





JULIA SOUL

# SOMISEROS

La configuración y el devenir de un grupo obrero  
desde una perspectiva antropológica



**prohistoria**  
ediciones

## Colección Biblioteca de Antropología

Soul, María Julia

Somiseros, la configuración y el devenir de un grupo obrero desde una perspectiva antropológica. - 1a ed. - Rosario : Prohistoria Ediciones, 2014.

308 p. ; 22x14 cm. - (Biblioteca de antropología / Gloria Rodríguez; 4)

ISBN 978-987-1855-94-0

1. Antropología Social. I. Título  
CDD 306

Fecha de catalogación: 19/12/2014

© 2014; **prohistoria** ediciones

Tucumán 2253, (S2002JVA) – Rosario, Argentina

E-mail: [prohistoriaediciones@gmail.com](mailto:prohistoriaediciones@gmail.com)

Website: [www.prohistoria.com.ar/ediciones](http://www.prohistoria.com.ar/ediciones)

Descarga de índices y capítulos sin cargo: [www.scribd.com/PROHISTORIA](http://www.scribd.com/PROHISTORIA)

Este libro recibió evaluación académica y su publicación ha sido recomendada por reconocidos especialistas que asesoran a esta editorial en la selección de los materiales.

Queda prohibida toda reproducción, por cualquier medio.  
Todos los derechos reservados.

Este libro se terminó de imprimir en los talleres de Propuesta Gráfica, Larrea 2902 (Rosario), en el mes de febrero de 2015.

E-mail: [propuesta@steel.com.ar](mailto:propuesta@steel.com.ar)

ISBN 978-987-1855-94-0

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11723.  
Impreso en Argentina.  
Printed in Argentine.

---

# Índice

Prólogo, 9

Agradecimientos, 13

Introducción, 15

El colectivo *somisero* desde una perspectiva socioantropológica, 15 • Notas teórico-metodológicas: los colectivos inclusivos y colectivos reivindicativos, 22 • El nacionalismo industrialista, 26

1. Los *somiseros*. Conformación y devenir del Colectivo de Trabajo, 37

La inauguración de SOMISA. *Colaboración para el desarrollo*, 38 • El proceso de reclutamiento-ingreso y la segmentación de los *somiseros*, 43 • “Los agentes de SOMISA”. El colectivo de trabajo en el proceso productivo, 51 • La organización de la empresa, 63 • Los “saberes productivos” y los colectivos de trabajo inclusivos, 75 • Disciplina fabril, prácticas obreras y colectivos inclusivos, 85

2. Fracturas y suturas en la “comunidad somisera”. El colectivo reivindicativo y sus expresiones sindicales, 89

Del colectivo de trabajo al colectivo reivindicativo, 90 • La estructuración de una estrategia sindical dominante, 115 • Cotidianeidad laboral, transacciones y representatividad. Elementos de explicación de las prácticas gremiales, 143

3. SOMISA y los *somiseros* ante la crisis y reconfiguración de las relaciones de hegemonía, 149

La década del ochenta y las articulaciones perdidas..., 150 • La privatización se concreta. La ofensiva contra el trabajo, 171 • “El plan privatizador”. Reflexiones en torno de la experiencia obrera, 185

4. Los *somiseros* después de SOMISA. Las políticas empresarias en tiempos de reconversión, 193

De Aceros Paraná al Centro Siderúrgico General Savio, 194 • La organización de la empresa, 218 • La apuesta empresaria por una “nueva cultura organizacional”, 230 • De *somiseros* a *techineros*: entre la identificación y la estigmatización, 245 • Nuevas tareas y nueva dirección: la crisis de los *colectivos inclusivos*, 253 • Los colectivos reivindicativos y la “nueva cultura organizacional”, 257 • Los *somiseros*, las reivindicaciones y los nuevos caminos de los trabajadores, 280

Conclusiones: Los debates sobre el movimiento obrero desde una perspectiva socioantropológica, 285

Bibliografía, 289

---

## Lista de abreviaturas y siglas

|         |  |
|---------|--|
| AOT     | Asociación Obrera Textil   |
| API     | American Petroleum Institute   |
| APSSA   | Asociación del Personal Superior de Siderúrgica Argentina                    |
| ASIMRA  | Asociación de Supervisores de la Industria Metalúrgica (República Argentina) |
| BGG     | Boletín de la Gerencia General   |
| BP      | Boletín de la Presidencia  |
| CCT     | Convenio Colectivo de Trabajo  |
| CEA     | Consejo Empresario Asesor  |
| CGE     | Confederación General Económica  |
| CGT     | Confederación General del Trabajo  |
| CGTA    | Confederación General del Trabajo (de los Argentinos)                        |
| CI      | Comisión Interna   |
| CONET   | Consejo Nacional de Educación Técnica  |
| COOPESA | Cooperativa del Personal de Siderurgia Argentina                             |
| DGFM    | Dirección General de Fabricaciones Militares                                 |
| DIPBA   | Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires      |
| EN      | El Norte   |
| ERP     | Ejército Revolucionario del Pueblo   |
| ES      | El Siderúrgico   |
| FIEL    | Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas                     |

---

|         |   |
|---------|---|
| FMI     | Fondo Monetario Internacional                             |
| GMC     | Grupos de Mejora Continua                                 |
| GMP     | Grupos de Mantenimiento Preventivo                        |
| GVS     | Grupos Voluntarios de Seguridad                           |
| ILAFSA  | Instituto Latinoamericano del Hierro y el Acero           |
| JIT     | Just in Time  |
| LN      | La Nación   |
| LP      | La Prensa   |
| MAS     | Movimiento al Socialismo                                  |
| PC      | Partido Comunista   |
| PJ      | Partido Justicialista                                     |
| PPP     | Programa de Propiedad Participada                         |
| PRP     | Premio por Resultados Positivos                           |
| PST     | Partido Socialista de Trabajadores                        |
| RA      | Revista Acero   |
| RAC     | Retribución Anual por Colaboración                        |
| SIDERAR | Siderúrgica de Argentina                                  |
| SIDOR   | Siderúrgica del Orinoco                                   |
| SITRAC  | Sindicato de Trabajadores de Fiatt Comcord                |
| SITRAM  | Sindicato de Trabajadores de Fiat Materfer                |
| SOEPU   | Sindicato de Obreros y empleados de Petroquímica Unidos   |
| SOESA   | Sindicato de Obreros y Empleados de Siderurgia Argentina  |
| SOMISA  | Sociedad mixta Siderúrgica Argentina                      |
| STSA    | Sindicato de trabajadores de Siderurgia Argentina         |
| UCR     | Unión Cívica Radical                                      |
| UIA     | Unión de Industriales Argentinos                          |
| UOCRA   | Unión de Obreros de la Construcción (República Argentina) |
| UOM     | Unión Obrera Metalúrgica                                  |



---

## Prólogo

Corría el año 1998 cuando –inmersos en un clima de plena ofensiva neoliberal– conversé con dos de mis estudiantes de la Escuela de Antropología (UNR) para interesarlos en conformar un grupo de estudios sobre la clase trabajadora: eran Julián Gindín y Julia Soul. No sólo aceptaron inmediatamente –a pesar de las intensas discusiones que mantenían entre sí– sino que contribuyeron a imprimir una firme dinámica a lo que sería el NET (Núcleo de estudios de Trabajo y la Conflictividad Social), Centro de estudios de la Facultad de Humanidades y Artes, que vio su acta de nacimiento en 2003. Para ese año, ya era un sólido grupo conformado por expertos en la problemática, que también había incorporado jóvenes con gran iniciativa en el propósito de contribuir en la construcción de conocimiento conjunto con los trabajadores para la superación de sus condiciones de vida.

Así comenzó una historia que se fue afirmando en el vínculo con otros grupos hermanos, tales como el CEHO (Centro de Estudios de Historia Obrera), el TEL (Taller de Estudios Laborales), el OSAL (Observatorio Social de América Latina - CLACSO), el PIMSA (Programa de Investigación del Movimiento de la Sociedad Argentina), el CIET (Centro de Estudios e Investigaciones del Trabajo), con quienes hemos transitado juntos la promoción de espacios de encuentro con los trabajadores. El más importante, sin dudas, ha sido la edición anual del “Encuentro Regional Ciencias Sociales y Sindicalismo” en la Facultad de Humanidades y Artes (UNR) entre los años 2000 y 2010.

El contacto continuo con trabajadores durante los años en que los altos índices de desocupación imponían su disciplinamiento –Rosario fue conocida como la “capital de la desocupación”– remozó la discusión sobre los aportes de la Antropología en los estudios del trabajo. Por aquellos tiempos, el interés por

el “mundo del trabajo” había desaparecido de las agendas académicas, al mismo tiempo en que la vida misma de los trabajadores reclamaba ser escuchada, comprendida y explicada.

Así fue que las transformaciones originadas en los procesos de reestructuración del capital invitaron a refinar los análisis para explicar nuevas dimensiones, entre las cuales se podían distinguir las distintas formas de dominación, de explotación y la legitimación política y cultural de las mismas a través de la promoción de nuevos contenidos del sentido común. Las relaciones sociales se habían reconfigurado expresándose en aspectos económicos, políticos y culturales. Uno de los recursos de legitimación fue el uso de la *naturaleza* como metáfora y también de la asociación *naturaleza-racionalidad*. Así, el mercado fue *naturalizado* como *deus ex machina* de la vida cotidiana, siendo *natural* la búsqueda de *maximización de utilidades*; las políticas regresivas fueron mostradas como *reformas estructurales* y los ciudadanos, valorados como *consumidores*. De ahí que resultaba fundamental profundizar tanto en la *observación* de la trama de *relaciones sociales* donde viven los trabajadores, como en la *escucha* de la producción de *nuevos sentidos*, a fin de contribuir al conocimiento del mundo del trabajo en su presente historicidad. Y se contribuye pisando el terreno, para que luego de fatigarlo una y otra vez podamos construir explicaciones. Porque poder explicar colabora en la organización de respuestas superadoras.

El trabajo en terreno permite abordar el *espacio social*, definido por Henri Lefebvre (1991: 16) como un producto social donde se conjugan un *marco material* —que actúa como fuente y recurso— y las *relaciones sociales* que ahí establecen los individuos como *usuarios* a través de *procesos*, que funcionan a partir de sus propias *prácticas espaciales*. Es aquello que sirve en el curso y el discurso cotidiano para distinguir —no para aislar— los lugares donde transcurre la vida social, apareciendo como un fenómeno producido y reproducido a través de la práctica, vinculado con un código que los sujetos reconstruyen y remodelan en forma constante, en el cual los investigadores debemos desentrañar su crecimiento, significados y/o desaparición.

Quienes integramos el NET volcamos nuestros esfuerzos al conocimiento e interacción en distintos *espacios sociales* de la región, cuajando esa experiencia en una acción continua junto con los trabajadores y en numerosos proyectos de investigación, de extensión, en publicaciones, tesis de grado y posgrado.

El trabajo que aquí presentamos es —como dice la autora— producto de una investigación que tuvo dos hitos fundamentales: la tesis de grado y la de pos-

grado. Prologarlo es sumamente significativo porque expresa parte de una historia de vida en el ámbito de nuestra universidad.

¿Cómo hacerlo sin transitar los esquemas prescriptos?

En su prólogo a *Los condenados de la tierra*, Jean Paul Sastre decía que ese libro de Franz Fanon no necesitaba prefacio. Que lo escribía para volver la mirada hacia sí mismos y afrontar el striptease del humanismo de la intelectualidad francesa.

Esa reflexividad ha quedado marcada en mi memoria, tanto por la tradición crítica que profeso, como por las batallas de quienes hemos elegido volcar nuestros afanes hacia el mundo del trabajo y de los trabajadores. En este caso, me gusta pensar que estas palabras vayan dirigidas hacia nosotros mismos, para volver una y otra vez a pensar nuestra relación con una de las dimensiones más importantes de la vida del hombre: el trabajo y sus relaciones sociales. Y aspiro a dirigirme especialmente a los investigadores jóvenes, quienes deben dar continua contienda para producir y sobrevivir en un sistema donde el éxito personal tiene un mayor valor que el colectivo.

Tal es el sentido de estas palabras, invitar a la lectura para incentivar la reflexión, porque esta obra no necesita ser prologada, sino estudiada con atención y pasión.

Julia es una joven investigadora reconocida tanto por su calidad intelectual, como por la rigurosidad de sus análisis y por el compromiso social asumido con los trabajadores. Las condiciones institucionales han hecho que pase a formar parte de la diáspora de intelectuales formados por nuestra universidad pública que han debido buscar espacios de trabajo y producción en otras instituciones del país, de América Latina, Europa y Oceanía. Por motivos sociales, intelectuales y emotivos, guardo la ilusión subjetiva de que podamos retener y recuperar a todos estos jóvenes promisorios.

El nombre del libro indica claramente el objetivo y los intereses: *SOMISEROS. La configuración y el devenir de un grupo obrero en una perspectiva antropológica*. Una cuidada Introducción da cuenta del problema general a partir de cual se fueron desplegando un conjunto de cuestiones que van refinando el análisis:

el proceso de reproducción contradictoria de la relación asalariada en la cotidianeidad fabril y la forma en que, mediante esa reproducción, los colectivos de trabajadores procesan las transformaciones so-

cioeconómicas y políticas más generales –como lo son en ese caso los procesos de privatización y reconversión productiva.

La metodología de análisis y la sistemática búsqueda de “construir explicaciones” a partir de las prácticas y significaciones de un colectivo de trabajadores, no es sólo una forma de abordaje, sino que condensa una posición, batallada largamente desde la propia constitución del NET: la complejización de análisis a partir de una estrecha relación social con los trabajadores, a la luz de los procesos generales de reconfiguración del capitalismo.

La obra está organizada en capítulos que dan cuenta de la dinámica de este colectivo particular –los *somiseros*– focalizando en uno de los períodos más críticos de la clase obrera de nuestro país, bajo la implementación de políticas de privatización aplicadas a escala mundial. Presenta una reflexión profunda y sistemática sobre las formas en que se edifican y reproducen los vínculos de representación sindical y gremial, mostrando vívidamente aspectos vinculados con la conciencia de clase, el consenso, las contradicciones y negaciones que se presentan dialécticamente en un caso concreto.

Quienes quieran penetrar en un análisis cuidado y sistemático de los últimos procesos de reconversión productiva producidos por el capitalismo, observado en su dinámica histórica, en relación con las políticas estatales y sumergiéndose en la cotidianeidad de los trabajadores, desgasten las páginas de *SOMISEROS. La configuración y el devenir de un grupo obrero en una perspectiva antropológica*. Será una labor estimulantemente provechosa.

Gloria Rodríguez  
México, 2014

---

## Agradecimientos

Como el conjunto de las producciones humanas, el proceso de investigación que condujo a la redacción de esta tesis fue posible gracias a la colaboración de un conjunto de personas hacia quienes quisiera expresar mi agradecimiento.

En primer lugar, a Conrado y Esther, quienes acompañaron el trabajo de campo desde sus inicios hace ya 9 años, discutieron muchas de mis intuiciones e hipótesis, me ayudaron a formular otras —a veces sin que nosotros mismos lo supiéramos— en largas conversaciones en las que me abrieron las puertas de sus historias y recuerdos. Además, su casa fue la “base de operaciones” el trabajo de campo y acompañaron con entusiasmo y calidez cada una de las etapas de la investigación. En ellos, va el agradecimiento a todos los *somiseros* que accedieron a situaciones de entrevista y que colaboraron generosamente conmigo. Vaya también un agradecimiento especial a los dirigentes, activistas y delegados sindicales que fueron parte de este proceso, compartiendo generosamente ideas, experiencias e información.

Otra parte fundamental del trabajo de campo, fue la búsqueda documental en archivos. Quiero hacer un especial reconocimiento al personal administrativo y de archivo del diario nicoleño *El Norte*, por facilitarme la consulta de sus colecciones y un espacio para trabajar; a los trabajadores y trabajadoras del Archivo General de la Nación (sección intermedio) y del Archivo Provincial de la Memoria, también al personal de la Biblioteca del Instituto Argentino de Siderurgia, la Biblioteca de la Casa del Acuerdo y la Biblioteca Municipal de Rosario. El Centro de Industriales Siderúrgicos nos proveyó información estadística de mucha utilidad.

El trabajo de investigación se nutre fundamentalmente del debate y la crítica colectivos. Me gustaría expresar mi agradecimiento a quienes me acom-

pañaron en este camino: A Silvia Simonassi por su estímulo constante, por la seriedad con la que recepcionó mis inquietudes desde que era una estudiante y por el placer de compartir un equipo de investigación. A Gloria Rodríguez, por haberme iniciado en este camino, por no haber cejado en su esfuerzo de vincular la práctica académica con la de transformación social y por haberlo transmitido. A Julián Gindín, con quien compartimos discusiones y planes aún a la distancia. A Verónica Vogelmann, por esos momentos de lectura, de sugerencias metodológicas, de discusiones teóricas y de compartir intuiciones y análisis. Además, por estar siempre ahí, haciéndose cargo de ese lugar de hermana elegida. A Hernán Palermo y Nuria Giniger por el trabajo conjunto, por la generosidad, la calidez y el respeto. A Fabián Fernández y el equipo de PIMSA, por la disposición para saldar dudas teóricas y a Martín Schorr por el estímulo en los inicios de la investigación y la colaboración desinteresada. A Juan Mauricio Renold por haber orientado la tesis doctoral. Al resto de los *somiseros*: Cynthia Rivero, por la lectura atenta, por las sugerencias y por las largas y fructíferas charlas sobre nuestras experiencias de trabajo de campo en San Nicolás y nuestras inquietudes e interrogantes. A Andrés Carminati y Federico Berg, por compartir conmigo materiales e ideas. A los compañeros del Taller de Estudios Laborales por permitirme participar del espacio de acción que han construido, y por lo que ello significa para esta investigación.

Finalmente quiero agradecer el aguante de los afectos de siempre: el de mis padres Hugo y Élide, el de mis hermanos Hugo, Luis e Inés, el de mis hermanos elegidos Martín y Emiliano y, muy especialmente, el de mi compañero José.

---

## Introducción

### El colectivo *somisero* desde una perspectiva socioantropológica

El texto que presentamos expone, desde una perspectiva socioantropológica, la historia de la estructuración y el devenir de los *somiseros*, colectivo obrero conformado por los trabajadores de la Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina<sup>1</sup>. SOMISA es la primera planta siderúrgica integrada, creada en 1947 e inaugurada en 1960. Privatizada en 1992 es, en la actualidad, el establecimiento central de la principal empresa de productos siderúrgicos planos de Argentina. Estos procesos de expansión de capitales singulares –cuyos actores más evidentes son los dirigentes empresarios, los elencos gobernantes y los actores institucionales nacionales e internacionales– tienen como trasfondo y sustento la expansión y modificación de un proceso de trabajo que es, a la vez, proceso de valorización de capital (Marx, 1999), proceso en el seno del cuál se configura el colectivo obrero que nos interesa focalizar en esta investigación. En la medida en que fuimos avanzando en el proceso de investigación, asumimos que las relaciones que entranan la cotidianeidad fabril se encuentran estructuradas en torno de la organización y reproducción de ese proceso productivo. Es sobre este núcleo de análisis que desarrollaremos nuestra exposición.

El texto es producto de la reunión de las tesis de doctorado (2010) y licenciatura (2002), lo que supuso la unificación de las miradas y los focos en que se centraron ambos productos.<sup>2</sup> En esta unificación, las preguntas de

1. A partir de ahora, SOMISA.
2. Esta investigación comenzó en el año 2000 y tuvo dos hitos fundamentales: la tesis

investigación adquirieron nueva densidad y la perspectiva de mediano plazo nos permitió sistematizar preocupaciones dispersas a lo largo de los años en un problema general: el proceso de reproducción contradictoria de la relación asalariada en la cotidianeidad fabril y la forma en que, mediante esa reproducción, los colectivos de trabajadores procesan las transformaciones socioeconómicas y políticas más generales –como son en ese caso los procesos de privatización y reconversión productiva.

De esta problemática más general se fueron desgranando otras preocupaciones que orientaron diferentes momentos de la investigación y que fundamentan el recorrido que presentamos. Un recorrido centrado en las relaciones en el espacio productivo, en explorar las diferentes dimensiones de construcción de lo que hemos categorizado como *consenso productivo* en la cotidianeidad fabril y las tensiones y rupturas expresadas en la constitución de organización gremial. La formulación y el desarrollo de las preguntas de investigación se nutrió de numerosos aportes de la antropología industrial y de los trabajadores y de un fructífero diálogo interdisciplinario, especialmente con la historia social, la sociología del trabajo y la economía política.

Los trabajadores industriales y sus organizaciones han merecido atención de la antropología social en dos tipos de contexto: de una parte, el contexto de desarrollo y crecimiento industrial del segundo cuarto del siglo XX, donde comienza a evidenciarse la importancia de los procesos desencadenados por la instalación de grandes empresas en las comunidades o por el surgimiento de comunidades en torno de grandes empresas, tanto en los países centrales como en regiones coloniales o de capitalismo periférico.<sup>3</sup> Contemporáneamente con la expansión de la *organización científica del trabajo*, de la mano

de licenciatura “Los unos y los otros. La fractura que persiste. Reconversión productiva e identidades colectivas en la ex-SOMISA, actual Siderar” –defendida en 2002– y la tesis doctoral “Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex-SOMISA” –defendida en 2010 en el marco de una beca doctoral de CONICET. Ambos trabajos se produjeron en el seno de equipos que se institucionalizaron como el Núcleo de Estudios del Trabajo y la Conflictividad Social, dirigido por Gloria Rodríguez y en el Centro de Estudios Sociales Regionales (actualmente ISHIR-CESOR), bajo la dirección de Silvia Simonassi y que resultaron espacios de formación fundamentales para nuestro trabajo de investigación. Indudablemente, esta exposición se nutre de los aportes desarrollados en nuestro actual lugar de trabajo, el equipo dirigido por la Dra Claudia Figari en el CEIL-CONICET.

3. Leite Lopes (1986), Moraes Morel (1989), Dinius y Vergara (2011), Burawoy (1979), Nash (1989 y 2008), Novelo (1999), Warner (1941). Hay quienes reconocen en



de las elaboraciones de Frederick Taylor, el impacto sobre la productividad de las relaciones grupales al interior de los espacios de trabajo se tornan problema y objeto de investigación e intervención.<sup>4</sup> Estos estudios se interrogaban sobre los cambios y las continuidades en las relaciones devenidas del proceso de industrialización; sobre la particular configuración de relaciones capitalistas de producción en regiones coloniales y periféricas; sobre la diversidad de formas que asumía el proceso de proletarianización; las formas en que, en el seno de relaciones de dominación, se gestaban organizaciones obreras y su dinámica cultural, etc.

Por otra parte, el contexto de profunda mutación del capitalismo desde el último cuarto del siglo XX, fue el campo propicio para un conjunto de investigaciones en torno de los procesos de reconversión productiva, que contribuyeron a complejizar el campo de los estudios del trabajo. Esencialmente, estos estudios buscaban responder a los interrogantes que ese proceso de transformación generaba respecto de la clase obrera. Al respecto, la investigación socioantropológica generó una serie de estudios de caso en torno de la experiencia concreta de esas transformaciones, que permitieron tensionar las interpretaciones lineales y apoloéticas en torno de los procesos de reconversión industrial, develando el carácter contradictorio y regresivo que implicaban las transformaciones en las relaciones cotidianas.<sup>5</sup> Las implicancias de esas transformaciones sobre las organizaciones sindicales, las relaciones entre éstas y los trabajadores y su rol como actores de la conflictividad social han sido otros temas recurrentes en la investigación socioantropológica.<sup>6</sup>

De conjunto y respecto de nuestros intereses, las investigaciones socioantropológicas en torno de los trabajadores industriales pusieron de relieve tres tipos de problemáticas: 1) las conexiones internas entre procesos e instancias que se expresan como campos temáticos separados (por ejemplo, entre merca-

*La condición de la clase obrera en Inglaterra* de Friedrich Engels la primera aproximación etnográfica a las condiciones de vida de los trabajadores industriales.

4. Burawoy (1979). También son contribuciones en este sentido las crónicas de Robert Linhart (1979) y de Nanni Balestrini (1971) ambas situadas en el contexto del alza en la lucha de clases europea en la década del sesenta y la de Simone Weil (2010) que recupera las políticas de racionalización productiva en el contexto de la crisis del treinta en Francia.

5. Wallace (1996); Manzano (1996); Danklmaier (1996); Novelo (1999).

6. Ver, entre otros, Sariego Rodríguez (1999), Rodríguez (2001 y 2003).

do de trabajo y organización de la producción; entre espacio productivo y extra-productivo; entre organización del trabajo y organización gremial); 2) las diferencias que pueden establecerse en las relaciones entre los trabajadores y su trabajo en tanto conjunto de tareas y relaciones de cooperación y en tanto conjunto de relaciones mercantilizadas e institucionalizadas como empleo; 3) la dinámica de las relaciones estrictamente productivas desarrolladas en el ámbito fabril, obturada por una cierta dicotomización entre las prácticas *formales e informales*, o entre el *trabajo prescripto* y el *real* –dicotomizaciones que suelen provenir de otros contextos problemáticos e investigativos. En este sentido, tres categorías que vertebran los análisis socioantropológicos, las de *cultura obrera*, *subjetividad* o *identidad* resultaron fundamentales para demarcar el núcleo problemático que, finalmente, nos interesó y que se centra en la desnaturalización de las relaciones que sustentan dichas nociones, restableciendo sus articulaciones en el seno de procesos hegemónicos determinados.<sup>7</sup>

Nuestro problema de investigación se demarca a partir de la identificación de lo que consideramos un cierto hiato en las formas de entender y abordar el mundo fabril, que se expresa en la demarcación temática y problemática de las relaciones y prácticas productivas y las gremiales. El sesgo que consideramos más importante, reside en la obturación analítica de las implicancias del trabajo asalariado como supuesto histórico de reproducción social (Marx, 2005). Consideramos que, tanto en ámbitos académicos como políticos y sindicales, los contextos de desempleo profundo propios de los procesos de reconversión industrial favorecieron la yuxtaposición de las nociones de *trabajo* y *empleo*. De esta manera, una serie de expectativas (como la movilidad social), valores (como la disciplina o la dignidad) e intereses de los trabajadores que remitían al trabajo asalariado fueron adjudicados al trabajo sin más.<sup>8</sup> Así, se elaboraron un sin número de interpretaciones que, al considerar al *trabajo* como generador de identidades sociales, medio de integración social o como vector de

7. Mediante estas categorías se puso de relieve la centralidad de las dimensiones éticas, de género y generacionales en la configuración de *culturas* o *identidades obreras* o del *trabajo* Palenzuela (1995), Lobato (2001).

8. Metodológicamente, resulta inspiradora la crítica que Marx realiza a los economistas por cuanto dice que fijan las determinaciones correspondientes de un momento histórico como *universales*, impidiendo explicar las articulaciones concretas y eternizando teóricamente las relaciones capitalistas de producción (2005: 5-8). Eduardo Menéndez (1990), entretanto, advierte sobre la *asalarización* del concepto de trabajo.

subjetividad, desplazaron la atención del carácter contradictorio del trabajo asalariado.

De esta manera, nos interesa dar cuenta de las especificidades históricas implicadas en la relación asalariada, que se expresan subjetivamente en identificaciones e involucramiento, pero también en tensiones y malestares y en protesta, resistencia y acciones de no-subordinación (Holloway, 2002). Antonio Gramsci (2004) establece una línea analítica en la que esta dualidad se explica por la doble condición que encarnan los individuos trabajadores: la de asalariado/ciudadano y la de productor. Esta dualidad está inscrita en la relación asalariada, y se expresa en las múltiples significaciones que ella entraña para los trabajadores.

Mediante esta problematización adquieren relevancia una serie de continuidades en torno de las cuales los trabajadores estructuran sus prácticas gremiales y productivas, que remiten a las determinaciones propias de la relación asalariada. Estas continuidades permiten establecer nexos explicativos entre el proceso productivo y el accionar reivindicativo que otorgan inteligibilidad a determinadas prácticas (como el ausentismo) e iluminan el sentido que adquirirían otras en la cotidianeidad fabril (como las horas extraordinarias). De esta manera, procuramos romper analíticamente con la exterioridad relaciones de trabajo/organización gremial, planteándolas desde las relaciones configuradas al interior del espacio productivo más allá de su expresión institucionalizada.

La perspectiva de investigación que adoptamos retoma algunas de las premisas metodológicas del enfoque relacional, según los desarrollos y sistematizaciones que han presentado Eduardo Menéndez (2010) y Elena Achilli (2000). Sintéticamente, asumimos que el estudio de lo social supone enfrentarse a un complejo de relaciones contradictorias y cambiantes, con la expectativa de comprender y explicar aspectos singulares de su configuración y su dinámica. A su vez, suponemos que esas relaciones son dinamizadas por los sujetos en su quehacer cotidiano y que los constituyen a la vez que son reproducidas/transformadas por ellos.<sup>9</sup> En este sentido, asumimos que estas

9. Esta problemática formulación remite a un debate central en las ciencias sociales contemporáneas: la relación entre agencia y estructura, que en teoría antropológica se recupera más explícitamente a través de la teoría de rol en sus diversas versiones. Nuestra posición remite al planteamiento thompsoniano en torno de la construcción de experiencia como *mediación* entre el ser social y la conciencia (Thompson, 1985). No obstante es posible discernir, mediante la investigación concreta, qué aspectos de esa

relaciones son producto de procesos sociohistóricos que vinculan –en una totalidad compleja– tanto los diferentes casos de estudio entre sí como las diferentes dimensiones, aristas o niveles –económico, político y sociocultural– en que suele segmentarse el estudio de lo social (Achilli, 2000).

Esta dimensión procesual se pone en evidencia en el abordaje de la *cotidianeidad*, entendida como el nivel de concretización/expresión de estructuras hegemónicas y sus contradicciones (Achilli, 2000: 18 ss.). De modo que una preocupación fue el intento de retener, en la exposición, el carácter complejo de los procesos sin que esta complejidad sirviera como obstáculo a la construcción analítica. Metodológicamente, la mirada puesta en la reconstrucción de la *cotidianeidad fabril* implicó la puesta en relación de prácticas y significaciones obreras que evidencian las huellas de formas hegemónicas de organización de la producción y de división del trabajo, de constitución de jerarquías legitimadas a través de relaciones técnico-productivas y políticas que en su desarrollo subordinan, actualizan y potencian procesos de subalternización sociocultural. El análisis situado en la cotidianeidad fabril pretende explicar el proceso de configuración de las prácticas de los trabajadores en sus relaciones práctico-utilitarias con una realidad social que se “manifiesta como un mundo de medios, fines, instrumentos, exigencias y esfuerzos para satisfacerlas” y respecto de la cual “el individuo en situación se crea sus propias representaciones de las cosas” (Kosik, 1967). En este nivel situamos la identificación y análisis de *prácticas y procesos transaccionales*, mediante los cuales los trabajadores tienden a la consecución de sus intereses y objetivos inmediatos (Menéndez, 1981). En esta perspectiva, abordaremos las relaciones que constituyen al –y son constituidas por– el colectivo *somisero* desde una doble articulación: en tanto *colectivo de trabajo* –dimensionando en este sentido las determinaciones impuestas a un proceso de cooperación involuntario y organizado por actores exteriores al colectivo mismo– y en tanto *colectivo reivindicativo* –configurado históricamente en torno a formas de expresión de diferentes grados de contraposición al capital.

Construir explicaciones en torno de estos núcleos de prácticas y relaciones que estructuran el mundo fabril adquiere sentido en el caso de la ex-SOMISA y de los *somiseros* fundamentalmente por tres razones: SOMISA fue la

experiencia entrañan una dinámica de transformación y cuáles contribuyen a la mera reproducción de lo existente (Anderson, 1985).

primera empresa siderúrgica integrada,<sup>10</sup> por lo tanto, elemento clave de un sector básico y estratégico en el contexto de la estructura productiva del país configurada mediante el proceso hegemónico que llamamos “nacionalismo industrialista”. Su puesta en operaciones tuvo un importante impacto en el desarrollo del sector siderúrgico en Argentina, al avanzar en la obtención de economías de escala (Angélico et al., 1992) a través de importantes procesos de transferencia tecnológica y formación de fuerza de trabajo especializada. En este sentido, las relaciones que conformaron al *colectivo somisero* resultan elocuentes acerca del modo concreto de configuración del capitalismo en un país dependiente. En segundo lugar, el predominio de la propiedad estatal otorgaba particularidades tanto a los procesos de dirección y gerenciamiento como a su rol en la estructura del sector, expresado en diversas políticas que concurrirán en el proceso de conformación de las relaciones entre el colectivo obrero y la empresa. Finalmente, desde la perspectiva del accionar político-sindical, el de los *somiseros* se inscribe en la vertiente ortodoxa de la estrategia centralizada y verticalista que caracterizó a las organizaciones sindicales desde la década del sesenta. SOMISA y la seccional de la Unión Obrera Metalúrgica de San Nicolás fueron el plafón de proyección de José Ignacio Rucci a la Secretaría General de la CGT, por lo que nos interesa abordar la experiencia sindical de este colectivo en ese período. Del mismo modo, acercándonos en el tiempo, resulta relevante la continuidad del núcleo dirigente de la seccional metalúrgica, por lo que resulta pertinente interrogarse acerca de la dinámica que hace posible tal continuidad y por las rupturas que ésta pudiera contener.

10. Esto significa que se trata de una planta que reúne los procesos productivos fundamentales para la producción de acero:

1- reducción del mineral de hierro y producción de arrabio, a través de un alto horno alimentado a coque.

2- elaboración de aceros de diferente calidad a partir del arrabio proveniente del Alto Horno y chatarra; en las acerías Siemens Martin.

3- Laminación del acero obtenido, ya fuera a partir de lingotes o a través del proceso de colada continua.

El sector siderúrgico en la Argentina no contaba –hasta la puesta en marcha de SOMISA– con unidades productivas de arrabio que pudieran proveer a las acerías y laminadores independientes. Esta situación es objeto de diversas regulaciones estatales, fundamentalmente desde finales de la década del treinta (Bellini, 2005). La integración no es un elemento menor para el desarrollo del sector. El historiador Alfred Chandler puntualiza que es en esta industria que se produjo por primera vez “...la necesidad de integrar (es decir internalizar) en una misma fábrica varios procesos de producción llevados a cabo previamente en diferentes lugares” (1987: 362).

El texto se organiza en tres grandes apartados: el primero abarca el período que se inicia con la entrada en operaciones de la planta y culmina con los intentos de modificación de procesos productivos y de las políticas empresarias y estatales hacia el sector, durante la última dictadura militar. El segundo apartado, ubica a la década del ochenta como década de transición, durante la cual empiezan a emerger con fuerza posiciones y políticas privatistas y de reconversión, y se busca incluir a la clase trabajadora en el llamado consenso neoliberal. Finalmente, el tercer y último apartado retoma las transformaciones acaecidas desde la privatización de la empresa hasta la actualidad, manteniendo como foco la dinámica del colectivo de trabajo y las vicisitudes de los *somiseros* en el escenario del proceso de *reconversión productiva*.

## Notas teórico-metodológicas: los colectivos inclusivos y colectivos reivindicativos

En la medida en que avanzamos con nuestro trabajo de campo, la complejidad de las relaciones propias del ámbito productivo adquiría más y más relevancia. Un primer elemento que abona esta complejidad son las dimensiones de la planta y lo que ellas implican para los trabajadores. Las descripciones hablan de esta superficie de trescientas hectáreas como de “una gran ciudad” o “un monstruo”. Ubicada a la vera del Paraná, en este predio se construyeron las instalaciones de las principales unidades productivas: el puerto, con casi 800 m de muelles y embarcaderos, la playa de materias primas y la coquería, directamente comunicadas con él mediante vías férreas y cintas transportadoras. Cerca de la coquería, los Altos Hornos, enormes estructuras de más de 50 m de altura, sostenidos por columnas de hierro. Las naves que albergan los procesos de acerías o laminación son enormes estructuras de más de 30 m de altura y cien de largo. Los equipos de control se encuentran instalados en enormes espacios, frecuentemente salones o púlpitos con capacidad para decenas de personas. En la actualidad inmensos espacios parquizados se alzan sobre lo que eran las acerías Siemens Martin y los trenes laminadores de palanquillas y tochos. Los recorridos entre cada una de las unidades productivas –e incluso entre sectores de las mismas– y entre ellas y las oficinas administrativas, se realizan en vehículos internos. Durante la gestión estatal de la empresa, había un sistema de transportes internos, con sus horarios y frecuencias que resultaba

fundamental para el caso de que los trabajadores tuvieran que realizar trámites en el edificio central o consultar al servicio médico.

Las instancias de entrevistas –individuales y colectivas con trabajadores y ex-trabajadores de diferentes jerarquías– nos permitían recomponer, representarnos el ámbito fabril y sus fabulosas magnitudes, con ayuda de planos, recorridas en automóvil por las inmediaciones de la empresa, fotografías y videos, etc.

Las huellas de esas instalaciones gigantes, se expresaban en las construcciones de relatos sobre “la fábrica” circunscriptos en el espacio. En efecto, si la mayoría de los trabajadores conocía en profundidad su sector de trabajo y los alrededores, y las oficinas administrativas o el servicio médico; el relato se volvía menos preciso en relación a los procesos conexos. En no pocas oportunidades, los trabajadores se valían de esquemas y figuras que nos mostraban, replicando los relatos sobre el proceso de producción de acero que presentaban las revistas corporativas.

Al realizar nuestra primera visita a la planta, diez años después de su privatización, el gigantismo de las instalaciones productivas se nos enfrentó en todo su esplendor. En efecto, las dimensiones de los medios de trabajo principales, las distancias entre un puesto y otro, y la fuerte carga de calor (o, ese día, lluvia en el caso de los que trabajaban al aire libre), polvillo y ruido que debían enfrentar los trabajadores son los elementos centrales de nuestro registro de campo. Otro elemento que nos resultó relevante fue la escasa cantidad de trabajadores que veíamos. Escasa en relación con los relatos de los *somiseros*, que evocaban multitudes circulando; pero óptima según los propietarios de la empresa, que pugnarían por continuar disminuyendo la dotación de personal.<sup>11</sup> En esta visita, intuimos que la dimensión de las instalaciones, aunque seguramente influía en los relatos fragmentados en torno del proceso productivo y el desconocimiento de la totalidad en que se inscribían las propias tareas no era suficiente como explicación y avanzamos en conceptualizar esa causa, a partir de la categorización del proceso productivo como un proceso productivo continuo<sup>12</sup> fundado en un *sistema de máquinas* que “posee un organismo de producción totalmente objetivo, al cual el obrero encuentra como condición material,

11. En ese momento, no percibimos –como sí en visitas posteriores– la presencia de trabajadores tercerizados.

12. Se trata de aquellas industrias en las que el objeto de trabajo atraviesa por una serie de transformaciones físicas y químicas para convertirse en producto final. El rol del tra-

preexistente a él” (Marx, 1999: 470-471). Se trata, como desarrollaremos, de la organización del trabajo bajo el régimen de gran industria.<sup>13</sup>

A la fragmentación de los relatos se oponía una vinculación sincronizada y programada entre las diferentes unidades productivas, vinculación que se establecía en otras instancias de la organización fabril, aunque eran los colectivos obreros, con sus prácticas productivas quienes la vehiculizaban. En este sentido, sostuvimos una mirada sobre el proceso de trabajo/proceso de valorización que lo entiende como proceso de cooperación no voluntaria, cuya dirección técnica y política no está en manos de los trabajadores sino del capital –que dispersa estas funciones de dirección en diferentes modos de organización empresarial.<sup>14</sup> Entre esa totalidad –cuya percepción escapaba de los trabajadores particulares– y el carácter colectivo de las prácticas cotidianas que evidenciaban los relatos, construimos a los *colectivos inclusivos* y a los *colectivos reivindicativos* como objetos analíticos.

Las inspiraciones más inmediatas provienen de las investigaciones de Elton Mayo (1959, 1977) publicadas en la década del cuarenta, que ponen de relieve a los grupos –superpuestos o no con equipos de trabajo– como actores de la vida fabril y como factores de impacto en la productividad. La conclusión es que en la supervisión y el control industriales es necesario atender al colectivo de los trabajadores, dando cuenta de que la cooperación con las gerencias no surge de modo espontáneo o natural entre los equipos de trabajo, noción que retoma Javier Melgoza Valdivia “la idea de consenso indica que éste debe ser organizado y realizado prácticamente mediante la regulación y normatividad de las relaciones laborales” (1990: 177). Lo que la investigación empírica nos permite aportar, es que la regulación y la normatividad no son las únicas vías de realización práctica del consenso productivo y que este proceso está determinado por mecanismos transaccionales y culturales que trascendiendo la normativa, intervienen en la configuración de la cotidianidad

bajo vivo en estos procesos no es la manipulación directa del objeto de trabajo, sino la generación y el control de las condiciones para que esas transformaciones se produzcan.

13. El análisis de la organización del trabajo en esta clave recupera la noción general de proceso de trabajo como el conjunto de relaciones entre el colectivo, los medios de trabajo, el objeto de trabajo y el fin u objetivo del proceso mismo (Marx, 1999).

14. Esta formulación está inspirada en el problema que analiza el historiador de empresas A. Chandler (1987), aunque en su caso, el análisis se realiza en clave del enfoque institucionalista.



fábril. La segunda noción que inspiró la construcción de estas categorías, es la de *identidades segmentadas* (Evans-Pritchard: 1977), que pone de relieve el carácter situacional y relacional de la constitución de facciones políticas entre Los Nuer, mostrando que la formación de grupos dependía del carácter del adversario con quien confrontaran. De esta forma, presentamos a los *colectivos inclusivos* y de los *colectivos reivindicativos* como categorías que denotan las formas de acción del *colectivo somisero* en su despliegue. Recuperamos así, la dualidad gramsciana productores/ciudadanos en tanto constitutiva de las relaciones cotidianas.<sup>15</sup>

Los *colectivos inclusivos* arraigan en el proceso productivo, un proceso productivo organizado en función de los medios de trabajo, de la división del trabajo –que supone funciones, jerarquías y tareas– y de políticas de gestión dominantes en la época de que se trate. Esta organización delimita sectores y equipos de trabajo con una serie de tareas determinada. En este sentido, los colectivos inclusivos son los actores que dinamizan el proceso productivo en la cotidianeidad, materializando los planes de producción, resolviendo los problemas inmediatos y construyendo saberes y prácticas productivas particulares. Decimos que son *inclusivos* porque en su dinámica incorporan a trabajadores de línea y a jerárquicos de diferentes niveles, con injerencia directa en el proceso de producción.

Entre tanto, los *colectivos reivindicativos* expresaban diferentes grados de contraposición al capital y resultaban de la construcción de reivindicaciones de los trabajadores no en tanto productores sino en tanto ciudadanos vendedores de fuerza de trabajo que disputaban su precio y ponían condiciones a las formas de uso de la misma. Los términos de esa disputa y las reivindicaciones concretas que se expresaban se producían en el seno de procesos hegemónicos determinados, como se evidencia en las transformaciones que sufrieron las principales reivindicaciones a lo largo de los años. En este sentido, fue importante establecer que tanto los objetos de reivindicación como las armas de la protesta obrera emergen de las posiciones obreras en el proceso productivo.<sup>16</sup> La posibilidad de detenerlo, obstaculizarlo o ralentizarlo dada por la

15. En este sentido, resultó sumamente importante el trabajo analítico de romper con la dinámica narrativa impuesta por los relatos y reconstrucciones individuales mediante la reconstrucción de las posiciones que cada uno de los sujetos entrevistados detentaba en ese proceso productivo que lo pone en cooperación con otros.

