza y poder obrero. El cuerpo de delegados que enfrentó la reestructuración productiva de los 90 reconocía ciertas cuestiones como legado de ese primer cuerpo legítimo: el comienzo de instituciones básicas y mecanismos que aseguraran la representatividad política del cuerpo de delegados y la comisión interna, como las elecciones, la toma de decisiones por asamblea; y ciertos valores y atributos morales como la entrega por una causa política y el primado de los intereses colectivo frente a los individuales.

Esa experiencia está atravesada por un lado, por las contradicciones de la relación capital-trabajo, quiero decir con esto que, en el contexto de una fábrica industrial capitalista, no hay capital sin trabajo, como así tampoco trabajo sin capital. Esta relación implica tensiones y contradicciones que se vivencian en el día a día y que condicionan los procesos políticos y de lucha obrera.

Por otro lado, se trata de una experiencia situada en un proceso histórico nacional, sumamente desfavorable para la clase trabajadora a partir de la última dictadura militar. El impacto de las políticas represivas, operadas en un plano económico- político, condicionó la generación de ciertas disposiciones en toda la clase trabajadora, y no sólo en sus “activistas”, es decir, sus militantes políticos más activos. Las sensaciones experimentadas durante los años 90 expresadas como confusión, miedo, angustia, desconcierto, desinformación no eran nuevas sino que remitían directamente a la cercana experiencia de la dictadura.

A pesar de los asesinatos, las desapariciones, encarcelamientos y exilios forzosos a los que estuvieron sometidos los trabajadores, apenas comenzada la democracia, en la fábrica se reorganizó el cuerpo de delegados y la comisión interna, instituciones que, además, se sintieron y reconocieron “herederas” de la lucha que habían comenzado a principios de los años 70 y que había sido abruptamente reprimida.

Esta temprana reorganización permitió que los trabajadores se reapropiaran de la fábrica como espacio de lucha política y se reconocieran nuevamente en esa relación capital- trabajo, donde tienen al alcance la capacidad de controlar parcialmente el tiempo y el espacio para la producción.

Sin embargo, las formas que adquirieron los planteos de reestructuración tuvieron la capacidad de evidenciar las contradicciones internas a la clase trabajadora, a la vez que hubo cierta inadecuación de las formas habituales en que se había planteado la lucha política hasta ese momento, tornándose además terreno fértil para las contiendas simbólicas que terminarían por profundizar las divisiones dentro de la clase.

El discurso de los delegados en un momento se tornó como un sinsentido, cuando se invirtió lo común, lo conocido, lo lógico. Para enfrentar la reestructuración había que romper con la lógica arraigada de la lucha por la reivindicación salarial, que ya institucionalizada, pudo ser utilizada por la clase antagónica. Los “conceptos de tipo político” que defendían los delegados, parecían despegarse de la realidad vivida tornándola en cierta manera incomprensible desde los parámetros habituales. Era el tiempo de las *inversiones* –en el sentido de trastocamientos-: por un lado, los

empresarios convertirían en “empresarios” a sus obreros; y por otro, eran ellos mismos (los empresarios) quienes ofrecían mejoras salariales. En esta inversión la empresa reforzaba su imagen materna, mientras los delegados gritaban a toda voz: “¡murió mamá Propulsora!”.

La empresa operó fortaleciendo la legitimidad de los supervisores y jefes de sección como referentes en el trabajo y debilitando la legitimidad de los delegados como referentes políticos. Los delegados sufrieron un nuevo vaciamiento (el primero había sido durante la dictadura militar) de su atributo primordial: la representación política. Esto fue operacionalizado por medio de dos dispositivos principales: 1) la *inversión*, antes planteada, de lo que había sido habitual hasta ese momento; y 2) a partir de la *individualización* total de las propuestas de reestructuración productiva.

En el año 93, poco después de que el Grupo Techint hiciera pública la compra de SOMISA, el cuerpo de delegados que ya había sufrido la pérdida, por renuncia a la fábrica, de dos de sus principales dirigentes, encaró una nueva huelga por pedido de aumento salarial que duró aproximadamente 41 días. Luego de esta gran huelga, evaluada posteriormente por sus dirigentes como una derrota política, la empresa logró echar a dos delegados y el sindicato UOM desafilió a la totalidad de los delegados restantes por considerar que habían actuado en contra de los intereses de los trabajadores.

Comenzaría así un proceso evaluado como de “retroceso político” por muchos de los viejos dirigentes que culminaría en el 2001 con la victoria -por primera vez en la historia de la fábrica- de la lista de la UOM en las elecciones por el cuerpo de delegados.

Por eso planteo que antes *desaparecida*, después *retirada*, son los momentos trágicos de la clase que irrumpieron e interrumpieron la lucha política. Sin embargo prefiero cerrar esta ponencia con las palabras de Francisco, uno de mis informantes, que nos convoca nuevamente a situarnos en las relaciones de producción para entender los procesos políticos: “*Porque el laburo cansa, el laburo cansa... es decir, usted va... (...) Y entonces empieza la cabeza a decir ¿pero por qué si sacamos tanto trabajo, trabajamos tanto y empiezan... y así empieza todo! (nos reímos) con ese pensamiento individual... Nosotros somos la segunda parte de esa historia de Propulsora Siderúrgica...Y ahora vendrá la tercer parte*”.

BIBLIOGRAFIA

ABELES, Martín. “El proceso de privatizaciones en la Argentina de los noventa: ¿reforma estructural o consolidación hegemónica?”. En *Revista Epoca*, año 1, nro 1.

AZPIAZU, D.; BASUALDO, E. y KULFAS, M. *La industria Siderurgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. Ed. CEFS, FETIA y CTA, Buenos Aires, 2007.