16. La atención a esta dimensión de las prácticas gremiales se inspira en alguna de los

condición de productores, se ponía al servicio de reivindicaciones propias de su condición de ciudadanos/vendedores de fuerza de trabajo. Estos colectivos reivindicativos expresan el nivel económico-corporativo de la correlación de fuerzas y se institucionalizan en diferentes niveles de organización gremial que, contenida en las organizaciones sindicales, se convierten en un campo particularizado de construcción y expresión de intereses y reivindicaciones por parte de la clase obrera. El devenir de los colectivos inclusivos en colectivos reivindicativos operó históricamente en el caso de los *somiseros*, a través de las organizaciones sindicales institucionalizadas. Problematicar este vínculo, no dándolo por supuesto e incorporando la diversidad de tradiciones políticas e ideológicas que lo configuraron, nos permitió avanzar en la problematización de la *relación de representatividad* (Drolas, 2004) entre los dirigentes sindicales y los trabajadores.

Los colectivos expresan el entrelazamiento de las dimensiones socio-productivas, políticas e ideológico-culturales que constituyen las relaciones sociales. Su configuración y sus manifestaciones se producen en la práctica mediante la apropiación, actualización y resignificación de contenidos ideológicos y culturales propios de los procesos hegemónicos en curso. Estos contenidos –que se viabilizan orgánicamente en otros ámbitos de la vida social y que suelen presentarse de modo disgregado y asistemático en el sentido común– no están dados de antemano y su articulación concreta se evidencia en la investigación empírica, del mismo modo que los límites y la extensión de los colectivos.

## El nacionalismo industrialista

En relación con nuestro problema, caracterizamos que las condiciones de constitución del *colectivo somisero* están dadas por las articulaciones propias del proceso hegemónico<sup>17</sup> que denominamos “nacionalismo industrialista”.

debates planteados por John Womack (2008).

17. En una perspectiva relacional, los procesos hegemónicos producen subalternidad en tanto en su despliegue se producen y reproducen mecanismos sociales, culturales e ideológicos que reproducen, legitiman y explican las relaciones de producción vigentes. Adicionalmente, las relaciones de hegemonía/subalternidad adquieren carácter to-

Se trata de articulaciones que comienzan a configurarse durante la década del treinta y alcanzan cierto grado de cristalización durante las décadas siguientes, encauzando la forma de desarrollo de la lucha de clases. Sintéticamente, llamamos “nacionalismo industrialista” al proceso hegemónico que comienza a estructurarse desde la crisis de 1930 en Argentina y que después de atravesar momentos diferenciados, entra en crisis en la década del setenta, cuando se abre paso la dinámica de transición que culminará en la consolidación del proceso hegemónico neoliberal. Describiremos este proceso a través de tres tipos de articulaciones referidas a nuestra construcción objetual.

*Articulaciones económico-productivas:  
crisis y crecimiento industrial*

Distintos analistas<sup>18</sup> coinciden en que una de las consecuencias de la crisis del treinta en ciertos países de América Latina, como Argentina fue la profundización del crecimiento extensivo de la producción industrial. El desarrollo del sector sidero-metalúrgico en Argentina<sup>19</sup> data de finales del siglo XIX. Este sector estaba condicionado por la relativa carencia de fuentes de materias primas e insumos para la producción de hierro metalúrgico y la inexistencia de industrias productoras de los medios de producción, por lo que se configuró una situación de dependencia respecto de los países capaces de proveer materias primas y medios de producción.<sup>20</sup> Esta situación dificultaba notoriamente el proceso de reproducción y acumulación de los capitales invertidos en esta industria.

Focalizando en los elementos constitutivos del proceso de trabajo, podemos destacar que ante la ausencia de insumos y materias primas locales, se produjo el retraso considerable en el desarrollo de la fase de reducción (que no se realizó sino a partir de la intervención estatal). En relación con

talizador, en tanto implican al conjunto de clases y fracciones de clase necesarias y funcionales para la reproducción del orden social capitalista. De modo que identificamos diversos procesos hegemónicos a partir de las articulaciones duraderas de reproducción de las relaciones de hegemonía/subalternidad.

18. Basualdo (2006), Ansaldi (2003), Bulner (1997), Schvarzer (1996).

19. Para esta reconstrucción seguimos a Villanueva (2008) y Schvarzer (1996).

20. En Estados Unidos e Inglaterra, las principales innovaciones de lo que sería el circuito productivo integrado se produjeron y se expandieron durante las últimas décadas del siglo XIX.

los medios de producción, su inexistencia en el país significó problemas para la reposición, renovación y mantenimiento de los complejos equipos y, por ende, para la ampliación de las unidades productivas. Finalmente, a raíz de la ausencia de fuerza de trabajo calificada la formación de técnicos y obreros especializados se da a partir del asesoramiento de personal extranjero, muchas veces proveniente de las mismas empresas que vendían los equipos.

La situación abierta por la crisis del treinta impuso condiciones diferentes al sector siderúrgico. Si, por una parte, las restricciones impuestas al comercio exterior alientan una etapa expansiva basada en la producción para sustituir las importaciones (Jerez, 2007); por otro lado, se ponen de manifiesto los límites que el proceso de acumulación imponía a la conformación de empresas siderúrgicas integradas que fueran capaces de lograr economía de escala (Angélico et al.). En este contexto se da la creación de Siderca (1954) y de Acindar (1942) que junto con la ex-SOMISA, son las empresas centrales en el sector, vinculadas estrechamente con las industrias de la construcción y de la energía.

Frente a esta situación, el Estado asumió el rol de articulador de las necesidades de crecimiento de un sector que de otra forma no lograría alcanzar rentabilidad, como reconoce el Gral. Manuel Nicolás Savio (1973: 188-189). La articulación entre el Estado –precisamente la Dirección General de Fabricaciones Militares (DGFM)– y el sector privado, se realizó a través de una serie de regulaciones que abarcaban tanto la producción como la circulación, establecidas entre 1947 y 1961 –con algunas modificaciones posteriores– en las que la DGFM tenía un rol central. La necesidad de mecanismos de distribución restrictivos junto al rol importador de la DGFM en la provisión de productos siderúrgicos, se repiten una y otra vez, con excepción de los períodos de crisis en que la demanda baja (1965/1967 y 1974/1977) y revelan las dificultades de SOMISA para garantizar el autoabastecimiento a pesar de los permanentes Planes de Expansión. Por otra parte, este tipo de mecanismos de distribución favorecía a los capitales de mayor envergadura, que podía realizar compras directas a la empresa.

De manera que, desde la perspectiva socio-económica, la instalación de SOMISA viene a garantizar el aprovisionamiento de productos semiterminados para la industria local. Aunque es muy discutido el grado y la forma en que cumplió con estos objetivos, especialmente para los capitales de menor

envergadura,<sup>21</sup> sí es posible afirmar que sustentó la acumulación ampliada de los capitales privados más importantes, posibilitando la competitividad con los productos siderúrgicos importados. Este esquema de configuración del sector siderúrgico se prolongó durante varias décadas y atravesó diferentes procesos político-estatales. En su dinámica, expresaba un conjunto de intereses comunes entre fracciones burguesas y del Ejército, que comenzaron a resquebrajarse cuando la reproducción de los capitales privados se fortaleció y se generaron las condiciones para la crisis y transformación del nacionalismo industrialista, hacia la última década del siglo XX.

### *Articulaciones políticas: el industrialismo estatal*

Hacia la década del treinta la industria manufacturera y su desarrollo dejan de ser temas sectoriales para adquirir estatus nacional. Los cambios acaecidos y la necesidad de lidiar con las condiciones que impone la crisis a la realización del valor en el mercado exterior, impulsan un proceso de transformación en el Estado, tanto a nivel de la estructura como de las funciones que asumía y en las formas de intervención de su entramado. Ansaldi (2003) consigna el creciente intervencionismo estatal generado en América Latina a partir de la crisis del treinta. En este contexto, en tanto contribuían a expresar y desarrollar los intereses particulares de diferentes fracciones de clase, el nacionalismo<sup>22</sup> y el intervencionismo estatal se configuraron como elementos centrales y duraderos de un proceso hegemónico que atravesó por períodos prolongados de crisis política.

Las intervenciones en la estructura productiva se potencian específicamente de la mano de estrategias concretas promovidas por los militares industrialistas. Los programas de *expansión de fábricas militares* de 1941 y a partir de 1943 de *movilización industrial* concretizan un campo de intereses comunes con fracciones de la burguesía industrial. Ambos sectores concurren

21. En la historia regional de los industriales metalúrgicos, Silvia Simonassi (2004) menciona la escasez de insumos como un tema recurrente de tratamiento en la Asociación de Industriales Metalúrgicos (119, 153) que parece resolverse a través de un convenio de provisión directa con SOMISA en 1974 (155). Esta necesidad es explicitada en el Balance del Ejercicio N° 25 ('71-'72), en que el Directorio da cuenta de la "necesidad de encauzar la demanda a usuarios de la pequeña y mediana industria".

22. Sobre la dinámica del nacionalismo en tanto corriente intelectual ver Cristian Buchrucker (1987).

a este proceso desde objetivos corporativos: y sectoriales definidos respectivamente como el *autoabastecimiento siderúrgico* y el *autoabastecimiento de material de guerra para mantener la neutralidad*.<sup>23</sup> En 1944, cuando la Dirección Nacional de Fabricaciones Militares realizó el llamado a licitación para el proyecto de constitución de la Sociedad Mixta, el Gral. Manuel Savio expresaba

la importancia excepcional que [la producción siderúrgica] reviste para la economía nacional y especialmente para las necesidades emergentes de la defensa nacional [...] lo requiere incuestionablemente nuestra soberanía, dentro de un programa que no procura ninguna autarquía deformada por un exacerbado nacionalismo, sino que aspira contar con un mínimo de independencia [...] para el bienestar de todos los que al amparo de nuestras instituciones trabajan con anhelos de paz y libertad. (citado por Castiñeiras, 1972: 11-12).

Esta centralidad fue ratificada por los industriales del sector que manifestaron su coincidencia con el Gobierno nacional “en el sentido de que una planta siderúrgica integral constituye la base fundamental de la industria argentina y la defensa económica nacional” (citado en Savio, 1973: 335). El proyecto suponía que el Estado asumía el rol de inversor principal, y los convenios de asesoría y dirección técnica con ARMCO SA –filial argentina de una empresa siderúrgica estadounidense– fueron la vía para resolver la provisión de medios de producción.

Tres años después de aquel llamado a licitación, se sancionaba el Plan Siderúrgico Argentino (PSA), la herramienta política que materializó la intervención estatal en el sector siderúrgico. Se trataba de un proyecto integral respecto del acero, que articulaba instancias de producción y distribución/consumo; así como intervención estatal y desarrollo de capitales privados en función de los objetivos de:

23. Además de intereses definidos en clave corporativa –puntualmente la posibilidad de sostener la neutralidad ante una nueva confrontación mundial– un modelo de estructura socio-económica se proyectaba en las prácticas y planificaciones militares; modelo de estructura socio-económica moldeada por el Ejército como agente modernizador que produjera con su intervención el equilibrio entre los grandes sectores de la producción (agrícola ganadero e industrial) y la armonía entre las clases. El mismo Savio postula repetidas veces que la industrialización es una meta a lograr en función de la soberanía nacional, pero también un factor de equilibrio económico-social (Savio, 1973: 185, 195).

Producir acero en el país [...] de manera de conservar activas fuentes nacionales de minerales y combustibles [...]  
Suministrar a la industria nacional de transformación y terminado [...] a precios que se aproximen [...] a los que rijan en los centros de producción extranjeros [...]  
Fomentar la instalación de plantas de transformación y de terminación de elementos de acero [...]. (Ley N° 12497 art N° 1: inc a, b, c).

Las fundamentaciones en torno de la defensa de la soberanía nacional como objetivo prioritario en los discursos militares, no deben desplazar la atención de la presencia constante de los industriales siderometalúrgicos en todos los momentos de elaboración de los proyectos estatales. Así, el PSA se complementaba con diferentes políticas de promoción que serían implementadas en el transcurso de los gobiernos del Gral. Perón (Bellini, 2005).

Durante los gobiernos peronistas (1946-1955), el nacionalismo industrialista, se dinamizó puesto que en ese período se produjo la integración subordinada de la clase obrera y de sus organizaciones al proceso de reproducción del orden institucional-estatal, a partir del desarrollo de la creciente incorporación de trabajadores al sector manufacturero, y el logro de reivindicaciones laborales y sociales,<sup>24</sup> que a su vez, significaron transformaciones importantes en la estructura del Estado.

En la dimensión institucional-estatal, la continuidad del nacionalismo industrialista se desarrollo se da a través de un proceso político autoritario –primero a través del Golpe de Estado de 1955 y, después, al prolongarse la proscripción del peronismo. En esta ruptura, las políticas y construcciones ideológicas distintivas del nacionalismo industrialista se articulan en un nuevo lenguaje político: el desarrollismo, expresado por una fracción de la Unión

24. El peronismo ha sido uno de los fenómenos y procesos más debatidos de la historia argentina. Una reseña de esos debates excede largamente los objetivos de este trabajo. Desde la perspectiva económica se puede consultar Peralta Ramos (2007), Basualdo (2006) y estudios sectoriales específicos, como Bellini (2005). En cuanto a las conceptualización del peronismo como régimen político, tanto nacional como en relación con otros casos latinoamericanos Águila y Viano (1999), Mackinnon y Petrone (1998), Cavarozzi (1997), Vilas (1988). Para las relaciones entre peronismo y sindicalismo: Di Tella (2003), Torre (1983, 1986) Doyon (2006). Para un abordaje del peronismo desde la perspectiva de la experiencia obrera Schneider (2005), James (1990). Sobre la dinámica de organizaciones sindicales puntuales, ver Contreras (2011), Schiavi (2011).

Cívica Radical<sup>25</sup> (UCR) que compite con candidatos propios en las elecciones de 1958, llevando a la presidencia al Dr. Arturo Frondizi. El programa desarrollista<sup>26</sup> presenta importantes líneas de continuidad y no menos importantes rupturas con las premisas económicas del peronismo. Primero, sostiene –bajo el lema de superación del subdesarrollo– el carácter estratégico de la producción petrolera y siderúrgica –en los hechos, el impulso final a la construcción de SOMISA y su inauguración se producen durante el frondicismo. En segundo término, sostiene la premisa de intervención estatal en la estructura socioproductiva, esta vez como “decisor” de la estructura y necesidades de inversiones extranjeras –prolongando las políticas del último Perón frente a las automotriz IKA, por ejemplo. Finalmente a través del nacionalismo se invocaban intereses generales y colectivos, cuando se afirmaba que la clase obrera era parte fundamental de un bloque nacional que enfrentaría las tendencias extranjerizantes de los monopolios, en el seno de un proceso político que excluía al peronismo del escenario institucional vía la proscripción electoral y que no cesó de ejercer represión y persecución sobre organizaciones y acciones de la clase obrera.

Al interior del *colectivo somisero* las vicisitudes socioeconómicas y políticas por las que atravesó el proceso de construcción y puesta en marcha de la empresa, se suturan en la referencia al General Manuel Nicolás Savio,<sup>27</sup> símbolo de los *militares industrialistas* junto al General Enrique Mosconi impulsor y organizador de YPF. La trayectoria de Savio, que atravesó distintas gestiones gubernamentales, su rol dirigente en la institucionalización del Ejército como actor industrial –mediante la creación de la Dirección General de Fabricaciones Militares y en la formación de Ingenieros Militares– y específicamente en el sector siderúrgico, lo convierten en un símbolo que

25. La fractura de la UCR en UCRI (Intransigente) y UCRP (del Pueblo) se produce en 1957. La primera adopta un programa fundado en las premisas desarrollistas, en tanto que la segunda sostiene los principios programáticos de índole nacionalista e intervencionista que había adoptado en la Declaración de Avellaneda de 1945 (Nosiglia, 1983).

26. No pretendemos realizar un análisis acabado de las premisas desarrollistas ni de las fracciones sociales que expresaba. Solo presentaremos algunos elementos que permiten trazar líneas de continuidad en lo que hace a elementos socio-ideológicos presentes en la estructuración de las relaciones de clase en SOMISA. Desarrollaremos las relaciones concretas con el movimiento obrero en el capítulo dedicado a los colectivos reivindicativos.

27. Potash (1985), Rouquie (1981), Lesser y Panaia (1973).



condensa los valores, las conductas y las prácticas propias del nacionalismo industrialista. Su fallecimiento en 1948, facilitó esta construcción de su figura como “padre fundador” de la empresa estatal.

### *Articulaciones reivindicativas y político-sindicales*

Todo proceso hegemónico supone un momento de integración de las clases subalternas al orden dominante, tanto en términos político ideológicos como culturales. En esta dimensión, la integración subordinada de la clase obrera, se estructuró a través de la apropiación por parte de los trabajadores y las organizaciones sindicales de aquellas construcciones que vinculan el desarrollo industrial –fuente misma de la existencia de la clase– con la soberanía económica y la independencia política. En términos políticos, el crecimiento cuantitativo y organizativo de la clase trabajadora que había tenido lugar durante la década del treinta se expresaba en una estrategia que el historiador Nicolás Iñigo Carrera describe como tendiente a la incorporación de los asalariados en tanto tales al sistema institucional político, integrando una alianza social con fracciones excluidas del mismo desde el Golpe de Estado de 1930 (2000: 284 ss.); subrayando el carácter democrático y “ciudadanizante” que adquieren las reivindicaciones obreras en este lapso.<sup>28</sup> Esta estrategia nutrida por las corrientes intelectuales antiimperialistas y antimonopolistas, se expresó en construcciones ideológicas que otorgaban al Estado el rol de agente fundamental del proceso de industrialización, garante de la viabilidad del proceso y protector de los trabajadores.<sup>29</sup> Con el primer gobierno peronista se produjo la institucionalización de una serie de mecanismos que significaron, a su vez, la modificación de la estructura institucional del Estado, entre los que se incluyen la regulación de la participación de los trabajadores, integrados verticalmente a través de organizaciones sindicales jerarquizadas y centralizadas; la regulación de las relaciones laborales y de la discusión salarial mediante el mecanismo de la negociación colectiva, la legislación de una serie de de-

28. Fue precisamente luego de la huelga general en enero de 1936 que esta alianza social comenzó a adquirir consistencia y que se expresó públicamente en el Acto del 1° de Mayo de ese año, en que se enunció un programa “contra el imperialismo y por la liberación nacional, por la paz en el país y en el mundo, por la democracia y la justicia social, contra la miseria y la desocupación” (Iñigo Carrera, 2000: 286).

29. Para el problema del nacionalismo en el movimiento obrero ver (Matsushita, 1987; Camarero, 2007).

rechos sociales. La estrategia de la clase obrera centrada en la participación del orden estatal y en la ampliación de la ciudadanía, se materializó en un conjunto de instituciones cuyo reconocimiento implicaba su integración en el proceso de reproducción del orden social dominante, de manera orgánica con la estructuración del proceso hegemónico sustentado en la industrialización sustitutiva. Este conjunto de mecanismos institucionalizados se configuró como un campo de disputas entre las clases fundamentales, en el seno del cual la clase obrera construyó prácticas y valoraciones sobre los límites de su propia subordinación expresadas en la noción de “justicia social”.

En el conjunto de investigaciones históricas que dan cuenta de la experiencia de la clase obrera en relación con el peronismo, se abordan estas construcciones ideológicas como sustrato de las estrategias reivindicativas de la clase obrera argentina, pero frecuentemente soslayan la importancia del industrialismo en esa articulación. En el caso de los *somiseros* este último elemento es fundamental para categorizar la importancia de su propia inscripción laboral, y otorga un contenido distintivo a su experiencia. En efecto, como plantea Daniel James (1990) la distinción entre capitales extranjeros, responsables de miseria y capitales progresistas, comprometidos con el desarrollo nacional –retematizada por el desarrollismo– constituye un telón de fondo fundamental para la legitimación de las relaciones y del rol de SOMISA. La industria siderúrgica en manos del Estado es uno de los garantes de que las premisas propias de la justicia social se materialicen en la vida de los trabajadores, a través de un conjunto de instituciones que comprometen las condiciones de reproducción (en ámbitos como servicios de salud, educación, protección previsional) y que prolongan nociones claras sobre las relaciones en el lugar de trabajo, relativas a los límites de los empresarios y de los gerentes para usar y disponer de la fuerza de trabajo; así como en relación con los modos y formas de expresar las jerarquías.

Los límites que suponen estas coordenadas para las relaciones de clase, son de por sí inestables y siempre pasibles de ser ensanchados. Por ello estas construcciones ideológicas se articularon tanto con las que postulaban la conciliación de clases –que se volvieron dominantes al interior del movimiento obrero– como con aquellas que conciben al desarrollo industrial controlado por el Estado como núcleo de un proyecto de Liberación Nacional y Social expresadas, por ejemplo, por la CGT de los Argentinos, pero también por los

programas de La Falda y Huerta Grande<sup>30</sup> y en las propuestas programáticas del Partido Comunista<sup>31</sup> –con importante presencia en las instancias de organización sindical en SOMISA. En ambas tendencias ideológicas mencionadas el *industrialismo* permanece como un eje estructurante de las formas de conciencia del movimiento obrero y sus relaciones de clase. Las representaciones sobre la industrialización se vinculan con aquellas que hacen de los trabajadores organizados una fuerza social reconocida, fundamental en la construcción de la nación. La interpelación a los trabajadores presente en esta articulación es uno de los elementos explicativos del industrialismo obrero.

La apropiación de las construcciones ideológicas *industrialistas* por parte de los trabajadores de la ex-SOMISA, signó la apropiación del sentido de las propias prácticas laborales. En tanto productores, el sentido de la propia actividad laboral se construía en términos de “aportes concretos al desarrollo económico nacional”, mientras que las representaciones que informaban su carácter de ciudadanos/vendedores de fuerza de trabajo se expresaban en la noción de justicia social, que remitía a la garantía de ciertas condiciones de

30. Los programas de La Falda (1957) y Huerta Grande (1962) son producto de los Plenarios Nacionales de Regionales de la CGT y de las 62 Organizaciones en el contexto de radicalización y oposición política al régimen surgido del Golpe de Estado que derrocó a Perón en 1955 y al rumbo que estaba tomando el gobierno de Frondizi respectivamente. Las conducciones sindicales establecían en estos programas una serie de medidas políticas vinculadas con el control estatal de sectores estratégicos de la economía y del comercio internacional, así como procesos de co-gestión obrero/patronales, que aseguren el *sentido social de la riqueza*. Se trata de programas con un vasto alcance político que trascendían con creces los objetivos económico-corporativos para proyectar un modelo de sociedad. El contenido programático de ambos textos será parte de la agenda de discusión de importantes fracciones del movimiento obrero durante la década del sesenta; y reaparecerá en el Programa del 1° de Mayo de la CGT de los Argentinos. Ver los programas completos en Baschetti, R. (1997).

31. Una publicación del Partido Comunista (1982) se titula: *SOMISA es liberación pero no puede explotar a sus trabajadores*, enfatizando el carácter entreguista y proimperialista de las direcciones de SOMISA, especialmente en relación a las prácticas represivas y coactivas que desarrollaron durante la dictadura. Como modo de plantear el carácter nacional y emancipatorio de la empresa y los trabajadores –fundamentalmente por el carácter de la propiedad estatal– frente al carácter extranjerizante de las gerencias, se postula la capacidad e idoneidad de los profesionales argentinos frente a los extranjeros que, durante toda la trayectoria de la empresa, ocuparon los lugares desde los que se proyectaba y se planificaba la expansión de la planta, replicando en este folleto escisiones y oposiciones que se estructuraban en espacios productivos concretos.

reproducción vividas durante el período de gestión estatal de la planta En un sentido, el desarrollo económico de la nación se vinculará con determinadas formas de garantizar el bienestar de los trabajadores y de la comunidad en general.

---

## Los *somiseros*

### Conformación y devenir del Colectivo de Trabajo

Los *somiseros* constituyeron un colectivo de trabajo complejo en el que convivían trabajadores provenientes de regiones rurales o semi-rurales sin experiencia de trabajo industrial, técnicos y profesionales que llegaban desde los grandes centros urbanos con expectativas de desarrollo profesional y social, técnicos y profesionales extranjeros, empleados de las empresas que proveían la asistencia técnica y los medios de producción, trabajadores locales que veían en la industria una alternativa al empleo rural o en los servicios. Las vinculaciones fortuitas o personales entre ellos marcan, sin lugar a dudas, las experiencias individuales de cada uno de los *somiseros*. El sustrato de esas experiencias individuales está constituido por una reticulación de tiempos, espacios y relaciones de jerarquía, autoridad y “compañerismo” determinadas por el proceso productivo siderúrgico.

Las bases para la organización del proceso productivo estaban establecidas en el “Estudio Técnico-Económico de la producción de acero semi-terminados en la República Argentina” (Savio, 1973: 246-280) que también estimaba los tiempos de entrenamiento y capacitación de los trabajadores, en el marco del cálculo de los costos de operación para la instalación de la siderúrgica. Aunque este estudio sentó las bases organizativas de la producción en los primeros tiempos, en la medida en que las instalaciones productivas se iban expandiendo y que iban complejizándose los procesos de sincronización y programación, se fueron introduciendo cambios sobre el esquema primitivo.

## La inauguración de SOMISA

### *Colaboración para el desarrollo*

La inauguración oficial de la Planta General Savio de SOMISA se produjo el 20 de junio de 1960, durante la presidencia de Arturo Frondizi. Los actos públicos y los discursos que anunciaron la inauguración de las operaciones expresan las articulaciones socioideológicas propias del desarrollismo. En una Conferencia, el Presidente del Directorio, Gral. Pedro Castiñeiras expresaba que producción de acero y libertad del país son dos magnitudes directamente proporcionales:

no cabe duda en la civilización contemporánea, que el consumo de acero por habitante de un país constituye un elocuente índice del desarrollo industrial del mismo y del nivel de vida de su población. [...] la relativa independencia en cuanto a la provisión de aceros, constituye para un país un índice claro de su estabilidad económica y de su libertad económica y política [...] [por lo que significa para] su evolución en el concierto de las naciones más preponderantes del mundo civilizado. (Serie Conferencias. SOMISA. 1965).

Sin dudas, el acontecimiento central de los Actos de Inauguración estuvo constituido por el encendido del Alto Horno N° 1, operación realizada en presencia de las máximas autoridades de la empresa. En los discursos vertidos en esa ocasión, se replican el tema del desarrollo nacional y del rol de SOMISA. El periódico local *El Norte* anuncia el encendido del Alto Horno en la mañana del 20 de junio y, dos días más tarde, la realización de la primera colada de arrabio, con resultados satisfactorios. El proceso contó con la presencia y el seguimiento de algunos integrantes del Directorio y de los Gerentes General, Auxiliar y de Relaciones Industriales y los superintendentes de Producción, de Proyectos y construcciones civiles y de Alto Horno. También estuvieron presentes legisladores nacionales e integrantes del Directorio de la Dirección General de Fabricaciones Militares. El comunicado de prensa mediante el que se difundió el encendido del Alto Horno celebraba el destino de paz y progreso del pueblo garantizado por el trabajo y el esfuerzo conjunto (EN, 22 de junio de 1960).

El proyecto de la *industria íntegramente argentina* es la medida de la importancia de la empresa: “No es el primero en el país, pues desde hace quince años está produciendo la planta creada por Savio en Zapla [...] Por eso hemos

instalado aquí esta obra, para obtener hierro y luego acero [...] *será íntegramente argentino*” (LN, 21 de junio de 1960). Entre tanto, para el Presidente y su equipo, la siderurgia “constituye el eje de nuestra expansión económica” y que “por elevadas que fueran las inversiones y los costos iniciales la siderurgia es base absolutamente indispensable de cualquier plan de desarrollo económico” (EN, 4 de mayo de 1960). La ARMCO fue otra de las voces que celebraron la entrada en operaciones de la planta, a través de un aviso institucional publicado el día de los actos de inauguración. En la publicidad, la ARMCO se posicionaba como portadora del legado del General Savio y el tema de la colaboración —esta vez entre extranjeros— reaparecía como elemento fundamental para el éxito de la operación, que resultaba “una demostración positiva de la estrecha *colaboración entre ARMCO y los dirigentes, ingenieros, contratistas y obreros argentinos* [...] para construir un monumento industrial a la memoria del Gral. Savio y al progreso del país” (LP, 24 de junio de 1960).

En mayo de 1961 tiene lugar otro acto trascendente: la inauguración de las acerías, junto con la entrada en operaciones de los Hornos Siemens Martins. La inauguración se consagra con un encendido simbólico y público, con la presencia del Presidente de la Nación, Dr. Frondizi y de Ministros y legisladores nacionales; así como de miembros del Directorio de la empresa y de la Dirección General de Fabricaciones Militares. En esta ocasión, el Presidente de la Nación pronuncia un discurso en el que califica el acontecimiento como “el día del acero”. El cronista equiparaba los acontecimientos que iban dando vida a la gran planta siderúrgica y proyectaba su trascendencia al desarrollo de la República:

Si un acontecimiento de extraordinaria trascendencia para el desarrollo técnico, industrial y económico de la república lo constituyó el encendido del primer Alto Horno de la Planta Siderúrgica General Manuel N. Savio, no menor significación ha de tener la puesta en marcha de la acería, anunciada para hoy alrededor de las once horas. (EN, 5 de mayo de 1961).

En estas construcciones, la siderúrgica se convierte en una actividad central para el *desarrollo nacional* guiada por intereses superiores a los que caracterizan a las necesidades y objetivos inmediatos de empresarios y trabajadores y que requiere el esfuerzo, la abnegación y el sacrificio de todos los que participan de ella. El progreso de la república, el bien común, el destino de paz y progreso se erigen en sentidos fundantes de la significación que adquiere la

empresa respecto del país y del pueblo todo. En los relatos de los *somiseros* –especialmente de los que ocuparon puestos de mando superior– estos objetivos superiores constituyen el “carácter social” de la empresa, materializado en su rol en la defensa nacional y en la extensión de obras de infraestructura, en los servicios y en el impulso al desarrollo de otros sectores industriales.

Een efecto, para los *somiseros*, el particular rol otorgado a la empresa, se traslada a su propia actividad en ella, tiñendo su carrera laboral de fines y objetivos que trascendían las necesidades salariales, para inscribirse en la participación activa del desarrollo de la industria nacional. Estas construcciones socioideológicas, se caracterizan por la relativización de la noción de lucro o ganancia como objetivo en el desarrollo de la empresa. En esta clave, Aníbal<sup>32</sup> –que ingresó como técnico en el Alto Horno N° 1 y culminó su carrera en la empresa como Asistente de la Jefatura en ese departamento– describe las relaciones entre SOMISA y las empresas proveedoras:

¿Qué ocurrió? Nosotros, a lo largo de los años, habíamos desarrollado un montón de proveedores, de repuestos. Por ejemplo, todos los canales por donde corre el hierro, todo eso, requieren un revestimiento de productos bastante especiales. [...] llamamos a varios proveedores nacionales. Les dijimos, “miren, nosotros les vamos a dar muestras de estos productos. Y necesitamos un producto que... que dure tanto tiempo, que se aplique fácil”, les dimos todos los requisitos que tenía que tener el producto. Y eran tres o cuatro, los tres o cuatro que andaban en el tema. Bueno, “si ustedes lo desarrollan, nosotros los vamos a ayudar con el laboratorio, vamos a hacer ensayos, acá en la planta, junto con ustedes...” Y así logramos desarrollar dos o tres proveedores... llegamos a hacer productos casi... algunos se asociaron con algunas plantas de Brasil, fenómeno, pero... pusieron la plata... Tenían que tener la plata en Argentina. [...] Ese es un ejemplo. Después, por ejemplo, repuestos de fundición, muy especiales... fundición de cobre, por ejemplo. ¿Qué hacíamos? Agarrábamos toberas importadas, cortábamos, agarrábamos a los proveedores y les decíamos “miren”. Y después, SOMISA les daba los laborato-

32. Los nombres de los entrevistados –salvo de aquellos que ocupan espacios públicos como las direcciones sindicales– fueron cambiados para mantener el anonimato y la confidencialidad de la información que formaron parte de los acuerdos previos a las situaciones de entrevista.



rios para los análisis hasta que los tipos se equipaban. Siempre se les exigía eso. “Vamos a desarrollar juntos las cosas, pero después, chau”. [...] Y bueno, esos tipos le daban laburo a un montón de gente y proveían de ese elemento a SOMISA. Y así se hacía no sólo en Alto Horno, ¡ojo! [...] *Por supuesto, por ahí a lo mejor SOMISA estaba gastando algo de más, que no debía, porque le estábamos ofreciendo el laboratorio... Pero era todo muy transparente... o sea, cuando había dos o tres, tenían que competir entre ellos. Nosotros les exigíamos determinada duración de los equipos, si no duraban ese tiempo no se le pagaban y cosas así. Pero se desarrollaban infinidades de pequeñas y grandes fábricas que proveían de esas cosas a SOMISA.*

Por otro lado, Javier, un ingeniero especializado en Refractarios que ingresó en la Planta a mediados de la década del sesenta enfatiza –a través de una oposición– el carácter “social” de las políticas empresarias

SOMISA era... parte del ejército. [...] La ley Savio es de 1947, cuando se empezó a construir esto. *No solamente tenía intenciones de dar trabajo en la zona, sino que era un lugar que iba a servir para la defensa nacional. Iba a servir para la construcción de todos los elementos que sirvieran a la defensa nacional* [...] mientras que SOMISA era de lucro y social. Ya ven, todo lo que está construido alrededor de SOMISA es todo la parte social, ¿no? todo. Nunca se dejó el carácter empresario de SOMISA, nunca se dejó el carácter social tampoco. Esa era la diferencia.

La retórica de la “colaboración” fue el modo preferido de interpelación de la empresa hacia sus agentes y se percibe tanto en las fuentes empresarias como en los relatos de quienes ocuparon puestos jerárquicos. La empresa no sólo pide colaboración, también la agradece. De este modo, la “colaboración” adquiere el carácter de favor y en ese agradecimiento vuelve a desplazarse el interés monetario o de lucro de la relación entre quien pide y quien otorga la colaboración.

me hago el deber de expresar a todo el personal que depende directa o indirectamente de esta gerencia general mi agradecimiento por la colaboración prestada en los doce meses de labor cumplida. Al mismo tiempo le invito a proseguir con el mismo entusiasmo [...] las misiones [...] que debemos realizar el próximo año para asegurar el

futuro de la Empresa y lograr sus objetivos de desarrollo para felicidad y bienestar de sus integrantes y beneficio de la Nación” (BGG N° 2, 29 de diciembre de 1967).<sup>33</sup>

### O bien en un contexto económico y político diferente

Que el año que se inicia señale así el ingreso del país y de su gente –entre ella la gran familia de SOMISA– a una nueva etapa de realizaciones y logros comunes [...] SOMISA constituye un aporte esencial al desarrollo y a la producción de bienes. La colaboración activa y consecuente de su personal será decisiva para su crecimiento y este significará no sólo una contribución a la Argentina que todos queremos sino que también contendrá una respuesta a las inquietudes hoy universales a las que una sociedad cristiana como la nuestra no puede permanecer ajena. (BP N° 173, 28 de diciembre de 1979).

Estas apelaciones a la colaboración de todo el personal atravesaron la totalidad de la gestión estatal de la empresa y otorgaban un matiz singular a las relaciones de clase, toda vez que se articulaban con el desarrollo nacional como premisa que unificaba los intereses y objetivos del conjunto de los *somiseros*. De esta manera, SOMISA aparecía como una empresa diferente, cuyo principal propósito no era el lucro. El carácter estatal de la empresa simbolizaba en términos de propiedad ese desplazamiento en las relaciones de clase. Si la empresa es de propiedad estatal y el Estado somos todos, entonces la empresa es de todos, dado que su existencia no beneficia a nadie en particular. Se trata de lo que categorizaremos más adelante como la *experiencia del patrón ausente*. Estas percepciones, articuladas con intervenciones en el ámbito extra-productivo y siempre en tensión con representaciones obreras, configuraban uno de los vectores de construcción de *consenso productivo*.

33. Los Boletines de la Gerencia General (BGG) y de la Presidencia (BP) son documentos emanados desde dichas instancias de la estructura empresaria hacia las inmediatamente inferiores –esto quiere decir que no llegaban directamente a los mandos inferiores; sino por mediación de los mandos medios– para la comunicación interna. Comienzan a ser utilizados en 1969 y su publicación continua hasta entrada la década del ochenta.

## El proceso de reclutamiento-ingreso y la segmentación de los *somiseros*

En lo que sigue, analizaremos la configuración del *colectivo somisero* mostrando, en primer término, la forma en que los procesos de reclutamiento/ ingreso se despliegan de forma específica según la demanda y los estratos de fuerza de trabajo que abarquen. La empresa desarrolla “procesos de reclutamiento de fuerza de trabajo” hasta entonces dispersa para su inscripción en un proceso productivo que la constituirá como “colectivo obrero”. Desde la perspectiva de los trabajadores, el reclutamiento redunda en una multiplicidad de *procesos de ingreso* que constituyen el momento inicial de socialización en tanto agentes de SOMISA (Morel, 1989: 97).

### *Los “patriotas del acero” y sus herederos.*

#### *Políticas de atracción y fijación de fuerza de trabajo calificada*

En virtud de las condiciones derivadas de la relación de dependencia, la dirección de los trabajos de instalación y puesta en marcha de las unidades productivas, estuvo coordinada por asesores extranjeros que entrenaban y formaban a ingenieros y técnicos argentinos, quienes serían finalmente los cuadros jerárquicos de los diferentes sectores. El reclutamiento de técnicos e ingenieros se focalizaba en las Universidades y Escuelas Técnicas nacionales, a través de profesionales que ya se estaban desempeñando en la Dirección General de Fabricaciones Militares. También se convocaba a profesionales ligados con el asesoramiento a estas dependencias estatales o a la industria privada; así como a otros que se estaban perfeccionando en el exterior.

La necesidad de reclutamiento de fuerza de trabajo calificada imponía a la empresa la implementación de políticas de atracción y fijación de este tipo de trabajadores. En el proyecto SOMISA, las políticas vinculadas con la atracción y fijación de fuerza de trabajo calificada estuvieron dadas principalmente por las garantías de vivienda y los principales servicios, materializadas en la construcción de un barrio residencial en las cercanías de la planta y relativamente alejado del centro urbano de San Nicolás. El Barrio Residencial SOMISA, construido y administrado por la empresa, reunía tanto a los trabajadores calificados argentinos como a los técnicos e ingenieros designados

por los asesores extranjeros para desempeñar sus tareas en la planta.<sup>34</sup> El de la vivienda es un aspecto enfatizado por Aníbal en el momento de recordar su decisión de ingresar en la empresa.

Yo, mirá, en aquella época estaba en Santa Fe y estuve ahí, dando vueltas, a ver si venía o no venía, porque... 250 km en aquel entonces era una barbaridad, porque... demorábamos como cinco horas, había una sola línea de transporte [...] En cambio acá SOMISA, primero te daba gratis la casa. Cuando yo vine, era soltero y vivíamos todos... Pero, te daba gratis... te daba hasta el gas, la luz, te cortaban el pasto...

Otra de las características atractivas que ofrecía el empleo en SOMISA para estos profesionales y técnicos, eran las probabilidades de ascenso y especialización que implicaban los puestos que ocuparían en el proceso productivo. De hecho, una gran parte de nuestros entrevistados ingresaron durante este período en puestos operativos y de entrenamiento y culminaron su carrera como Jefes de División o de Departamento.

Estas expectativas de desarrollo profesional se construyeron al calor de procesos de formación y aprendizaje que contemplaban diferentes instancias: formación en el trabajo, a través de la transmisión del *know-how* que portaban los operadores técnicos; y capacitación en el exterior, en plantas con instalaciones similares provistas por estas mismas empresas. El hecho de que la planta fuera la primera siderúrgica integrada del país, tenía como correlato el carácter único y excepcional de algunas de las instalaciones que entraban en operaciones. En este sentido, las tareas propias del periodo de instalación y

34. El barrio se ubicó a unos cinco kilómetros del casco histórico de la ciudad. Organizado en torno a una avenida como eje, posee diferentes conjuntos de viviendas, estructurados en función de las jerarquías propias del proceso productivo. La vivienda más grande e importante (el terreno ocupa casi una manzana) que es la que ocupaba el Gerente de la Planta, se ubica sobre la izquierda de la avenida Central, inmediatamente después de la entrada. Sobre el lado oeste de la Avenida Central, las viviendas destinadas a Gerentes; de menor tamaño pero también dotadas de importantes extensiones de parque (barrios 1 y 2). A partir de la calle 21 y hacia el arroyo Ramallo, las casas destinadas a las Jefaturas de División, de sectores; supervisores y obreros calificados que conforman el resto del barrio (barrios 3 y 4). Esta clasificación de las viviendas –de acuerdo a las jerarquías propias de la organización del trabajo– surge de las descripciones del barrio que realizan los trabajadores y ex-trabajadores. La empresa clasifica las viviendas en tres categorías: *económica*, *intermedia* y *superior*. Asimismo, el barrio es sede de varias instituciones que irradian de la empresa y que atienden a aspectos recreativos, educativos y de consumo de los *somiseros*.

puesta a punto de los equipos, adquieren en los relatos de los técnicos e ingenieros que participaron de las mismas, connotaciones de hechos fundantes, como relatan Javier y Ramiro sobre sus inicios en Coquería y Laminación –donde se retirarían como Jefe de Departamento y Asistente de Jefe Operativo respectivamente.

Refractarios era lo más próximo a la formación mía. Y me mandaron justamente a Coquería. Ahí comencé. A tal punto que yo de Coquería en ese momento... tuve que agarrar un manual y *averiguar de qué se trataba una Coquería, porque ninguna Coquería estaba acá...*

en laminación en caliente, laminación en caliente me encanta desde el primer momento, un trabajo que me gustó muchísimo, me especialicé, estudié, hice cursos, leía... es decir, *en la época que no había nada de eso*

Las características de los procesos de reclutamiento y aprendizaje en los puestos de trabajo, abonan la construcción de SOMISA como una empresa pionera en la estructura productiva nacional. En los relatos de este grupo –que participó de la puesta en marcha de las unidades productivas– podemos identificar el vínculo entre industria siderúrgica y desarrollo nacional postulado por los discursos gerenciales y políticos, encarnado en experiencias que dan cuenta de la relación directa entre las propias prácticas productivas y el desarrollo de la nación. Estos hombres que culminaron sus trayectos profesionales como cuadros medios y superiores, remiten sus propias trayectorias al proceso de crecimiento de la industria siderúrgica nacional en la que los elementos fundamentales son la creatividad y capacidad demostradas para sortear obstáculos técnicos y económicos. Esta expresión de “orgullo profesional”, es la dimensión técnica de una serie de identificaciones que vinculan a figuras clave en el desarrollo de la empresa y del industrialismo nacionalista.

Los “patriotas del acero” son los herederos de las premisas del General Savio, los continuadores de su obra en la concreción cotidiana del proyecto. Este grupo de *somiseros* concentraron, también, la producción de la historia y de hecho son activos constructores de la memoria oficial de la empresa a través de la producción de libros, folletos, artículos y de su participación conferencias y clases en instituciones técnicas y educativas.<sup>35</sup> La identificación

35. Entre los materiales públicos producidos por estos cuadros gerenciales y técnicos

del conjunto de *somiseros* a los que referimos en este apartado esta particularmente atravesada por la destreza y la especificidad técnica en representaciones que vinculan su propia actividad laboral con el desarrollo nacional

*“Del chambergo al casco”*.<sup>36</sup>

*afluencia y selección de trabajadores no calificados*

Hasta la década del ochenta, gran parte de los trabajadores sin calificaciones que ingresaban en SOMISA se encontraban desempeñando tareas en la planta, bajo el mando de alguna de las empresas contratistas o compañías que llevaban adelante las obras de ampliación o de refuncionalización de las instalaciones. El trabajo en las compañías entrañaba un grado de inestabilidad que se volvía más significativo por contraposición con el trabajo en SOMISA. Para la empresa, entre tanto, las contratistas eran un reservorio de fuerza de trabajo no calificada o semi-calificada que iba incorporando en función de las necesidades. Así, el reclutamiento de fuerza de trabajo habría tomado la forma de “trasvasamiento” desde las empresas subcontratistas, trasvasamiento condicionado por el ritmo de crecimiento y expansión que adquiriría la empresa.<sup>37</sup> Desde el punto de vista individual, se configura un tipo de trayectoria laboral común a los trabajadores no-calificados o semi-calificados; en el que el ingre-

que han llegado a nuestras manos se encuentran Nicodemo (1997, 2003) primer superintendente de Alto Horno; Zoccola (2001) quien es técnico egresado de la Escuela Industrial Superior de la UNL que ingresó a SOMISA en 1959 y se retiró como Jefe de División operaciones de Alto Horno; Villanueva (2008) quien fue el primer superintendente del departamento de Laminación de SOMISA. Asimismo, hemos recuperado la publicación de conferencias e intervenciones públicas del Gral. Castiñeiras (Presidente del Directorio de SOMISA desde 1955 hasta 1971) y de otros funcionarios de la empresa; editadas y publicadas por el Departamento de Capacitación del Personal.

36. Entrevista R. Cecchi (abril 2008). Frase con la que el Director de SOMISA caracterizaría a los obreros agrupados en la Unión Obrera Metalúrgica.

37. El análisis de la evolución de la dotación de personal a través de las Memorias y Balances empresarios permite establecer algunas correlaciones: en primer término, observamos un aumento constante de la dotación de personal durante la primera mitad de la década del sesenta. La dotación de personal se incrementa un 33% entre 1968 y 1970 en que alcanza los 8.500 trabajadores y continuará creciendo –aunque a un ritmo más lento– hasta el Ejercicio 1975-1976, que culmina con casi 12.000 trabajadores e inicia un ciclo de disminución absoluta de la dotación de personal hasta el Ejercicio 1979-1980 que consigna el inicio de una tendencia creciente que se mantendrá durante la primera mitad de la década del ochenta.

so a SOMISA esta anticipado por “el trabajo en las compañías”, reconstruido como un preludio, una anticipación, un momento antes de la entrada definitiva en la siderúrgica.

Un primer elemento a considerar, es la noción de que en las contratistas se pagaban “altos salarios” –al menos más altos que en SOMISA– para compensar la inestabilidad. Esta percepción permite articular en términos de opción individual una trayectoria que se revela como común al contingente de trabajadores no calificados que conformaron al *colectivo somisero*.<sup>38</sup> César, que llegó desde Santiago del Estero en busca de mejores horizontes para su familia recientemente constituida y que se jubiló como Operador de Grúas en Laminación en Frío, expone esta trayectoria.

– Y había mucho trabajo... yo pude haber entrado a trabajar a SOMISA...

– ¿Directamente?

– Directamente... pero... como *las empresas pagaban más*, fui a trabajar en una empresa. Estuve trabajando un año, dos años en las empresas hasta que... también vino mucha desocupación... cuando se terminó todo lo que era la construcción... en el sesenta y cuatro entré a SOMISA

El mismo tipo de motivación recuerda Rodolfo, que después de un tiempo en las contratistas ingresó en SOMISA donde se destacó como dirigente sindical

– Y, al principio, si mal no recuerdo era por los años cincuenta y ocho, cincuenta y nueve, sesenta... sesenta y uno, sesenta y dos... *entrar a SOMISA no era negocio, porque se ganaba en las compañías [...]* Justo había una vacante. Y yo soy curioso; yo me sentaba y miraba cómo los otros hacían para manejar... que ya conocía todos los cam-

38. A través de la triangulación de fuentes censales y datos de empleo con los relatos de los trabajadores, se evidencia que la región se convirtió en un espacio de atracción del flujo de migraciones internas desde la década del cincuenta. En los sectores operativos, en los que predominaba la fuerza de trabajo sin calificaciones, los principales lugares de origen eran las provincias de regiones como Cuyo, el Noroeste o el Nordeste; en los sectores técnicos –de Ingeniería y Mantenimiento– los lugares de origen predominantes remiten a ciudades o conglomerados urbanos con algún desarrollo industrial y, fundamentalmente, instituciones educativas de orientación técnica.

bios, cómo era que, cómo había que... Era todo un terreno en aquel tiempo arenoso, se hundían las máquinas...

– Estaban construyendo la planta...

– Estábamos construyéndola. Nosotros estábamos construyéndola.

– ¿Y era muy usual esto de pasar de las empresas contratistas a SOMISA?

– Sí, porque en la época de la dictadura era... trabajar en una empresa contratista ganabas el doble que en SOMISA en esa época, porque los militares congelaron los sueldos... Y en las compañías se ganaba más porque eran trabajos eventuales [...] Se ganaba más, mucha gente renunciaba a SOMISA y pasaba a trabajar en las empresas contratistas [...] Y en esa época no había... recién se empezaba a hablar de desocupación. Recién ahí, porque hasta el setenta y seis la desocupación... no se conocía.

Durante el lapso de empleo en las compañías, estos trabajadores desarrollaban un conjunto de prácticas tendientes a concretar su ingreso en la empresa siderúrgica que comprendían en primer término, los procedimientos de índole burocrática establecidos por SOMISA. Estos mecanismos son descriptos en términos de “llenar los papeles”, “llevar los papeles”, “hacer los trámites” y “esperar que te llamen”. Llenando y llevando los papeles, los trabajadores se procuraban un lugar en las listas de aspirantes al ingreso.

Junto con ese mecanismo burocrático y sobre la base de las relaciones desarrolladas en el espacio de la planta, se fueron generando redes que vinculaban a los trabajadores de las compañías con los de la empresa. Estas redes eran el soporte de circulación de información sobre vacantes e inauguraciones, de contactos personales entre aspirantes y jefes<sup>39</sup> que podían incidir en el ingreso. Estas prácticas cotidianas en el espacio de trabajo, tematizadas a través del hecho de *hablar*<sup>40</sup> sostenían el trayecto burocrático y tendían a efectivizar el ingreso. Para Roberto, hablar era parte de “ir ubicándose”, ir haciéndose visible ante los jefes para “ficharse dentro de SOMISA”.

39. Al menos durante los primeros años, los ingenieros de entrenamiento y jefes de departamento tenían autonomía para seleccionar y contratar personal, según plantean mandos medios de Departamentos de Hornos, Laminación y Personal.

40. Sobre las prácticas vinculadas con “hablar” en la dinámica de las relaciones laborales. Ver Federico Neiburg (1988: 154 ss.).



Era el... el primer paso, digamos... entrar en compañías para meterse adentro de SOMISA. [...]. El trabajador se ubicaba ahí... *¿cómo iba ubicándose? Tenía algún conocido, alguno que hablaba... ¿dónde está este x? donde falta alguno, que no falta ninguno... que hay un lugar... Y por ahí encontraba alguno y ya le daba la puerta para ficharse dentro de SOMISA, que esa era la expectativa.*

Héctor, que ingresó a la empresa en la década del ochenta, reconstruye mecanismos similares para explicar su ingreso. En su caso, quien *hablaba* era su hermano, trabajador del Alto Horno:

*No... hablabas con alguno, le preguntabas “¿cómo tengo que hacer para entrar a las listas?” y te decía “bueno, andá a hablar con tal tipo”. Generalmente, el tipo ese que te recibía la nota era conocido del que te mandaba, conocido así como decir como... bueno, nos vemos ahí en el club, jugamos a la pelota... “Andá y hablá con ese, que ese no te cajonea”, porque por ahí te cajoneaban el ingreso tuyo y quedaba debajo de todo y no te llamaban nunca. El tipo lo que hacía era por ahí ponerlo más arriba para que existiera la posibilidad de que te llamaran antes. Pero después el que definía era la parte, digamos, el... laboral de la empresa. Y... yo tenía a mi hermano laburando ahí, y se ve que él fue y habló con [...] no me acuerdo en ese momento... *habló, habló con gente del gremio, habló con gente que no es del gremio que está en el ingreso*, que no son personal jerárquico pero que el tipo también, es otro que te... te acomoda los papeles... Y como llamaban, llamaban, llamaban... en la montonera esa entré [...] Y yo, yo aparte estaba anotado en SOMISA para ingresar... de... un par de años antes. Y... conocí, bah, tenía un par de conocidos que trabajaban ahí y me hicieron el... fueron a hablar con jefes*

Las relaciones que vinculaban a los trabajadores de la empresa madre con los de las contratistas no sólo se daban en el espacio productivo –a través de la cooperación en el trabajo o de la coordinación de las tareas de “los de compañía” por parte de supervisores o jefes de SOMISA– sino que también se sustentaban en las redes de familiares y amigos. El ingreso a partir de la relación personal directa con un algún *somisero* que ocupara puestos de mando medio o superior –o con alguna persona cercana– es objeto de una categorización particular: es un ingreso por “influencias”. En ocasiones, las “influencias” permitían asegurar un puesto de trabajo antes de la culminación de los trámi-

tes burocráticos. Mariano, que ingresó como maquinista ferroviario y culminó su trayectoria profesional como Supervisor en el área de Personal, evoca la relación personal entre un primo y un Jefe de División como la influencia que posibilitó su ingreso.

yo tenía un primo, un primo que es de Acevedo que era bombero, y estaba relacionado con un militar que era jefe de división. Y me dice “vos querés entrar, te hago gamba”. “¡Bueno!”. Y fui un día, me presentó... fui ahí y le dice... “este es mi sobrino que le había hablado general y...”; “Bueno, cómo no” dice, me preguntó dos o tres cositas... “bueno”, dice. Levantó el tubo del teléfono... “te voy a mandar a una persona”... Y así fue, de cajón...

Un amigo del pueblo con contactos en el Departamento de Personal fue el que habló posibilitando el ingreso de Bruno como técnico electrónico en 1973.

bueno, te decía, yo entré el... 3 de septiembre de 1973... eh... yo había tenido problemas con el gremio, con la cana. Estuve un par de días en cana, un día por una movilización. *Pero yo tenía un amigo, que era de allá de mi pueblo que trabajaba en un sector y... tenía contactos en personal* y bueno... entré.

El conjunto de relaciones desplegadas en la cotidianeidad del trabajo y en la vida barrial proveían a los trabajadores las vías para el pasaje de las empresas de construcción a SOMISA. El momento del ingreso era, al mismo tiempo, el de integración a un nuevo colectivo de trabajo, con pautas y reglas propias, que los trabajadores aceptarían, se apropiarían y contribuirían a estructurar a lo largo de su experiencia laboral.

Un recorrido por análisis antropológicos de casos concretos, pone de relieve la importancia de la *ritualización*<sup>41</sup> del momento de ingreso como instancia

41. El estudio de la vinculación entre los rituales y las relaciones de poder ha sido un objeto de abordaje privilegiado en la tradición de la Sociología y la Antropología Políticas. En varios artículos Edward Thompson pone el acento en la importancia que las instancias de teatralización de la dominación habrían tenido en la reproducción de las posiciones de la plebe a través de la “cultura popular”. Finalmente, José Sergio Leite Lopes y Regina de Moraes Morel analizan el ritual de entrada a las fábricas objeto de sus investigaciones como la sanción del proceso de descampesinización/proletarización de los trabajadores (Leite Lopes, 1986 T I: 31; Moraes Morel, 1989).

de demostración y legitimación de las relaciones características del trabajo industrial. En el caso de la ex-SOMISA, las marcas que este pasaje dejó en los recuerdos y evocaciones de los trabajadores, tienden a expresar y sancionar la dimensión impersonal y burocrática de las relaciones que se despliegan al interior de la planta; a través de una serie de instancias mediante las cuáles el trabajador adquiere el *status* de agente de la empresa: una revisión médica; un número de legajo y un puesto de trabajo asignados por la empresa. Esta despersonalización sancionada en el ingreso, se vería relativizada excepcionalmente en la ritualización de los aniversarios del mismo en actos de homenaje y agasajo a quienes cumplían más de diez años de servicio. En el transcurso de los mismos se nombraba a los trabajadores homenajeados y se les otorgaba un obsequio. En estos actos se expresaba un conjunto de elementos ideológicos referenciados en la centralidad de la “colaboración” y en el vínculo directo entre el trabajo en SOMISA y la acción de “hacer patria” que formaban parte de los significados compartidos por los *somiseros* en su conjunto. Los rituales de antigüedad, eran uno de los momentos en que los agentes individuales se presentaban ante el conjunto de los compañeros y de los jefes, frente a la mayoría de los cuales eran perfectos desconocidos, en un mundo de más 10.000 habitantes.

## “Los agentes de SOMISA”

### El colectivo de trabajo en el proceso productivo

El funcionamiento de la Planta Siderúrgica General Savio implicaba un conjunto vasto y complejo de tareas, operaciones y ritmos de diferente índole, cuya planificación, programación, y administración se configuraban como funciones separadas; concentradas en estratos particulares de la organización empresaria y organizadas según los procesos de división técnica y social identificados para el proceso productivo (Chandler, 1987; Braverman, 1984). El mencionado predominio del sistema de máquinas como base de la organización del trabajo en SOMISA se expresa en el hecho de que algunas de las unidades productivas de la planta trabajaban las 24 horas ininterrumpidamente y que el régimen de trabajo estaba organizado por turnos. Del mismo modo, hallamos el tipo de organización de la fuerza de trabajo propio del desarrollo de la gran industria: equipos de trabajo comprendidos por los *obreros principales*

–ocupados de la operación de las máquinas y equipos que implican un cierto grado de especialización– y los *peones* o ayudantes en general encargados de tareas auxiliares (Marx, 1999: 512). Este entramado de relaciones subyacía a las que los *somiseros* establecían en el espacio productivo, entre sí y con los portadores de las funciones de programación y coordinación del proceso.

### *De sectores y de turnos:*

#### *la configuración de espacios y tiempos cotidianos*

Como adelantamos, las referencias a la fábrica como “un monstruo” o “una gran ciudad” remiten a la magnitud de la planta y evocan otro aspecto de la experiencia de los *somiseros*: los dispositivos y mecanismos que aseguraban el funcionamiento del “monstruo” no resultaban evidentes desde los puestos individuales.

Los *sectores* emergen como la referencia espacial más importante en la configuración y la organización de la experiencia cotidiana. Desde la perspectiva de los trabajadores, espacio de despliegue de las propias tareas laborales y de las relaciones que suponen y elemento de identificación hacia los otros sectores. Desde la perspectiva de la empresa, unidades mínimas de coordinación técnica y de control y disciplinamiento. Desde la perspectiva de las organizaciones sindicales, espacio de disputa y territorialización de tendencias y corrientes político-ideológicas.

En los sectores se habían instalado también los espacios de descanso. En el diseño de ingeniería, esta disposición permitía optimizar los tiempos de desplazamiento y facilitaba el control al reducir el tamaño de los grupos. Esta disposición en un doble sentido –espacio de trabajo y espacio de descanso– situaba en el nivel del *sector* el espacio de construcción de la relación de “compañerismo” que derivaba en prácticas de socialización, como la organización de asados, partidos y campeonatos de fútbol y relaciones de cooperación, así como de organización para algunos servicios, como el seguro para los automóviles.

En la misma actividad en los sectores, con los comedores, bancos de trabajo dispuestos en determinados espacios, equipos en altura, circulación de trabajadores y jefes, se fueron configurando espacialmente lo que Giddens llama *rincones perdidos* definidos como “enredadas zonificaciones en que los obreros [...] pueden eludir el contacto con los supervisores” (1995: 159). Los comedores de los sectores, eran los rincones perdidos por excelencia; a los

que la llegada de los superiores debía ser anunciada. En esos espacios, se invertían fugazmente los términos de la jerarquía vigente en el proceso productivo. Ramón, que trabajaba como técnico mecánico en la guardia del Mantenimiento de Laminación, explica las cualidades de esos rincones perdidos como producto del tipo de tareas que desempeñaba –responder ante imprevistos en el proceso productivo.

En épocas muy difíciles donde... en épocas del Proceso, por ejemplo, donde la Jefatura hacía lo que quería; *en el comedor nuestro venían, cuando venía alguien, tocaba la puerta. Porque el tipo sabía que si entraba así, como venía, y... durmiendo... cualquier cosa.* Y tenían esa precaución porque sabían que si... Pero a su vez, nos necesitan. Acá hay dos cosas: nos dejan hacer eso porque realmente podemos responder en la emergencia, o sea... no es gratis esto.

Nicolás, que se desempeñaba en el mantenimiento de Alto Horno, recuerda que la –rara– entrada de los jefes al comedor del sector se rodeaba de un halo de anuncios y avisos de advertencia para que no los encontraran durmiendo o realizando otras prácticas prohibidas (como jugar a las cartas, preparar comidas, leer el diario). En estos relatos, los comedores parecen antes que “rincones perdidos”, “territorios liberados” en los que los trabajadores se sustraían de las reglas disciplinarias que funcionaban en las líneas de producción.

A la vez, los sectores eran el espacio de referencia para la toma de decisiones, el desarrollo de prácticas gremiales o la proyección de referentes sindicales. Por ejemplo, los sectores *del fondo* (fundición, tornería) son aquellos identificados con las tendencias gremiales opositoras a las conducciones peronistas de las décadas del setenta y del ochenta. Este “signo opositor” se había plasmado en la consigna “cuando el fondo se levanta tiembla toda la planta”, que refería a la capacidad de movilización que tenían esos sectores.

En la experiencia de los *somiseros*, el *sector* deviene la referencia espacial en la estructuración de la cotidianeidad fabril, donde los vínculos burocráticos –simbolizados por el número de legajo– devenían relaciones personalizadas. En esta personalización de las relaciones se construían tanto las relaciones de “compañerismo” fundadas en la cooperación en un proceso productivo común; como las relaciones jerárquicas y de autoridad, cuyo fundamento es la división del trabajo y la estructura organizacional de la empresa.

Si el *sector* era la referencia espacial en la estructuración de la experiencia cotidiana de los trabajadores, el *turno* era la referencia temporal que com-

prendía la jornada y el régimen de trabajo. La optimización de las economías de escala y la sincronización entre diferentes unidades productivas que tenían entre sí relaciones de aprovisionamiento, eran los imperativos a partir de los cuales se configuraban los diferentes regímenes de trabajo por turnos.<sup>42</sup> El trabajo en turnos rotativos aparece como uno de los aspectos más relevantes en la experiencia de los *somiseros* y es objeto de diferentes valoraciones por parte de los trabajadores.

La mayor parte de ellos evoca negativamente los regímenes de tres y cuatro turnos. Un trabajador ponderaba así su paso por el régimen de turnos: “... ir a cuatro turnos es la muerte, trabajás mañana, tarde, noche, sábados, domingos...” y otro se/nos preguntaba “¿sabés lo que es ir un domingo a la tarde a laburar?!”. Uno de los principales motivos de valoración del trabajo en turnos es la significación negativa acerca de muchos aspectos de la vida extra-productiva y la jornada laboral: el “desacoplamiento” con los ritmos y rutinas familiares o sociales, determinado tanto por la inversión de los horarios de vigilia y descanso, como por la indiferencia del régimen en relación con los domingos y feriados. Darío, que ingresó en la década del setenta al área de Operaciones y culminó su trayectoria como Inspector de Equipos en Mantenimiento, recuerda el padecimiento y el malestar que le causaba el trabajo por turnos:

En cinco turnos trabajaba en esa época. Decí que me pasé a turno fijo, si no me hubiera ido [...] yo antes les dije: cuando entré tenía veintiún años; me tenía que levantar a las cuatro de la mañana porque entraba a las seis –trabajaba insalubre, de seis a doce– hasta ese momento yo salía de joda, venía a las cuatro. *Cuando yo me iba a trabajar, mis amigos venían de joda, ¿viste? Y fue bravo, te digo que fue bravo... [...] Y... bueno, estuve casi seis meses en cinco turnos y... ya me iba. Ya había dicho que me iba, la verdad es que... no me aguantaba los cinco turnos. Y me pasaron a la parte de mantenimiento, turno fijo.*

Acaso por la misma ruptura con la vida social que implicaba, el uso del tiempo durante los turnos de “la noche” y “los fines de semana” adquiere

42. Esta condición determinaba la configuración de diversos regímenes de trabajo, según el sistema de turnos que comprendía –en términos generales– modalidades de turno fijo y rotativos; durante los días hábiles o durante los siete días de la semana y jornadas de seis horas (para los sectores categorizados como insalubres o con calorías) u ocho horas (para los sectores que no revestían estas características).

características propias en los relatos: mayor flexibilidad de las jefaturas, menores ritmos de producción... Al mismo tiempo, en la organización de cada turno, la jornada laboral aparece como un entramado en el que el regateo de tiempo al proceso productivo, a través de prácticas de no-subordinación se superpone con la división institucionalizada de la jornada, señalada por mecanismos como timbres, sirenas, avisos y llamados de las jefaturas, que demarcan el tiempo de descanso (de media hora por turno) del productivo.

En esta clave, el tiempo de trabajo se distingue de la jornada de trabajo por aquel lapso que no estaba directamente implicado en tareas productivas. Este era tiempo de despliegue de prácticas de no-subordinación: preparación de comidas, dormir, leer el diario. Este tipo de prácticas propias del ámbito doméstico comportan un sentido de “domesticación del espacio laboral” que, como establece José Sergio Leite Lopes (1978), evidencian cierta apropiación del mismo.<sup>43</sup>

Otra práctica colectiva usual, relatada con frecuencia, era la relativa a los lapsos de refrigerio o descanso, utilizados por los trabajadores como espacios de socialización propios, en los que se configuraban las relaciones que los distinguían frente a los superiores. Las “reuniones de los sectores” durante los horarios de descanso eran la instancia privilegiada de conversaciones sobre temas generales (política, fútbol) y personales. Las conversaciones de los miembros de un sector durante los tiempos de descanso son una de las instancias en que surgían y se legitimaban posibles referentes gremiales. Estos tiempos eran instancia de despliegue de otras prácticas transaccionales propias de los *somiseros*, tanto ligadas con la realización de actividades de cuentapropismo (venta de ropa, artículos cosméticos y de perfumería, etc.) como con las relaciones con distintas instituciones sociales (venta de rifas, comidas, u otras actividades de colaboración con clubes, escuelas, casas provinciales) de las cuales participaban los trabajadores o sus familias.

Finalmente, otro aspecto característico de la jornada laboral de los *somiseros* es su prolongación a través de la realización de horas extraordinarias, modalidad evocada por el conjunto de los trabajadores como la forma predominante de aumento de sus ingresos.<sup>44</sup> A lo largo del trabajo de campo, la

43. Además de los relatos, logramos percibir algunas de estas prácticas en una de las visitas a la planta, cuando vimos a varios trabajadores compartiendo una rueda de mate mientras controlaban sus monitores respectivos.

44. Cuando la extensión de la jornada se daba en horarios diurnos, el pago de cada hora

prolongación de la jornada de trabajo a través de horas extraordinarias se fue revelando como una práctica usual, que en las representaciones de los trabajadores se encontraban relacionadas tanto con la predisposición de los jefes hacia sus subalternos como con necesidades organizativas de la producción.

A la vez, un informe de la Consultora Booz Allen and Hamilton advertía sobre las horas extraordinarias como un aspecto de los problemas de costos que enfrentaba la empresa.<sup>45</sup> Si bien el informe no especifica en cuáles sectores o unidades productivas es mayor la incidencia de horas extraordinarias, indica una heterogeneidad que también se expresa en las cambiantes percepciones de los *somiseros*: quienes tenían “cuotas” u “órdenes de trabajo” tenían la posibilidad de transaccionar con sus jefes inmediatos las “horas más caras” en función de la proyección económica propia del grupo doméstico. Orlando, que ingresa en la década del setenta en los laboratorios de Metalografía, relata su experiencia de esas negociaciones.

porque vos tenías tu cuota de trabajo y, aparte, de noche te la pagaban al 200% más los minutos nocturnos. Entonces, si vos te quedabas a las extras durante el día, el 50%. En cambio a la noche ya era como el 100%, el 200%. Ni me acuerdo cuánto era. *Entonces, por ahí, pegabas un mes que estabas necesitado de plata, entonces sacabas la cuenta de cuántas noches tenías que hacer de extras para poder comprarte lo que necesitabas o pagar lo que debías, ¿viste? Y en ese*

era del 50% más que la hora normal; si la hora extraordinaria se realizaba en feriados o turnos nocturnos el pago ascendía la 100%. En el caso de los sectores catalogados como insalubres con jornada de 6 horas, la realización de horas extra se encontraba prohibida por ley. No obstante, en las reconstrucciones que realizan los trabajadores es frecuente el recuerdo de la realización de horas extraordinarias.

45. “La dotación de las funciones productivas y de servicios de SOMISA presenta un doble problema: Por una parte, las dotaciones son excesivas en muchas unidades, dado el tipo y el nivel tecnológico de los equipamientos. Esto, por supuesto, ha redundado en costos laborales excesivos en estas unidades. En otras áreas, por otra parte, el tamaño de las dotaciones es insuficiente para llevar adelante las demandas de la producción [...]. El resultado aquí ha sido el exceso de horas extraordinarias –un 35% o más en algunos casos. Esto ha redundado en altos costos laborales y en la persistencia de las horas extraordinarias como un rasgo aparentemente permanente de la vida operativa, con las inequidades salariales que esto tiene como consecuencia. Resaltamos la necesidad de tomar acciones en este área y que trasciendan la de reducción de personal e incluye también el requisito de establecer un sistema de dotaciones estandarizadas” (Booz Allen and Hamilton. Reporte final consultoría, mayo de 1967: 5-6, nuestra traducción).



*sentido, en el sector donde estábamos nosotros, el peruano [el Jefe de sector] este era bastante accesible, ¿viste? Por ahí capaz que te dejaba que fueras a hacer extras de noche para que vos tengás una mejoría económica, cuando a lo mejor, esas mismas extras las podías hacer de día, ¿viste? Había como una especie de vista gorda, ¿viste? como para decir, bueno, el obrero tiene que ganar...*

La diferente naturaleza de las tareas y los regímenes de trabajo entre operaciones, mantenimiento y control de calidad sustenta valoraciones opuestas de las horas extraordinarias, además de indicar diferentes modos de asignación de las mismas. Dada la gran capacidad instalada en el área de Laminación, siempre era posible prolongar las operaciones de los trenes laminadores. Laminación básica y laminación en caliente eran unidades productivas categorizadas como “extreras” por los mismos trabajadores que allí se desempeñaban. Mientras tanto, para los trabajadores de Mantenimiento, la prolongación de la jornada se asocia con el aumento en la carga de trabajo, aunque los trabajadores de operaciones aseguran que quienes trabajaban en los talleres solían tener “una cuota de extras” asegurada.

En las reconstrucciones de los mandos inferiores y medios, durante el período de gestión estatal de la planta la asignación de horas extraordinarias formaba parte de la organización cotidiana de la producción y era funcional a la misma; no obstante lo cuál en algunos contextos, podía convertirse en objeto de disputa entre el colectivo de trabajo y las direcciones. Cuando, como parte de políticas de racionalización o disciplinamiento la dirección de la empresa avanzó recortando las horas extras; las prácticas gremiales –sustentadas en las posiciones de fuerza obreras en la producción– provocaron la desorganización del proceso productivo. Ramiro, que en ese momento se desempeñaba ya como Asistente en la Jefatura de Operaciones de Laminación en Caliente, relata cómo se desarrolló esa disputa en el sector:

*Se acabaron las horas extras, no se acabaron. Sábado a la tarde para el laminador, ¿sabés que hicieron los delegados? Fueron a buscar al debastador que era un solo tipo, era un tipo arriba y un tipo abajo. Fueron al del pulpito y le dijeron “vos te vas a enfermería”. Llamaron al supervisor y le dijeron “me tengo que ir a enfermería”. El tipo se fue a enfermería y dijo “me duele acá, me duele acá y me duele acá”, y se fue a la casa 4 días. *Estuvo el laminador parado desde el viernes a las 3 o 4 de la tarde hasta las 10 de la noche, y a la noche lamino, era**

*sábado a la noche. El de mañana a la mañana era yo, el domingo a la tarde paró, no había reemplazo directamente, cuando entraron estaban todos tranquilos, ni se cambiaron. Vino el jefe de división con el gerente, llamaron al delegado, al supervisor de turno, estuvieron dialogando una hora, cuando terminaron dijeron “están habilitadas las horas extra.*

Herramienta de organización del proceso productivo para los mandos inferiores y medios; factor de ineficiencia para las direcciones, consultores externos y los funcionarios de staff; las horas extraordinarias se volvían objeto de transacciones cotidianas en el espacio productivo a raíz de otra característica que comportaban: la de ser medio de incremento de los ingresos de los trabajadores, y por lo tanto, formar parte del conjunto de recursos a través de los cuales el trabajador asalariado lograba alcanzar metas y concretar proyectos establecidos en el ámbito doméstico y familiar.

En síntesis, aspectos fundamentales del colectivo *somisero*, especialmente entre los trabajadores de línea, se configuraban en el seno del entramado relacional estructurado a partir del *sector* y del *turno*. En este entramado se constituían prácticas transaccionales y de no subordinación como aspectos constitutivos de las relaciones a través de las cuáles se llevaban adelante los programas de producción elaborados desde el Directorio y las Gerencias de la empresa. En este entramado también ocurría la personalización de las relaciones y de las funciones instituidas a través de la descripción de funciones y del organigrama de la empresa.

### *Salario y condiciones de trabajo en la experiencia somisera: transacciones y significaciones negativas*

El salario, más precisamente los “buenos salarios” son una de las categorías que usualmente organizan los relatos y las percepciones que circulan acerca de los trabajadores de industrias estatales en general y de SOMISA en particular. El proceso de investigación mostró la necesidad de relativizar esta apreciación y es así que reconsideramos al salario como una variable que se articulaba, junto con las condiciones y los tiempos de trabajo, en prácticas transaccionales cotidianas.

En un nivel de significaciones, las representaciones acerca del salario remiten a la “recompensa” o “devolución” por el tiempo y el trabajo dedicados a la empresa. El trabajo en la empresa es, en esta instancia, el medio a través

del cuál se obtiene el *salario* como elemento fundamental para la proyección de una familia y la construcción de la vivienda, la educación de los hijos y el *progreso* asociado a la categoría de trabajador en las construcciones socio-ideológicas dominantes en el proceso hegemónico en que se configuró el colectivo *somisero*.

En esta serie de significaciones, parece predominar el carácter meramente mercantil de la relación salarial, percepción que se ve reforzada en ciertas reconstrucciones. Ya hemos mencionado la noción de los “menores salarios pagados por SOMISA”<sup>46</sup> en relación con las empresas contratistas. En los relatos, esta relativa desventaja salarial se veía compensada por las condiciones de estabilidad y las facilidades y condiciones de reproducción que la empresa ofrecía a sus trabajadores, materializadas en un conjunto de servicios mutuales y sociales.<sup>47</sup>

Por otra parte, la importante persistencia de las reivindicaciones salariales en la conflictividad sindical a lo largo de la historia de la empresa, atestigua que de conjunto los *somiseros* no se resignaban simplemente a los menores montos salariales. Al menos en una ocasión la petición sindical evoca explícitamente el retraso salarial que presentaba SOMISA respecto de las plantas metalúrgicas y siderúrgicas de la seccional. En esta ocasión se presenta –en los discursos sindicales– una tensión que es elocuente acerca de la forma concreta en que se configuraban las transacciones: “siempre vale un buen sueldo, más que alguna extra que podamos hacer...” (citado por Berg, 2009). Esta conclusión/advertencia/consejo vertido a los trabajadores de SOMISA desde las páginas de un periódico que difundía y propagandizaba las posiciones de la UOM, expresa un núcleo fundamental en la construcción del consen-

46. El argumento de los salarios “más bajos” de SOMISA respecto del resto de las empresas siderometalúrgicas de la región, sostiene varios reclamos de aumento llevados adelante por la UOM en diversos contextos, como desarrollaremos más adelante. Los regímenes salariales eran heterogéneos entre el personal de la rama obrera (jornalizados, con periodo quincenal) y la rama técnica (mensualizados). También los supervisores y el personal fuera de convenio percibían mensualmente sus salarios. Al mismo tiempo, los CCT nacionales establecían salarios básicos por categorías –las que contemplaban diversos puestos especializados de siderúrgica no se especifican hasta 1975– que SOMISA y la seccional de la UOM clasificaban y acordaban en paritarias.

47. Por cuestiones de espacio no nos extenderemos en este aspecto de las relaciones de clase. Enumeramos, simplemente los servicios fundamentales: COOPESA (cooperativa de consumo), una obra social exclusiva, diferente de la sindical, otorgamiento de créditos y préstamos al personal.

so productivo, que articula intereses obreros y empresarios en una aparente convergencia. De hecho, el trabajo en turnos rotativos y la extensión de la jornada laboral –en general voluntaria según los relatos– aparecen como vías importantes de incremento salarial, y es evidente su persistencia a lo largo de la historia de SOMISA.

En la historia de la empresa se advierte la paulatina institucionalización de diversos mecanismos que arbitraban el aumento en los ingresos: un plus por turnicidad o la garantía de doscientas horas mensuales (aunque no se cumplieran efectivamente) en el caso del trabajo por turnos; y la mayor paga (generalmente el doble) de cada hora extraordinaria trabajada respecto de las normales. Ambos modos de “recompensar” el trabajo en turnos rotativos o la prolongación de la jornada laboral fueron negociados y acordados con las organizaciones sindicales y forman parte de los convenios colectivos que regulaban la actividad,<sup>48</sup> pero su carácter generalizado en la ex-SOMISA las vuelve elementos centrales en la composición del ingreso de los trabajadores,

Las políticas salariales empresarias en general sustentaban las pautas propias del sistema de relaciones industriales configurado desde el primer peronismo: un porcentaje por año de antigüedad; un plus por turnicidad –ya mencionado– a los que se sumaban a un sistema de premios (en general consistentes en el equivalente a un mes de salario) que se instituía año a año por resoluciones del Directorio comunicadas a través de los Boletines de la Presidencia y de la Gerencia General (BP N° 4, N° 12, N° 23, N° 36, N° 52).

La empresa insistió repetidas veces con la implementación de bases salariales que tendieran a reflejar más directamente las oscilaciones en la productividad, así como en el rendimiento individual.<sup>49</sup> Ante la resistencia gremial, una respuesta intermedia fue el establecimiento de “premios colectivos” que

48. El artículo 23 (CCT N° 260/75) establece la proporción de incremento en la paga por las horas extraordinarias. Los artículos 14 (CCT N° 162/71) y 51 (CCT N° 122/63) establecen la necesidad de la autorización sindical para la asignación de horas extraordinarias.

49. Históricamente, el sistema salarial vinculado con la antigüedad y las calificaciones antes que con la productividad se había visto cuestionado por los empresarios desde mediados de la década del cincuenta, cuando se formula explícitamente el “problema de la productividad”. D. James (1990) sostiene que la posibilidad de implementación de este tipo de sistemas se abre a principios de la década del sesenta (192 ss.), no obstante numerosas investigaciones evidencian que la efectiva imposición de estos regímenes estuvo en el centro de la conflictividad laboral de la década del sesenta –especialmente en las empresas más tecnificadas del período como automotrices, químicas y de ener-

en el caso de SOMISA se instituyeron como “premios a la asistencia” en 1970, que suponían –en el caso óptimo– un incremento salarial estipulado como “el 5% de su jornal –hora nominal multiplicado por el número de horas efectivamente trabajadas” (BGG N° 40, 16 de mayo de 1970).<sup>50</sup>

Se evidencia un triple objetivo en la institucionalización de este premio: primero, una vocación disciplinante general, dado que estipula como base para el premio el cumplimiento de la jornada de 8 horas –en un contexto en que se desconoce el régimen de trabajo insalubre para un conjunto importante de sectores– y la no existencia de sanciones disciplinarias como suspensiones o avisos por llegadas tarde. En segundo término, el establecimiento del premio por asistencia es producto del conjunto de negociaciones con las organizaciones sindicales derivadas de las recomendaciones realizadas por la consultora Booz, Allen and Hamilton (1967: 10-12) respecto de establecer un sistema de incentivos salariales con el propósito de incrementar la productividad. Finalmente, el premio constituía un intento no represivo de frenar la protesta colectiva, materializada en ese período en prácticas como el trabajo a desgano, el quite de colaboración o el trabajo a reglamento.

Las políticas de premios e incentivos implementadas por la empresa veían relativizada su eficacia frente a las posibles transacciones cotidianas que involucraban a jefaturas de rango inferior y medio, cuya dinámica articulaba proyecciones construidas en el ámbito extra-productivo (generalmente en el seno del grupo familiar de los trabajadores). Así, podemos establecer que los trabajadores en general y a lo largo de la historia de SOMISA, procuraban el aumento de sus ingresos mediante una serie de prácticas cotidianas, que se configuraban a partir de las modalidades de asignación de horas extraordinarias o del régimen de turnos y de las relaciones personalizadas con los mandos inferiores y medios.

La modalidad de aumentar los ingresos a través de la prolongación de la jornada laboral se vincula en los relatos de los trabajadores con significacio-

gía– como lo muestran numerosos estudios en caso (Gordillo, 1999; Brennan, 1996; Duval, 2001; Løbbe, 2006; Cerutti y Resels, 2006).

50. Respecto de la política de incentivos, el Ing. Julio Pepino (1° jefe de división de Laminación) aseveraba en una intervención pública que “No pudimos establecer el sistema de incentivos aunque teníamos un informe de Estados Unidos. Sólo pudimos establecer incentivos de tiempo global, que no es bueno porque no reconoce la individualidad del trabajador” (Mesa Redonda: Industria estratégica y proyecto nacional. UBA-NEX Auditorio Jefatura de Gabinete. noviembre de 2010).

nes negativas de las propias tareas, vinculadas con la carga laboral, que constatan y tensionan el imaginario acerca de los *somiseros*. El aumento en los ingresos es el resultado de “sacrificios” y “malestares” padecidos a causa de la prolongación de la jornada más allá de las ocho horas o del trabajo en turnos. Malestares y padecimientos que se expresan en el deterioro del propio cuerpo como consecuencia del trabajo. Lisandro, quien se desempeñó como operador de grúas de Acería durante casi treinta años, categoriza la relación entre sus padecimientos y los logros sociales y familiares que obtuvo como sacrificio.

Miren lo que me pasó a mí... y eso no me pasó porque me pasó... me pasó porque... tengo una deformación en la cervical de estar... veintiocho años manejando una grúa; tengo problemas en la columna, ¿me entendés? Tengo problemas en el oído, a través de los ruidos y todo [...]. Vos ves lo que hay acá [señalando con la cabeza el comedor de su casa en la que se llevó a cabo la entrevista]. *Esto se ganó a través del sacrificio, de las horas... porque yo, ganar bien, nunca gané bien dentro de la empresa. Yo gané bien a través de las dieciséis horas que hacía dentro de la empresa, ¿me entendés? Yo no tuve grandes sueldos. Los grandes sueldos y los promedios se hicieron a través de las horas extras que yo hice dentro de la empresa. Pero gracias a eso yo hice esta casa, tengo mi auto, tengo mis hijos conmigo, más o menos bien mantenidos, más o menos estudiando, el que quiso estudiar, el otro no quiso estudiar, es problema de él, ¿me entendés?*

En esta dimensión de la experiencia laboral se desplazan las significaciones tributarias del *orgullo profesional* para otorgar centralidad al proceso de deterioro y sufrimiento implicado en las tareas laborales que sustenta la noción de *sacrificio* asociada al trabajo en la siderúrgica.

Las prácticas transaccionales articuladas alrededor del salario, de las tareas y el régimen configuraban, en la experiencia obrera, una relación dinámica entre dos aspectos del trabajo asalariado. En su dimensión mercantil, el empleo en SOMISA se vinculaba con los ingresos monetarios y con el progreso logrado a través de ellos: la construcción de la vivienda, la educación y la salud de los hijos. Estas significaciones positivas se veían relativizadas cuando se articulaban con la dimensión concreta del sacrificio que demandaba conseguir esos ingresos. En esta noción están implicados los mecanismos

vinculados con el tiempo de trabajo (las jornadas extensas, las rotaciones horarias) como los aspectos negativos de las tareas concretas.<sup>51</sup>

## La organización de la empresa

Una característica de la tendencia a la división del trabajo propia de los procesos productivos capitalistas es la complejización de las funciones y de las operaciones que ella implica. El historiador Alfred Chandler (1987: 362-376) expone el diseño de dispositivos capaces de asegurar la circulación de materiales e insumos entre las diversas unidades productivas que demandaron las plantas siderúrgicas integradas. En el desarrollo del sector, el impacto de estos dispositivos fue clave para establecer la integración –con los desafíos en clave de sincronización y coordinación que hemos apuntado– como condición de rentabilidad de las unidades productivas.

A la vez, la estructura jerárquica emanada de esta forma de organización del trabajo, expresa la dualidad constitutiva de la dirección del proceso de producción capitalista. Retomando a Marx, Melgoza Valdivia categoriza al proceso de producción “como un ámbito que sintetiza relaciones económicas y de poder, estructurado tanto por las relaciones de explotación como por las de dominio y control. Economía y política aparecen así, no como esferas disociadas, sino en acción conjunta en la fábrica y en la gran industria.” (1995: 173). De manera que la dinámica entre eficiencia y control, entre gestión y conocimiento técnico se convierte en un vector en la estructuración de las relaciones que vertebran el proceso productivo.

### *División del trabajo I:*

#### *planificación, ejecución y métodos de gestión de la fuerza de trabajo*

Los elementos centrales de la organización de la administración empresarial son: a) la división del trabajo entre ejecutivos de línea y ejecutivos de staff; b) la organización en departamentos o divisiones de las tareas básicas de la

51. Estos aspectos negativos pueden ser conceptualizados a partir de la noción de *carga laboral* que supone la identificación del requerimiento de esfuerzos y acciones en sus dimensiones físicas, psíquicas y mentales demandados por una actividad particular.

empresa cada una con su línea de mando en cuanto a responsabilidad en la ejecución de tareas; c) innovaciones de tipo administrativas que implicaban ahorro de tiempos y aumento del control sobre el movimiento de hombres y productos (Chandler, 1987: 160). Mediante estas disposiciones organizacionales se profundiza la disociación de las acciones que supone un proceso de trabajo en una multiplicidad de tareas parcializadas, cuya unidad es restituida por otro conjunto de tareas concentradas en funcionarios y mandos superiores.<sup>52</sup>

La estructura organizacional de SOMISA está contenida en el “Estudio Técnico-Económico de la producción de acero semiterminados en la República Argentina” (Savio, 1973: 246-280) realizado por la ARMCO SA y se mantuvo, con algunas modificaciones, durante todo el período de gestión estatal.<sup>53</sup> En la misma, la fuerza de trabajo se encontraba estructurada por una jerarquía que remitía a diferentes funciones en la organización de los procesos de trabajo cotidianos. Cada *sector* era parte de una *división*,<sup>54</sup> a la vez que las divisiones se integraban en Departamentos, constituidos por el conjunto de divisiones propias de cada unidad productiva. Los Departamentos se integraban en Gerencias que dependían directamente del Directorio.