AZPIAZU, Daniel, BASUALDO, Eduardo M., y KHAVISSE, Miguel; *El Nuevo Poder Económico en la Argentina de los Años 80*, Siglo XXI Argentina Editores, Buenos Aires, 2004. (Capítulo IV)

BASUALDO, Eduardo M.; *Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*, Siglo XXI-FLACSO, 2006.

BASUALDO, Eduardo, AZPIAZU, Daniel. y otros. *El proceso de Privatización en la Argentina*. Universidad Nacional de Quilmes/IDEP/Página 12, Buenos Aires, Argentina. 2002

BASUALDO, Victoria. “Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina. Los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz”. En: *Suplemento especial de Engranajes*. Publicación de la Federación de trabajadores de la Industria y Afines, marzo 2006.

BASUALDO, Victoria. *Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad*. Publicado por Fundación Friedrich Ebert y la FETIA (Federación de trabajadores de la industria y afines de la CTA), 2009.

BAUMAN, Zygmunt. *En busca de la política*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, Argentina, 2007

BISANG, Roberto. *Factores de competitividad de la siderurgia argentina*. CEPAL. Documento de Trabajo Nro 32, Buenos Aires, Argentina. 1989.

BISIO, Joaquín, KORINFELD, Silvia Y NEFFA, Julio C. *Mercado, innovación tecnológica y cambios organizacionales. Algunas transformaciones en el área metropolitana (1991-1995)*. Informe de Investigación N° 3. CEIL- PIETTE, Buenos Aires, Argentina. 1999.

BOURDIEU, Pierre y otros. *La Miseria del mundo*. Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A., Buenos Aires. 1999.

BOURDIEU, Pierre Y WACQUANT, Löic. *Respuestas por una antropología reflexiva*. Ed. Grijalbo, México. 1996.

BOURDIEU, Pierre. “La esencia del neoliberalismo”. En: *Le Monde*, diciembre de 1998. Traducido del inglés por Roberto Hernandez Montoya, Departamento de Pregrado, Universidad de Chile.

CASTRO, C. *Paradigma tecnológico, empresa y transformaciones cualitativas. Techint y el desarrollo energético en la Argentina de posguerra*. Disponible en: <http://www.udesa.edu.ar>, 2007.

DE LA BALZE, Felipe.A.M., “Reforma y crecimiento en la Argentina”, en; De la Balze, Felipe A. M., (comp.); *Reforma y convergencia; ensayos sobre la transformación de la economía argentina*, CARI/ADEBA, Manantial, Buenos Aires, 1993.

- ESPONDA, María Alejandra. *La carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Departamento de Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones, Argentina, 2007.
- FEIERSTEIN, Daniel. *El fin de la ilusión de autonomía: las contradicciones de la modernidad y su resolución genocida*. En: www.coodi.com.uy/redoeste/docs/Daniel_Feierstein_2003.pdf
- FONSECA, Claudia. *Familia, fofoca e honra. Etnografía de relações de gênero e violência em grupos populares*. Ed. Universidad. Porto Alegre. UFRGS, 2000.
- GUBER, Rosana. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires. 2001.
- GUEDES, Simoni L. *Jodo de Corpo. Un estudo de construção social de trabalhadores*. Eduff, Niterói, 1997.
- HAMMERSLEY, Martyn y ATKINSON, Paul. *Etnografía. Métodos de investigación*. Ediciones Paidós, Buenos Aires. 1994.
- HARVEY, David. *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Amorrortu, Buenos Aires. 1988.
- JABAZZ, Marcela Isabel. *Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo: estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión*. CEIL-PIETTE. Documento de Trabajo N° 36, 1994. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/jabazz.rtf>
- MEIKSINS WOOD, Ellen. “El concepto de clase en E.P. Thompson”. En: *Revista Pensamiento Iberoamericano*, ICI/CEPAL, Madrid. 1984.
- MOLINERO, Angel. *Los oligurkas del acero*. Libro inédito. Versión original en papel.
- NOCHTEFF, Hugo J.; “La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto”, en *Revista Época*, N° 1, Buenos Aires, diciembre de 1999.
- NOVICK, Marta y CATALANO, Ana M. “Reestructuración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz argentina”. En: *Estudios del Trabajo*, num. 11. ASET Asociación Argentina de especialistas en Estudios del Trabajo. Buenos Aires. 1996.
- NOVICK, Marta. “La transformación de la organización del trabajo”. En: De la Garza Toledo, Enrique (comp) *Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo*. Edit. FCE, México. 2000.
- POLLAK, Michael *Memoria, olvido, silencio. La producción social de identidades frente a situaciones límites*. Ediciones Al Margen. La Plata, Argentina, 2006.
- SANTARCÁNGELO Juan y SCHORR, Martín; “Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa”, en *Revista Estudios del Trabajo (ASET)*, N° 20, Buenos Aires, 2000.
- SANTARCÁNGELO, Juan y SCHORR, Martín. *Dinámica laboral en la Argentina durante los años noventa: desocupación, precarización de las condiciones de trabajo y creciente inequidad distributiva*. Presentado en Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 2001.

SCHORR, Martín. *La industria argentina entre 1976 y 1989. Cambios estructurales regresivos en una etapa de profundo replanteo del modelo de acumulación local*. En: www.idaes.edu.ar/papelesdetrabajo/paginas/Documentos/Martín_Schorr.pdf

THOMPSON, E. P. *Tradición, revuelta y conciencia de clase*. Ed. Crítica, Barcelona. 1989.

THOMPSON, Eduard P. *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Crítica, Barcelona. 1989.