Con la puesta en marcha de las unidades productivas; los sucesivos planes de expansión y el crecimiento de la empresa se fueron creando nuevas dependencias y Departamentos, entre las que merece mencionarse la Oficina de Servicio Técnico en 1964, que reúne funciones de control y de formación de

52. En estas estructuras organizacionales, la concentración en departamentos específicos de las funciones de planificación, programación y organización de los procesos productivos en el corto y mediano plazo, materializa una de las funciones de la autoridad en el seno de los procesos de producción capitalista: la restitución del carácter total al proceso productivo, mediante la programación y planificación del trabajo. Esta función le ha sido expropiada al colectivo obrero, a quien el carácter de unidad orgánica del proceso total se le enfrenta objetivado en el sistema de máquinas, por un lado; y como *poder de planificación* de los capitalistas por el otro (Marx, 1999: 402-403).

53. Los cambios más importantes en la estructura orgánica de la empresa comienzan a partir de sugerencias de Booz Allen & Hamilton (1967) y se repiten en 1971, 1975 y 1978 con diferentes alcances en cada uno de estos momentos (BP N°1: diciembre de 1971 –remite a Res. Dir. Acta N° 1234; memorándum del 23 de diciembre de 1975. OSE. T III. fs. 188 ss. y memorándum de octubre de 1978. OSE T III. fs. 343-349).

54. Un esquema básico de esta jerarquía comprende a *peones* u *operarios*, *operadores*, los *capataces* y *supervisores* (encargados de la organización del trabajo diario), los *jefes de sector* con sus *asistentes* y los *jefes de división* –anteriormente *superintendentes* que integraban tareas de asistencia técnica, programación de los planes de producción y mantenimiento.



la fuerza de trabajo en el puesto; hasta entonces dispersas en puestos de mandos inferiores y medios. La creación de los departamentos de Planificación de la Producción, de Ingeniería Industrial y de Ingeniería expresa la concentración de funciones vinculadas respectivamente, con el uso de la fuerza de trabajo, con el diseño y proyección de la propia base técnica y finalmente, de programación en cada unidad productiva y las articulaciones necesarias con el área de materias primas. Otros cambios en el organigrama redundaron en la concentración de las tareas de programación y planificación en departamentos especializados, a su vez, en los hombres (Relaciones Industriales); en las máquinas (Ingeniería de proyecto) y en los procesos (Ingeniería de proceso).

Para los trabajadores de línea, esta complejización organizacional redundaba en la tensión personalización/despersonalización desde un triple proceso: a) el distanciamiento cada vez mayor de las tareas concretas del equipo de trabajo respecto de su sentido colectivo, b) en la dinámica de gestión postulada desde las gerencias, el trabajador de línea es categorizado como el “receptor de todos los estímulos” y c) la totalidad que es la experiencia de los individuos, se encuentra fragmentada y capturada por diferentes instancias de la organización empresaria. Nicolás expresa esta disociación –y las protestas que causaba– con una anécdota del Alto Horno:

un día estábamos festejando las navidades y él [el Jefe de Sector] nos llamó a uno de cada lugar, de cada turno, no me acuerdo cómo era... para felicitarnos, para saludarnos por las fiestas... Y estaba ahí este muchacho que era delegado que empezó a recriminarle que no se ocupaba él de un muchacho que estaba enfermo y que no podía venir a trabajar y que nunca habían ido a verlo, a ver qué necesitaba... “Pero para eso están los de sociales” le decía Z. “nosotros no tenemos nada que ver, ahí se tendría que ocupar la gente de sociales” y el otro muchacho cuando se ponía nervioso se trababa y no le salían las palabras...

De esta forma, ante una situación como una enfermedad o un accidente, los trabajadores debían seguir un circuito burocrático que comprobara su afección y la registrara para efectivizar las licencias correspondientes. En ningún momento de este circuito estaban comprendidos los jefes y supervisores que eran los *compañeros* de trabajo cotidianos.

Esta objetivación/fragmentación del trabajador de línea en diversos aspectos y del objeto del trabajo de diferentes divisiones o departamentos, rasgaba,

figuraba los equipos de trabajo orgánicos configurados en el seno de las relaciones de cooperación inherentes al proceso productivo. Estas fisuras eran expresivas de otra, fundamental para la organización capitalista del proceso de trabajo y que se recorta en el límite último entre ejecución y programación: la relación supervisores/supervisados.

La base de una estructura organizacional como la que hemos descripto radica en la discontinuidad básica entre el conjunto de los niveles de supervisión y los trabajadores de línea. Los primeros eran los encargados de generar y especificar los “estímulos” que recibían los segundos. Esta discontinuidad básica supervisores/supervisados, se transmitía a través de dispositivos de capacitación específicos que intentaban contrarrestar las tensiones propias de la cotidianidad del proceso productivo. En la cartilla *Relaciones Humanas en la Industria* (elaborada por el Ing. Renzo Terzano y publicada por la división de Capacitación Técnica del Departamento de Personal en 1964) se explicitaba la noción del proceso de producción como un mecanismo de combinación “racional” y “eficiente” de hombres, materiales y máquinas desarrollado según principios establecidos por los niveles ejecutivos y materializados en distintas instancias de supervisión. La circulación de órdenes y pautas se categorizaba como estímulos a los que los trabajadores de línea responderían apropiadamente sólo en función de una adecuada labor de los supervisores. Así, la actitud del supervisor debía contemplar la comprensión de las vivencias de los supervisados –y la educación– para que los supervisados tengan una adecuada vivencia de su trabajo y desarrollen lealtad a la empresa (1964: 40-57).

La categorización de los trabajadores de línea remite al campo de significaciones propio de las formas de organización y gestión del trabajo, tributarias de los postulados de la Escuela de Relaciones Humanas. Para esta escuela, el objeto de la mirada disciplinante de los diferentes niveles de supervisión es el conjunto de las prácticas obreras en el espacio productivo. Se configuran entonces, prácticas de control que trascienden las que se focalizan en el control de tiempos y en la estandarización de tareas de los trabajadores a partir de la consideración del trabajador de base como un ser cuya subjetividad debe ser atendida, tratada e incluso educada desde una perspectiva que lo aleje de las posiciones conflictivas y confrontativas o desviadas (Mayo, 1939).

Las premisas administrativas y de gestión subyacentes a la organización empresaria de SOMISA constituyen el sustento técnico-administrativo de prácticas gerenciales y de los mandos medios, que recortan la figura de un tra-

bajador tipo, infantilizado e ignorante pero con buena voluntad que requiere ser educado. Esta educación es el centro de la noción de *conducción de personal* y se extiende a las pautas propias de la vida industrial y urbana –puesto que llegaban “desde el chambergo al casco”– que debían ser transmitidas en el espacio productivo. Esta noción sustentaba prácticas ejemplares por parte de los mandos medios en relación con sus subordinados,<sup>55</sup> como evidencian los relatos de estos antiguos Jefes de sección y de división

La conducción de personal es un tema muy delicado. ¿Qué significa conducción de personal? Que hay que enseñarles todo, desde el arranque, como a un chico que se lo lleva de la mano hasta que pueda andar solo, así hasta que se formen y puedan andar solos. (Ing. Julio Pepino – Mesa Redonda Industria Estratégica. 25 noviembre 2010).

Ramiro, entretanto, relata cómo pretendía convertir sus prácticas cotidianas vinculadas con la presencia y la higiene personal en un ejemplo para sus subordinados. Uno de los medios era la construcción de ámbitos de reunión con el objetivo explícito de plantear problemas vinculados con la producción. Era en estos ámbitos, de exposición entre todos los trabajadores, que estas prácticas se explicitaban y pretendían ser establecidas como la norma.

Vos sabes que yo estaba en turno, cuando estaba en turno, cuando entraba a las 6 de la mañana yo me levantaba 4:30 acá, el colectivo pasaba 5:20, yo me levantaba 4:30 me duchaba y me afeitaba. Ninguno de los operadores que estuvo conmigo te puede decir que algún día me haya visto sin afeitarme, era una costumbre mía, yo me bañaba y me afeitaba, terminaba mi turno de 5 días y me traía mi ropa de trabajo, me la lavaba, siempre planchado, presentado; pero los operarios eran un desastre y yo luchaba por eso. [...] Cómo lo veían ellos cómo operadores, cómo lo veía yo como supervisor, qué cosas se podían reformar, la ropa que vos usabas, “a vos te parece que puedes venir

55. Este tipo de intervenciones en relación con los trabajadores de línea tiene su correlato en la configuración de un sistema de premios y castigos focalizados en las actitudes del trabajador individual (que comprendía la disponibilidad de horas extraordinarias, la realización o no de tareas pesadas, peligrosas o desagradables) y es parte de un conjunto de intervenciones que se proyectaba hacia las familias obreras como la revista *Acero* (Berg y Carminati, 2008) o la incorporación de Asistentes Sociales al staff del departamento de Personal.

vestido así” y los propios compañeros le decían “no, déjate de hinchar las pelotas”

De otra parte, las prácticas obreras contribuían al procesamiento de estas tensiones a través de mecanismos transaccionales desarrollados en el seno de relaciones de hegemonía que eran, a la vez, el marco de construcción de intereses y objetivos individuales y colectivos.

### *División del trabajo II: jerarquizaciones cotidianas y naturalización/ legitimación de las relaciones de poder...*

El conjunto de tareas realizadas por los mandos inferiores y medios expresaba la dualidad constitutiva de la dirección del proceso de producción capitalista: los supervisores y jefes de sector concentran funciones de coordinación y organización técnicas sobre los objetos y medios de trabajo y funciones de control y disciplinamiento sobre los trabajadores. Estas dos dimensiones se imbrican en la labor cotidiana de supervisores y jefes de sector –aunque se separan en los niveles superiores de organización– y su dualidad emerge en los relatos de los trabajadores: la dimensión técnica tematizada en “el saber” y la dimensión de gestión, expresada en “el trato con la gente”. En las percepciones de los supervisores, el norte de su función es esta relación entre ambas dimensiones tematizada en la premisa de “hacer rendir a la gente”. En esta premisa, las consideraciones subjetivas se subordinan a la misión que la empresa define para la supervisión: “coordinar armónica y racionalmente ‘hombres, máquinas y materiales’” (Terzano, 1964: 18-19). Un relato de Darío, que construye una situación hipotética, expresa esa doble dimensión constitutiva de las tareas del supervisor

En la época de SOMISA de supervisor... entonces, vos mirabas los órdenes de trabajo: la heladera, la cocina y el calefón. El calefón, suponete, estaba en la terraza. Entonces, vos sabías que hay alguno que no quiere trabajar ahí. “Bueno, vamos a mandar a aquel”. El otro no le gusta ensuciarse, entonces, el calefón, el calefactor no, porque se va a ensuciar. Entonces, para que te rinda más la gente, ¿no? Entonces, vos tenías que estar pensando: “A este lo mando allá, a este al calefón, pa...”. [...] Por ahí, cuando vos ya tenías todo planeado, te encontrabas que alguno de ellos... había cuidado a la madre, a la mujer, estaba medio dormido. “Che, uy, está descompuesto este...”; entonces, vos no lo podías mandar a laburar a ese tipo solo. Ya te era un... te jodía

toda la estructura que habías hecho vos. [...] Pero tenés que estar pensando en eso; verle la cara a cada uno, saber cómo ha venido ese día, si vino mal... eh... había tipos locos, que venían locos, locos... Tenía que estar mirándole la cara a cada uno, y... saber cómo estaba cada uno para mandarlo... para que me rindan, ¿no? Es decir, para que te hagan el trabajo, entonces vos cambiabas a la gente, ubicabas a la gente de forma de que te rinda. Entonces, vos, después de ahí mandabas a uno que no le gustaba ensuciarse a un trabajo que... había que ensuciarse, el trabajo de una hora, te demora dos, porque la persona está ahí... para no ensuciarse y... de a poquito, viste... Tenés que pensar en todo, viste, es... es... Si querés hacer rendir.

En este sentido, la función de control era constitutiva de los diferentes niveles de supervisión –independientemente de las tareas en que ese control se materializara. En la cartilla de capacitación que citamos anteriormente; se especifica el tipo de control que debe ejercer el supervisor: por una parte, “control sobre el trabajo terminado” y, por otra, “control sobre los hombres a lo largo de la jornada de trabajo”. El “control sobre los hombres y su cumplimiento” es un principio que debe ser respetado como “parte ineludible de la función supervisora ya que el supervisor es el responsable de los resultados” (Terzano, 1964: 86). Ese control se vincula en el discurso empresario, al mejoramiento técnico-humano de los hombres que forman el equipo de trabajo y deviene en la aplicación de “sanciones correctivas de sus fallas” (Terzano, 1964: 87).

Esta dualidad presente en la cotidianeidad laboral concurre a la naturalización de la relación de explotación, a través de la legitimación de la dimensión técnica de la dominación expresada cotidianamente en las tareas del capataz o supervisor encargado de distribuir, organizar y controlar el trabajo diario. Al estar encarnadas en el mismo sujeto, la legitimación técnica de la jerarquía que posee el supervisor tiene como correlato la naturalización de las funciones de control –que se condensan en el Departamento de Personal. Además, la naturalización de la dimensión técnica de las jerarquías era el sustento de posiciones obreras en relación a “lo que estaba permitido” a las jefaturas.<sup>56</sup> Así, la distinción entre “buenos” y “malos” jefes se referencia en las *actitudes*

56. Una de las tensiones más frecuentemente evocadas es la que se daba a partir de la discusión acerca de la asignación de tareas, que surgía en aquellos sectores en los que la rotación de los equipos y los supervisores tenía tiempos diferenciados. La imprecisión

de los jefes respecto de sus subordinados, relativamente independientes del *saber*. Santiago, que ingresó a la empresa en los inicios de las operaciones como soldador en Mantenimiento y fue despedido a causa de su militancia política y sindical en 1967, expresa esta distinción:

*Te digo más, a los capataces, en esa época se los elegía por ser grandotes y tener cara de malos. No se los elegía por lo que supieran, se creía que había que respetarlos porque eran grandotes nomás... [...] el encargado este que yo te digo que quedó de supervisor [...] por ejemplo, vos cambiabas de turno, por una necesidad de ir al médico, o por un problema familiar o por cualquier cosa... [...] Entonces, vos tenías que decirle adónde ibas y dónde ibas a estar, en el pedido... ¡No tenía sentido de nada! ¡se metía en la vida privada de cada uno! Entonces, este tipo siguió insistiendo y siguió insistiendo... apretaba mucho a la gente...*

Por el contrario, los “buenos” jefes, eran aquellos cuyas actitudes demostraban comprensión de la dimensión personal de la vida de los trabajadores: los asuntos personales y familiares, los gustos y disgustos respecto de las tareas que tenían que desempeñar y las expectativas profesionales o económicas. Esa comprensión los hacía más proclives a generar y sostener prácticas transaccionales y relaciones laborales personalizadas. Otra dimensión que operaba en la categorización de “buenos” jefes se vinculaba con la generosidad de éstos respecto de sus saberes. En esa instancia los supervisores devenían en “maestros” de sus supervisados

En la medida en que los colectivos de trabajo se fueron afianzando y que los puestos de supervisión inferior y media fueron ocupados a través del ascenso de obreros de línea, las antiguas relaciones de “compañerismo” se continuaban y reproducían en el marco de estas nuevas relaciones jerárquicas. Esto les otorgaba particulares matices a las tareas de control y reforzaba la legitimación técnica de las mismas. Ramón relata la dinámica de esas relaciones

Hay... bueno, hubo también algunos que se han recibido trabajando, estando trabajando ahí adentro. Trabajaban en la guardia con nosotros y se han recibido después porque han puesto... Esos tipos, en vez

en la definición de tareas parece haber sido un problema que atentaba contra la productividad de la empresa (Informe Final Booz Allen & Hamilton: 1967)

de irse a dormir, por ejemplo, y esas cosas, se ponían a estudiar. Y estudiaban cinco horas... te aseguro, seis por día; aparte de que nosotros les dábamos la cabida, les permitíamos hacer eso. Así que prácticamente no trabajaban nunca, cobraban el sueldo. ¡Ojo!, que iban a cumplir horarios, ¿no? Se entiende, ¿no? [...] ellos se dedicaban a estudiar [...]. Está M., un compañero nuestro de turno, ahora es jefe nuestro. [...] si tiene que actuar ahora... ese tipo prácticamente se encuentra inhabilitado.

En definitiva, los atributos de los “buenos jefes” no se restringían a la dimensión técnica del proceso productivo –aunque no se desacoplaban del mismo– sino que más bien se extendían hacia los aspectos disciplinarios; de ejercicio del control y autoridad. En esta lógica, los “buenos” jefes eran capaces de compartir –o al menos no sancionar– los espacios de construcción de la relación de “compañerismo” (asados, charlas en comedores, etc.).

El conjunto de estas relaciones se expresaba en la construcción de colectivos inclusivos de los supervisores y jefes inmediatos. Los colectivos inclusivos son una de las formas en que se manifestaban las relaciones capital/trabajo en la dinámica cotidiana de las relaciones laborales. Éstos se estructuraban en relación de oposición a niveles superiores de la jerarquía empresaria – situados a mayor distancia del proceso productivo concreto - o a niveles de la misma jerarquía pero con funciones diferenciadas, como ilumina el recuerdo de Nicolás acerca de la demanda de la Jornada de seis horas (reconocimiento de tareas insalubres) para el equipo que trabajaba en la sala de coladas del Alto Horno:

Entonces yo le digo [al jefe de sector], “no, pero nosotros con usted también estamos enojados” le digo “porque nosotros trabajamos ocho horas acá porque ustedes no nos ayudan porque – yo ya en esa época había empezado a trabajar como operador de proceso – los partes diarios dan que nosotros trabajamos más de tres horas por día en sala de colada y, después de las tres horas corresponde la jornada reducida” “Y bueno...” nos recriminó y ahí nosotros le dijimos que habíamos ido a laborales y que ahí nadie fue a quejarse de que a nosotros no nos dan lo que nos corresponde. *Entonces yo le digo “un jefe tiene todo el derecho del mundo de mandarnos a trabajar y mandarnos que cumplamos con el trabajo. pero cuando no nos cumplen a nosotros con algo, el jefe es el que tiene que salir a defendernos. Y si no nos defiende el jefe, tenemos que ir a caer al gremio. Pero en realidad, el primero*

*que nos tiene que salir a defender; es el jefe; tanto cuando nos tiene que mandar a trabajar como cuando hay algo que no nos reconocen.”*

La demanda que el equipo de trabajo realizaba al jefe de sector, es expresiva de la construcción de colectivos de trabajo singulares, que tenían como referencia al conjunto de trabajadores que desempeñaban las tareas propias de un sector particular. La canalización de estas demandas a las instancias de la organización empresaria que debían resolverlas (departamento de relaciones laborales en este caso) era el corolario de la emergencia de tensiones y contradicciones en el proceso mismo de producción. Que se incluyera a las jefaturas de rango inferior en la construcción y en la expresión de esas demandas, obedecía a la referencia a un colectivo construido en la cotidianidad laboral –del que los jefes inmediatos formaban parte; a la vez que redundaba en la legitimación de las demandas frente a otras instancias de la organización empresaria.

Mediante los colectivos inclusivos, la práctica de “caminar las líneas” – que comportaba una dosis de control y vigilancia directas por parte de mandos medios y superiores e incluso de miembros del Directorio– era percibida como instancia de reconocimiento personal por parte de los superiores, por lo que era objeto de valoraciones positivas. Este tipo de prácticas por parte de las jefaturas será tanto más valorada por los trabajadores cuanto más distante del proceso de producción directo esté el jefe que “camina las líneas”. En el extremo de las mismas se situaban las visitas del General Horacio Rivera; presidente del Directorio de SOMISA durante la última dictadura militar.<sup>57</sup> Recordadas vagamente por los trabajadores de línea; los mandos medios las relatan como la práctica distintiva de su gestión: visitas; recorridas; reuniones con aquellos mandos medios directamente vinculados con el proceso productivo (jefes; gerentes o asistentes de división) son visualizadas como instancias en las que se construía la posibilidad de que los altos mandos de la empresa escucharan la voz de quienes realmente estaban implicados en el proceso pro-

57. Durante este período, el gerente de la planta era otro ejecutivo que “caminaba la planta”. El periódico mensual *El Siderúrgico* asociaba esas recorridas al atributo de “saber mandar”; vinculándolo con el carácter “educado” del Ingeniero, contraponiéndolo a quienes ejercen sus cargos “burocráticamente”. En estas construcciones vertidas por el periódico local, es la legitimación técnica de las jerarquizaciones la que se pone de relieve, desplazando de la enunciación la dimensión de control. (ES, septiembre de 1976: 1).



ductivo y la tuvieran en cuenta para tomar decisiones. Aníbal, como parte de la Jefatura del Alto Horno, reivindica esa dinámica de relaciones inclusivas en el sector bajo su mando:

*Y éste general Rivera venía muy seguido a planta, a cualquier hora y se metía en cualquier lugar y hablaba con la gente de la planta, técnicos. Y entonces hubo oportunidad de hacerle saber que "... mire que esto así...", justo hubo una situación en el horno 2, ya el horno se puso en marcha y todo, donde un desgaste muy prematuro de las paredes del horno [...] Y bueno, yo largué todos los problemas que había [...] Encima enfrente el gerente de planta por poco me pateaba los tobillos, yo nada, yo del otro lado y yo hablo, yo me arriesgo. Y bueno hablamos, hablamos y el planteo principal era ese, que estamos en riesgo, los tipos no quieren que lo paremos y si lo paramos los tipos quieren hacer un parche y seguir. La cuestión que después de eso un día este hombre convocó a una gran reunión, éramos como treinta en una mesa larga, los de Armco, nosotros [se ríe] gente de coquería de distintas especialidades... y bueno empezó a hacer preguntas, ahí delante de todos. Él aclaró de entrada; "yo voy a escuchar" dice "a todas las partes lo que opinan y después finalmente voy a tomar la decisión de que hacemos con ese alto horno" [...] Y después Rivera, Rivera era un tipo que realmente lo conocía todo el mundo en la planta, porque venía a la noche, hablaba con la gente... Y nos había tomado mucha confianza, él primero se reunía con todos los que estábamos en las jefaturas y eso, después venía a la noche y se encontraba con que los tipos que estaban de turno le decían... técnicamente, las mismas cosas que nosotros, o sea que era una cosa bien homogénea. Y así hacía en todos lados, en acerías, en todo...*

Subyacen a estas recorridas las políticas empresarias tendientes al endurecimiento de las gestiones disciplinarias y de control al interior de la planta,<sup>58</sup> por lo cual el recuerdo de las visitas y recorridas no puede ser abstraído totalmente de la dimensión de vigilancia que comporta, toda vez que, como describimos, los "buenos jefes" eran tolerantes respecto de prácticas de no-subordinación. Al mismo tiempo, como indicamos el período de la dictadura es el período en que se desestructuran las articulaciones que habían sostenido

58. Retomaremos este tópico posteriormente. La avanzada disciplinaria en las políticas empresarias se explicita en el BP N° 54 (enero 1976).

el desarrollo del sector siderúrgico en el país. Ante esta situación, las visitas y reuniones pueden haber operado como una instancia para la construcción de consenso entre mandos medios y cuadros gerenciales respecto de la oposición de la Presidencia del Directorio a las nuevas articulaciones y al rol que la siderúrgica estatal tendría en ellas. De modo que, mediante la naturalización de las relaciones jerárquicas en clave técnica se vehiculizaban relaciones de vigilancia y control. Al mismo tiempo, a través de sus prácticas, los trabajadores se percibían como parte constitutiva de la dinámica de la empresa y configuraban relaciones acordes a sus intereses inmediatos mediante la personalización de las relaciones entre gerencias y trabajadores.

En la cotidianeidad laboral también operaban tareas de control de la fuerza de trabajo, inscriptas en procedimientos burocráticos y despersonalizados de gestión. Una parte importante de estas funciones, aunque dispersa entre diversos puestos se hallaba centralizada en el departamento de Personal que centralizaba y sistematizaba en el legajo –como elemento de identificación personal– la información referida a cada *somisero* en particular (Leite Lopes, 1986). El conjunto de tareas y operaciones propias del departamento de Personal se articulaba con las funciones de los supervisores y mandos inferiores que suministraban la información necesaria sobre el desempeño diario de cada agente.<sup>59</sup> A los mecanismos de control y disciplinamiento embutidos en las funciones directivas del proceso productivo se sumaban mecanismos de control de carácter coactivo y externo en circunstancias de particular tensión entre los trabajadores y las gerencias. Estas funciones se encontraban encarnadas en el cuerpo de Vigilancia de la Planta, que extendía sus funciones al control de las prácticas de no-subordinación en determinadas coyunturas como la última dictadura militar. Según los relatos, “los de vigilancia” caminaban las líneas en la búsqueda de radios, diarios o equipos de mate para incautarlos.<sup>60</sup> El extremo de estos mecanismos estaba dado por la inscripción de SOMISA y de la producción siderúrgica en el ámbito de las “actividades

59. En la articulación de las funciones de registro y control del desempeño propio de cada trabajador de línea se evidencia una vez más, la paradoja despersonalización (supuesta en el control burocrático de tiempos y tareas)/personalización (supuesta en las relaciones cotidianas entre los controlados y los controladores).

60. Frente a estos mecanismos de índole policial, se evocan respuestas que remiten a la reconfiguración de las prácticas de no-subordinación con el fin de mantenerlas (resituando los rincones perdidos; organizándose en secreto para introducir bebidas alcohólicas o preparar comidas).

estratégicas”, que situaba a los *somiseros* en un espacio social particular. Si en su dimensión positiva la tarea de hacer acero se asimilaba a la de “hacer patria”, en su dimensión negativa suspender, interrumpir, detener esa tarea se homologaba a una “afrenta a la patria”. En el territorio *somisero* esto se tradujo en la repetida militarización o disposición de diferentes fuerzas represivas (policía, gendarmería) en la planta frente a conflictos gremiales de envergadura.

## Los “saberes productivos” y los colectivos de trabajo inclusivos

En este entramado de relaciones, adquieren relevancia los relatos en torno de la cotidianeidad laboral, como instancia de construcción de los “saberes productivos” en tanto propiedad del conjunto de los trabajadores de la planta. La configuración de un núcleo de saberes productivos comunes como patrimonio por definición de los *somiseros* y, en este sentido, como instancia de identificación de objetivos entre las direcciones empresarias y los trabajadores de línea es un aspecto fundamental en la cotidianeidad fabril *somisera*.

Los saberes productivos y la forma en que los trabajadores los produjeron y se apropiaron de ellos, resultaron centrales en la configuración de colectivos inclusivos y, desde la perspectiva institucional, elemento clave en la configuración de mercados internos de trabajo.<sup>61</sup> Junto a los procesos de aprendizaje

61. Los mercados internos de trabajo (Doeringer y Piore 1985) en la ex-SOMISA presentaban heterogeneidades en función de las áreas y los niveles de calificación que informarán las tensiones propias de la *comunidad somisera*: El “peón” era uno de los principales puestos de entrada para los trabajadores no-calificados. En Mantenimiento, los puestos de entrada se multiplicaban en función de las diferentes especialidades técnicas reclutadas –a los que también se sumaban los “peones”. El ascenso en mantenimiento estaba más vinculado con el aprendizaje de tareas “técnicas” y con el manejo de elementos que suponían una cierta capacidad de planificar el trabajo. En estas trayectorias, la sucesión jerárquica de puestos culminaba en los de supervisión. Para los mandos medios y superiores, los mercados internos de trabajo suponían la estructuración de una “carrera profesional” que, comenzando con las *jefaturas de área o sección*, podía culminar en la Gerencia General de la Planta. En estas trayectorias la “discontinuidad” es introducida por los títulos universitarios y por los criterios “políticos” que regían las orientaciones productivas y de desarrollo de la empresa.

y entrenamiento empíricos, ligados al ejercicio de las tareas previstas para cada puesto de trabajo, hallamos los dispositivos de formación técnica de los operarios. Este aspecto de la capacitación obedece a una de las características de la organización de la producción bajo el régimen de gran industria: la incorporación de la *ciencia* a los procesos productivos con el consiguiente desplazamiento de los mecanismos empíricos de ensayo y error y la ampliación de las posibilidades de manipular el tiempo de los procesos químicos y físicos (Marx, 1999, T I y T II; Braverman, 1974).<sup>62</sup>

La necesidad de objetivar los procesos de aprendizaje en acciones separadas de las prácticas productivas obedece a la forma misma de organización de la producción, ya que la incorporación de conocimientos del tipo científico implica un grado de sistematicidad y comprensión de la totalidad que no se alcanza directamente a través del desarrollo de las tareas asignadas a cada puesto. En las trayectorias de los *somiseros*, no obstante, el aprendizaje y los conocimientos compartidos cimentaron la movilidad entre puestos y categorías y también las relaciones jerárquicas y de autoridad

### *Saberes productivos, innovaciones técnicas y colectivos de trabajo inclusivos*

Es necesario retrotraerse a los inicios de las operaciones para desandar el camino que hace de los saberes productivos uno de los principales núcleos de referencia de los *somiseros*. En los inicios de las operaciones un conjunto de tareas eran desarrolladas por grupos de trabajo compuestos por técnicos o profesionales extranjeros llamados *key man* y sus subordinados/sucesores argentinos quienes eran, además, los encargados de traducir las directivas de trabajo a los operarios y peones.<sup>63</sup> El trabajo cotidiano era un momento fundamental en la construcción y socialización de los saberes productivos, y era de

62. “El ejemplo más grandioso de reducción artificial del mero tiempo de producción ocupado por procesos naturales lo suministra la historia de producción de hierro y sobre todo la transformación del arrabio en acero en los últimos 100 años” (Marx, 1999 T II vol I: 291).

63. Se expresaba así, en la cotidianeidad laboral una de las particularidades propias de la ex-SOMISA: su instalación, en términos históricos supone la estructuración de formas de organización del trabajo inéditas. Diferentes crónicas e investigaciones confirman esta tendencia, no sólo para el país, sino también para Brasil y Chile: Regina Moraes de Moraes (1989); Miguel Ángel Nicodemo (2003).

hecho, la vía que permitía a quienes habían ingresado como peones el aprendizaje de las tareas de puestos superiores. Juan y Nicolás eran trabajadores sin experiencia en la industria metalúrgica cuando ingresaron a SOMISA en los sectores de Laminación y Alto Horno respectivamente. Ambos enfatizan las posibilidades de aprendizaje “entre nosotros”.

yo entré en Laminación en caliente. [...] yo tenía poca experiencia, ¿viste? Pero, vos te vas haciendo. Siempre, para tener una experiencia, nosotros antes de entrar teníamos un curso de entrenamiento. Siempre te lleva para adaptarte a hacer esta clase de trabajo cinco años... [...] Ponele, lo de mantenimiento era más... siempre tuvo mejor... ¿cómo te puedo decir? supo más, porque vos trabajabas con soldadores, ibas aprendiendo... yo estuve diecisiete años en mantenimiento. Y ahí yo aprendí un montón de cosas...

[En el Alto Horno] Nos enseñábamos nosotros. El supervisor lo ponía al lado tuyo y después preguntaba “¿cómo anda? ¿Sabe?”, por la predisposición [...] Hoy en día... qué sé yo... la otra vez estuvieron los holandeses y decían que no habían visto en ninguna parte del mundo gente en sala de coladas con la capacitación que tenían en este horno, en esta empresa

El rol de los mandos inferiores y medios en la viabilización y socialización de los saberes productivos resulta fundamental. Aníbal relata las instancias de comunicación y reunión entre los diferentes niveles de mando, que había establecido en calidad de Jefe en el Alto Horno

Teníamos un esquema de trabajo en cada área: por ejemplo, Alto Horno Uno, Alto Horno Dos, Sínter... ni bien empezaba el día, se reunía el jefe de la sección con los supervisores, de operaciones, de mantenimiento, de instrumental, todo. Tenía que ser una cosa muy breve, no que se iban a estar ahí para ver qué pasaba, las novedades, las sugerencias. Nos reuníamos, yo con ellos, también, para ver las cosas del día

Entre tanto, Ramiro –en calidad de Asistente de la Jefatura– había instituido reuniones mensuales del conjunto de operarios y supervisores en el Laminador:

Yo hacía reuniones mensuales con mi equipo de trabajo, 25 operadores tenía yo, entonces yo hacía reuniones [...] laminación en caliente paraba una vez por semana los jueves, entonces cuando a mí me toca-

ba un jueves, yo ¿qué hacía las primeras dos horas? juntaba todos los 25 tipos que eran todo el sector de laminación en caliente operativo, los llevaba a un púlpito... iba rotando, una vez en el horno, otra en el debastador, terminador, laminadora, eran los 4 púlpitos que yo tenía, incluidos los grueros, donde discutíamos qué había pasado. Cómo lo veían ellos cómo operadores, cómo lo veía yo como supervisor, qué cosas se podían reformar [...] Había un dialogo en conjunto.

En este aspecto, saberes construidos y socializados colectivamente cimantan la configuración de los colectivos de trabajo inclusivos, en la medida en que se intenta la “sutura”, la restitución del carácter conexo de las funciones segmentadas de cada trabajador individual, de cada puesto, de cada función.

En los relatos de los trabajadores de línea se evidencia una dimensión del aprendizaje que consiste en la transmisión de saberes propios de otros sectores y puestos como un aspecto de las relaciones de “compañerismo” que se desarrollaba durante los “ratos libres”. Este aprendizaje, en el caso de los trabajadores de mantenimiento era parte del desarrollo cotidiano de sus tareas con compañeros de especialidades diferentes. Del mismo modo que Juan, Mariano –que ingresó en la empresa en 1967 en la División Transporte– reivindica las posibilidades de aprendizaje presentes en la cotidianeidad laboral

Yo aprendí un montón, aprendí muchísimas cosas en la fábrica... se aprende muchísimo. Aparte, nosotros, que estábamos afectados a cada sector, por ahí estábamos en el sector de chapas en caliente, por ahí íbamos a rieles y perfiles, por ahí íbamos adonde estaban las tornerías. Por ahí íbamos... había un sector de soldadura nomás... yo no aprendí a soldar con autógena, porque no quería aprender, pero en los ratos libres que teníamos íbamos al sector, a charlar un rato con alguien también, aprovechando la parada del que se comía el sandwich y uno aprendía tantas cosas, a usar tantas maquinaria y a aprender cosas de fábrica, digamos

Desde la perspectiva de construcción de consenso productivo la configuración de este conjunto de saberes que involucraba a mandos inferiores y medios operaba como un poderoso dispositivo en el desarrollo de las relaciones de trabajo en la ex-SOMISA. En su dimensión económica, favorecía el despliegue de prácticas que “hicieran rendir a la gente” mediante el involucramiento de operarios y técnicos en los problemas productivos. El proceso de constitución y socialización de saberes conjuga las dos dimensiones de las relaciones

de trabajo: por una parte, al poseer un carácter ligado con la dimensión técnica del proceso productivo, reproduce su legitimación al mismo tiempo que incluye a los trabajadores en esos saberes. Por otro lado, este proceso concurre en una suerte de desverticalización momentánea de las relaciones laborales, al generar instancias de reunión e intercambio entre trabajadores de diversas jerarquías en el proceso mismo de producción.

A partir de la década del setenta, el conjunto de estos saberes comienza a visibilizarse en desarrollos técnicos por parte de los equipos de trabajo *somiseros*. La publicidad de estos logros en la revista corporativa alimentaba las percepciones acerca del *colectivo somisero* como un colectivo de trabajo singular, dotado de particulares habilidades y destrezas, puestas al servicio de la producción nacional. El matiz fundamental de los relatos es, justamente, la vinculación entre el conjunto de saberes *somiseros* –que integra a todos los agentes de la empresa sin distinción– con las posibilidades de realizar ese tipo de trabajos.<sup>64</sup> El ejemplo más evocado en los relatos que hemos recabado, es el del equipo de Alto Horno. Mandos medios y técnicos lograron que la dirección de la empresa les confiara el diseño y la implementación de importantes reformas en el horno a principios de la década del ochenta. Este proceso es reconstruido por Aníbal, quien era Jefe de División en ese momento.

Bueno, los grupos que iban a Japón incluían un supervisor... iba personal de asistencia técnica, personal de operación hasta el nivel de supervisión así que todos los supervisores pudieron ir también. Y cuando volvimos se armaron cursos de capacitación. Nosotros llegamos a armar después juntos un programa de capacitación, por ejemplo, cursos para determinados operarios que vos veías que tenían posibilidades pero no tenían preparación técnica, nosotros le hicimos un curso de

64. Una nota en la revista *Acero* N° 13 (p 6-7) sobre el proceso de producción de las primeras bobinas de chapa antideslizante, termina con una lista del *personal responsable*; que comienza con el Gerente del Departamento y termina con el *Roller* (operador del Laminador) a cargo de la laminación. La transformación y reparación de las cucharas de acerías Siemens Martín, una tarea que significó un importante ahorro para la empresa, indicaba para el cronista que “todos jugamos de Argentinos”, parafraseando el slogan acuñado con ocasión del Mundial de Fútbol de 1978 (RA N° 19: 8) Esta homologación es más que elocuente acerca de los contenidos ideológicos que informaban la redacción de la Revista. Desde la perspectiva que estamos explorando en este punto, resulta relevante cómo los saberes productivos movilizadas en pos de reparaciones o mejoras son el núcleo referencial de esa construcción ideológica.

hasta dos o tres años, dos años, para equiparlos a un técnico. Entonces un montón de gente práctica que andaba bien se preparó de técnico y ocupó función técnica. [...] *fue uno de los grandes frutos, digamos, que sacamos de la asistencia técnica de los japoneses, porque ellos lo hacían en Japón, los tipos preparaban... vos te encontrabas en la sala de colada con cualquier tipo, por más que no supiéramos hablar te dibujaba, te explicaba como funcionaba todo, hasta el último tipo que limpiaba ahí tenía los conceptos básicos de la operación. Nosotros quisimos trasladar eso acá [...]* Entonces el tipo [General Rivera, presidente del Directorio] dice “Bueno, ¿ustedes se animan?”, porque yo tenía un grupo de varios tipos jóvenes, ingenieros... *Habíamos hecho una buena amalgama entre ingenieros, técnicos, operarios...* Y dice “Ustedes se animan a demostrar que si nosotros hacemos la inversión que hay que hacer...?”. “Y bueno, ustedes se animan”, dice, “a hacer toda una demostración con los resultados de producción... si esto...”. “Sí”, le dijimos.

Las referencias a la “creatividad”; a la “inventiva”; al “trabajo en equipo” como atributos de los *somiseros* reproducen, tanto en los relatos como en la propaganda empresaria a esos colectivos de trabajo inclusivos, constituidos alrededor de un conjunto de saberes que se movilizaban en pos de objetivos comunes entre las jefaturas y los trabajadores de línea. En las crónicas de la Revista, esos objetivos son los referentes de intereses comunes: la empresa y el país.<sup>65</sup>

La “creatividad”, la “inventiva” son atributos que se conjugan con la “pericia técnica” o el “conocimiento” como dos dimensiones de los saberes productivos. Esta conjunción expresa las vías posibles de aprendizaje y formación para los *somiseros*: la desarrollada en el entramado de las relaciones de “compañerismo” –que no necesariamente se vinculaban con la movilidad ascendente– y la que, impulsada y dirigida desde la dirección de la empresa, eran insumo de construcción de consenso por parte de las gerencias. Estos últimos son objeto de políticas de implementación y desarrollo cuidadosamente diseñadas desde las gerencias empresarias.

65. Las expresiones nacionales de la oposición entre los *colectivos inclusivos* y mandos superiores o asesores técnicos es un importante aspecto en la construcción de consenso productivo (Soul; 2007)



*La capacitación/calificación de la fuerza de trabajo  
como dispositivo de construcción de consenso productivo*

La importancia que adquieren las políticas de capacitación se evidencia en la creciente cantidad horas/hombre destinadas a ese fin. Para mediados de la década del setenta, los distintos mecanismos de capacitación alcanzaban a casi el 30% de la dotación de personal,<sup>66</sup> y adquirirían diferentes alcances y modalidades según el conjunto de trabajadores a que se dirigieran

Las principales instancias de capacitación habrían sido los cursos de entrenamiento de los trabajadores en tareas y capacidades específicas. Estos cursos complementaban el aprendizaje en el lugar de trabajo, se realizaban durante la jornada laboral y tenían una duración variable de acuerdo a los puestos a los que estuvieran dirigidos. Gran parte de los mismos se dirigían o bien a los obreros principales que ocupaban puestos clave en la operación de los equipos o bien a los trabajadores de mantenimiento, cuya capacitación estaba marcada por el ritmo de las innovaciones en los medios de producción. En los primeros años, son más numerosos los cursos de especialización, ligados a puestos específicos (lubricación, mantenimiento eléctrico, soldadura) y generales, sin relación con ningún puesto en particular (primeros auxilios, lectura e interpretación de planos). Otra temática persistente es la de supervisión, que evidencia la importancia otorgada a la formación de los mandos inferiores.

En la experiencia de los trabajadores, las oportunidades de formación se vinculan, por una parte, con significaciones positivas acerca de las propias tareas y las perspectivas de profundizar el aprendizaje de especializaciones más complejas cada vez. Por otro lado, las motivaciones se vinculan con las perspectivas de ascenso, mejoras salariales y en las condiciones de trabajo. En todos los casos se evoca el carácter voluntario de la capacitación. Bruno, que había ingresado como ayudante de oficial eléctrico, atravesó una experiencia de formación en el área de electrónica, avalada por organismos oficiales, que sustentó un proceso de movilidad ascendente al interior de la empresa.

Yo entré como ayudante de electricista en una cuadrilla que manejaba

66. Las Memorias y Balances consignan, para el Ejercicio N° 18 (1964-1965) 12.000 horas/hombre destinadas a capacitación que ascienden a 22.000 en el Ejercicio N° 21 (1967-1968) y a 40.000 horas/hombre en el N° 25, estas últimas focalizadas en la formación de 50 técnicos electrónicos. En el Ejercicio N° 27 (1973-1974) los programas de capacitación alcanzan a un total de 3.737 trabajadores.

alta tensión; se manejaban los cables de alimentación desde los transformadores a los distintos sectores, se manejaban desde ahí. Entonces se trabajaba en el mantenimiento, reparaciones... Y yo entré medio de ayudante ahí... después con el tiempo fui haciendo cursos de capacitación, recursos humanos... [...] Entonces yo me entusiasmé y empecé a estudiar y terminamos el curso y el examen final de ese curso lo tomó la gente del CONET, del Consejo Nacional de Educación Técnica que era un organismo estatal, el CONET y SOMISA también, entonces nos daban... porque eso era también para el día que te echaran a la mierda, era un certificado de que eras técnico. De que eras electricista digamos, avalado por el CONET. Era una especie de EEMPA [Escuela de Educación Media para Adultos en la provincia de Santa Fe], una cosa por el estilo, ¿no? Primero preguntaban a la gente si querían hacer los cursos. [...] yo cuando lo hice tenía treinta y dos años... me gustaba el laburo, me gustaba el oficio... tenía curiosidad por eso, entonces yo decía, “puta”, me preguntaba un montón de cosas que no las pude conocer hasta que hice el curso, porque técnicamente... digamos, el conocimiento técnico de la electricidad... si no te ponés a estudiar y a leer un poco no... Aparte yo tenía predisposición para el estudio. [...] me venía bien; aparte, porque vos no laburabas. Vos llegabas a las seis de la mañana, marcabas la tarjeta y te ibas a estudiar [...] claro de lunes a viernes durante un año, bah, ponele de marzo a noviembre, como si fuera un año lectivo de una escuela y... bueno, me tomaron el curso. Después yo seguí, había más cursos y como yo me había preocupado, tenía buenas notas, tenía buen concepto, me mandaron a hacer otro curso de capacitación pero ya a nivel de electrónica... ¿qué tiene que ver la electrónica? Y, que se pueden controlar grandes potencias, grandes cantidades de energía a través de la electrónica, que no es la electrónica doméstica, ¿no? Eran otro tipo de cosas pero que se manejaban electrónicamente. A mí me mandaron a hacer cursos de ese tipo de cosas y bueno, yo terminé siendo para la fábrica técnico electrónico [...] te pagaban más, por ejemplo, vos eras mensual en lugar de quincenal como los obreros... existía una rama, digamos, era la rama obrera dentro de la Unión Obrera Metalúrgica estaba la rama obrera y la rama técnica.

Entre los obreros principales de las secciones operativas, parecen haber tenido mayor importancia los procesos de entrenamiento “en el puesto”, como hemos relatado en el caso de los operadores de proceso de Alto Horno o de los

operadores de los laminadores, aunque también fueron destinatarios de programas de capacitación técnica. Entre estos trabajadores, las perspectivas de ascenso y promoción parecían vincularse más bien con los concursos que se abrían periódicamente en los sectores para la ocupación de puestos vacantes. En los obreros auxiliares, la capacitación abría las posibilidades de movilidad hacia puestos principales y las perspectivas de mejoras salariales eran la motivación dominante como lo expresa Hilario, quién sólo optó por realizar el curso propuesto por su Jefe cuando éste le aseguró la provisión de horas extraordinarias, que realizaba con el fin de construir su casa.

entré a barrer, como todos. Y lo que más me costó a mí fue que yo no había ido a la escuela. Yo no tenía sexto grado, así que tuve que ir a rendir de noche... me daba vergüenza, me iba con los libros debajo del brazo [...] mientras trabajaba ahí yo hice un curso de capacitación de "ajustador mecánico", en el año '72 creo que fue, que me llamaron para decirme que tenía que ir a la escuela. Y yo le digo a mi supervisor: "Pero vos sabés que yo estoy... hago alguna extra cuando puedo, yo estoy haciendo el rancho", le digo, "¿cómo voy a ir a la escuela!" [...] A los pocos días me manda a llamar otra vez el Jefe del área esa... "Dígame a V que venga". Así que fui y le digo: "Señor Ch. me dijeron que usted quería hablar conmigo". "Sí", me dice, "¿por qué no quiere usted ir a la escuela?". Le digo "Mire, señor, yo estoy haciendo mi casa", le digo, "si voy a la escuela no voy a poder continuar mi casita". Entonces me dice "no", me dice, "no sea tonto", me dice, "¿dónde usted se cree que le van a enseñar pagándole? Vaya a la escuela, yo le voy a dejar la orden ahora... porque usted es un hombre que se merece que yo le tienda una mano. Voy a dejar la orden de que usted pueda hacer todas las extras que quiera siempre y cuando cumpla con el colegio. No se haga problema por las horas extra". Y así fue que me anoté. Éramos diez los que veníamos y todos los otros muchachos eran compañeros del secundario [...] Era teórico y práctico. *Así que salí rebien y al poquito tiempo ya pasé a mantenimiento*

Los trabajadores sin calificaciones eran abarcados por otro tipo de programas de formación que no tenían vinculación directa con la dimensión técnica de los procesos de trabajo: los programas de educación formal (primaria y secundaria/técnica) que acrecentaban las posibilidades de movilidad posteriores.

Entre tanto, mandos medios y superiores continuaban formándose en el

exterior, a través de becas y cursos financiados por la empresa como parte de los sucesivos contratos con ARMCO, por un lado; y con organizaciones corporativas como ILAFA<sup>67</sup> o instituciones europeas –básicamente italianas– por otro. Se trataba fundamentalmente de procesos de especialización en la operación y el mantenimiento de medios de trabajo; en ingeniería de producción e industrial. Es el ejemplo de Anibal, quien inmediatamente después de su egreso como técnico químico de la escuela dependiente de la Universidad Nacional del Litoral, se incorporó a SOMISA en el área de Operaciones de Alto Horno y pasó por procesos de formación en Italia, Japón y Chile, focalizados en diferentes aspectos de las operaciones y la ingeniería del Alto Horno. Del mismo modo, Osvaldo ingresó en el área de Ingeniería Industrial y realizó cursos de formación en el exterior orientados específicamente a la ingeniería de las instalaciones del Alto Horno. Este grupo de funcionarios de línea, también realizaba especializaciones en el país, en función de las innovaciones tecnológicas que se iban produciendo en las instalaciones de la planta. Por ejemplo, Esteban, un ingeniero mecánico que ingresó en SOMISA a principios de la década del setenta se especializó en hidráulica –que pasaba a ser el modo predominante en los mecanismos de los equipos.

En síntesis, la construcción de un cúmulo de saberes productivos referenciados como el núcleo que vinculaba a trabajadores con trayectorias e inscripciones jerárquicas disímiles en colectivos inclusivos se sustentaba al mismo tiempo, en la dinámica cotidiana de las relaciones de trabajo –que suponían como vimos, relaciones de tensiones, confrontaciones y transacciones entre los diferentes niveles de la jerarquía organizativa– y en políticas empresarias directamente vinculadas con el objetivo de la capacitación. Al mismo tiempo que podemos caracterizar a los dispositivos de capacitación como elementos fundamentales en la construcción de consenso productivo; hemos adelantado algunos aspectos vinculados con la dimensión ideológica de las relaciones de clase; lo que nos permite avanzar en la conceptualización del proceso de trabajo como instancia de estructuración de relaciones que son, al mismo tiempo de explotación económica, de subordinación política y de subalternización ideológocultural.

67. Instituto Latinoamericano del Hierro y el Acero. Organización que agrupa a empresas siderúrgicas latinoamericanas. Realiza congresos anuales en los cuales se plantean y debaten perspectivas y resultados de innovaciones técnicas y tecnológicas, la situación de la producción y el consumo a niveles regionales y de los países particulares, etc.

## Disciplina fabril, prácticas obreras y colectivos inclusivos

Hemos avanzado en la descripción de algunas dimensiones de las relaciones capital/trabajo situadas en SOMISA con el objetivo de establecer los principales elementos que configuran la dinámica del colectivo *somisero*. Éste comienza a configurarse a través de los procesos de reclutamiento/ingreso a la empresa. Los modos concretos de reclutamiento recorren las fracturas propias de la calificación de la fuerza de trabajo: para los trabajadores no-calificados la confección de listas se combinaba con la circulación de información sobre vacantes entre los trabajadores de las contratistas; quienes de esta forma podían agilizar su ingreso a la empresa. Para los trabajadores calificados, entre tanto, se volvían necesarios mecanismos de reclutamiento que tuvieran en cuenta sus expectativas profesionales y de condiciones de vida. A este contingente en particular estaban dirigidas las políticas de fijación de fuerza de trabajo a través de la vivienda y de garantía de servicios sociales.

Ambos modos de reclutamiento combinaban dos dimensiones: por una parte, las relaciones personales, las influencias y las prácticas de *hablar*. Junto a ella, el relato del trayecto a convertirse en *agente de la empresa* como una sucesión de trámites de carácter fundamentalmente despersonalizante. Esta dualidad remite a la tensión subyacente entre mecanismos personales /mecanismos propios del mercado de trabajo (Neiburg, 1988: 23). En el caso analizado aquí, observamos que esta combinación de prácticas en la configuración del ingreso concreto del trabajador a la empresa no desplazaba a los mecanismos propios del mercado de trabajo o de las formas burocráticas de reclutamiento. No obstante, consideramos que es un indicio de un mecanismo transaccional fundamental en la vida fabril: la personalización de las relaciones sociales.

Después del ingreso, las coordenadas espacio-temporales de *sectores* y *turnos* en que se configuraba la cotidianidad laboral permitían construir y aprehender relaciones jerárquicas –con funciones y tareas delimitadas– como personalizadas y en función de ello, operar en la manipulación de los condicionamientos propios del trabajo. Estas manipulaciones toman la forma de prácticas individuales, sin articulación institucionalizada y predominantemente vinculadas con los objetivos de aumentar el salario –o los ingresos– y disminuir o limitar los esfuerzos y el desgaste. En esta dinámica se configuraban los colectivos de trabajo inclusivos que contienen a trabajadores y mandos inferiores y medios vinculados orgánicamente en el proceso productivo

y que –con muchos límites– podían y *debían* ser movilizados en función de objetivos propios de los trabajadores de línea (reconocimiento de insalubridad, distribución de tareas).

De modo que el proceso de personalización de las relaciones sociales, mecanismo transaccional constitutivo de la praxis de los trabajadores en su dimensión práctico-utilitaria, se prolongaba y reproducía por mediante los colectivos inclusivos. En la cotidianeidad fabril, son los *saberes productivos* y sus modos de construcción y socialización, un elemento fundamental en la galvanización de esos colectivos.

Los saberes productivos, en tanto elemento que restituye –para los trabajadores– el carácter colectivo y general del proceso del cual participan, en clave de orgullo profesional o de la valorización positiva de la *especificidad* de las propias tareas, son uno de los elementos que recorrían la configuración del colectivo somisero. Las significaciones en que esto se expresa más frecuentemente son aquellas que valorizan positivamente la formación técnica y las tareas especializadas y singulares que demanda la producción siderúrgica.

Hemos analizado cómo la calificación de la fuerza de trabajo, los saberes y la información transmitidos en esas instancias generaban relaciones consensuales, en tanto concurren a la naturalización de las nociones de eficiencia, productividad y jerarquización propias de la organización empresarial vigente. Las funciones técnicas así como la promoción y construcción de saberes técnicos a estratos cada vez más amplios de la fuerza de trabajo, era una de las principales formas de construcción de consenso en SOMISA.

Las vías de construcción de consenso para quienes se encontraban excluidos de esa promoción, eran las prácticas gerenciales y de supervisión informadas por una noción de productividad que involucraba a las “actitudes obreras” como producto de “la buena o mala supervisión”. En relación con ellas se configuraban las prácticas transaccionales fundadas en la personalización de las relaciones burocráticas e impersonales. En esta lógica las reuniones cotidianas, consultas y las “recorridas” que llevaban adelante los mandos medios y superiores, pueden ser inscriptas en los dispositivos que aseguraban la reproducción de las prácticas y relaciones productivas.

Si desde la perspectiva de la organización empresarial el conjunto de los trabajadores de línea es *masa instrumental* (Gramsci, 2006); vimos cómo, en la dinámica cotidiana de las relaciones de trabajo, estos conjuntos pueden ser movilizados por los mandos inferiores y medios, en función de intereses comunes que se van configurando en el proceso productivo mismo (en rela-

ción con las jefaturas de mayor rango o los asesores extranjeros; en relación con cuestionamientos provenientes de otros sectores de trabajo, etc.). En esta movilización, los objetivos e intereses de los trabajadores de línea aparecen articulados a través de procesos transaccionales, mediante los cuáles los trabajadores procuran la expresión, viabilización y resolución de inquietudes concretas. La dinamización de estas relaciones se expresaba y adquiría sentido en los términos socioideológicos propios del nacionalismo industrialista y trascendía identificaciones políticas particulares.





---

## Fracturas y suturas en la “comunidad somisera”

### El colectivo reivindicativo y sus expresiones sindicales

Las construcciones que remiten a la referencia común entre obreros de línea y la jerarquía de mando se expresan contradictoriamente junto a procesos de identificación que denotan la persistencia del malestar en el trabajo, en tanto modos de expresión específicos del carácter contradictorio de la relación asalariada. Así, la identificación con la *comunidad somisera* daba paso a procesos de identificación en clave gremial, que suponían la construcción de reivindicaciones. En este tránsito, se enfrentan y contraponen los actores fundamentales de la *comunidad somisera* (trabajadores de línea y los mandos), se relativiza la eficacia de las prácticas transaccionales y se produce la identificación de intereses y objetivos comunes con el resto de los trabajadores. Toda vez que esto acontece, se configura el devenir del colectivo inclusivo en colectivo reivindicativo.

Abordaremos la dinámica de constitución de colectivos reivindicativos en SOMISA así como su expresión a través de las instancias de base de la estructura sindical (delegados, cuerpos de delegados, comisiones internas) fundamentales en la configuración de las formas de expresión, participación y movilización del mismo. Mediante la inscripción del colectivo reivindicativo en la dinámica de una organización sindical de alcance nacional y en un sistema de relaciones industriales determinado, se configuraba un campo institucionalizado de relaciones entre las capital/trabajo, cuya dinámica trascendía la de los colectivos estructurados en el ámbito fabril, a la vez que operaba el pasaje del predominio de prácticas obreras de movilización hacia prácticas obreras

de participación<sup>68</sup> a través de los *cuerpos orgánicos*.<sup>69</sup> Estos dos aspectos del colectivo reivindicativo presentaban una relación conflictiva y compleja, dinamizada en gran medida por la situación sociopolítica general.

## Del colectivo de trabajo al colectivo reivindicativo

Los *colectivos inclusivos* como actores presentes y operantes en la cotidianidad laboral, no abarcan la totalidad de las prácticas productivas de los *somiseros*. En su dimensión ideológica-cultural, los sentidos dominantes remitían a la actualización y resignificación de los elementos propios del nacionalismo industrialista en el seno del cuál las tareas del conjunto adquirirían sentido; al mismo tiempo que comportaban la naturalización de los objetivos de eficiencia y productividad propios de la organización empresaria. No obstante, las condiciones salariales y de trabajo, persistieron como núcleos de tensión y sustentaron estrategias que organización gremial que, al mismo tiempo que prolongaban el conjunto de prácticas transaccionales, obligaban a redefinir las políticas de construcción de consenso.

68. Apropiándonos de la diferenciación establecida por Eduardo Menéndez (1981) entendemos “por movilización todos aquellos procesos en que ‘planificada’ y/o espontáneamente los sectores subalternos desarrollan actividades legitimadas socialmente o no, en función de objetivos trazados y dirigidos por ellos y sus líderes. Llamamos participación a las actividades desempeñadas por esos mismos sectores en las acciones que son programadas y dirigidas por los sectores dominantes” (107).

69. Los “cuerpos orgánicos” sindicales son las instancias de organización y decisión, organizadas en una jerarquía que comienza con los cuerpos de delegados fabriles y asciende verticalmente hasta la dirección seccional o nacional. En la práctica sindical dominante los cuerpos orgánicos son los únicos facultados para la toma de decisiones y el canal mediante el cuál se legitiman las demandas y reivindicaciones. El “carácter orgánico” –avalado por las direcciones sindicales– de las decisiones, como valor, se contraponen al del “carácter democrático” –es decir, expresivo de la discusión y resolución de las bases– esgrimido como legitimación por parte de militantes, delegados y dirigentes sindicales provenientes de tradiciones políticas socialistas, comunistas o de izquierda en general.

*De los “objetos” transaccionales a las reivindicaciones y de las prácticas de no-subordinación a las armas de protesta*

A partir de las descripciones realizadas en el capítulo anterior, podemos identificar a las condiciones de trabajo y al incremento de los ingresos como los principales objetos a partir de los que se estructuran las prácticas transaccionales. Resulta relevante identificar la continuidad entre estos objetos transaccionales y los objetos reivindicativos. En efecto, salarios y condiciones de trabajo estuvieron en la base de los conflictos sindicales protagonizados por los *somiseros*. Un breve repaso por los principales conflictos da cuenta de ello.

Un volante distribuido por el Comité de Lucha por la Reincorporación de Despedidos por Razones Políticas y Gremiales consigna que entre 1962 y 1967 las acciones gremiales se centraron en: el reconocimiento del carácter insalubre de un conjunto de sectores, movilizaciones y escraches a capataces, ingenieros y el médico de planta con motivo del trato que tenían hacia los trabajadores, la implementación del refrigerio durante los descansos, la garantía de doscientas horas para los trabajadores en régimen de turnos y la asignación del salario de categoría superior a quién hubiera cumplido 550 de reemplazo.<sup>70</sup>

Durante los dos gobiernos dictatoriales (1966-1973 y 1976-1983), las direcciones empresarias desconocieron el carácter insalubre de tareas y sectores, generalizando la jornada de ocho horas para todo el personal e implementando el sábado inglés en los sectores organizados en dos turnos. La reivindicación del carácter insalubre de determinados sectores fue objeto de procesos de movilización gremial en 1966 y 1982/3. La meta del colectivo reivindicativo en ambos casos era la implementación de los regímenes de trabajo<sup>71</sup> previstos

70. *A los trabajadores de SOMISA y al pueblo de San Nicolás*. Comité de lucha por la reincorporación. 12-05-1987. Este volante reivindica la reincorporación de los referentes, delegados e integrantes de la comisión interna despedidos por la empresa desde 1967 hasta 1983, por lo que los ubica como los militantes que hicieron posible la obtención de esas condiciones de trabajo para los *somiseros* –contraponiéndolos a “la empresa” y a “la burocracia”. Independientemente del carácter del documento, es relevante el hecho de que hayan existido reivindicaciones concretas sustentando los “beneficios”, que en las reconstrucciones de carácter comunitario, aparecen como “donaciones” y “concesiones” de la empresa. Las dos últimas reivindicaciones eran la aplicación de los artículos N° 41 y 13 del CCT N°122/63.

71. Estos regímenes, apuntados en la legislación referida a Salud e Higiene Industrial; preveían jornadas laborales de 6 horas, ocupación de puestos con relevos para aminorar el tiempo de exposición, adicionales sobre el básico de convenio y la provisión de un

por la legislación<sup>72</sup> para los casos de exposición al calor, de tareas o sectores insalubres o de tareas peligrosas.

Respecto de las reivindicaciones salariales, registramos conflictos puntuales toda vez que, en contextos dictatoriales y de políticas económicas regresivas y represivas para la clase obrera, se ponía de relieve el retraso de los salarios de SOMISA respecto de los del resto de los establecimientos de la seccional. Esta situación se encuentra documentada en al menos dos coyunturas: una nota de la Comisión Interna a la Gerencia de Personal que data de 1969<sup>73</sup> –cuya respuesta fue la implementación de los “premios por presentismo” en 1970.<sup>74</sup> Una situación similar se da en el contexto del Golpe de Estado de 1976, cuando la negativa empresaria a conceder aumentos por encima de los establecidos en el Convenio Colectivo generó un retraso salarial de los *somiseros* respecto de otras plantas metalúrgicas, provocando inquietud entre los trabajadores (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 132, fs 130). Frente a esto, la empresa respondió con la implementación de la RAC (Retribución Anual por Colaboración) una vez que delimitó precisamente qué

litro de leche a los trabajadores expuestos a tareas insalubres o con carga térmica. Dos de los puestos en que hemos registrado el régimen de relevos son los operadores de laminación en caliente y los operadores de grúas de acería, ambos con un grado de sub-sunción al sistema de máquinas relativamente mayor que en mantenimiento por ejemplo. Esta forma de ocupación de puestos posibilitaba al mismo tiempo la realización de horas extraordinarias sin un perjuicio sobre la salud en el corto plazo.

72. Las disposiciones sobre “tareas peligrosas”; “altas calorías” y “tareas o secciones insalubres” de los CCT de 1963, 1971 y 1975 estipulan dos tipos de regulaciones para estas tareas. La primera remite a la reducción de Jornada. En tanto que para la segunda regulación opera la monetarización de las condiciones de trabajo, ya que se establecen por medio del establecimiento de “Adicionales por condiciones particulares de las tareas”.

73. En esta nota se hace constar explícitamente que aunque “[los salarios]se ajustan al convenio nacional son bajos comparados con los que percibe el personal de empresas de esta misma jurisdicción [...] los salarios actualmente en vigencia en Planta están por debajo de similares que se abonan en Protto Hnos., Acindar, Metcon, etc., y que dado el potencial económico y los dividendos de la empresa no puede ser que los salarios que abona estén por debajo de los de las firmas citadas” (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Leg N° 43: fs 133).

74. La implementación del premio fue argumentada como una medida preventiva que tenía el propósito de evitar que el clima de conflictividad social creciente se expresara entre los *somiseros* y que éstos pudieran hacerse “eco de la prédica agitadora que pudieran llevar a cabo los gremialistas” (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Leg N° 43, fs 134).

tipo de *colaboración* se esperaba, a través de un Boletín de la Presidencia fechado en enero de 1976 en el que se anuncia

una eficaz acción eliminatoria de los factores negativos de la producción tales como: AUSENTISMO – FALTA DE RESPETO AL ORDEN JERÁRQUICO – DEFICIENTE CONDUCCIÓN – INDIFERENCIA. (BP N° 54. 21 enero 1976).<sup>75</sup>

En una relación de fuerzas que paulatinamente se iba inclinando hacia la reconstitución del poder de la burguesía en todos los ámbitos pero especialmente en el productivo, las prácticas que caracterizábamos como de no-subordinación e inarticuladas; son dotadas de un sentido político (en tanto se hacen susceptibles de ser reprimidas y eliminadas) por la Dirección de la empresa.

El conjunto de reivindicaciones que persistió a lo largo de la trayectoria de la empresa adquiere sentido en una doble articulación: por una parte, expresa unas nociones generales, compartidas entre los trabajadores, las direcciones sindicales y las gerencias, acerca de la forma de ocupación de los puestos de trabajo y de la asignación de tareas a cada puesto. Por otro lado, las reivindicaciones adquieren sentido en el seno de un modo de organización del trabajo que es, a la vez, sustento de posiciones de fuerza obrera. Los núcleos reivindicativos identificados y su continuidad con las prácticas transaccionales expresan la apropiación de una forma dominante de organización del trabajo mediante articulaciones socio-ideológicas que configuraban, al mismo tiempo, el sustrato de las reivindicaciones y los límites de lo que los trabajadores podrían reivindicar.

Por otro lado, la intervención institucionalizada de las organizaciones sindicales en un conjunto de aspectos vinculados con el ámbito extra-fabril, era expresión de una densa red de relaciones establecidas entre los trabajadores de base y los representantes sindicales –delegados y miembros de la comisión interna– que se reproducían mediante el mecanismo de personalización de las relaciones. A través de este conjunto de relaciones con sus representantes sindicales, los trabajadores procuraban obtener permisos especiales, adelantos salariales, préstamos por parte de la empresa, algunas prestaciones de salud para sí o para familiares, trámites burocráticos, etc. Según algunos relatos, los cambios de turno y las horas extraordinarias también formaban parte del

75. Andrés Carminati (2008) sitúa este documento como “bisagra” en la relación entre las direcciones de la empresa y las organizaciones sindicales.

conjunto de cosas que podían tramitarse a través de los delegados. En estas prácticas –y desde la perspectiva de los trabajadores– los delegados se posicionaban en el mismo campo que los mandos inferiores y medios: como un conjunto de compañeros a través de los cuales se podían conseguir ciertas condiciones excepcionales o facilidades coyunturales. Esta dimensión de las prácticas sindicales continuaba y prolongaba los procesos de construcción de consenso y reforzaba la dinámica transaccional entre el colectivo obrero y las gerencias empresarias. La expresión más profunda de esta dimensión, abonaba reconstrucciones en clave comunitaria, toda vez que reunía a agentes de SOMISA, organizaciones gremiales y directores y gerentes en la *familia siderúrgica*.

Cuando el carácter conflictivo y antagónico de la relación entre capital y trabajo se manifestaba en el suelo de fábrica y estas prácticas transaccionales revelaban sus limitaciones; lograban ser rearticuladas en clave reivindicativa por las instancias de organización sindical de base. En este punto, entraba a tallar la experiencia compartida, entre delegados, militantes y trabajadores acerca de los modos justos y correctos de trabajar y de ser considerados en el proceso de trabajo que configuraban el sustrato socio-ideológico de las posiciones obreras en el proceso hegemónico industrialista.

Así como los objetos de reivindicación prolongaban los de las prácticas transaccionales, algunos de los medios de protesta continuaban las prácticas que delimitaban el campo de la no-subordinación. Según el BP emitido poco antes del Golpe Militar el aumento en los índices de *ausentismo* es uno de los principales indicadores de indisciplina obrera. Sin embargo, bajo esta categorización empresarial se homologaban distintos tipos de ausentismo. A lo largo del trabajo de campo hemos detectado al menos tres, que se distinguen tanto por las consecuencias de cada uno como por las intenciones de sus protagonistas: en primer término, las ausencias generadas y definidas unilateralmente por los trabajadores ante enfermedades o situaciones particulares que se producían de forma imprevista. En segundo lugar, aquellas ausencias que se transaccionaban bajo la forma de permisos con los capataces y supervisores, en el marco de lo que hemos llamado los colectivos inclusivos. Lo que distingue a estos tipos de ausencias, es la existencia de mecanismos propios de la cotidianeidad fabril para contrarrestarlas sin que ello implique perjuicios para el proceso productivo. Finalmente, están las que denominamos “ausencias estratégicas”, que se definían y se asumían en el seno del colectivo obrero y que tenían el objetivo de paralizar o dificultar el desarrollo del proceso productivo

a modo de demostración de poder. Este tipo de ausentismo se producía o bien como respuesta al intento de implementación de pautas gerenciales, como mostramos en el caso del intento de suspensión de las horas extraordinarias; o bien como modo de demostrar descontento paralizando la producción sin recurrir a la huelga.

Otras dos modalidades de protesta que persisten a lo largo de la historia de los *somiseros* son el *trabajo a reglamento* y el *quite de colaboración*. Ambos tipos de medidas conforman, junto con la huelga o el paro total de actividades, una suerte de progresión en lo que hace a la demostración de la importancia de las posiciones obreras en el proceso productivo. Estas modalidades de protesta tienen como fundamento regatear la disponibilidad de fuerza de trabajo al proceso productivo: el *trabajo a reglamento* supone que los trabajadores realizan *únicamente* aquellas tareas previstas para su puesto por la Descripción de Funciones. El *quite de colaboración* implicaba la no-realización de reemplazos, horas extraordinarias y otras prácticas que implicaran la transgresión de las regulaciones convencionales y de la descripción de funciones. Finalmente, el paro total de actividades implicaba la paralización total de aquellas instancias del proceso productivo que pudieran ser controladas y rápidamente reanudadas y el mantenimiento de guardias mínimas en sectores como el Alto Horno, cuya paralización era más compleja técnica y económicamente. La implementación de cualquiera de estas medidas, implicaba la suspensión de las prácticas transaccionales estructuradas en clave de los colectivos inclusivos.

En definitiva, los objetos de reivindicación relacionados con los regímenes especiales, la distribución de tareas y el salario expresaban importantes continuidades con padecimientos, insatisfacciones y malestares que los trabajadores cotidianamente intentaban subsanar mediante transacciones y no-subordinaciones. En la articulación colectiva de estas reivindicaciones, se estructuraban medios de protesta laboral que provocaban discontinuidades en el proceso productivo, demostrando al mismo tiempo, la importancia de las posiciones obreras de aceptación de las prácticas transaccionales para la continuidad del mismo. La expresión de reivindicaciones se sustentaba en la articulación y organización colectiva de prácticas de no-subordinación (como el ausentismo o la indiferencia ante órdenes que implicaran trascender la descripción de funciones).

En la estrategia gremial que expresó de forma dominante a los trabajado-

res de SOMISA y al conjunto del movimiento obrero argentino<sup>76</sup> la demostración del poder sobre el proceso productivo será el medio para reivindicar determinadas condiciones salariales, laborales o de vida. Esto es, el control del proceso productivo como tal no se torna un fin en sí de los colectivos reivindicativos, ni de las direcciones o los representantes sindicales de base. En términos gramscianos, se trata de una estrategia gremial que subordina la dimensión del “productor” a la del “ciudadano/vendedor de fuerza de trabajo”. Esta continuidad entre transacciones y reivindicaciones es un elemento fundamental de la disciplina que mostraron los *somiseros* frente a las disposiciones emanadas de la organización sindical tanto respecto de la forma de expresión de las reivindicaciones como de los modos de movilización y organización gestados para obtenerlas.

*La estigmatización como recurso de subalternización:  
mandos medios y jerárquicos frente a los colectivos reivindicativos*

Las percepciones y reconstrucciones de los mandos medios y jerárquicos incluyen, mediante la categoría de los *planteos gremiales* ciertos aspectos de las relaciones entre quienes portan funciones de dirección del proceso productivo y la organización sindical.

Una primera categorización, divide a los planteos entre aquellos *legítimos y justos* y los que evidencian una *lucha por el poder* que llevarían adelante las organizaciones sindicales y que, al ser inconducentes respecto de las reivindicaciones legítimas, sólo redundarían en *daño a la empresa*. Aníbal, en calidad de Jefe de División del Alto Horno evoca en estos términos la situación gremial en la planta.

– Usted recién mencionó que hubo una época con muchos, muchos problemas gremiales. ¿Alrededor de qué cuestiones se les presentaban a ustedes los problemas gremiales más importantes?

76. Este carácter dominante de la estrategia gremial descrita, no es estático ni homogéneo y fue sistemáticamente desafiado por procesos de organización que culminaron en la conformación de una fracción sindical que colocaba el control sobre el proceso de producción por parte del colectivo de trabajo, como el *fin* estratégico del movimiento obrero. Este tópico se encuentra sistematizado en las investigaciones sobre el tema como la relación entre *reivindicaciones de control* y *reivindicaciones económicas* (Roldán, 1974); que opera como la piedra de toque de distinción de grados de *clasismo* o *combatividad* de las organizaciones sindicales.



– Y, cuestionaban cualquier cosa, viste. Hubo un momento en que el gremio quería tener la manija de todo [...] y te cuestionaban, qué se yo, desde el vestuario [...]

– ¿Eran así sobre condiciones puntuales de trabajo?

– Claro, claro, claro. Hubo un momento que era terrible porque... *está bien que te discutan los sueldos, donde tienen que discutirlo, en las áreas nuestras no; pero llegó un momento que era cualquier cosa. Perdía una canilla, había un baño tapado, te hacían drama, te hacían planteos. Era un poco como, más que nada querer ejercer el poder, querer mandar. Vos tenías que ascender un tipo y lo querían digitar ellos. [...]* Después hubo un tiempo que no, se fue cambiando, entonces trabajábamos bastante de acuerdo. Pero hubo una época allá por los sesenta y pico que fue... Dios te libre.

– Y más allá de los planteos tenían alguna herramienta, ¿provocaban algún paro por sector, alguna cosa de esas?

– Ah, sí, sí, hacían quite de colaboración, que no te hacían horas extras que uno de categoría inferior no te reemplazaba al de categoría superior, aunque se le pagaba, al que reemplazaba se le pagaba mejor plata. Sí, sí era una época.... [...] Claro, claro, no querer hacer ni un cachito así más de lo que decía la descripción de funciones. [...] Era difícil, pero bueno. Después sí, después se fueron normalizando, de todas maneras siempre tuvo mucha injerencia el gremio, la sigue teniendo, en un montón de cosas...

– ¿Qué define?

– Viste como acá se hacían los paros generales... en la planta no eran paros, se miraba para afuera, como estaban todos parados y acá todo funcionaba, te dejaban guardia. Siempre un arreglo con las autoridades que no sé.

– Y el tema de la salubridad y esas cosas ¿se discutían en este momento por parte del gremio?

– Y sí, después esos fueron los planteos grandes que empezaron a hacer con el tema de la insalubridad. Hasta que se lograron las 6 horas, yo creo que están bien, las 6 horas en SOMISA están bien. Pero sí, esa fue otra lucha grande, fue una lucha bien... está bien porque tenía que ser así

Dos elementos son significativos en este relato: por una parte, el momen-

to histórico en que se sitúan los principales problemas gremiales que, como veremos, coincide con una importante disputa interna por la dirección de los organismos de base entre diversas orientaciones político-sindicales y, por otro lado, la deslegitimación de los reclamos sindicales que se perciben orientados por una lucha de poder sobre la dinámica empresaria y sobre el proceso productivo.

Si la segunda mitad de la década del sesenta es un momento en que podemos constatar cierto nivel de conflictividad y represión, los relatos sobre el período 73-76 se caracterizan por la exacerbación de las prácticas de “matonaje” y prepotencia sindical. Esteban, que había ingresado como Ingeniero de Turno en 1972, evoca ese período como de “decadencia”:

– [...] volvió Perón y vino Isabelita y fue la decadencia total, de la vagancia y los delegados que andaban con el revolver en la cintura y vos ibas a plantearles un trabajo y los tipos se abrían el saco y te mostraban que tenían el revolver ahí... ¡un desastre! ¡Era insoportable! ¡Era cuando los sindicatos manejaban el país...! [...] ¡Ellos mandaban! *Ellos decían “no, no, no lo hacemos porque no están dadas las condiciones” o “los compañeros están cansados” o “bueno, van a ir más tarde”.* Tenían todos los aguantaderos, ahí, en la línea de producción estaban todos los aguantaderos, vos tenías que golpear para ir a buscar, si había algún problema para ir a buscar a un mecánico de mantenimiento tenías que golpear a ver si te querían atender... ¡no! ¡un desastre! ¡Esa era la famosa Patria Sindical!

– ¿Era así como un relajamiento grande de los lazos de jerarquía?

– Claro, fue el efecto, digamos, péndulo. Veníamos de la dictadura, pero de una dictadura no tan dura... Para mí fue buena digamos. Buena en el sentido de que había muy buen trabajo, muy bien remunerado, las empresas trabajaban todas. Estaba... ¿cómo se llama el presidente que teníamos en ese momento? [...] Lanusse... Con Lanusse, te digo, vos hablás con cualquier profesional de mi época... Maestro total. Todas las industrias trabajaban a *full*. Había orden, había respeto, todo funcionaba. Lanusse, vos te acordás que dijo “si viene... si vuelve Perón, me como un sapo” o algo así... bueno. Le salió el tiro por la culata y volvió Perón. Bueno. Fue el principio... el segundo principio del fin de este país. El primer principio del fin fue con Perón. El segundo principio del fin fue cuando volvió Perón...

– ¡Los dos con Perón!

– Y te digo que yo siempre simpaticé mucho. Te digo... me considero peronista. Pero después, cuando analicé un poco la historia, aprendí un poco más las cosas o las viví, me di cuenta que fue la perdición de este país, digamos. Le cambió el cerebro a la gente... le hizo creer en cosas que no eran ciertas.

– Y acá, adentro de la planta, esto que mencionabas vos, digamos, cómo cambió la relación de la gente con ustedes... con los que eran mandos medios, digamos...

– Mirá, realmente era muy incómodo, porque vos ya no sabías cómo actuar. Vos veías cosas que no eran correctas... Yo te cuento la anécdota, por ejemplo, es una anécdota. Uno de mis compañeros, uno de los ingenieros, que habíamos entrado juntos, que no era más de turno porque había sido absorbido ya por una división, en su ronda, él andaba –nosotros teníamos camionetas, hacíamos algunas rondas... pero era tan grande que había que andar en vehículo, teníamos camionetas– bueno, lo ve a un obrero que se iba a la portería, y como era un trecho tan largo le hizo dedo. Lo subió y cuando se va, como este no estaba vestido... –nosotros teníamos el casco blanco, toda una ropa que se sabía que éramos los mandos medios, los ingenieros– bueno, le empezó a decir “sí, me lastimé jugando al fútbol, pero les dije que me había caído acá...”, bueno, se sinceró estúpidamente. Entonces, este muchacho, falto de experiencia –yo no lo hubiera hecho porque tenía un poco más de calle, digamos– no tuvo mejor idea que volver... se pegó la vuelta con la camioneta, y se lo llevó al supervisor y le dijo “acá le traigo a este operario que se está fugando, que le mintió”. El supervisor no sabía adónde meterse, le dice “¡Pero vos estás loco! ¡Llévatelo de acá! ¡No sabés el problema que esto me va a traer!”; “Pero yo cumplo con mi deber”... el tipo estaba bien, pero totalmente desubicado, porque no lo podés hacer. Hay cosas que no las podés hacer, tenés que mirar para otro lado y bueh. Bueno, jeso le generó un problema! Casi defenestrado por la alta dirección, ¡fue casi defenestrado y le creó un conflicto! Porque ahí con la Unión Obrera, [...] ¡en ese momento se trataba de andar lo mejor posible para que la planta más o menos funcionara! Pero este tema fue tan conflictivo que lo empezaron a cambiar, lo trasladaron a un departamento, a otro, a otro, a otro hasta que... bueh... se lo sacaron de encima. Se tuvo que ir. Y es un tipo sumamente capaz, que se fue a otra empresa siderúrgica donde

hizo una carrera meteórica porque era sumamente capaz, bueno, pero dentro de ese ambiente, que estaba ya en malas condiciones...

El relato de Esteban relaciona directamente la proliferación (y protección) de prácticas de no-subordinación con el advenimiento del proceso democrático de 1973 y una situación política en la que “los sindicatos dominaban el país”, explicitando además, la persistente asociación entre el peronismo como filiación política y determinadas características de la dinámica sindical y las prácticas obreras. Los planteos se multiplicaban en la cotidianeidad misma del proceso de trabajo; los *aguantaderos* –categoría propia de los mandos inferiores y medios para los *rincones perdidos*– no sólo eran evidentes para el conjunto, sino que además estaban bajo el control de los trabajadores. En la lucha por el poder, la autoridad de los mandos medios y jerárquicos se veía fuertemente condicionada por las prácticas sostenidas en nombre de una organización sindical que claramente transgredía las atribuciones que resultaban legítimas para los mandos empresarios.

En el relato que sigue, Ramiro hace un racconto de su experiencia respecto de lo que categoriza como “excesos” en los planteos sindicales: avanzar en la discusión de las tareas que se asignan a los puestos (llegando a imponer la creación de nuevos puestos) y las respuestas a la informatización de partes del proceso productivo en lo que hace a sus consecuencias para los trabajadores.

Había un hornero por turno y cuatro ayudantes por turno, es decir hay un hornero que era el que ponía las directivas, no era un supervisor, sino un hornero, y cuatro ayudantes de hornero que estaban uno en cada horno. Con estos equipos pasábamos a que el hornero escribiera sentado en el control y con un solo ayudante para los cuatro hornos. ¿Por qué? porque la velocidad de respuesta de los controles y la tipología que vos tenías en pantalla... tenías acceso en fracciones de segundo a hacer las correcciones que vos quisieras, para más de males habíamos puesto cámara de televisión que se podía ver adentro el horno, es decir había una... entonces ahí vino la primera amansadora ¿no?. Entonces me dicen a mí “qué hacemos...” yo: dos hombres, un hornero por turno y un ayudante por turno, incluso habíamos hecho un púlpito muy lindo, que todavía sigue estando, así al hornero lo sacábamos del horno y lo poníamos en la vereda del frente, miraba del frente, que fue el primer choque, decía “no, cómo voy a manejar una cosa que no la estoy sintiendo”, pero no tenés la necesidad de sentir, te sentás acá, agarras la botonera, lo pones en esta pantalla... [...] Entonces,

cuando me dicen a mí que haga un informe de cómo se va a manejar el horno, yo lo hago, en base a mi experiencia, pongo, tac. Un hornero por turno, uh no, pa' que, se enteró el sindicato, se armó un toletole, se vinieron en banda, como era SOMISA en aquel entonces, nadie te defendía y vos mismo te tenías que defender. Yo, arriba mío tenía, jefe de sección, el jefe de división y el gerente, los tres decían: “él es el que sabe”, todos me venían a mí... y yo les demostraba, porque tenía que ser así...atiéndame, estamos gastando USD 1.000.000, que ahora absorber impuestos, estamos gastando USD 1.000.000 para aumentar la plantilla ¿Cuál es el beneficio del cambio instrumental? ¿Cuál es el beneficio de que yo tenga una respuesta rápida y eficiente en la mano del hombre si yo tengo que multiplicar a la gente que voy a tener dando vuelta en el horno? Por empezar, que los instrumentos no se ponen para eliminar gente, se ponen para mejorar la operación. Pero, desgraciadamente, al mejorar la operación, yo tengo que prescindir de gente, de ojos y de manos, que no las necesito “que no, que sí, que no”... bueno. “Qué pasa si el que está sentado en el teclado tiene que ir al baño, tiene sed, se desmaya”, son situaciones puntuales que maneja en el momento. Terminamos... saben cómo terminamos... los cuatro ayudantes, seguían estando en su puesto, dos horneros... Dos horneros, sentados, porque estaban, porque era todo redundante...todo el instrumental era redundante, tenía dos equipos, por si se te cae uno, tenés el otro, la electrónica es así, la electrónica es toda redundante. Así que yo tenía a uno sentado, charlando, cebándole mate al otro trabajando, un desastre, un zafarrancho... la pantalla de televisión al pepe, es decir... *Pero lo más lindo, que yo me oponía, yo daba mis justificativos, incluso lo dije por escrito: “Mirá, estamos gastando un palo verde, ¿para qué?”, “No. R dice que no”, vinieron los delegados gremiales, me dijeron a mí: “Mirá, R, sos vos o la gente”, así sencillito. Si no me iban a echar. “Sos vos o la gente”. Y R ya había dejado de ser el muchachito de los años sesenta y era un tipo de los años ochenta, con familia atrás. Y dije “está bien”. Al otro día cambié todo el informe y nadie me preguntó absolutamente nada.* Dos horneros, los cuatro ayudantes, la plantilla, tatata...todo el mundo aprobó y adelante con los faroles. Eso para que ustedes vean lo que era...

Y después hubo un cambio, también en el laminador donde se... a instancia nuestra se hace una reforma, que había, que era un foso donde caían recortes de chapa y que había que sacarlos cada tanto con la grúa. Un canal que venía del original era más angosto que el ancho de

la chapa, porque el americano sostiene que si el ancho de la chapa es así y vos cortas así, el pedazo cae así, y no; allá caía así [acompañando con ademanes la explicación del proceso de cortado de la chapa] entonces después de 20 años se reforma ese canal y se pone un balde, los recortes iban al balde y se sacaba el balde. [...] Se usaba un imán y entraba a la fosa y sacaba el recorte, eso equivalía a que se rompían las paredes, porque se caía un recorte, bueno... nuca hubo un accidente, pero... eso [...] Me dicen: “Ramírez, ¿quién va a sacar el balde?”, “Bueno pero el gruero”, “¿Cómo el gruero?”; “Sí, el gruero de arriba ve el eslabón del balde”... daba suficiente como para... él está a 11 metros de altura mas o menos, desde su cabina lo ve allá abajo tiene tiempo... “No; hay que poner un guía de grúa” un guía de grúa, un tipo que hiciera seña al gruero para que enganchara abajo. Le digo: “sale más caro”... hicimos el eslabón justamente, de la altura suficiente para que el hombre lo viera desde arriba, los delegados “no, que el guía de grúa, que la seguridad...”. Metieron a los de seguridad en el medio, que sé yo. Le digo “no, paremos un poquito”. En todo caso, en aquel entonces había un cortador de chatarra un tipo que andaba con el equipo de corte cuando se quedaba la chapa ahí iba la cortaba y le ponía [...] hacemos una cosa, le damos una categoría más al cortador y que él que está al pepe cuando ya no hay corte que saque... “no, tiene que haber un guía de grúa”. Bueno otra vez la misma novela eh... presionaron, presionaron, hasta que dijeron de arriba, así [acompañado de un ademán del pulgar hacia abajo] entonces yo un día estaba a las cinco y media de la tarde en mi oficina sentadito, entró el delegado y me dice: “Quiero hablar con vos”, “Bueno, sentate”. Me dice “Che, me manda N [secretario general de la seccional UOM San Nicolás]”. “¿Qué tiene N con R?”. Me dice: “Bueno, sos vos o el guía de grúa” [risas]. Le dije “Bueno, está clarito”. Al delegado le dije: “Vos sabes a dónde apunta el guía de grúa, no lo vamos a encontrar más, porque el tipo va a trabajar el primer día, el segundo día va a entrar a viajar, se va a ir a dormir a un púpito, no lo vamos ha encontrar, el balde lo va a empezara a sacar el cortador porque... o lo va a sacar el gruero”, el tipo se disculpa dice: “Bueno, ta’ bien”.

El relato se sitúa en la década del ochenta, en un contexto de revitalización de la actividad gremial postdictadura y del avance de la reestructuración productiva en el sector siderúrgico (Soul, 2008; Giacalone, 2004). El conjunto de los relatos que hemos seleccionado, es expresivo de las principales signi-

ficaciones que emergen en la percepción de los mandos medios y superiores acerca del accionar sindical y gremial, que evidencian una particular experiencia de sus implicancias en términos de *poder* sobre el proceso productivo.

A la vez, estas significaciones se relacionan con representaciones acerca de la dirigencia sindical y de los trabajadores, que confluyen en los procesos de subalternización obrera. Así, los dirigentes tenían formas prepotentes y sus motivaciones se explican por intereses propios *de poder*, que excedían las atribuciones de la organización sindical. Por otro lado, los trabajadores realizarían determinadas acciones gremiales como producto de amenazas y “matonaje” por parte de los activistas y militantes sindicales. Una de las categorías que explica la adhesión de las bases a las medidas de fuerza sindicales es la de “ser arrastrados” por los militantes sindicales.

En estos relatos adquieren consistencia una serie de construcciones que enlazan las premisas contenidas en las prácticas de gestión de la fuerza de trabajo –que ubican al trabajador de línea como mero “receptor de estímulos” y al proceso productivo como un proceso armónico, sin contradicciones– con percepciones acerca de las prácticas sindicales que también posicionan a los trabajadores como objetos pasivos de acciones fundadas en intereses ajenos –la lucha por el poder sindical– y las características sociológicas del contingente de trabajadores mayoritarios en la planta: migrantes internos, sin experiencia de trabajo industrial y con poca o ninguna escolarización formal. Estas percepciones delimitan la pregunta por la experiencia de los *somíseros* en su relación con la organización sindical.

*“Sentirse respaldado”:  
trabajadores de línea y colectivos reivindicativos*

En una primera mirada, las prácticas de los trabajadores respecto de las organizaciones sindicales pueden ser caracterizadas como de disciplina gremial. Las diversas fuentes a las que hemos accedido (periodísticas, empresarias y policiales) así como los relatos de militantes sindicales y trabajadores dan cuenta del alto acatamiento a medidas de fuerza dispuestas por la CGT y por las instancias de dirección (seccional y nacional) de la UOM.

Entre los hitos registrados en la conflictividad sindical desde la puesta en marcha de SOMISA, destacan el Plan de Lucha de 1963 y 1964 organizado por la CGT a modo de respuesta a la crisis que se había hecho patente

en 1962.<sup>77</sup> El mismo comprendía ocupaciones paulatinas y escalonadas de establecimientos fabriles y tuvo un alto acatamiento en San Nicolás y en los establecimientos metalúrgicos en particular. La tapa de *El Norte* del 25 de julio de 1964 anunciaba que

SOMISA y todos los establecimientos industriales de la zona fueron tomados ayer obedeciendo al plan de lucha de la CGT [...] [en SOMISA] pudimos advertir la completa paralización de las actividades, informándose luego que la parte de los hornos seguirá siendo mantenida. (EN, 25 de junio: 1)

Otro indicador de disciplina gremial es el acatamiento a los paros generales de noviembre de ese mismo año, de octubre de 1965 y a los realizados ya en el contexto de la dictadura, en especial el del 1° de marzo de 1967 –que le costó la suspensión de la personería a la UOM (EN, 2 de marzo de 1967: 1). También en la década del setenta se registran importantes niveles de acatamiento a las huelgas generales. La revitalización de la actividad sindical que se dio promediando la dictadura impactó de un modo particular entre los *somiseros* y los metalúrgicos nicoleños. En este contexto político, no sólo la adhesión a las medidas de fuerza se mantiene en altos niveles, sino que los plenarios convocados para organizarlas alcanzan una concurrencia de 3.500 a 4.500 trabajadores. También se informa de importantes niveles de acatamiento a medidas de fuerza resueltas localmente, por ejemplo las que reivindicaban la reincorporación de personal suspendido.

Otras medidas de fuerza resueltas a nivel de la planta que adquieren relevancia histórica, son las que implican la reivindicación de la implementación o extensión del régimen de trabajo insalubre. Entre ellos, el conflicto que tiene lugar en 1966 merece atención particular dado que sentó las bases de la estrategia gremial que expresaría al conjunto de los *somiseros* e integraría políticamente a la seccional de la UOM en las estructuras sindicales nacionales. El motivo del conflicto remite a la imposición de la jornada de ocho horas en los sectores considerados insalubres. Esta imposición fue resistida por los trabajadores de dichos sectores, que continuaron cumpliendo jornadas de seis

77. D. James (1990) caracteriza a este Plan de Lucha como una *formidable demostración de organización y disciplina* por parte del movimiento obrero, conducido por la CGT (224). Por otra parte, A. Schneider (2009) analiza las ocupaciones de fábrica desde la perspectiva de su desarrollo como metodología de lucha de la clase.



horas, y la empresa respondió con suspensiones frente a las cuales se declara la huelga desde las 22 hs. del miércoles 26 de octubre de 1966. El jueves 27 *El Norte* titulaba “Paro en la planta de Siderurgia” e informaba del refuerzo del personal policial que había dispuesto la Unidad Regional de Policía para “garantizar ampliamente la libertad de trabajo” (EN, 27 de octubre 1966: 1). Los *somiseros* cumplieron el paro aún frente al despliegue policial. En esta coyuntura, los colectivos inclusivos se quebraron, puesto que supervisores y capataces trabajaron normalmente. Finalmente el conflicto se resolvió –aunque no se recuperó la jornada de seis horas– a partir de la negociación que llevó adelante el entonces miembro de la comisión directiva José I. Rucci que inauguró una nueva forma de negociación entre la empresa y la Comisión Directiva de la seccional, mediada por la intervención directa del Secretariado Nacional de la UOM. En 1983, se desarrolla otro conflicto en torno de reivindicaciones de Insalubridad. El 26 de octubre de ese año, los trabajadores del sector Fundición realizaron paros de dos horas con permanencia en el lugar de trabajo, para reivindicar la implementación del régimen de trabajo insalubre. El informe policial explicita el aval sindical a esa medida, hasta tanto el conflicto se resuelva por dictamen del Ministerio de Trabajo (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 43, fs 18-22).

Este alto acatamiento a las medidas de fuerza y la capacidad de movilización sindical son indicadores importantes para aproximarnos a las prácticas de los trabajadores de línea respecto de las organizaciones sindicales que los agrupaban. En general la noción mediante la que los trabajadores expresan su relación con la organización sindical es la de “respaldo”. Lo importante de esta noción es que ella no indica una relación unidireccional desde las direcciones a las bases, sino que supone determinadas prácticas por parte de los trabajadores. Orlando, quien había ingresado a la empresa en plena dictadura Militar, enumera las prácticas que hacían a los trabajadores merecedores del “respaldo sindical”:

- Estaban bien organizados, o sea... tenían peso, como quien dice. Y dentro de las limitaciones de lo que era la dictadura estábamos bastante bien, ¿viste? Bien defendidos. En ese sentido estaban bien organizados...
- ¿Funcionaba el cuerpo de delegados en ese momento [1979]?
- Tenía comisión interna, estaba el cuerpo de delegados y la Comisión Directiva propiamente dicha, ¿viste?

– ¿Y esos organismos funcionaban todos? ¿no había...?

– Sí, sí, sí. O sea, dentro de las propias limitaciones... no había ningún revolucionario, ni cosa así, o sea, estaba todo... más o menos bien organizadito, ¿viste? Para esa época, dentro de lo que era SOMISA podríamos decir que estábamos bastante... podríamos decir, bien, bien resguardados nuestros derechos...

– Y en todos estos beneficios, en todas estas, digamos, ventajas, ¿el gremio intervenía en la gestión?

– Sí, sí, sí... Si vos tenías alguna arrimadita, siempre tenías más ventajas que si no las tenías, ¿viste? Eso es indiscutible. Después, bueno, como te digo, teóricamente si vos... si eras afín al gremio, ningún capataz, ningún encargado, ningún jefe... antes de hacerte una sanción o algo... lo pensaba dos veces, ¿viste? No... el poder sindical existía y era real, viste...

– ¿Y qué era ser “afín” al gremio?, digamos, ¿cómo se veía?, ¿cómo se daban cuenta?

– *Y, compartir las políticas de ellos, viste, y no patearles el tablero... En relación a todo, al ambiente de trabajo, o sea vos... en aquella época... después empezó la famosa flexibilización laboral, pero en aquella época vos decías: “tengo mi descripción de tareas o funciones, no me corresponde” y no te corresponde, viste, no era que... bueno... te mandaban, qué sé yo... a barrer... y vos tenías cierta categoría y no te correspondía, quedaba sucio. No se barría, viste. En ese sentido, te defendían a muerte. Pero después empezó un poco más flexible, bueno, ahora me imagino que deben estar...*

Es relevante cómo se evidencia una vez más, en este relato, la fuerte impronta política que poseen los acuerdos e instrumentos de organización del trabajo de índole técnica. Así, el respeto a la descripción de funciones devenía en indicador de la afinidad política con el gremio. Este relato se sitúa a inicios de la década del ochenta, en el marco de innovaciones informáticas que registramos en capítulos anteriores y que determinaban la disminución de puestos de trabajo en algunos sectores, así como de intentos de hacer retroceder pautas flexibilizadoras e intensificadoras del trabajo impuestas por la dirección de la dictadura (como vimos en el caso de la suspensión de los regímenes de trabajo insalubre).

Una dimensión relevante de la complejidad en la construcción del entra-

mado gremial, es la parcial contradicción entre las prácticas transaccionales cotidianas y las reivindicaciones sindicales. Esta contradicción evidencia por una parte, las tensiones entre lo individual y lo colectivo y por la otra, la necesidad de que los trabajadores sostengan determinadas prácticas para que el respaldo se concrete. El conflicto por insalubridad que registramos para la década del ochenta, expresa estas complejidades. Hilario recuerda la contradicción entre las prácticas cotidianas de realización de horas extraordinarias y la reivindicación de insalubridad dado que práctica horas extraordinarias obstaculizaba la reivindicación de la jornada reducida y, por lo tanto, el respaldo sindical a las medidas de fuerza que la reclamaban.

– Nosotros éramos topos que estábamos bajo tierra, siempre... las seis horas, seis horas. Insalubre era. Que tampoco vamos a decir lo que no es. Jamás el tema de la insalubridad se pudo decretar, digamos, se firmó... venían los militares y lo sacaban, venía un gobierno constitucional y lo devolvía... Siempre estuvo abrochado con pinzas digo yo. Y alguna vez nosotros tuvimos un... con nuestro dirigente gremial en aquel entonces, Naldo Brunelli [...]

– ¿En qué momento fue?

– Y... te estaré hablando del año... ochenta... no... no podría...

– Saliendo de la dictadura, digamos

– Sí, sí, sí. Estuvimos en una asamblea acá en Olleros, que es donde es la CGT ahora. *Y...esa tarde cuando estuvimos reunidos todos los insalubres, lo primero que nos preguntó NB fue: “Muchachos, ¿qué quieren ustedes? ¿Insalubridad o horas extras?”, nos dijo, “porque las dos cosas no se pueden. Porque a mí la empresa –y me quedaron estas palabras–, a mí la empresa me refriega las partes de las extras y yo no tengo argumentativos. Si ustedes están dispuestos a luchar por la insalubridad pasamos y nos reunimos. De lo contrario no tiene ningún sentido”. “No... ¡queremos todos la insalubridad!”. “Muy bien, pasen”. Pasamos y se discutió, se acordó lo que queríamos... Y yo resulta que a la noche cuando fui, que entraba al turno de la noche... había gente haciendo horas extras.*

*Así que todas esas cosas las hemos perdido nosotros. Porque nosotros caíamos en la misma trampa... Entonces... ¿por qué lo digo? “¡Si ustedes no pueden trabajar ocho horas, no pueden trabajar doce! Así que si ustedes están dispuestos... vamos a...”.* Pero bueno... así se dieron las cosas... a mí, alguna vez, algún jefe me dijo “Villa, usted

no me está cubriendo la vacante del hombre que está de vacaciones”. Le digo, “Ingeniero... usted sabe muy bien que yo soy insalubre. ¿O no sabe eso?”. “Sí”. “Entonces, ¿por qué? Usted mismo me quiere hacer pisar el palito para que después la empresa...” [...] ¿Sabés por qué? Porque es uno de los sectores de mayor producción que tuvo SOMISA. Chapas en caliente, ¿viste? siempre fue la vedette de SOMISA, entonces no tenía que haber, por ejemplo, demoras... *Entonces por ahí, la dirigencia cuando veía que tenía enfrente algún problema, digamos o algún frente de tormenta, para decirlo de alguna manera... que la gente estuviera reclamando algo, ofrecían horas extra y... y nosotros nos olvidábamos de nuestros derechos. Es por eso que nosotros hemos perdido nuestros derechos...*

El respaldo sindical en este contexto remite al aval a medidas de fuerza y la discusión con la empresa. Las prácticas que sostienen ese respaldo se vinculan con la no realización de horas extraordinarias, que socavaría la reivindicación aludida y, por otra parte, significaría un importante cuestionamiento hacia la representatividad de la dirección por parte de la empresa.

El respaldo gremial ante mecanismos disciplinarios o de control se asimila al rol de un abogado defensor que adquiere especial relevancia durante el período de la reapertura democrática, cuando comienzan a distenderse algunas pautas gerenciales y se abren las condiciones para la reorganización de la vida sindical. Los trabajadores que, como Gabriel, ingresaron durante la dictadura evocan los cambios que se registraron en este momento como el sustento del respaldo gremial.

– Están las leyes de un delegado cada tantas personas... se empezó a hacer así... se empezó a hacer todo ese proceso. Y empezaron a tener bastante poder, digamos, o bastante injere... fuerza, en su primer momento. O sea, si vos tenías algún tipo de reclamo... vos veías que los tipos se movían en pos de... tu reclamo...

– ¿Qué tipos de reclamos? ¿Individuales? ¿Del sector... ?

– Individuales, grupales. Sí, sí, sí. Tenían peso... y creo que... si vos me decís “¿cómo te sentías en esa época?”, me sentía respaldado. Me sentía respaldado. Hoy no me siento respaldado, y son los mismos... que es lo peor... [...] Entonces, bueno, en esa época fue una época de muchas... reconquistas, si vos querés... de condiciones y cosas previas a la dictadura...

– ¿Qué... qué recuerdos hay?, ¿qué imágenes hay de la dictadura... los compañeros que laboraron toda la dictadura, qué dicen o que decían?

– No... la empresa fue floreciente en esa época [...] pero fue en degradé, fue cayendo, ¿no? Creo que las mejores épocas fueron las de los sesenta y después de ahí para abajo... Qué sé yo, la época de Martínez de Hoz fue nefasta... pero, bueh, esta era una industria gigantesca y monstruosa que mantenía todo lo que es la industria metalúrgica, la pequeña industria de acá.

Pero bueno, la idea era... recortarte muchos derechos... o sea... [...] en eso avanzaron porque sacaron al gremio, los tipos metieron sus propias reglas, metieron su propia gente...

– ¿Y el tema del control todos los días, digamos?

– Y, era muy estricto. Era bastante estricto, digamos, en cuanto a lo que tenía que ver también con el sector, a veces, porque... suponete, en las líneas era terriblemente estricto: nada de radio, nada de diarios, revistas, todo hacerlo a escondidas... [...] a las líneas ellos no iban nunca, pero bueno, tenían la parte de vigilancia que lo hacía. Era muy... muy controlado todo...

– ¿Te sancionaban?

– *Te sancionaban, sí. Pero bueno, siempre sabías que si no era algo muy, muy, muy evidente estaba el gremio –por eso te digo que te sentías respaldado– que iba a ir a defenderte y de hecho, bueno, ibas a tener el mal menor. El gremial iba a defenderte, ¿eh?*

– Claro, iba a amortiguar un poco. Y ya sobre el fin de la dictadura...

– Ah, sobre el fin de la dictadura no, ahí te mataban. No había quién te defiende, no... Después, te quiero decir. En la época de la dictadura, bueno, si te sancionaban, te sancionaban. No había nadie que te zafe. Con la venida del gremio es que se reivindicaron ciertas cosas, ¿entendés? Vos tenías tu abogado defensor, digamos

En una perspectiva compartida por trabajadores de línea y mandos medios y superiores, las prácticas de no-subordinación no se explican sin referirlas al poder sindical. Y en el terreno productivo, ese poder dependía de que las prácticas respecto de la organización del trabajo de los trabajadores de base desplazaran a las prácticas transaccionales; es decir, del predominio de la dimensión reivindicativa sobre la inclusiva.

En términos generales, podemos establecer que la capacidad de las direc-

ciones y referentes sindicales de sostener las prácticas de no-subordinación, articulándolas en un colectivo que desplaza y fisura a aquellos colectivos inclusivos y, al mismo tiempo, realimentar, sostener y ser parte de los actores en torno de los cuales se estructuran las prácticas transaccionales es uno de los elementos de la relación de representatividad. La clave es que esta posición contempla la dualidad inherente a las relaciones de trabajo: procesos indudablemente colectivos por una parte y contradicción inherente y/o funcional entre quienes cooperan en la producción por la otra. La noción de *respaldo* es la que condensa, desde la perspectiva de los trabajadores, estas características de la dirección sindical. Para el grueso de los trabajadores, este respaldo constituía la sustancia y el deber ser de la organización sindical.

Sin embargo, los trabajadores no categorizan sus propias prácticas como sustento al respaldo sindical. Estos elementos son constitutivos de la subalternización de los trabajadores y son solidarios de los que expresan las jefaturas y mandos medios, al menos respecto del carácter subordinado de los trabajadores (a las jerarquías de toda índole) y a la no consideración de la importancia de sus acciones tanto para la consecución del proceso productivo como para los conflictos gremiales.

*“Cuando el fondo se levanta tiembla toda la planta”*.<sup>78</sup>  
*particularidades de la dinámica sindical en los sectores*

Los delegados sindicales sustentaban un grado de legitimidad ante sus bases que se construía a través de dinámicas diversas, más allá de las normativas estatutarias y legales para la efectivización de los mandatos. La dinámica del sector –la legitimidad desde abajo– se combinaba con el reconocimiento y aval por parte de la dirección de la seccional –la legitimación desde arriba. Esta doble y compleja inscripción adquiere matices propios en relación con la particular estructura sindical argentina –expresada cabalmente por el sindicato metalúrgico– caracterizada por el dinamismo que le impone la importancia de la presencia sindical en la fábrica y la férrea centralización que tienden a ejercer las conducciones nacionales y seccionales –que resultan actores con intereses propios en el campo de fuerzas sociales.

Si anclamos nuevamente la mirada en los sectores, en tanto locus de re-

78. Slogan recordado por un trabajador de mantenimiento y militante sindical ante nuestra pregunta de quiénes eran “los del fondo”.

ferencia de la experiencia de los trabajadores, es posible especificar los procesos mediante los cuáles surgían y se consolidaban los referentes gremiales. Bruno era integrante de un equipo de trabajo especializado en mantenimiento electrónico, que se fue configurando como un grupo de acción gremial, sin pertenencia a ningún agrupamiento sindical o político, del cual surgieron delegados en el marco de la normalización sindical desde el '83. En su relato, la “ingratitude” en la tarea del delegado remite no sólo a su oposición política a la conducción sindical, sino también a las actitudes de “la gente”, que quería que “el delegado resolviera todo”.

Claro, en equipo trabajábamos... y siempre teníamos la posibilidad de estar juntos... a la hora del refrigerio o... un día, qué sé yo, un día que había poco laburo, por ahí nos juntábamos y... se armaban unas cosas muy interesantes, muy lindas... Por ahí venía gente de otros lados... delegados de por ahí: “¡A ver! ¿Adónde están los zurdos?”, nos decían... A mí, en el gremio me decían el “zurdo lírico” me decían... claro, porque no me ubicaban en ningún partido, como para sacudirme los trapos, pero yo siempre iba, digamos... llevando la voz de los compañeros, ¿no? Y lo que se resolvía en el grupo... Algunas veces redactábamos algún tipo de trabajo, lo leíamos, en un playón... una vez me tocó leer un trabajo que habíamos hecho en un playón delante de 6.000 compañeros. Se juntaban los dos turnos, el turno que entraba a las dos y el turno que salía a las dos y había que hablar adelante de 6.000 compañeros, ¿eh? [...] Te estoy hablando del '83 en adelante [...] fuimos delegados pero independientes...

– ¿Y cómo era ser delegados de la UOM San Nicolás?

– Bueno, yo iba a los congresos, cuando se hacía congreso de delegados... yo era... el zurdo lírico. Todo el mundo me decía [risas] la primera vez que fui, hablé... porque en los delegados la gran mayoría era gente de B [Secretario General de la UOM Seccional San Nicolás], ¿viste? Y que viniera un tipo de la rama técnica a hablar así, muy suelto de cuerpo era... no era peligroso, pero era... era sentirse que te iban a pelear hasta las últimas consecuencias cualquier opinión que vos dieras, ¿no? Estaba toda la perrada ahí, esperando que vos abras la boca para castigarte, ¿no? El “zurdo lírico” me decían... y no, en general había. Yo generalmente no llevaba posiciones personales, llevé la decisión de mis compañeros y la peleé. La peleé y... por ahí perdía, por ahí ganábamos alguna, pero... la inmensa mayoría era de la ope-

sición digamos. Bah, no de la oposición, del oficialismo, del gremialismo oficial digamos, de la lista de Brunelli... medio ingrata la tarea del delegado, porque la gente por ahí no se movilizaba “¡Eh!, ¡No, eh! ¡Hay un problema, llámalo al delegado!”. *El delegado tenía que ir a poner la trompa pero la gente de atrás por ahí no te respondía y te castigaban, por ahí te decían: “Y vos, como delegado, ¿por qué no hiciste tal cosa?”. Es decir, es como que delegan en vos todo. Dicen: “No, yo no. Ahí está el delegado”... es una cosa que... el delegado tiene que resolverles todo, hasta una cuestión familiar si querés... [...] era así... “Ahí están los delegados, ahí está la UOM, ¡que resuelvan!”. ¿La opinión tuya no tiene nada que ver? La participación tiene que ser de todos, ¿no? Si no, no... Y llevar una posición a un cuerpo de delegados implica que vos hayas charlado con la gente o por lo menos bajarle toda la información de las resoluciones del congreso, y por ahí llevaban información de resoluciones del congreso que no estaban de acuerdo y decías “Pero, bueno, ¡yo perdía por mayoría!”.*

Osvaldo que trabajaba en metalografía, del área de control de calidad, manifiesta en su relato las tensiones entre la organicidad y la representatividad del delegado. En algún sentido, esta tensión remite a la que existe entre el carácter *democrático* y *digitado* de los mecanismos de toma de decisiones sindicales.

– Al contrario, después, cuando fue la época de la democracia, el gremio hacía ver... así, a nivel político estaban en contra de Alfonsín... se desarrollaron un montón de luchas por mejoras salariales, en la famosa época de la hiperinflación... pero bien, ¿viste? Teóricamente era... democrático. Con asambleas de 6.000, 7.000 personas... pero... los manejaba el gremio, ¿viste? tenía sus punteros en cada lado y tiraban una moción y... como se manejan las grandes asambleas, ¿viste?

– ¿Y esto [los playones antes de la privatización] era una tradición? ¿Se hacían seguido?

– Sí, en ese sentido eran... bastante democráticos. Después, bueno, si vos querías ser delegado... teóricamente, para postularte como delegado, depende también del sector donde estuvieras... *El sector nuestro eran... todos tipos con secundario, algún tipo de preparación, y era distinto a un sector como podía ser, por ejemplo, laminación, que era un sector donde había más, entre comillas, más obreros con menos preparación, digamos, intelectual.* Pero nosotros, en la parte que era



control de calidad, y había varios sectores, ¿viste? Con 100 tipos... 150 que eran las condiciones que yo le había puesto a E en el mail, ¿viste? Primero tenías que ser peronista, segundo, tenías que ser, en esa época, antilorenzo. Después recién entrabas a participar efectivamente de delegado, por supuesto, si saltaba algún zurdo entre comillas, de alguna manera u otra lo neutralizaban, ¿viste? A mí me postularon dos o tres veces, yo no quería, pero después, el que iba atrás mío, ahora es uno de los capos de la comisión pos privatización, ¿viste?

Existía una heterogeneidad relativa a la dinámica sindical que se expresaba espacialmente: “los del fondo” eran, predominantemente, trabajadores de los talleres de mantenimiento. Los referentes sindicales de en estos sectores—algunos de ellos militantes de corrientes de izquierda como el Partido Comunista, el Partido Socialista de los Trabajadores, o el Movimiento al Socialismo—eran portadores de una perspectiva crítica respecto de las direcciones sindicales y de los métodos para tomar decisiones que interpelaban al conjunto.

En la explicación de esos métodos, emergían cuestionamientos al accionar de los trabajadores de sectores operativos, a partir de vinculaciones directas entre las heterogeneidades de los procesos de trabajo y su manifestación en la dinámica sindical. En estas construcciones, la secundaria completa juega un rol fundamental como explicación de las prácticas sindicales de los trabajadores de base, asumiendo e incorporando elementos funcionales a la subalternización de los trabajadores. En el caso de SOMISA, estas construcciones ideológicas se expresaban en torno de la dualidad operaciones/mantenimiento en su doble articulación: los grados de subordinación al sistema de máquinas y equipos; y las características de la fuerza de trabajo reclutada para cada área. Esta dualización estructura también, las percepciones mediante las cuales los trabajadores de operaciones reconstruyen sus propias trayectorias y relaciones en el espacio fabril. Juan, que sufrió los Retiros Voluntarios de 1991 a causa de la discapacidad ocasionada por repetidos accidentes de trabajo, se apropia de esa dualidad al realizar un balance de las relaciones en fábrica:

– Después vos te cambiabas, entrabas a tomar el puesto de trabajo y con la gente, vos tenías de todos lados: tenías de Ramallo... mucha gente del norte, también... de todos lados estaban... *Había misioneros, sanjuaninos, mendocinos, entrerrianos, correntinos*. Todas esas cosas, ¿viste? Yo creo que también un poco, hago mal en decirlo, pero... *Un poco fue que había gente que era un poquito, digamos... era un*

*poquito bruta, me considero también en esas cosas... que la agarraban y, ¿viste?, y la llevaban para el lado que ellos querían...*

– ¿Quiénes?

– *Eh...los capataces... todos esos, viste, estos... los delegados, todos esos.* Entonces capaz que le decían: “Mirá, no, tené ojo que esto...” y ellos capaz que, si eran amigos, íntimos amigos tuyos, por ahí, por defender lo que les decía el otro... Pero... las relaciones, ¿cómo te podría decir?, era como... no sé si cabe, como hermanos, porque vos estabas continuamente con ellos.

Analizamos cómo la transición desde el colectivo de trabajo al colectivo reivindicativo se sustentaba en el respaldo sindical. Sin embargo, y aunque ese respaldo tenía como condición de posibilidad la articulación de las prácticas de no-subordinación, lo que evidenciaba su dimensión política, los trabajadores no reconstruyen sus propias prácticas en esta clave. Se ven como los responsables por la pérdida de los derechos, pero no dimensionan el peso de sus prácticas en la conquista de esos mismos derechos. Esta responsabilidad se proyecta a la dirección sindical, más precisamente a los sucesivos Secretarios Generales de la Seccional, mediante el proceso de *personalización de las relaciones* –consistente con las prácticas transaccionales que replican las emergentes del proceso productivo. Nicolás expresa esta personalización en clave de *dependencia*

Y mirá, la gente de SOMISA somos, éramos –o de Siderar– muy dependientes de lo que hiciera el Secretario General. Él decía esto y ya era casi... palabra santa. Es más, nosotros teníamos que hacer las extras para el Alto Horno cortadas o entrecortadas o por día y... hicimos asambleas donde todos votábamos... Y tuvo que venir el Flaco después a la última para que... lo que se decidiera ahí era lo que iba a hacerse, porque sino... en una ganábamos los que queríamos las extras cortadas y terminábamos peleados con un montón de compañeros porque éramos traidores nosotros porque hacíamos perder la insalubridad... *En cambio venía el Flaco y se tenía que ocupar de pavadas, porque eran cosas que... él ni tendría que haberse enterado... Era entre nosotros, nosotros y nada más. Pero, si el Flaco te dice que sí, es sí. Si te dice que no, es no ... sin analizar, sin ponerte a pensar. Es él, ¿eh? Porque a los intermedios no les creemos a nadie, o a casi nadie...*

Se vuelve evidente la naturalización del distanciamiento relativo entre las

direcciones sindicales y sus bases. Ante un reclamo gremial opera el Secretario General “baja” a ocuparse de “pavadas”. El mecanismo subyacente a los planteos gremiales replica la verticalidad propia de las jerarquías organizacionales de la empresa: las “pavadas” se dirimen entre los delegados y los jefes de sector; las “cosas más importantes” o que “ya abarcan más que el sector” se negocian entre una mayor cantidad de delegados y las jefaturas de división; mientras que los asuntos que atañen al conjunto de los *somiseros* sindicalizados se dirimen en el nivel de la Comisión Interna y en negociaciones paritarias con el departamento de Recursos Humanos. En síntesis; y al igual que en el proceso productivo, se desarrolla un distanciamiento paralelo –profundizado por la magnitud de la empresa– entre los representantes sindicales, los mandos medios y superiores y los trabajadores de base. Este distanciamiento implica al mismo tiempo despersionamiento de las relaciones y cambios en el carácter de los “beneficios”. Esta dinámica sindical, orgánica de la que se configuró en escala nacional, es producto de un proceso histórico concreto en el que confluyeron estrategias sindicales parcialmente contradictorias, tributarias de fuerzas políticas diferenciadas; estrategias empresarias y un amplio espectro de prácticas de los trabajadores.

## La estructuración de una estrategia sindical dominante

La Argentina de la década del sesenta se caracteriza por el fortalecimiento de una estructura sindical fundada en organizaciones centralizadas y de carácter nacional que, al mismo tiempo que representaban al conjunto de los trabajadores en las negociaciones colectivas, necesitaban subordinar al conjunto de las seccionales locales a las estrategias de participación política elaboradas por las direcciones centrales –dado que en esta representatividad residía una parte importante de su poder. En este proceso, distintas fuerzas políticas y sindicales se disputan la dirección de los trabajadores de SOMISA. Pero esa misma necesidad de organización sindical, era puesta en tela de juicio por parte de las gerencias y los mandos superiores de la empresa que orientaron sus estrategias a trocar el carácter de las conquistas gremiales en beneficios brindados por la empresa. Un aspecto central del proceso de organización gremial en SOMISA está dado por las disputas entre diferentes fuerzas político-

sindicales que complejiza el análisis de la estructuración de las relaciones de clase en la empresa.

*Estrategias gremiales y disputas políticas en la década del sesenta  
El predominio de la movilización*

Agrupados por el sindicato de la construcción (UOCRA) —en cuyas filas habían protagonizado un importante conflicto en 1957—,<sup>79</sup> muchos de los trabajadores que conformaron *colectivo somisero* habían adquirido experiencia sindical en las empresas contratistas. Según los relatos, el conflicto de 1957 fue dirigido por un conjunto de militantes sindicales provenientes del peronismo y del comunismo. La confluencia de estas tendencias políticas y sindicales fue constitutiva de los primeros años de la vida sindical en SOMISA, durante los cuales se generó un importante grado de movilización por las condiciones de trabajo que es posible reconstruir desde diversas fuentes. Las formas de organización remiten a mecanismos de movilización: asambleas, petitorios, movilizaciones internas, y discusiones cotidianas con los jefes; son los eventos más evocados para enfatizar un clima de conflictividad gremial cotidiano. Santiago, aquel militante que recordaba a los capataces como “tipos grandotes”, fue un activo participante de aquel período

Por suerte, en dónde estábamos nosotros ahí, que era un sector de... mil y pico de obreros... había un cuerpo de delegados como de trescientos. Y ahí nos reuníamos nosotros todas las mañanas, hacíamos como un congreso de delegados en el sector, a la entrada. Seis y media de la mañana, nos reuníamos todos los delegados de todos los sectores y ahí se discutían todos los problemas de la gente. [...] Hubo un paro porque habían echado a dos obreros que el supervisor les tenían bronca... se le pidió la cabeza al supervisor, se le pidió la cabeza al Jefe que teníamos de sector nosotros que... no me acuerdo el apellido aho-

79. Este conflicto nos sería relatado por referentes y militantes sindicales del PC nicoleño en distintas ocasiones (fundamentalmente charlas informales). Asimismo, es uno de los hitos en la conflictividad de la planta evocado en el Folleto Electoral del PC (1982) *SOMISA es liberación. Pero no puede explotar a sus trabajadores* como una huelga triunfante de cuarenta y cinco días. Resulta relevante para la lectura del folleto, el hecho de que en el mismo los comunistas intentaban reconstruir una historia de lucha común con los peronistas, para sustentar el apoyo a la fórmula presidencial Luder-Bittel.

ra... que era el supervisor del sector dónde estábamos nosotros. [...] A mí me sorprendía, ¿me entendés?, la reacción de la gente, enseguida. Nada de andar agachados... especulando... No. La gente enseguida entendía que tal cosa estaba mal y había que salir, y había que salir. [...] claro... fue una... ¡una catarata de conquistas! Vos fijate que... botines de seguridad, las antiparras para cuando vos ibas a las piedras, todo... No... tomaron muchas medidas... y todo eso se consiguió gracias a la presión que había, eh. Con la lucha y la presión.

En las reconstrucciones de este período, las relaciones entre los trabajadores y los jerárquicos parecen haber tenido un grado mayor de autoritarismo y arbitrariedad que en años posteriores.

Un elemento importante de estas reconstrucciones remite a las características de la subordinación percibida como legítima por los trabajadores, que como vimos, radica en el *conocimiento técnico* –que implica las premisas que suponen “hacer rendir a la gente”. Cuando este nivel de legitimación no se daba, la autoridad jerárquica evidenciaba su dimensión puramente disciplinaria y era percibida como arbitraria. Esto generó una serie de reivindicaciones y procesos de movilización puntuales: un paro de diferentes sectores en 1963 que culminó con el despido de capataces, ingenieros y médicos “prepotentes” que “humillaban al obrero”; una resolución del Ministerio de Trabajo dejó sin efecto el despido de un delegado en 1965; y un conflicto ante despidos arbitrarios en abril de 1966 (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 50: Fs 120-121; 150-153). Según los relatos de los militantes y activistas de ese período, mediante movilizaciones y reuniones en los sectores se lograron demandas vinculadas con las condiciones de trabajo (provisión de equipos de protección personal, instalación de sistemas de ventilación, instalación del refrigerio durante los descansos, etc.).

El punto culminante de esta estrategia fue junio de 1965, cuando la comisión interna de SOMISA presenta un pliego de reivindicaciones ante la dirección de la empresa que oficiaban de “Bases para la discusión del convenio interno de SOMISA”. Estas “Bases...” comprendían veintidós puntos, entre los más importantes –además de los reclamos salariales– podemos mencionar:

- 2°) Bolsa de trabajo con participación de la U. Obrera hasta 50% del personal que ingrese “con nuestro médico de la Organización”.
- 3°) Aporte social por parte de la Empresa para barrios obreros
- 4°) Local adecuado para la Comisión Interna de Planta

- 5°) Ayuda social [...]el mismo porcentaje que el afiliado “ser manejado por una comisión de obreros de Planta”
- 6°) Conceder 4 horas de jornal pago para cada delegado del Establecimiento a los efectos de asistir a las reuniones periódicas de Junta de Delegados de SOMISA que se realizan en el local sindical [...]
- 8°) Colectivo debidamente adecuado para el transporte de todo el personal obrero y mensualizado
- 9°) Que las calorías sean abonadas por el sueldo real del obrero
- 10°) Que el trabajo peligroso sea abonado por el sueldo real del obrero
- 12°) Formación de una Comisión Mixta Psicotécnica
- 13°) Comedores adecuados [...]
- 14°) Baños y vestuarios adecuados [...]
- 16°) Los compañeros que por la naturaleza de su trabajo comen al pie de la máquina se le pague los 20 minutos como hora extra (ejemplo: trenes continuos)
- 17°) para los compañeros que en sus funciones no puedan dejar algunos minutos antes de la jornada de trabajo para asearse y guardar sus herramientas y lo deban hacer posteriormente se le abone media hora simple en compensación (ejemplo: acería) [...]
- 19°) Reconocimiento por parte de la Empresa hasta tanto el Ministerio de salud Pública se expida en la insalubridad según consta en once expedientes diferentes para varios sectores de la Planta. Deseamos su aplicación en forma graciable en los siguientes sectores: coquería, Alto Horno, Siemens Martin, Soaking Pitt; Acería, Subproductos; Termoeléctrica; decapado, Hornos de Recocado, Escarpado de Planchones, Puerto) Dejando aclaración que conste que las 6 horas graciales sean abonadas por la jornada de 8 horas
- 20°) Reconocimiento de las 200 horas aseguradas al personal que se le venía abonando como también el reconocimiento por parte de la Empresa [...] al personal que haya trabajado tres meses en esas condiciones [...]
- 21°) Que la empresa se obligue a la inspección periódica de todo su personal por el servicio médico dos veces por año [...]Y en forma especial que lo haga cada 90 días para los compañeros que trabajan en los lugares insalubres [...]
- (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Leg N° 43: fs 7-9)

Un análisis de las reivindicaciones planteadas en las “Bases...” nos permite avanzar en algunas consideraciones sobre los procesos de hegemonía/sub-

alternidad. En primer término, se evidencian ya en este período los núcleos reivindicativos relativos a condiciones de trabajo y salariales. Es importante la constatación de que cinco años después de la puesta en marcha de las principales unidades productivas, gran parte de los sectores aún no habían logrado el régimen de insalubridad; además de que las condiciones sanitarias (vestuarios, baños, comedores, transportes) tampoco eran las óptimas.

También es relevante el hecho de que las reivindicaciones vinculadas con la forma de ocupación de puestos se configuraron en clave salarial (puntos 9, 10, 16 y 17). No se reivindicaba la implementación de relevos o regímenes diferenciados de ocupación de puestos; sino el reconocimiento *monetario* de condiciones de trabajo que extremaban los factores físicos y mecánicos de la carga laboral. La *monetarización de las condiciones de trabajo* es un aspecto fundamental de la subalternización de los trabajadores (y del trabajo) en la sociedad capitalista, que se manifiesta con particular énfasis en la configuración del horizonte reivindicativo de las organizaciones obreras. Pero además, la dirección de la Comisión Interna de la Planta establecía una serie de intervenciones empresarias relativas a las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo (como vivienda y caja mutual). Esta reivindicación expresa un contexto en que las estructuras de servicios de las organizaciones sindicales estaban en pleno desarrollo, como parte de una estrategia política de integración y subordinación de las mismas a un proceso político que suponía la participación condicionada del peronismo. En este marco, la expansión de servicios sociales sindicales fue una forma de: asegurar, mediante la redistribución de plusvalía, un campo de intereses comunes entre las conducciones sindicales, las empresas y el Estado; condicionar a las conducciones sindicales al disciplinamiento (político y laboral) de sus bases en el camino de convertirlas en los referentes en la configuración del bienestar obrero y la justicia social. Al reivindicar el control obrero de las intervenciones empresarias en ayuda social, la Comisión Interna de SOMISA planteaba una especie de cogestión empresaria-sindical de servicios sociales; que —al estructurarse a escala de planta— podría ser parcialmente refractaria a las tendencias centralizadoras de la estructura sindical nacional. Otro conjunto de reivindicaciones, procuraban la intervención empresaria y sindical en el mercado de trabajo, a través de la constitución de una Bolsa de Trabajo; poniendo especial énfasis en el control obrero de la misma.

Estas demandas eran las que pretendían ser institucionalizadas en un convenio colectivo que contemplara las especificidades propias de la industria si-

derúrgica a través de la organización de procesos de *movilización* (Menéndez, 1981: 107). Esta estrategia se había configurado en la confluencia de diversas fracciones políticas en la conformación de la representación sindical, específicamente la de militantes peronistas de izquierda y militantes del partido comunista.<sup>80</sup> El plafón para la unidad en la acción de peronistas y comunistas se sostiene durante el gobierno de Illia, y produce intervenciones de la UOM San Nicolás con un claro matiz antirrepresivo y de defensa de las libertades democráticas y los derechos humanos, como expresa el volante *Trabajadores y su pensamiento acerca de la Instalación en San Nicolás de una poderosa fuerza de represión* de octubre de 1965. En él, la seccional sienta posición respecto de la instalación en San Nicolás, precisamente enfrente de la planta siderúrgica, de un establecimiento policial/militar (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111 Leg N° 50: fs 83).

Esta dirección sindical y esta estrategia fundada en la movilización encontraron limitaciones importantes que surgieron de tres factores fundamentales: el Golpe de Estado y la avanzada represiva en los ámbitos fabriles; la dinámica de centralización sindical, expresada por la intervención de la seccional y la disposición subjetiva del colectivo reivindicativo en relación con los procesos de organización.

### *Consolidación y despliegue de una estrategia sindical dominante El predominio de la participación*

En agosto de 1965 el Secretariado Nacional de la UOM designa a Roque Azolina como tesorero de la seccional San Nicolás, para “dilucidar la situación por la que atraviesa la seccional” (EN, 24 de agosto 1965: 1). La Intervención es una medida prevista en los estatutos de las organizaciones sindicales centralizadas ante desórdenes administrativos. Mediante este mecanismo, la dirección nacional de la organización designa una comisión que queda, vir-

80. En el momento de la inauguración de SOMISA, existían variadas condiciones para la confluencia de militantes peronistas y comunistas: en primer término, la avanzada antidemocrática del gobierno y la proscripción al peronismo y al comunismo frente a las elecciones que se aproximaban, que se transformó en represión y persecución con la implementación del Plan Conintes. En los lugares de trabajo se vivía una ofensiva empresaria que impulsaban la actividad sindical en el ámbito fabril, como parte de lo que se denominaba la *batalla por la productividad* (Peralta Ramos, 2007; Simonassi, 2004).



tualmente, a cargo de la seccional intervenida. En el caso de la UOM San Nicolás, la intervención desplaza a la comisión directiva provisional –originada en los procesos de normalización sindical que tuvieron lugar desde finales de la década del cincuenta– en la que confluían militantes de diversas corrientes políticas y sindicales. Una vez desplazada la Comisión Directiva, la actividad de la intervención se centra en el disciplinamiento de las comisiones internas y de los cuerpos de delegados de la seccional, particularmente los de SOMISA, la principal empresa de la seccional. ¿En qué consistiría este disciplinamiento?

En la estrategia que se estaba desplegando en la planta hacia mediados de los sesenta la construcción de representatividad se pretendía desde las bases hacia las direcciones y fundada en procesos de movilización en torno de reivindicaciones mínimas, emanadas del mismo proceso productivo.<sup>81</sup> La inscripción de esas configuraciones en una estructura orgánica nacional se tornaba más contradictoria en la medida en que se iban consolidando las instancias nacionales de representación fundadas en resoluciones centralizadas por los *cuerpos orgánicos* –situación que se veía reforzada por el carácter *federal y estratégico* de SOMISA. En contraparte, la estrategia sindical que pretendían imponer los funcionarios de la intervención, se sustentaba en un proceso de centralización y la dinámica reivindicativa de la seccional se veía subordinada a la consolidación de una estructura sindical de alcance nacional –elemento fundamental en la configuración de campos de intereses específicos con sectores empresarios y estatales. Por ello mismo impone relaciones de representatividad fundadas en la inclusión vertical de las bases en las actividades sindicales, programadas y dirigidas por las cúpulas, más cercanas a las prácticas que llamamos de *participación* (Menéndez, 1981: 107).

La dimensión socio-ideológica tuvo un importante peso en el proceso de desplazamiento de los referentes fabriles del período previo a la Intervención. Identificados políticamente con el peronismo, estos funcionarios asumirían su carácter de genuinos representantes del movimiento obrero por ser portadores de la verdadera ideología de los trabajadores argentinos, en contraposición con el carácter “foráneo” de la ideología que portaban los referentes locales

81. Esta intencionalidad de los referentes se expresa en volantes que convocan a reuniones abiertas del cuerpo de delegados, incluso cuando la Intervención ya había ganado algunos sectores de la Planta (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo 50: fs 137 y 151)

o “zurdos”. Entre tanto, las prácticas transaccionales que los trabajadores reputan como propias de los delegados y que hacen a sus condiciones de vida, son categorizadas como distintivas de un tipo de militancia “prebendario” y “clientelar” por parte de los militantes de izquierda, contribuyendo así a profundizar los procesos de separación y polarización cuya expresión ideológica configuraba un campo de propios y extraños al movimiento obrero argentino.

En esta disputa, el conflicto desatado por la imposición de la Jornada de 8 horas en sectores declarados insalubres, en septiembre de 1966 resultó central. La CI resiste a esta medida mediante la realización de un paro de 2 horas por turno, garantizando así la jornada de 6 horas; y la Dirección responde suspendiendo a los 700 trabajadores afectados. Finalmente la Intervención de la seccional negocia una tregua a fin de acercar a las partes, en cumplimiento de las “directivas emanadas del secretario general Augusto T. Vandor”.<sup>82</sup>

Este es un paso fundamental de lo que llamamos el “dislocamiento” de las relaciones de representatividad. Quien lleva adelante las negociaciones con la representación empresarial, es J. I. Rucci (cuadro colaborador de la Intervención) y lo hace en función de las directivas emanadas de Vandor. La resolución del conflicto implica el desplazamiento de los referentes fabriles; así como la capitalización del poder sindical por parte de la dirección nacional –y específicamente del Secretario General– de la UOM. Por otra parte, se desplazan los mecanismos de movilización y organización en el espacio fabril como motores de la reivindicación. En los hechos, los resultados del conflicto son adversos para los trabajadores, puesto que la jornada de 6 horas se restableció junto con la democracia, a partir de 1973.

En este contexto, los funcionarios de la Intervención desplegaron un conjunto de prácticas concretas de construcción de representatividad en el lugar de trabajo que garantizaron la permanencia de la intervención –y que sus orientaciones– se volvieran dominantes en el colectivo reivindicativo. El relato de Rodolfo que, había ingresado como peón en Laminación en 1964 y que fuera posteriormente secretario adjunto de la Comisión Directiva de la seccional es elocuente acerca del modo y la dinámica de los inicios de este proceso, que combinaba el reclutamiento de militantes sin experiencia y su rápida promoción a través de las instancias de organización de base.<sup>83</sup>

82. Para la reconstrucción de este conflicto ver *El Norte*: 27, 28 y 30 de octubre 1966, p. 1.

83. En este relato se pone de relieve una característica de este proceso, también

– Andaba, digamos, como todo, todo muchacho metiendo el hocico, pero no metiéndome... porque hacía poquito que había entrado también en SOMISA. Y justo viene que se dan elecciones, que salgo castigado yo... porque... tengo unas palabras ahí con un supervisor, con un correntino que era mal llevado, quería llevarse a todo el mundo por delante y yo tenía veintidós años, veintitrés años; no era tampoco muy fácil llevarme por delante. Y me mandan castigado a un sótano de lubricación, que era el infierno. Era un infierno ahí abajo, el calor, no podía... no se podía... Y viene que justo se rompe un horno... Nadie quería ir al horno por la temperatura que tiene, las calorías. Así que... a los que no iban los mandaban. El único que me anoté para ir fui yo. Yo digo: “Peor que estar ahí, en ese infierno, no hay”. Entonces, salgo de ahí, entramos al horno... no podíamos estar, teníamos que salir corriendo así... y pasar para el otro lado a tomar un poco de oxígeno porque nos quemábamos vivos. Y bueno, de ahí ya viene la protesta. “No, ¡pero esto no se puede trabajar así! Que venga el de seguridad, que venga el otro, que sí, que no, que pobres... que acá” [...] “Bueno, hay que elegir delegado”. Y siempre miran al cara más de infeliz. El cara más de infeliz, viste siempre te buscan de delegado, porque [...] lo primero, cuando vienen todas fácil es toda diversión, pero cuando te cae así la cosa, que ponga otro la cara. Entonces el cara de infeliz va... No, que sea el Negro, el Negro... el Negro va. Listo, yo ya venía jugado por otro lado, no tenía tampoco mucho que perder. Salgo de delegado. Salgo de delegado, me sale el nombramiento... que creo que en el mismo día viene el gremio, viene el gremio ta... ta.. hace todo rapidito...

– ¿Ahí ya estaba la intervención? ¿Ya estaba Rucci y todavía estaba la antigua directiva?

– Ya estaba la intervención. Pero estaba una comisión provisoria, una comisión interna que había quedado de la gestión anterior. Y ahí, ahí... ya empieza la otra historia. Entonces viene Rucci y lo primero que me dice es... “¿Y? qué pensás hacer vos?”. “Nada” le digo “soy delegado”. “Pero nosotros no pensamos lo mismo que vos”. Le digo “no sé qué es lo que piensan”. Dice “dentro de... muy poquito hay

apuntada por militantes sindicales metalúrgicos de Villa Constitución: la falta de “cuadros” estructurados en espacios laborales de la que adolecía la dirección nacional “vandonista”.

elecciones a comisión interna”. “Ah, ¿sí? ¿Y qué tengo que ver yo?”. “Después va a hablar con vos Moreno”, dice. Moreno era el secretario adjunto de la seccional Avellaneda, un santiagueño que lo que aprendí, poco o mucho, lo aprendí de él, de la capacidad que tenía para manejarse en los Ministerios. En el Ministerio de Trabajo se manejaba, el santiagueño tenía toda la pachorra santiagueña, pero una barbaridad. Entonces... “¿qué quiere este?”..., ¿no? Eh... “Flaco”, dice... “bueh...”, dice, “ha llegado... Vos sos peronista, ¿no?”; “psss, sí”; “Bueno, ahora tenés que demostrármelo, que sos peronista”. “¿Qué? ¿Demostrarte qué? Soy peronista y nada más, punto”. “No, te necesitamos en la Comisión Interna”. “¿¿¿Qué???” le digo yo “¿¿¿estás loco vos???” ¡¡¡Ni sé lo que carajo es una Comisión interna!!!” –sí hacía quince días que estaba de delegado. Me dice “no... entonces vos no sos peronista. Y aparte una cosa, perdoname que te diga, ¿sabés lo que sos vos? Vos sos un cagón”... Un cagón...[...]. ¿Sabés qué? Lo quise pelear... y me dice “Ahhhh, ¿para pelearme tenés pelotas? Bueno, ahora demostralas ante la gente”

Quien llegaría a ser Secretario Adjunto de la seccional San Nicolás de la UOM, reconstruye sus primeros años de militancia como de un aprendizaje en el cuál la presencia en la planta se sostenía “cuando había algún quilombo” o en casos de problemas concretos, mientras que una parte central de las actividades se realizaba ante funcionarios gubernamentales o ante la dirección empresaria, generalmente en Buenos Aires. Este aspecto de las relaciones sindicales reforzaba las prácticas delegativas y de participación por sobre las de movilización hasta volverlas dominantes en las relaciones organización sindical/afiliados y en la vehiculización de las demandas propias del ámbito productivo.

Con el dominio pleno de los *cuerpos orgánicos* por parte de la Intervención de la seccional, ciertos aspectos de los procesos transaccionales se reconfiguran en virtud de prácticas diferenciadas. Las prácticas por parte de los delegados y dirigentes afines a la Intervención se configuran en clave de “favores personales”. A lo largo del trabajo de campo, registramos la participación de los delegados en la gestión de préstamos de dinero, de licencias y permisos especiales, de cambios de turno, de medicamentos y atención médica. Esta cuestión es fundamental en la configuración de una estrategia sindical sustentada en la representatividad de los trabajadores en clave de participación, así como resulta funcional al proceso de personalización de las

relaciones que formaba parte de los mecanismos que hemos identificado para el colectivo somisero.

El predominio de la estrategia impulsada por la Intervención se consolidó una vez que la empresa instrumentó el despido de casi 300 trabajadores entre 1966 y 1967. Las fuentes empresarias explican esta reducción en clave del fortalecimiento de la dotación de técnicos y capataces (SOMISA Memoria y Balance. Ejercicio N° 21. 1967-1968)

La fuerza de trabajo disminuyó en 294 personas o sea un 3,45% con respecto a la registrada en junio de 1967. La renovación de personal ha mostrado una ligera tendencia de crecimiento en los grupos de técnicos profesionales (universitarios), de capataces supervisores y una tendencia de franca declinación de los grupos de técnicos no profesionales, de empleados administrativos y auxiliares y de operarios

Esta racionalización se produce en consonancia con las recomendaciones de la consultora Booz, Allen and Hamilton cuyo informe final de 1967 –citado anteriormente– fue fundamental para determinar el sustento técnico de los despidos instrumentados en esta ocasión. Frente a la disputa sindical, la dirección de SOMISA prefirió optar por la vía coactiva, despidiendo a operarios y técnicos especializados y aumentando la dotación de profesionales y supervisores, lo que reforzaba el disciplinamiento.

Desde la perspectiva de los mandos medios y superiores, resulta relevante el recuerdo de la participación del gremio en la elaboración y en la implementación de la Descripción de Funciones y, por ende en el proceso de racionalización. Desde la perspectiva de la organización sindical, estaban siendo despedidos la totalidad de los integrantes de la comisión interna y del cuerpo de delegados que no respondían a la conducción nacional. Gran parte de los despidos se produjeron con posterioridad la huelga general del 1° de marzo de 1967; que también implicó la supresión de la personería gremial de los metalúrgicos y otras organizaciones sindicales por parte del gobierno de Onganía.<sup>84</sup>

En el proceso de reposicionamiento –heterogéneo y fragmentado– del sin-

84. Los despidos con posterioridad a esta huelga serían los principales impulsores de la Comisión 2 de marzo, que reivindicaría la reincorporación de los despidos por razones políticas y gremiales. Con diferentes nominaciones y composición, organizaciones de este tipo surgieron con posterioridad a ambos períodos Dictatoriales.

dicalismo frente al gobierno de Onganía, de creciente radicalización de las posiciones de sectores puntuales del movimiento obrero,<sup>85</sup> de descontento regional por el nivel de centralización y verticalismo de las direcciones sindicales nacionales,<sup>86</sup> el disciplinamiento de los *somiseros* era fundamental no sólo para la Dirección de la Empresa, sino también para la continuidad de la dirección seccional orgánica de la dirección nacional de los metalúrgicos. Esta necesidad se profundiza después del asesinato del Secretario General nacional de la UOM, A. Vandor, en 1969, que proyecta el liderazgo de J. I. Rucci a escala nacional hacia la CGT, no sin antes pasar por la legitimación necesaria en elecciones sindicales seccionales –todas ellas atravesadas por expresiones de oposición, incluso desde el interior mismo del Movimiento Justicialista.

De manera que la consolidación de una nueva dirección, orgánica de las estructuras sindicales nacionales, al interior de la UOM es un proceso que se desarrolló durante la segunda mitad de la década del sesenta a partir de la Intervención de la seccional. En este transcurso, la UOM debió enfrentar dos intentos de sindicalización paralela. El primero, durante 1965, del Sindicato de Obreros y Empleados de Siderúrgica Argentina (SOESA). El segundo, del Sindicato de Trabajadores de Siderúrgica Argentina (STSA), se desarrolló entre 1971 y 1973.

### *La disputa de la representatividad desde la alternativización (SOESA - STSA)*

Una característica de la UOM era que en tanto organización sindical diluía la especificidad propia de las tareas siderúrgicas, al ser representativa de los metalúrgicos en general. Esta no es meramente una cuestión nominal. Hasta el año 1975, con la incorporación del capítulo 21 al Convenio Colectivo N° 260/75 de la UOM; no se habían establecido las categorías específicas de la

85. Algunos autores han observado correlaciones entre la radicalización sindical y la fractura estructural producto del desarrollo industrial desigual. En San Nicolás, la fractura se manifestó con la persistencia de A. Magaldi (textil) como Secretario General de la CGT y el alejamiento de la UOM de ese organismo. Además, se registran acciones de propaganda armada del ERP y la replicación a nivel local de la fractura entre la CGT y la CGT de los Argentinos que atravesó al movimiento obrero desde 1968.

86. J. C. Torre (1983); M. Gordillo (1999), J. Brennan (1996), ponderan el “antiporteñismo” como un elemento determinante de los procesos sindicales de la década del sesenta/setenta.

rama; ni se contemplaban las condiciones de trabajo propias de una planta siderúrgica integrada –aunque se establecía que los trabajadores de la rama siderúrgica estaban comprendidos por la convención colectiva de la UOM (art. 4° CCT N° 162/71). Esta situación había generado como vimos, la elaboración por parte de la Comisión Interna de la empresa de las “Bases...”, que se estaría presentando ante la empresa en julio de 1965.

Apenas un mes antes, se había registrado un importante conflicto en la planta; atravesado por “... el retiro de la colaboración del sindicato a la empresa, no realización de horas extra, [...] no concurre al trabajo personal clave en... las líneas de producción... tampoco sus reemplazantes [por lo que] el sector afectado se paraliza [...] no se realizan reemplazos por intimidación dirigentes gremiales” (LN, 28 junio 1965: 3). La envergadura y el alcance del conflicto es tal que los comentarios del Director de SOMISA al Ejercicio N° 18 (1964-1965) explicitan que el Alto Horno estuvo embancado [paralizado] por seguridad durante 7 días, en el mes de junio del 65 debido a un conflicto gremial, no obstante lo cual aumentó su producción, logrando abastecer a las acerías. Sin embargo, en *El Norte* las fuentes empresarias consignaban que con motivo del conflicto

se ha estimado en un 55% el descenso de ésta [la producción] en el corriente mes, con relación al anterior y la entrega de materiales ha disminuido en más de \$800.000.000. Como la planta SOMISA abastece a un grupo importante de establecimientos, se produciría un inmediato reflejo [...] que obligaría a suplir ese déficit con materiales importados (EN, 29 de junio de 1965: 1).

*La Nación* va más lejos, y reproduce las conclusiones a las que arribaron los principales funcionarios de SOMISA, las autoridades de la Dirección General de Fabricaciones Militares, los Ministros de Trabajo y Defensa y el gobernador de la Provincia de Buenos Aires. Esta reunión determinó que

no se enfrenta un conflicto de tipo gremial sino una plan [...] para desorganizar la producción y deteriorar la economía nacional mediante sabotajes [...] lo que sería aprovechado por los extremismos para llevar el conflicto hasta límites que superen el ámbito laboral.

Esa misma reunión pone la resolución del conflicto en manos del Ministerio de Defensa y la Dirección General de Fabricaciones Militares, dado que “SOMISA es una empresa estatal y crítica para la defensa nacional”. La mag-

nitudo del conflicto se evidencia en su encausamiento, en el que intervinieron actores que trascendían largamente la estructura fabril y los dispositivos organizacionales focalizados en las relaciones laborales. El carácter estratégico para el desarrollo nacional de la planta, fue invocado para categorizar a la medida de fuerza como una “traición a la patria” (EN, 3 de julio de 1965: 1).

En este campo de fuerzas, el carácter estratégico de la producción siderúrgica y su asociación con la independencia económica resultaban elementos que, puestos en juego por el Ministro de Defensa, sustentaban la deslegitimación del conflicto sostenido por los *somiseros* en defensa de su organización gremial. Esta consideración del conflicto como “aprovechable por los extremismos”, la insistencia empresaria en desconocer sus causas y el deber de las Fuerzas Armadas de garantizar la defensa nacional, sustentan el recurso represivo: se aumenta la presencia policial en San Nicolás y se apuestan efectivos de Gendarmería en las inmediaciones de la planta (LN, 28 de junio de 1965: 3). Se operaba así una ruptura, ideológica y política, en el carácter integrador de “lo nacional”, toda vez que su defensa suponía la represión de las demandas obreras. El carácter estratégico, elemento fundamental de identificación *somiser*, devenía así sustento de la represión de la organización colectiva.

En contraposición con la magnitud, las fuentes no evidencian los motivos del conflicto. Es más, las direcciones empresarias niegan que exista motivo alguno (LN, 28 de junio de 1965: 3) y el periódico local titula que habría “malestar en la UOM por la presencia de elementos disolventes de la unidad gremial” (EN, 11 de junio de 1965: 1). Estos “elementos disolventes” eran los integrantes y dirigentes de SOESA organización sindical que para julio de ese año estaba tramitando la personería gremial y contaba con 1.200 afiliados –de una dotación total de aproximadamente 7.000 trabajadores (Archivo DIPBA Mesa B, Legajo N° 111: fs. 12-13). En este contexto, la UOM –aún en el marco de las profundas diferencias entre la Comisión Interna y la reciente Intervención seccional– paralizó las actividades “en contra del divisionismo” y recurrió a la articulación colectiva de prácticas de no-subordinación, como el ausentismo y el trabajo a reglamento. El conflicto terminó cuando la empresa reconoció el monopolio de la representación gremial de la Unión Obrera Metalúrgica (LN, 28 junio 1965: 3).<sup>87</sup>

87. Una de las dificultades para atraer la instalación de capitales industriales de alta composición técnica (ramas dinámicas) que sustentaban la estrategia de acumulación “desarrollista” era el nivel de organización sindical y la estructura centralizada de ne-



Desde las reconstrucciones de los trabajadores, podemos establecer algunos rasgos del accionar obrero en este conflicto. Santiago recuerda que los delegados sindicales comunistas del momento no apoyaron la constitución del nuevo sindicato y se alinearon en la defensa del sindicato único, en consonancia con las premisas generales de su orientación sindical. Entre tanto, en la evocación de Rodolfo estos intentos de organización sindical independiente se explican como estrategias que se originan en la dirección empresaria.

En consonancia con esta caracterización, hallamos que al menos un volante del período, denuncia a los impulsores del SOESA como “agentes de la patronal” [sic] (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo 50: fs 86) y similares términos utilizan los dirigentes sindicales en sus declaraciones a la prensa. De manera que procesos de movilización y organización en el espacio productivo configuran la principal fuerza que derrota este primer intento de sindicalización paralela, incluso frente al avance represivo y coactivo de la Gerencia y de diferentes reparticiones Estatales.

El segundo intento de sindicalización independiente de la UOM se dio con la constitución del Sindicato de Trabajadores Siderúrgicos Argentinos (STSA). Promediando 1971, el periódico local informa las actividades de esta organización en vistas a obtener la personería gremial. El programa reivindicativo que sustentaba la necesidad de una organización sindical independiente se sustentaba en la especificidad del trabajo siderúrgico:

hay algo en lo que estamos como en 1960. Se deben analizar tres aspectos; 1°) CONDICIONES DE TRABAJO, 2°) ESTANCAMIENTO SOCIAL y 3°) ECONÓMICO [...] En lo referente al primer punto, no existe un convenio entre las partes que especifique las funciones de todos [...] aunque se crea que perjudica a la parte obrera en realidad son tres: LOS TRABAJADORES, LA FÁBRICA Y EL PAÍS [...] El único camino para dar una solución favorable para todos es tratando sobre bases de convenios siderúrgicos [...] Tercero, el ECONÓMICO: los jornales actuales no están ni han estado nunca a la altura necesaria de lo que debe ganar un siderúrgico. En fábricas como FORD, FIAT y

gociación. Como medida de seducción, el gobierno de Frondizi autorizó la creación de sindicatos de empresa –más precisamente de establecimiento– por parte de Fiat (SI-TRAC; SITRAM), de PASA (SOEPU). Aunque es posible hipotetizar que en SOMISA se replicara esta estrategia de organización, es difícil establecerlo con certeza; así como los sectores particulares en los que SOESA reclutaba afiliados.

otras pequeñas en relación con SOMISA, un peón gana casi como un oficial u operario de ZONA 14 [...] nos han conducido a la humillante situación de tener que depender de las horas extras para poder vivir con cierto decoro [...] Es inevitable [...] la necesidad imprescindible de formación del STSA porque nadie mejor que un siderúrgico puede conseguir un convenio acorde con sus aspiraciones [...] Una de las formas de hacer patria es trabajando no solamente por elevar el nivel económico social, sino también por la verdad, la honradez y disciplina, única forma de engrandecer todo lo que amamos. (EN, 26 de agosto de 1971. Cuatro mayúsculas en el original)

En una sección especial del comunicado, la dirección del STSA se preocupa de aclarar que sus intenciones no comparten propósitos de agitación o debilitamiento de la unidad gremial, dado que la organización se mantendría en el seno de la CGT. En estos términos, este agrupamiento sindical comienza a tramitar su personería gremial y se da un proceso de organización durante 1972. Programáticamente, el STSA postulaba:

- 1°) Sueldos, jornales, escalafón, establecidos en el ámbito siderúrgico mundial [...]
- 2°) Tratar días de descanso compensatorios y beneficios al que trabaja en turnos rotativos [...]
- 3°) Discriminación de funciones [...]
- 4°) La Constitución argentina establece la participación de los trabajadores en las ganancias de la Empresa [...]
- 5°) Medios de transporte acordes a nuestra condición de seres humanos[...]<sup>88</sup>
- 6°) Bolsa de Trabajo.
- 7°) Jubilación [...] los siderúrgicos argentinos seguimos esperando a pesar de que en muchos países es de 50 años. Aspiramos gases tóxicos, soportamos altas calorías [...] polvo de todas clases o trabajo en alturas que un hombre de cierta edad le demanda un esfuerzo que no está en condiciones de seguir realizando.
- 8°) Desarrollar en forma paulatina asistencia médica gratuita en forma integral.

88. En este momento, el transporte de los obreros desde la ciudad hacia la planta se realizaba en camiones, y los *somiseros* viajaban parados en la caja del mismo.

9°) Academias que posibiliten un porvenir con preferencia a los de menores recursos.

10°) Capacitación sindical, biblioteca técnica y gremial.

11°) Es de obligación sindical colaborar con asilos, hospitales e instituciones de bien público [...]

12°) Campo de esparcimiento integral.

(Volante: *El sindicato de Trabajadores Siderúrgicos Argentinos se dirige a la opinión pública y autoridades en general*, Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 43: fs 226)

El programa del sindicato siderúrgico y las múltiples referencias a la “familia siderúrgica” y a SOMISA, evidencian un agrupamiento constituido sobre premisas que anteponen el exclusivismo de los trabajadores siderúrgicos y sus condiciones. La deslegitimación de la dirección metalúrgica se fundaba en términos profesionales; según el STSA, los *somiseros* tendrían la aspiración de “verse representados por auténticos trabajadores siderúrgicos” (EN, 7 de mayo de 1972: 4). Es la representación gremial el principal obstáculo que la dirección del STSA encuentra para la reivindicación de los trabajadores siderúrgicos.

Por otra parte, es evidente la continuidad en los temas y objetos de las reivindicaciones planteadas por el STSA con los que habían motorizado la organización y la movilización de amplias fracciones de la clase obrera durante la década del setenta. La justificación del conjunto de reivindicaciones salariales y de condiciones de trabajo y salud está atravesada por las características –únicas– de las tareas y los procesos que se desarrollan en la planta. El resto de reivindicaciones, transmite una serie de premisas claras acerca del rol social que la dirección del STSA adjudicaba a las organizaciones sindicales. Lo que resulta relevante de esta propuesta programática –llevada adelante por una dirección que no logró la representatividad del colectivo *somisero*– es que será realizada en gran medida por la dirección de la UOM local en el especial trienio 73-76. De hecho, dos días antes de la huelga con ocupación que realizó el STSA, la UOM anuncia que

En el día de ayer (por el domingo) el Acta N° 2 labrada en la Federación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina [...] se incorporó definitivamente a SOMISA en la rama denominada siderurgia [...] sus integrantes [dirigentes sindicales y empresarios] se trasladarán a Planta General Savio a efectos de que los compañeros

que desempeñan tareas en ella sean los propios asesores de la parte sindical. De esta manera se buscará coordinar [...] de acuerdo con la necesidad de clasificación de tareas y cláusulas que deberán estar conformadas en la convención colectiva de trabajo de la Rama Siderúrgica. (EN, 17 de enero de 1973: 5).

Esto indica que el problema del STSA en la construcción de representatividad no estuvo dado por limitaciones programáticas –dado que las bases compartían esas reivindicaciones– sino por otro tipo de factores. En junio de 1972, J. I. Rucci da a conocer al cuerpo de delegados metalúrgicos un comunicado del Ministro de Trabajo en que se explicita

[los dirigentes del STSA] solicitaron oportunamente su reconocimiento legal pertinente para actuar como entidad gremial dentro de [SOMISA] petición ésta que no fue considerada favorablemente por el Ministerio a mi cargo.

En la misma nota, el cronista cita a Rucci, quien denuncia que

Estos señores del mal llamado sindicato gozan dentro de la planta de la más amplia libertad para moverse de un sector a otro lo que indica que están gozando de privilegios irritantes y muy poco comunes” (EN, 4 de junio de 1972: 3)<sup>89</sup>

dejando entrever la complicidad patronal con los militantes del STSA.

En el contexto de disputas internas en la CGT local –entre los sindicatos menores y los metalúrgicos– y al interior del Peronismo –en el camino al proceso electoral de 1973– un conjunto de organizaciones legitimó públicamente al STSA,<sup>90</sup> apoyo que fue respondido con la “ruptura de relaciones políticas y

89. En este mes también estalla el conflicto protagonizado por los trabajadores de las contratistas de SOMISA encuadrados en la Unión Obrera de la Construcción (UOCRA), que reivindicaban la “recuperación del sindicato”, con un amplio apoyo de las bases. En este conflicto tuvo actuación la “Agrupación clasista y revolucionaria de la construcción ‘1° de Mayo’”, expresión local de las agrupaciones sindicales construidas para “recuperar” las Organizaciones de manos de la “burocracia”.

90. La normalización de la CGT San Nicolás en 1970, elige a Antonio Magaldi (Secretario General de la AOT San Nicolás) como Secretario General, ante la oposición de la UOM, que rompe con la central. En este momento, J. I. Rucci era Secretario General de la CGT y R. Cecchi era el Secretario Adjunto a cargo de la Secretaría General de la UOM San Nicolás. Magaldi fue una de las caras visibles en las reuniones del STSA, así

gremiales” del cuerpo de delegados de SOMISA y de la UOM con el Secretario Regional de la CGT; la publicación de solicitudes cruzadas y el repudio general al “divisionismo” durante todo 1972. Los momentos culminantes de este proceso transcurren entre diciembre y enero del 72-73 cuando J. I. Rucci dispuso la intervención de la seccional San Nicolás de la CGT y el STSA respaldó públicamente a las autoridades desplazadas (EN, 23 de diciembre de 1972: 4) y cuando, respondiendo a una golpiza por parte de “matones” de la UOM (EN, 18 de enero de 1973: 5) los militantes de STSA organizaron una huelga con ocupación de la planta el 19 de enero. El Acta firmada por la UOM que incorporaba a SOMISA a la rama metalúrgica y la golpiza de los integrantes del STSA habrían sido, según *El Norte*, los disparadores de la convocatoria a una huelga cuidadosamente planeada y organizada, y que transcurrió en perfecto orden y sin disturbios. Unas horas más tarde, la UOM decreta el paro por considerar que no había suficientes garantías para el desempeño de tareas.

Todo parece indicar que la adhesión a la medida de fuerza fue importante en un gran número de sectores, no obstante este conflicto terminó con una profunda derrota para el STSA: después de dos días de ocupación, no sólo no obtuvo su personería –sólo el compromiso del Presidente del Directorio de SOMISA de gestionar una audiencia con el Ministro de Trabajo (LN, 21 de enero de 1973: 22) - sino que un buen número de trabajadores fueron despedidos. Según *La Nación* (29 de enero de 1973: 10) la dirección del STSA considera “inexactos” los telegramas de despido que justifican el cese de la relación laboral en “haber incitado y dirigido el paro de actividades y ocupación de la Planta General Savio”. En la misma nota se especifica que entre los despedidos hay un militante de la Juventud Peronista<sup>91</sup> que no se encontraba ni siquiera afiliado al STSA. Otros de los despedidos eran militantes del PST<sup>92</sup> o del radicalismo. Llamativamente la dirección del STSA no sufrió despidos ni persecuciones después del conflicto, tampoco acompañaron las medidas de

como otras organizaciones sindicales (como los plásticos) cedían sus locales para las reuniones organizativas y apoyaban la escisión de los siderúrgicos – al menos coyunturalmente en función de su enfrentamiento con la UOM .

91. Ésta organización hará explícita su posición de “lucha antiburocrática en el seno de la UOM, sin divisionismos” (EN, 31 de enero de 1973: 8).

92. Uno de los despedidos es Luis Gómez, candidato a Intendente del PST (Partido Socialista de los Trabajadores, de orientación trotskista-morenista). Para este partido, la pelea por la personería gremial del STSA es parte de la lucha antiburocrática y anti-patronal.

movilización de los despedidos, aunque reclaman su reincorporación<sup>93</sup> (LN, 9 de agosto de 1973). Estos dos elementos (el no despido de la dirección del STSA y la presencia de la izquierda organizada) le hacen decir a Rucci que “SOMISA y Tosco serían los responsables de la huelga del STSA” (EN, 21 de enero de 1973: 1) En fin, el STSA nunca obtiene su personería gremial y, ante la masiva movilización, la empresa repite la respuesta represiva y persecutoria que se había ensayado con mucha mayor profundidad contra el cuerpo de delegados en 1967 –con la anuencia de la conducción de la UOM.

Entre los *somiseros*, el protagonista del conflicto de enero del 73, es el STSA –referenciado por contraposición a la UOM. Desde la perspectiva de la historia del colectivo *somisero*, ese “orgullo profesional” o “de oficio” evocado en relación con el resto de los metalúrgicos, y tematizado como el sustento de la exclusividad sindical, no fue suficiente para promover la ruptura en las relaciones de representatividad que detentaba una dirección sindical con importante presencia en la cotidianidad de los trabajadores. En todo caso, las relaciones de representatividad que construía la organización sindical metalúrgica produjeron, por una parte, la persistencia de esta organización como la más representativa del conjunto y, por otra, permitieron que el conflicto se absorbiera a través del recambio en la dirección gremial de los *somiseros*. El ascenso de la nueva fracción sindical dirigente implicó que ésta asumiera y desarrollara el programa del STSA.

### *Colaboración y participación común Consolidación de la estrategia delegativa (73-76)*

El conflicto del STSA determinó cambios importantes en la dirección, en la estructura de conducción y en la orientación sindical de la UOM San Nicolás, dado que evidenció el rechazo de una parte importante de las bases a las prácticas asociadas con la coacción y la violencia física –tematizadas usualmente en clave de “matonaje” y “gangsterismo” como parte de las prácticas

93. Esta situación sorprende incluso al informante policial que consigna “Llama la atención esta circunstancia por cuanto los dirigentes principales del movimiento decretado por STSA y a cuyo cargo estuvieron las acciones desarrolladas por dicho grupo durante los días citados, o sea los miembros de la mesa directiva del gremio indicado, no ha sido despedido ninguno y sí se sanciona a personas que actuaron en un segundo plano en algunos casos y en otros permanecieron al margen del conflicto” (Archivo DIPBA, Mesa B, Carpeta N° 111, Leg N° 43: fs 233).

características de la burocracia sindical.<sup>94</sup> Además de los relatos de militantes sindicales opuestos a la conducción que ejercían J. I. Rucci y Rodolfo y de la documentada agresión física a los integrantes del STSA, existe un interesante documento fechado en 1971 en el archivo de la DIPBA, en el que se establece una especie de debate acerca de las características de la conducción del sindicato metalúrgico entre el/los informante/s y quien/es recibían la información. En este intercambio los informantes consignan la existencia de una importante oposición a Rucci proveniente de las filas del mismo peronismo. En el mismo sentido, consideran que:

Los elementos izquierdistas no podrán nunca copar los cuadros directivos ni cuerpo de delegados de la Unión Obrera Metalúrgica [...] delegado que se menciona como comunista o izquierdista o simplemente opositor al peronismo es de inmediato expulsado del gremio y a la vez ejercen presión ante la patronal hasta provocar el despido del establecimiento donde trabaja [...] impera en la seccional local de la UOM una especie de gangsterismo en el cual un grupo dictatorial [...] rige totalmente los destinos de la entidad, barriando con cuanto núcleo opositor intente formarse, sin reparar en medios para lograr su fin [...] incluso se creo un cuerpo de “guardaespaldas” armados que acompañan a R en todas sus giras y que monta guardia permanentemente en la sede de la seccional. (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 50: fs. 416-418).

En el relato de Rodolfo, el uso de la violencia física o “trabajo sucio” tenía una motivación precisa: mantener las posiciones de dirección de la organización sindical en manos de la fracción dominante. Parece muy probable que el disparador de la ocupación haya sido la agresión física que sufrieron los militantes del STSA y el modo en que la conducción de la UOM dirigió el conflicto, que incluso ponía en riesgo el predominio y la proyección de J. I. Rucci.

Nada más que algunos eran medio flojos y otros... vamos a hablar clarito... había que apretarlos. Y el trabajo sucio ese... también me tuvo que encargar yo. Del trabajo sucio me encargué yo porque era un...

94. Para una descripción de las prácticas y el proceso de constitución de la burocracia sindical ver: Walsh, Rodolfo (1969) *¿Quién mató a Rosendo?* (especialmente el cap. “El Vandorismo”, pp. 153-160). Rodolfo Walsh es uno de los intelectuales que sistematiza y propagandiza las posiciones de la CGTA en contra de la burocracia sindical.

[había que] ir descabezándolos, ir descabezándolos... Y los métodos, no eran tampoco muy persuasivos. Era sí o sí, porque si no... [...] porque llega un momento en la vida gremial que vos... vas a tomar un gremio, te vas a meter dentro de un gremio y te van a decir “pero muchachos, ¡pasen! ¿¿¿Es todo de ustedes????”

En marzo del 73 Rucci acepta la renuncia del Secretario adjunto en funciones de secretario general y de los miembros de la Comisión Interna de SOMISA. Se produce el recambio de la Comisión Directiva, quedando Naldo Brunelli a cargo de la Secretaría de Organización. Seis meses más tarde, es posible rastrear un conjunto de logros reivindicativos, algunos de los cuáles respondían al programa del STSA. Entre los principales y más publicitados logros gremiales encontramos: el reemplazo de los camiones por colectivos para el transporte de los *somiseros* –reivindicación presente en las “Bases...” de 1965– y la implementación servicios a cargo de la empresa desde los núcleos urbanos más cercanos (Ramallo, Pergamino, Rosario, San Nicolás) hacia la planta; la mejora en las prestaciones de salud, mediante la prórroga de un acuerdo con la dirección de la Empresa que presta el servicio a través de su mutual y la mejora sustancial de las comidas y refrigerios distribuidos en cada turno (EN, 2 de septiembre de 1973: 4).

La nueva dirección sindical proclamaba su accionar “consecuentemente con el pensamiento de nuestro conductor, el General Perón, de que todo debe hacerse en su medida y armoniosamente, comenzamos a hacer realidad viejas aspiraciones de los metalúrgicos nicoleños”. Dos elementos son relevantes en esta enunciación: el primero es que, aunque los logros benefician exclusivamente a los trabajadores de SOMISA y sus familias, se reputan como aspiraciones de los metalúrgicos nicoleños, suturando en este anuncio la fisura profesional que había sostenido la escisión del STSA. A su vez, se sustentaban reivindicaciones fundamentales del programa de esa organización, en un claro proceso de reafirmación y reconstitución de la representatividad de la dirección sindical. La segunda cuestión es el recurso al Gral. Perón como elemento de legitimación del accionar que se socializa. En el mismo anuncio, se postula al “trabajador, pilar fundamental de la riqueza de nuestra Patria” como el único objetivo del trabajo sindical.

La situación política de 1973 también implicó cambios en la dirección de SOMISA. Como producto del proceso democrático y del advenimiento de la presidencia de Héctor Cámpora, se produce el cambio del Presidente



del Directorio en marzo de 1974 asume el Gral. de División Julio Maglio y en julio de ese año, se produce la renuncia de algunos directores militares de la empresa, uno de los cuales es reemplazado por Naldo Brunelli (Secretario General de la UOM San Nicolás). Con esta gestión el campo de acción común entre las organizaciones sindicales y la empresa en el ámbito extra-productivo se amplía considerablemente. El recambio de direcciones en las instituciones en las que se produce, concretiza y regula la relación capital-trabajo estaba relacionado con el contexto político nacional, signado por el “Pacto Social”<sup>95</sup> que lanzó el gobierno justicialista asumido en mayo.

Las direcciones sindicales y empresarias procuraron enfrentar y morigerar los procesos de movilización y conflictividad que habían sacudido al grueso de los *somiseros* durante 1972 y 1973 y esto implicó el crecimiento de la intervención conjunta en los campos de la salud, vivienda, recreación y educativo. En efecto, se registra por estos años el crecimiento de los servicios de salud sindicales con la inauguración de consultorios externos y del Sanatorio de la Seccional para 1975; así como la compra de ambulancias y de un avión-ambulancia. En términos de la cooperación con la empresa, se produjo la cesión por parte de SOMISA de terrenos para la construcción de barrios obreros y de un campo recreativo sindical en 1975 y se profundizó la intervención sindical la capacitación técnica de los metalúrgicos y sus hijos. También se fundó en el '75 el banquito metalúrgico –contraparte sindical de la Mutual General Savio– (ES, abril de 1975: 1-3; mayo de 1975: 13-14; EN, 25 de mayo de 1983: Suplemento especial Diez años de Labor). Este tipo de intervenciones constituían elementos que sustentaban la adhesión de las bases a la dirección sindical, fundamentalmente teniendo en cuenta la política oficial de congelamiento de salarios. En el ámbito fabril, se sostenían las prácticas gremiales que garantizaban la consecución de las prácticas de no-

95. Este instrumento político procuraba sostener acuerdos institucionalizados entre la CGT, la CGE (Confederación General Económica, asociación empresaria expresiva de los intereses de la burguesía industrial media) y el Estado, en una coyuntura económica signada por los primeros signos de agotamiento de la acumulación sustitutiva. Diseñado por el Ministro de Economía J. Gelbard, establecía medidas de control de la inflación, principalmente el tope en aumentos salariales, la suspensión de negociaciones colectivas por dos años y el congelamiento de precios en algunos artículos; lo que significaba la moderación en las pujas reivindicativas que se estaban desarrollando en un ambiente de importante movilización obrera (Torre, 1983: 48; Cavarozzi, 1997: 65).

subordinación, en un contexto de creciente represión de los reclamos obreros y de polarización política e ideológica.

En clave socio-ideológica y en consonancia con los postulados del “Pacto Social” la organización sindical y la dirección empresaria sustentaron discursos de armonía, colaboración y conciliación. En la introducción al Balance correspondiente al primer período de su ejercicio como presidente, el Gral. J. Maglio expresa

un agradecimiento a todos cuantos trabajan para SOMISA y un reconocimiento especial a los representantes de las entidades gremiales que los agrupan pues su colaboración ha contribuido a superar airosumamente las circunstancias adversas transcurridas [vinculadas con la imposibilidad de satisfacer la demanda interna]. (SOMISA Memoria y Balance, Ejercicio N° 27 1973-1974: 6).

Similares términos se expresaron en los comentarios introductorios al balance del siguiente ejercicio y en los sucesivos “Saludos al Personal” que circulaban con motivo de la finalización del año en los Boletines de la Presidencia. En especial, el del año 1974 destacaba y agradecía

especialmente la decisión de las organizaciones sindicales de no detener el proceso productivo, aún en circunstancias en que todo el país era convocado para conmemorar hechos trascendentes [refiriendo a la muerte del Gral. Perón]. (BP N° 36, 30 diciembre 1974).

Sobre el final de este período –en 1975– comienza a publicarse la revista *Acero*, órgano corporativo de la empresa que procuraba transmitir “qué pasa en nuestra comunidad siderúrgica” (RA, año 1 N° 1: 2). En el Editorial el Gral. Maglio asumía que en el período

pueblo y Gobierno unidos se hallan empeñados en la ingente labor de la reconstrucción nacional, ese esfuerzo cotidiano [de lograr una industria pesada nacional] debe acrecentarse al límite de nuestras fuerzas, colaborando así de manera efectiva a lograr la Argentina que todos queremos. (RA, año 1, N° 1: 3).

El reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, la apelación a su bienestar y la prosperidad de la empresa se enlazan en el discurso de la dirección empresaria, con la “construcción de la Argentina que todos queremos”.

Se trata de un período de crisis política y económica en el seno de la

cual las articulaciones constitutivas del nacionalismo industrialista son actualizadas por la dirección empresaria y la dirección sindical para establecer un campo de acciones e intereses comunes entre la empresa y los trabajadores. En el caso de los trabajadores y su dirección sindical, este campo de intereses comunes está expresado por el peronismo en clave política. La legitimación del rol sindical en este aspecto –que implica la cooperación y complementación con la empresa– se expresa en las páginas de la revista *Acero* y del mensuario *El Siderúrgico*, que transmiten novedades relativas a las instituciones de salud, educación y vivienda dependientes tanto de la empresa como de las organizaciones sindicales.

Ahora bien, esta construcción socio-ideológica comprendía tanto las intervenciones conjuntas empresa/sindicato en el ámbito de la reproducción de la fuerza de trabajo como un conjunto dominante de valores, significaciones, representaciones acerca del trabajo, los trabajadores y las relaciones de trabajo que sustentaban prácticas obreras que se tornarían paulatinamente contradictorias con la dinámica de acumulación capitalista, y como vimos, objetos de disciplinamiento y represión. Toda vez que las posibilidades de sustentar la capacidad de movilización de las bases estaba fundada en la continuidad de estas prácticas, era comprensible que la dirección sindical en este período avanzara en una estrategia de intervención en el ámbito extra-productivo, viabilizando el avance empresarial en términos de disciplinamiento y control, evidente hacia finales de 1975 y profundizado con la dictadura militar. La idealización de este período –signado como vimos por la relativa fuerza sindical en el ámbito de la producción y de creciente intervención en áreas vitales de la reproducción de la fuerza de trabajo– es el sustento de las construcciones que vinculan a SOMISA con la realización de objetivos *sociales* antes que a objetivos *de lucro*; así como la base de reproducción y proyección de la dirección sindical metalúrgica.

### *La avanzada empresaria en la “comunidad siderúrgica” (1976-1982)*

Con el Golpe de Estado del 24 de marzo de 1976 se producen sustanciales transformaciones en las relaciones entre la empresa y las organizaciones sindicales. En rigor, el avance empresarial sobre las condiciones de trabajo y las prácticas obreras se había iniciado varios meses antes. Hemos citado repetidas veces el BP N° 54, que explicita los “factores negativos de la producción” y la implementación de políticas empresarias tendientes a “eliminarlos”.

A los propósitos gerenciales de “eliminar” los factores negativos en la producción, se agrega la intención empresaria de implementar el “incentivo a la producción” desde el 1° de abril de 1976; propuesta rechazada por el cuerpo de delegados en febrero de 1976; con el argumento de que el incentivo “no constituye aumento de salarios” y que motivó una serie de medidas de fuerza escalonadas (trabajo a reglamento, quite de colaboración y paro) desde el 24 de febrero hasta el 2 de marzo (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, legajo 132: fs. 155). Estas respuestas sindicales aparecen frente a intentos empresarios de vincular el incremento salarial a la productividad, antigua batalla del empresariado que comienza a generalizarse desde los setenta.

Con el Golpe de Estado cambia el Directorio nuevamente y la empresa pasa a estar presidida por el Gral. Horacio Rivera, aquel recordado por los *somiseros* como el Presidente que “caminaba la planta”; “recorría los sectores”... En el Ejercicio N° 29 (75-76) las cosas se presentan difíciles para SOMISA: la recesión de la economía local y la devaluación de la moneda echaron por tierra los planes de producción elaborados en base a perspectiva de aumento de la demanda y acentuaron la acumulación de *stocks* profundizando las dificultades económico-financieras de la empresa. A estos factores, el Gral. Rivera agrega “... la existencia de una notoria indisciplina laboral acompañada por un excesivo ausentismo con las lógicas secuelas de disminución de la eficiencia y de aumento de los costos operativos”. Entre las medidas implementadas para contrarrestar esta indisciplina se enumeran “un adecuado contralor”, “un reordenamiento de las exigencias previas a la selección de personal” y la “reducción de las incorporaciones al mínimo” (SOMISA Memoria y Balance, Ejercicio N° 29: 3-4). En el Ejercicio siguiente, el Presidente del Directorio informa que

Las medidas adoptadas para el restablecimiento de la disciplina en el trabajo fueron gradualmente acompañadas por el entusiasmo demostrado por todo el personal, lo que se tradujo en una inestimable colaboración con los consiguientes beneficios en la obtención de los fines perseguidos. (SOMISA Memoria y Balance, Ejercicio N° 30: 5)

Las medidas adoptadas comprenden un abanico que va desde prácticas que intentaban construir consenso hacia el colectivo de trabajo hasta las clásicas prácticas de coacción patronal (despidos y sanciones). Las primeras operaban a través de articulaciones socio-ideológicas que apelaban al patriotismo del obrero siderúrgico que concurría diariamente a su trabajo, o al carácter

ejemplar de la asistencia perfecta, fundamentalmente en tanto ejemplo paterno hacia los hijos (Berg y Carminati, 2008). El principal soporte que hemos registrado de estas prácticas consensuales era la revista *Acero*,<sup>96</sup> pero su reproducción abarcaba discursos de mandos medios y jerárquicos, en una pugna de las gerencias para que se volviera parte del sentido común del *colectivo somisero*. Otra práctica vinculada con la producción del consenso es la implementación de la citada RAC (Retribución Anual por Colaboración), cuya percepción se hallaba directamente ligada a prácticas laborales (re)disciplinadas. En un contexto inflacionario y de rápido deterioro del salario real, es muy posible que la implementación de la RAC haya operado como potente motivación disciplinadora para los *somiseros* y haya sustentado la “colaboración” que el Gral. Rivera consigna en sus comentarios al Balance del Ejercicio N° 30. Finalmente, las recorridas que el Presidente y el Gerente de Planta realizaban por las líneas de producción, referidas en el capítulo anterior contribuían, como vimos, a motivar las prácticas productivas de los trabajadores.

Por otra parte, se reforzaron los mecanismos de control externo, con un objetivo preciso: las prácticas de no-subordinación, fundamentalmente aquellas en que los trabajadores ocupaban los tiempos muertos o arrebatados al proceso productivo. Entre las prohibiciones más recordadas registramos: tomar mates, consumir bebidas alcohólicas, preparar comidas, leer el diario, escuchar la radio. Este control se realizaba a través de la mayor presencia del cuerpo de vigilancia en las líneas de producción y en el control de los antiguos rincones perdidos. Al mismo tiempo aumentan proporcionalmente los cargos de supervisión y la presencia militar-policial en la Planta. Algunos relatos evocan que estas fuerzas implementaron la confección de la cédula de identidad para todos los trabajadores de la planta, lo que equivalía a un proceso de identificación de primera mano y las frecuentes requisas a los colectivos que conducían a los *somiseros* de localidades cercanas. Este tipo de prácticas se combinó con el avance sobre condiciones y regímenes de trabajo: en julio de 1977 se dejan de aplicar los regímenes de insalubridad, se ensayan vías de flexibilización de tareas, se implementan incentivos o plus salariales por au-

96. Federico Berg y Andrés Carminati analizan los dispositivos para categorizar al ausentismo presentes en la publicación; el tono moral (vinculado con el ejemplo y el patriotismo) se refuerza al ser enunciado por trabajadores ausentistas “arrepentidos” o, a la inversa, ante el incontestable ejemplo contrario; como el del obrero que no registraba ninguna falta en 17 años de servicio (2008).

mentos de jornadas semanales, etc. El conjunto de estos avances fueron objeto de reivindicaciones y conflictos puntuales desde 1982.

En términos generales, es la “racionalización” y no la “represión” el tema que domina en los recuerdos que los *somiseros* han construido sobre el período de la dictadura; aunque son numerosos los recuerdos de compañeros de trabajo “de izquierda” que “nunca más vimos”; también son recurrentes los relatos de militantes de organizaciones políticas que dejaron de ir a la fábrica al producirse el Golpe. A pesar de que con la lucha del STSA se había expresado el trabajo sindical de algunas agrupaciones y corrientes; de las acciones de propaganda armada que había desplegado el ERP en la ciudad y de la presencia de militantes de diferentes corrientes políticas en la planta; el conjunto de *somiseros* entrevistados no registran episodios de detenciones, desapariciones o muertes de otros compañeros de trabajo. Federico Berg (2008) indaga en el secuestro y desaparición de un delegado sindical y en las diferentes versiones sobre los hechos, sin que este episodio se torne un elemento dominante en los relatos *somiseros*.

No obstante estos elementos, el registro predominante de la época vincula la ausencia de la organización sindical en la planta con los avances patronales sobre las condiciones de trabajo. Respecto de esto, aunque hay al menos un delegado desaparecido y se registran despidos de activistas y militantes sindicales; hay una continuidad en el conjunto de cuadros dirigentes que durante la dictadura permanecen abocados a la administración de servicios sociales sindicales, en una relación tensa pero cooperativa con las autoridades a cargo de la Intervención del Sindicato. Un informe titulado “Diez años de labor” publicado por *El Norte* en mayo de 1983 y firmado por Naldo Brunelli, reseñaba las tareas a las que se había abocado la organización. En él no se planteaban rupturas en la dirección sindical, y se denunciaban los “Despidos selectivos, cárcel, presiones morales y el amordazamiento de la voz sindical en un marco legal represivo...” como el contexto en que se había desarrollado la vida sindical en “los últimos siete años”.

En el mismo informe se distingue el período 73-76 –caracterizado por condiciones de adecuada representación en la vida sindical y elecciones democráticas de los cuerpos de delegados y comisiones internas– del que comenzaba con la dictadura, en el que la actividad sindical se centró en la labor social y en “... mantener [...] la plena ocupación, la semana laboral completa y el pago de jornales a término [...]” (EN, 25 de mayo de 1983: suplemento especial Diez años de Labor). Mantener estas condiciones se ponderaba como

un logro gremial, toda vez que la industria metalúrgica se vio notablemente perjudicada por la política económica aperturista de la dictadura militar y SOMISA había perdido su condición de proveedora de semi-terminados. El período que se iniciaba, siempre según el mismo informe, se caracteriza porque el movimiento obrero “...comienza a reencontrar el camino de la lucha y es en particular en nuestra seccional donde los trabajadores protagonizaron pacífica y ordenadamente el primer paro en la historia de SOMISA de reivindicación salarial pura y exclusiva”, en referencia al paro salarial de 1982. El informe de la dirección sindical expresaba las transformaciones cualitativas que se habían operado en el sector siderúrgico, así como las principales líneas de acción de una orientación sindical que se consolidaría durante la, crítica, década del ochenta.

## Cotidianeidad laboral, transacciones y representatividad Elementos de explicación de las prácticas gremiales

Inscribir la dinámica reivindicativa en la cotidianeidad fabril requiere identificar sus elementos constitutivos y distinguirlos jerarquizadamente para el análisis. El primer elemento a considerar es que existía un horizonte reivindicativo configurado en torno de dos dimensiones en el proceso productivo: las condiciones de ocupación y distribución de tareas entre puestos –que conducía a la discusión sobre aspectos de la organización del proceso de trabajo– y la monetarización de las condiciones de trabajo –que remitía a la reivindicación de adicionales, sumas extra y suplementarias. En este horizonte reivindicativo se articulaban prácticas transaccionales directamente vinculadas con la reproducción de los trabajadores y sus familias.

La articulación de esas prácticas transaccionales en torno de delegados constituía un aspecto de la configuración de los colectivos inclusivos informados por construcciones ideológicas tributarias del nacionalismo industrialista. Estas relaciones fortalecían y sustentaban una red de relaciones y un campo de acción e intereses comunes entre la empresa y las direcciones sindicales, tendientes a reproducir la integración subordinada de los trabajadores al orden fabril y al orden social. A su vez, identificamos dos núcleos de reivindicaciones fundamentales que atraviesan la historia del *colectivo somísero* en clara continuidad con los valores y las significaciones acerca de los límites

en el uso de la fuerza de trabajo por parte del capital: el reclamo salarial y la reivindicación de la insalubridad de ciertos sectores de la planta. En torno de estas reivindicaciones se articulaban un conjunto de prácticas que expresaban el malestar, el padecimiento y el sufrimiento ocasionados por la carga laboral. También establecimos la articulación entre las prácticas de no-subordinación y las prácticas colectivas de protesta en clave de continuidad; así como la relativa discontinuidad entre éstas y las prácticas transaccionales

La trayectoria del *colectivo somisero* va de una primera etapa ligada con la movilización, hacia el predominio de prácticas ligadas con la participación, mediadas por importantes procesos de conflictividad y coacción. Pero al mismo tiempo, el desplazamiento de los trabajadores de base de las instancias de definición y discusión de actividades reivindicativas, operó a través de la consolidación del protagonismo de los *cuerpos orgánicos*. La “Tabla de Descripción de Funciones” aprobada a finales de la década del sesenta en instancias paritarias y los Convenios Colectivos de Trabajo resultaron importantes mecanismos para la vehiculización de prácticas reivindicativas. Junto con esto, los *somiseros* sostienen prácticas de no-subordinación contempladas por las jefaturas inferiores y defendidas por los delegados sindicales en los sectores. En esta clave se fue configurando una correlación de fuerzas que implicaba un importante poder sindical en la cotidianeidad fabril y alimentaba la representatividad y la legitimidad de los representantes sindicales.

Esta reconstrucción, fundada básicamente en los relatos de los militantes sindicales, merece también la ponderación de la representatividad de aquellos delegados que categorizan sus propias prácticas como “democráticas”. Para considerar este tópico, partimos de otro aspecto de los relatos: aquel que evoca las divisiones propias del colectivo de trabajo en la dualidad *operaciones/mantenimiento*. Sintéticamente, los trabajadores de operaciones son categorizados como la *base* de las prácticas relacionadas con la participación y la delegación. Esta construcción ideológica es común a trabajadores de mantenimiento, control de calidad y administrativos; a mandos inferiores, medios y altos; y a los mismos trabajadores de operaciones. En militantes sindicales con filiación político-ideológica de izquierda esta categorización constituye una explicación para el predominio de las prácticas de participación y delegación propias de la estrategia sindical dominante.

Otro elemento que converge en esta configuración es la valoración negativa de las prácticas transaccionales construidas en torno de los delegados de base. Categorizadas en clave de prácticas “clientelares” o “prebendarias”, en



general tendían a la resolución de problemas inmediatos de los trabajadores y generaban adhesiones y consensos desde esta perspectiva. El carácter moralizante de la impugnación y la posible desatención de los problemas cotidianos podrían ser otro elemento que quitara sustento de las bases a los referentes que intentaban sostener las prácticas de movilización.

Un último elemento que configura las relaciones de representatividad se relaciona con construcciones ideológicas que delimitan las fronteras del “verdadero obrero”. Las prácticas tendientes a la construcción de representatividad por parte de la Intervención se sustentaban en la naturalización del peronismo como filiación político-ideológica de los trabajadores y por ende como orientación política de las organizaciones sindicales. Esto permitía, al mismo tiempo, excluir a los militantes portadores de ideologías de izquierda como elementos extraños a los intereses del movimiento obrero argentino y legitimar el carácter dirigente de los funcionarios sindicales nombrados por el Secretariado Nacional. A la inversa, en los militantes sindicales de izquierda, la delimitación de los verdaderos obreros y sus representantes sindicales se fundaba en la representatividad conseguida en los lugares de trabajo y en la construcción de prácticas de movilización.

En este primer nivel, analizamos la forma en que esas prácticas expresaban sólo a una fracción del *colectivo somisero* y paulatinamente fueron integradas, en forma subordinada, a una estrategia de acción gremial predominantemente “participativa”. Esta relación se ve complejizada por el propio proceso histórico de centralización y verticalización de las estructuras sindicales en que se inscribe la configuración del *colectivo somisero*. Analizamos cómo las prácticas transaccionales ligadas con la construcción de consenso se combinan con prácticas de coacción —desplegadas en connivencia con las direcciones empresarias— como dos dimensiones de construcción de las estrategias gremiales y los cambios en las relaciones de representatividad sindical. En este sentido, las prácticas de organización gremial en el suelo de fábrica son parcialmente contradictorias con las prácticas de las direcciones sindicales, y éstas deben apelar a la coacción como uno de los medios para suturar tal contradicción.

Las peculiaridades en la vida política nacional propias del trienio 1973-1976 están atravesadas en SOMISA por el conflicto del STSA. Este conflicto evidenció la pérdida de representatividad de los delegados afines a la conducción de la seccional, el agotamiento de las prácticas “gangsteriles” como medio de desactivación de la oposición y la existencia de un conjunto de reivindicaciones sentidas por los trabajadores que era necesario atender. Sobre

estas premisas se fundó la dinámica sindical en este período que al mismo tiempo que sustentó y fortaleció las posiciones de fuerza obrera en el proceso productivo, profundizó la intervención sindical en el ámbito extra-productivo y la democratización controlada de las instancias fabriles de la organización sindical: elecciones de delegados, representación por sector, renovación de representantes.

En este período se consolida definitivamente el núcleo dirigente encabezado por N. Brunelli en la conducción de la UOM. Puntualmente, se consagró la figura del Secretario General como el principal actor de la vida sindical. El liderazgo de “el Flaco” como se lo apoda, se sustenta en la prolongación y profundización de la personalización de las relaciones sociales; esta vez orientada en función de la resolución de problemas que se perciben como personales y que encuentra en este referente una fuente segura de respuestas. La personalización de las relaciones es un elemento que explica la configuración del liderazgo del Secretario General de la Seccional metalúrgica nicoleña y en este sentido prolonga y profundiza dinámicas presentes en la cotidianeidad del *colectivo somisero*.

Esta personalización, que adquiere rasgos de omnipresencia en algunos relatos, oculta la existencia de una vasta red de relaciones cotidianas que así como sustentan el tipo de intervenciones que “solucionan” situaciones urgentes, reproducen las prácticas de construcción de representatividad: el resto de la comisión Directiva de la seccional, el cuerpo de delegados, integrantes de la comisión interna, militantes, funcionarios sindicales, incluso funcionarios administrativos de los rangos inferiores de la empresa. Estas relaciones sustentan la intervención sindical en ámbitos tan disímiles como la gestión de licencias especiales o adelantos salariales y la organización de asambleas y plebiscitos que abarcan al conjunto de la planta.

En la misma clave de la personalización, se suma la proyección del liderazgo de N. Brunelli hacia el ámbito extra-productivo por medio de intervenciones en salud, educación, medios de comunicación, etc. En definitiva, se desarrolla la proyección del liderazgo del dirigente sindical hacia la sociedad civil y hacia la sociedad política a través de su participación en las elecciones legislativas y de la integración del Congreso Nacional.<sup>97</sup> En este punto, el

97. Este tipo de proyección no es privativa del liderazgo de N. Brunelli. Históricamente la rama sindical del peronismo disputa espacios en las listas legislativas (locales, nacionales o provinciales) y las disputas internas entre la rama sindical y la rama políti-

carácter sindical del liderazgo de Brunelli trasciende al gremio metalúrgico para proyectarse al ámbito de la ciudad y convertirse en un referente social y político regional.

Finalmente, los conflictos del STSA y del SOESA evidenciaron que, si la identificación profesional como siderúrgicos es uno de los elementos que configuran al *colectivo somisero*, la identificación gremial como metalúrgicos parece haber predominado frente a los procesos de organización sindical paralela que tuvieron lugar en SOMISA. Este nivel de identificación tiene un aspecto político-sindical específicamente expresado por las coordenadas que marca el peronismo en relación con la estructura sindical y una dimensión ideológica, expresada por la naturalización del carácter nacionalista y peronista de los trabajadores que se homologaba con la unidad gremial como principio igualmente naturalizado. En el caso de SOMISA, y junto al indudable predominio de los contenidos y las identificaciones con el peronismo como constitutivas del sentido común de los *somiseros*<sup>98</sup> hallamos un conjunto de prácticas transaccionales y reivindicativas que reproducían posiciones de fuerza obrera en el proceso productivo y tendía a la materialización de las expectativas vinculadas con la justicia social y el bienestar obrero.

ca han sido determinantes en la configuración de las estrategias electorales del Partido Justicialista.

98. Sentido común configurado, según Daniel James (1990) como un “lenguaje de clase”, en tanto expresión discursiva de la conciencia obrera. En nuestra perspectiva, este sentido común implicaba elementos que trascendían la identificación política con el peronismo por parte de los *somiseros*. Como narramos, la naturalización peronismo/sindicalismo/ideología obrera es propia de los militantes y dirigentes peronistas y la identificación entre la conciencia sindical y las orientaciones políticas de los *somiseros* entrevistados no es lineal en absoluto. De hecho, y aunque muchos de nuestros entrevistados sin militancia sindical o política, expresaron su filiación peronista, un número importante se identificó con el radicalismo, el partido socialistas o como apolíticos.



---

## SOMISA y los *somiseros* ante la crisis y reconfiguración de las relaciones de hegemonía

Durante la dictadura militar se sentaron las bases para el proceso de transformaciones económicas, sociales y políticas que se caracterizaron por desestructurar el conjunto de relaciones producto de articulaciones socioeconómicas, políticas e ideológico-culturales que se habían desplegado en el seno del nacionalismo industrialista. Las bases sentadas durante la dictadura –mediante el terrorismo de Estado y la represión sistemática de organizaciones y militantes– generaron transformaciones socioproductivas, políticas e ideológico-culturales, que continuaron desplegándose con diferente alcance durante la década del ochenta, hasta que en la década del noventa adquirieron carácter orgánico, bajo la forma del *proceso hegemónico neoliberal*. Mediante estas transformaciones la Argentina configura su inserción en un capitalismo con circuitos de producción, de circulación y de realización del valor profundamente internacionalizados por lo que los análisis referidos a nuestro país deben contemplar necesariamente la dimensión internacional.

El contenido de este capítulo refiere, pues, a ese intenso período de transición entre dos procesos hegemónicos diferenciados y a los procesos de acumulación que los sustentan. Esta transición fue tematizada a través de dos nociones en torno de las cuales se fueron configurando núcleos de disputa y que expresan, a su vez, las dimensiones económica y política de las transformaciones en curso. Referimos a las nociones de *reconversión productiva* y *reforma del Estado*. Entre 1983 y 1989, el gobierno de Raúl Alfonsín se debatió entre la consolidación de la democracia burguesa como régimen político y la viabilización de una forma estatal que expresara esas tendencias propias

de la acumulación capitalista, que impulsaban a los capitales más importantes a integrarse al potenciado mercado que suponía el ámbito internacional. El gobierno de Carlos Menem, con el fracaso sistemático de los iniciales intentos de estabilización, aceleró el consenso entre las diferentes fracciones de la burguesía en torno a un proceso de acumulación basado en la sobrevaluación del tipo de cambio y la apertura externa que en clave de las relaciones capital-trabajo significó presiones sobre el poder adquisitivo de los salarios, cambios regresivos en las regulaciones legales y pérdida de conquistas históricas de los trabajadores.

### La década del ochenta y las articulaciones perdidas...

Las articulaciones que iniciaron su transformación durante la dictadura militar, la continuaron durante la década del ochenta y consolidaron su reconfiguración durante los noventa se expresaron de modo particular en el sector siderúrgico argentino. El análisis muestra que el sentido que adquirieron estas transformaciones contiene importantes elementos explicativos para considerar los núcleos duros del proceso hegemónico neoliberal. Desarrollaremos los cambios en tres tipos de articulaciones: las sectoriales –que remiten a la dimensión socioeconómica de las relaciones sociales–, las políticas –que remiten a las articulaciones en el seno de la estructura estatal– y las político-ideológicas –que abordaremos a través del análisis de la dinámica reivindicativa de los *somiseros*.

#### *Articulaciones sectoriales: el capital estatal y los capitales privados*

La dinámica del sector manufacturero en Argentina desde la dictadura militar –que exhibió crecimiento lento con tendencia a retroceder en su participación del producto– y las transformaciones que acontecían a escala mundial condicionaron el desarrollo de la siderúrgica. Hacia los ochenta, analistas económicos e industriales caracterizaban que la industria se encontraba en una situación de crisis estructural, debido a la baja proporcional en el consumo de materiales siderúrgicos –a causa de su reemplazo por plásticos u otros materiales y porque las industrias más dinámicas en esta etapa no cuentan con el

acero como principal materia prima (Vitali, 1992). Uno de los indicadores de esta crisis es el nivel de consumo aparente de acero<sup>99</sup> que en Latinoamérica creció sostenidamente desde la posguerra, con picos durante las décadas del sesenta y del setenta –producto de procesos de *relocalización productiva*. En la década del ochenta la retracción del mercado siderúrgico local impulsa el vuelco exportador del sector, los niveles de consumo aparente latinoamericano comienzan a retroceder a un ritmo promedio del 2% anual (Cabello Naranjo, 1993). De modo que, al mismo tiempo que América Latina y los países periféricos en general se consolidan como productores de acero en el mercado mundial, los países industrializados protegen su propia producción; esto provoca el recrudecimiento de la competencia y de las disputas entre capitales.

En Argentina, para 1985 las exportaciones comprometieron un 40% de la producción total de acero. Por otro lado, se verifica un alto nivel de subutilización de la capacidad instalada, con diferentes grados de impacto en las distintas etapas del proceso de producción. El recrudecimiento de la competencia externa y la creciente dificultad de movilizar el capital constante en la producción de acero en sus diferentes fases, abrieron el camino a una profunda reconversión fabril en el sector (Schvarzer, 1996).

Un impulso fundamental al proceso de reconversión fabril proviene de la integración productiva de los capitales privados más importantes del sector (Acindar en 1978 y Siderca en 1979),<sup>100</sup> que elevaron de forma importante la productividad en el espacio nacional y dinamizaron el proceso de concentración y centralización de capitales, enfrentando así la necesidad de nivelar la productividad del sector a escala internacional. A su vez, las empresas estatales ven reducido su rol en la estructura productiva del sector. En efecto, para 1981, SOMISA cubría menos del 50% de la demanda interna, con diferencias considerables según los productos (RA N° 34: 22). Este proceso es un elemento explicativo fundamental en el proceso que culminó en la privatización de SOMISA (Jerez, 2007; Soul, 2008; Aspiazu, Basualdo y Kulfas, 2007).

99. El consumo aparente de acero se estima a partir de restar las exportaciones y sumar las importaciones a la producción local.

100. Las inversiones del capital privado siderúrgico en la integración del proceso productivo se vieron alentadas por diferentes mecanismos de regulación estatal, al mismo tiempo que otros mecanismos facilitaban la importación de insumos y equipos por parte de los inversores privados por lo que éstos veían subsidiadas las inversiones. (Schorr, 2004; Schvarzer, 1993).

Las estrategias orientadas hacia el mercado externo actualizan las presiones de la competencia internacional y profundizan la necesidad de los procesos de reconversión fabril. El Directorio de SOMISA enfrenta esas presiones reorientando su producción a la elaboración de aceros planos –en detrimento de la palanquilla– estableciendo estrategias exportadoras “a precios agresivos” para eliminar *stocks* de planos y “a precios competitivos” hacia el mercado de palanquillas. La fabricación de rieles también se vio afectada por la disminución en los ritmos de retiro de Ferrocarriles Argentinos (SOMISA: Memoria y Balance Ejercicios N° 32-33, sección *comercialización*). Los Ejercicios citados representan el momento bisagra en que las exportaciones comienzan a tener mayor gravitación en la estructura de ventas de SOMISA; aunque ya desde el Ejercicio N° 29 (76-77) se acusan los efectos de la retracción del mercado interno y en el Ejercicio N° 30 se brindan los primeros datos sobre exportación de chapas y se anuncian regímenes de venta de chapas a precio preferencial.

Esta dinámica de crisis, concentración y centralización que caracterizó el proceso de reconversión en la siderúrgica –proceso que se produjo mediante la privatización de las plantas estatales– significó la inauguración en el país de un nuevo *ciclo industrial*<sup>101</sup> para el sector o bien, a la inversa, la entrada de los capitales radicados en el país a la base técnica que se expandía a escala internacional como consecuencia de la difusión comercial del sistema de *reducción directa*. Esta serie de innovaciones implica el reemplazo de la secuencia *alto horno – convertidores – laminación* por la de *reducción directa – hornos eléctricos – colada continua*. La nueva secuencia actualizó las posibilidades de integración de las empresas propiedad del capital privado, dado que permitía un esquema productivo “caracterizado por menores inversiones fijas, menores costos fijos por tonelada producida, mayor flexibilidad productiva (en

101. La transformación de los procesos productivos se materializa en el aumento de la productividad; esto es, la disminución del tiempo socialmente necesario para la producción de una unidad de mercancía o, lo que es lo mismo, la disminución del valor de las mercancías. *Todos* los capitalistas de esa rama centran sus esfuerzos en acercarse a los niveles de productividad más elevados; por lo que, tarde o temprano, adoptan los nuevos métodos de producción. Subjetivamente, por parte de los capitalistas es en el desarrollo de estos procesos que aparecen objetivos como la necesidad de modernización, de innovaciones tecnológicas. El desarrollo de esta necesidad plantea inevitablemente, la reorganización de los procesos de trabajo (Marx, 1999).



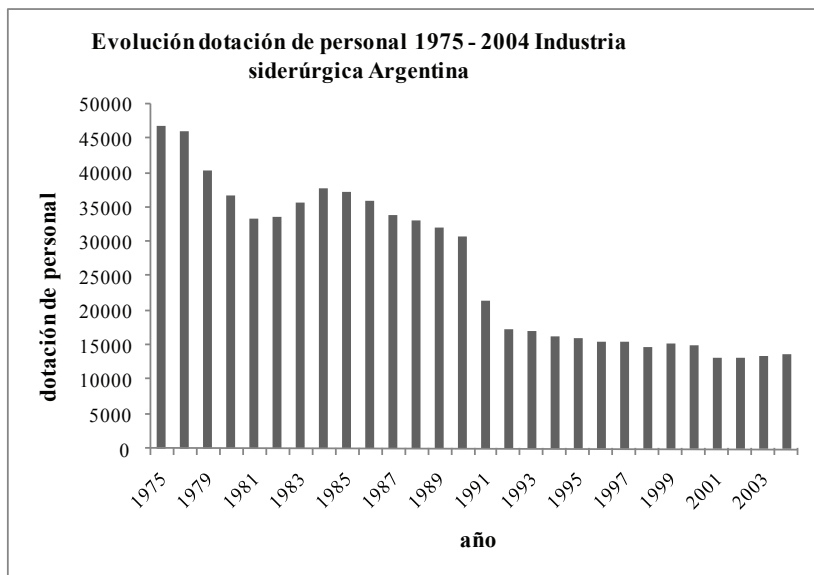
relación a la posibilidad de obtener aceros más variados en su composición química y la posibilidad de realizar series más pequeñas) y niveles productivos más acordes con mercados locales (series cortas)” (Jabbaz, 1994: 6). Una transformación importante de la base técnica, implica transformaciones en la gestión y organización de la fuerza de trabajo, pero la relación entre ambas dimensiones no es mecánica ni unívoca.

Desde el inicio del período de transformación del esquema productivo en la industria siderúrgica, se verifican tendencias opuestas entre los índices de productividad y el empleo. Mientras el primero aumenta (junto con los niveles de producción), el nivel de empleo disminuye notablemente.<sup>102</sup> En primer lugar, los niveles de producción de acero crudo se elevan desde el inicio de la década del ochenta como consecuencia del impacto sobre los mismos de la integración de Acindar y Siderca y del proceso de fusión que protagoniza la primera.<sup>103</sup> Este incremento estaría expresando un desarrollo intensivo de la explotación del trabajo, ya que se realiza en el marco de un proceso de disminución de personal en las plantas adquiridas por Acindar, inaugurando una tendencia decreciente en el nivel de empleo. Esta tendencia se profundiza entre 1989 y 1991, momento en el que, como se observa en el gráfico, el nivel de empleo alcanza pisos mínimos de los que no se recuperará hasta la actualidad. En cuanto a los índices de productividad, medidos en términos de toneladas anuales por hombre, experimentan un incremento sostenido desde el inicio del ciclo industrial, pasando de 95 t/h en 1975 a 721,2 t/h en 2005 (Aspiazu, Basualdo y Kulfas, 2007).<sup>104</sup>

102. La integración de Siderca se produce en 1979. Para 1986 se registró una disminución de la dotación de personal de aproximadamente el 26% (Giacalone, 2004).

103. La producción en el año inmediatamente anterior al proceso de integración es de 2.251 t de acero en tanto que hacia 1982 se había elevado a 2.942 t superando las 3.000 t en 1985 (Bisang y Chidiak, 1995).

104. La productividad de la industria siderúrgica argentina se revelaba retrasada respecto de la que, al inicio del período, ostentaban Japón (430 t/h anuales) y Estados Unidos (240 t/h anuales). De igual modo, los salarios del sector en Argentina eran una cuarta parte de los de Estados Unidos y un tercio de los de Japón.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Aspiazu, Basualdo y Kulfas (2007); Bisang y Chidiak (1995); Basualdo, Lozano y Fucks (1991).

De modo correlativo al despliegue de nuevos esquemas productivos comienzan a manifestarse diversos intentos empresarios tendientes a transformar las formas de utilización de la fuerza de trabajo hacia la primera mitad de la década del ochenta. Dichos intentos se focalizarían en la optimización del uso de insumos y materias primas, así como en la reorganización del trabajo.

En Acindar, entre 1984/85 la empresa avanza en el intento de reorganización del sector de Mantenimiento en la planta de Villa Constitución mediante el Proyecto SAMA cuyo objetivo último era la constitución de equipos de mantenimiento *volantes* que se desplazaran por los diferentes sectores. Si bien la aplicación del principio de *polivalencia* o flexibilidad de tareas –y por ende, sus consecuencias negativas sobre el número de puestos de trabajo– es resistida por las organizaciones gremiales, la empresa avanza en lo que hace a la estandarización de tareas y la intensificación del trabajo a través de la informatización de *stocks* y la centralización de órdenes de trabajo. En 1988 en el marco de un acuerdo con el American Petroleum Institute (API) para la elaboración de caños con costura, la empresa avanzó en la incorporación del sistema de calidad total en los sectores vinculados con la elaboración de

tal producto (aproximadamente unos quinientos trabajadores). Las transformaciones en las tareas y en la organización del trabajo –fundamentalmente vinculadas con la adición de tareas de control de calidad a los puestos operativos– fueron producto de ciertos niveles de negociación entre las gerencias y los trabajadores (Angélico et al., 1992; Jabbaz, 1994).

Entre tanto, en Siderca la reorganización del proceso de trabajo se inicia en 1984, con la implementación del “Plan Maestro” que contemplaba una serie de inversiones y un programa de incremento de la productividad, orientado a adicionar tareas de detección y reparación de fallas a los puestos de operaciones. Este plan fracasa y entre 1986 y 1988 se preparan tres proyectos: un plan de Reorganización –focalizado en el colectivo de trabajo, comprendía procesos como el achatamiento de estructuras, sustitución de operarios más antiguos por jóvenes con título técnico–, un Plan de Calidad Total –consistente en implementar procesos de “mejora continua” y “clientes proveedores internos”– y el Proyecto En Contacto –que tendía a establecer ámbitos de negociación de la flexibilidad a nivel de sectores operativos. La organización sindical negocia la modalidad operativa “máquina no para” y la implementación de islas de trabajo (Jabbaz, 1998). Tendencias similares se despliegan en la otra planta del grupo Techint, Propulsora Siderúrgica, donde la empresa presenta proyectos de reestructuración por sectores con contenidos similares (Esponda, 2008).

Esta brevíssima reseña de los procesos de transformación en las empresas más importantes del sector siderúrgico es un primer acercamiento a las condiciones que fueron operando en la estructuración del sector, en el que los capitales privados fueron fortaleciendo su capacidad de competir internalizando la presión de la competencia internacional –frente al retroceso de la demanda interna– y la necesidad creciente de aumentar la productividad.

Este proceso de fortalecimiento de los capitales privados se expresaba en la ruptura básica del campo de intereses comunes entre fracciones del Ejército –como expresión principal de la agencia estatal en el sector– y los sectores concentrados de la burguesía industrial. Los documentos públicos de SOMISA dan cuenta de las consecuencias de este cambio: la meta de la empresa deja de ser expansiva, para centrarse en el “ahorro de costos” mediante la racionalización en el uso de insumos y energía y mediante cambios en el uso de la fuerza de trabajo. Como analizamos, el período de la dictadura es, para los *somiseros*, un período que combina políticas de disciplinamiento y control y una serie de

innovaciones técnicas y operativas, como consecuencia de la contratación del asesoramiento técnico de la Nippon Steel Corporation en 1977.

En este contexto, documentos elaborados por cuadros dirigentes de la empresa expresan críticas veladas y explícitas a las políticas implementadas por Martínez de Hoz y fundamentan la necesidad de sostener la producción siderúrgica nacional. Ya en el Balance del Ejercicio N° 33 (79-80) el Gral. Horacio Rivera, presidente del Directorio de SOMISA, da cuenta de los efectos de la “agresiva competencia de productos extranjeros a causa de la rebaja de aranceles protectores” y explicita que es “partidario de una adecuada protección para la industria siderúrgica nacional [...] es necesario disminuir la velocidad de decrecimiento de los aranceles para evitar grandes quebrantos [...]”. Especialmente claro respecto de la situación de la empresa y de las primeras consecuencias del proceso de concentración, es el discurso pronunciado por el mismo General, en ocasión del 34° aniversario de la empresa, en 1981. En él se especifica que la integración del sector privado no ocurrió “en la forma prevista por el Gral. Savio” que contemplaba el incremento de la participación privada en SOMISA; sino que las empresas privadas “se integraron por su cuenta”. En este estado de cosas, se polarizaban las posiciones respecto de SOMISA y las necesidades de los industriales siderúrgicos entre sus fracciones principales: “los productores integrados reclaman, invocando su particular interpretación del principio de subsidiariedad, el retiro de SOMISA. Por el contrario, los no integrados reclaman su permanencia [en el mercado de palanquillas]” (BP N° 209. 23 de junio de 1981) .

El contenido otorgado al *principio de subsidiariedad* es un elemento elocuente respecto de la disputa hegemónica en ciernes. Este principio era uno de los fundamentos del Plan Siderúrgico y atendía a la necesaria complementariedad entre las inversiones estatales y privadas en el sector. En la invocación de los industriales privados, suponía que la producción subsidiada por el Estado no ejerciera competencia con la propia, lo que aceleraba aún más el proceso de concentración. En la interpretación de Rivera la permanencia de SOMISA garantizaba las condiciones de competencia de las plantas reaminadoras. Aunque en ese momento aún no era un hecho visible, el proceso de concentración y centralización debilitaría sus bases de acumulación y las colocaría bajo la órbita de las grandes empresas integradas.

Es en este contexto que adquieren visibilidad los argumentos privatistas que se volverán dominantes diez años más tarde. La revista *Acero* realiza

tempranamente una campaña de propaganda rebatiendo los argumentos que sustentan grupos empresarios convencidos de que

los costos de los productos que fabrican con acero van a bajar sustancialmente cuando SOMISA entregue el producto a precios compatibles con los “internacionales”[...] Últimamente se ha insistido oblicuamente en el tema al señalar que gran parte del déficit del sector público se debe a las empresas del Estado [...] a través de la idea de que “cualquier cosa que haga el Estado la hace cara y mal”. (RA N° 34: 23).

En el mismo artículo, demuestra que los mayores precios de productos derivados del acero se verifican en productos que no produce SOMISA, aunque sí actúa como proveedora de materias primas. En definitiva, achaca el excesivo costo de ciertos productos (especialmente maquinaria agrícola y automóviles) a las industrias terminadoras.

La ruptura entre el Presidente del directorio y el equipo económico denotaba el agotamiento del proceso hegemónico que hemos caracterizado como de nacionalismo industrialista. El nuevo bloque de poder en ciernes, contenía a nuevos actores –como los grupos económicos– surgidos del propio desarrollo de ese proceso. Así, si la instalación y puesta en marcha de SOMISA habían garantizado las condiciones para la reproducción ampliada de los capitales invertidos en el sector, era en virtud de esa misma consolidación que su existencia como proveedora de laminados a precios subsidiados sólo adquiriría importancia para aquellos sectores de la industria más relegados en términos de competitividad. De modo que la necesidad de racionalización y reconversión productiva que se imponía a los capitales privados invertidos en el sector siderúrgico, se expresaban políticamente en propuestas liberalizadoras y privatistas.

### *Articulaciones políticas: la erosión del industrialismo estatal*

Durante la década del ochenta, numerosos actores expresivos de los intereses de los sectores de capital más concentrados se ocuparon de inscribir las políticas “modernizantes” y liberales en programas políticos y económicos, mediante propuestas de racionalización productiva y de reforma estatal. Un programa que adquirió cierta visibilidad entre los *somiseros* es el elaborado por FIEL (Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas) una

entidad privada, patrocinada por un conjunto de grandes empresas situadas en Argentina. Su creación se remonta a la década del sesenta, bajo el patrocinio financiero de la Fundación Ford —que después se amplía al arco de las grandes empresas, incluida SOMISA. El historiador Hernán Ramírez (2010) otorga a este tipo de entidades un rol fundamental en la arquitectura de los consensos que viabilizaron la aplicación de políticas neoliberales en América Latina. La estrecha vinculación de los integrantes de la Fundación con los centros de formación estadounidenses por una parte, y con quienes ocupaban reparticiones estatales clave por otra, sería el vehículo de transmisión e implementación de políticas económicas diseñadas en el seno de la Fundación.

Entre las investigaciones más destacadas de FIEL, suele citarse la obra *El fracaso del estatismo: una propuesta para la reforma del sector público argentino*, editada en 1987. Se trata del resumen del *Informe sobre el gasto público en Argentina* publicado hacia 1986. El formato *informe* encubre en realidad, una propuesta orgánica de reforma del Estado en la que podemos inferir elementos que, años más tarde, estarían plenamente presentes en el sentido común privatizador. Uno de ellos, es la oposición Estado/mercado. En la “Introducción”<sup>105</sup> del texto se anuncia que una de las deformaciones introducidas en el funcionamiento del mercado por la regulación estatal fue la distorsión del principio de libre competencia, mediante intervenciones que

105. “El incremento del gasto público y de la intervención del Estado en la economía ha sido una constante en la Argentina de las últimas décadas. Esta evolución fue consecuencia del intento de cumplir con los objetivos de crecimiento y bienestar que la sociedad argentina se planteara, a través de instrumentos centrados en el Estado. La justificación técnica de este incremento en la participación del Estado en la economía se basó en el fracaso del mercado. Había que crecer y mejorar el bienestar y el mercado por sí solo, no parecía el mecanismo más idóneo para alcanzar los objetivos planteados [...] Una breve reseña de indicadores seleccionados basta para demostrar que los objetivos y metas planeados no se han cumplido eficientemente [...] el PBI por habitante es 5,5% inferior al de 30 años atrás. La proporción de habitantes con problemas de empleo registra el mayor nivel de los últimos once años [...] tasas de inflación anuales de tres dígitos [...] más del 30% de la población de hasta 14 años de edad no termina la escuela primaria [...] que el sistema estatal de seguridad social está en total quiebra [...] existe una demanda insatisfecha de teléfonos [...] bajo uso de la capacidad de generación eléctrica [...] el gas natural se desaprovecha [...] la baja productividad de la inversión pública en general [...] no pueden quedar dudas de que el sistema económico argentino, intensivo en Estado, ha fracasado pues no ha podido cumplir con las metas que la sociedad le asignó”. (Fundación FIEL, 1987: 10-11).

la limitaban, el establecimiento de costos superiores mediante regulaciones, fijación artificial de precios y cantidades a producir, etc.

De manera que, en la ecuación de FIEL, el problema de crecimiento del país debería resolverse por vías que implicaran la transformación de la intervención del Estado en la vida económica a través de desregulaciones y privatizaciones, que permitieran el libre desarrollo de las fuerzas de mercado. Es así que se postula el *principio de subsidiariedad* entendido como

[el deber del Estado de] abstenerse de afectar la iniciativa de los particulares pero al mismo tiempo, estando pronto a concurrir en su ayuda cuando circunstancialmente el sector privado carezca de los medios para resolver algunas de sus responsabilidades. (FIEL, 1987: 30).

Es evidente, entonces, la diferencia respecto del principio de subsidiariedad postulado para el sector siderúrgico por el Gral. Rivera –invocando las premisas del Gral. Savio– que otorgaba un rol central a la empresa estatal en la articulación productiva. Esta interpretación del principio, que invocada por Rivera se restringía a un sector en particular, se plantea en el informe de FIEL como la premisa que debería guiar la intervención estatal, no sólo en relación con el sector privado, sino también respecto del resto de los niveles institucionales. De modo que principio de subsidiariedad y descentralización del Estado/privatización configuran otra dupla central en el programa de la fundación. En este marco, se exponen los resultados de la investigación sobre Gasto Público, divididos en tres grandes tópicos: Administración Pública; Educación, Salud y Seguridad Social y Empresas del Estado. Finalmente, en la construcción de FIEL, estas vías no eran producto de opciones ideológicas, sino del contexto internacional producto de la crisis de la década del setenta.

Como es previsible, en su análisis del sector siderúrgico (493 ss.), los autores enfatizan la capacidad de formar precios de SOMISA con la consecuentemente negativa distorsión de costos, los elevados costos derivados del uso de pellets de Hipasam, su retraso tecnológico y la “baja productividad física de su personal”. Fruto de evaluar también, la estructura del sector en su conjunto, los analistas de FIEL recomiendan su racionalización: restringir la producción de SOMISA a chapa y hojalata, discontinuando la de palanquillas y perfiles y la producción de acero a través de los hornos Siemens Martin, concentrando la aceración en el método LD. “Este nivel llevaría la dotación de 12.000 a 5.000 empleados aproximadamente y permitiría el funcionamiento a pleno de la capacidad en operación que subsista”. Asimismo, se

recomienda un análisis de Altos Hornos Zapla –la empresa que revela menor productividad del sector– la eliminación de fondos de promoción y la apertura de la importación con aranceles decrecientes en el tiempo. Finalmente, FIEL argumenta que, producto de la sobreoferta mundial, la racionalización del sector es apremiante:

Tiene que existir la firme convicción política de racionalizar la industria siderúrgica y de reconocer que las empresas del Estado no deben orientarse a objetivos diferentes de la eficiencia económica, que implica bajar costos permanentemente [...] Tiene que existir una firme convicción de privatizar el sector siderúrgico. Privatizar implica asumir el costo de todas las decisiones producto de la racionalización. (FIEL, 1987: 506).

Aunque por razones obvias, hemos detenido nuestro análisis en el sector siderúrgico, el conjunto del documento es una expresión clara de los intentos de consolidación de la hegemonía neoliberal que atravesaron la década del ochenta. Como hemos transcrito, las recomendaciones y evaluaciones tienen como sujeto protagónico a “la sociedad”, que había asignado metas a un Estado que la estaba perjudicando. En esta operación de presentar los intereses particulares de un grupo –en este caso, una fracción de la burguesía– como intereses generales de la sociedad, radica uno de los principios de la construcción de hegemonía. Por otra parte, y si bien las huellas del programa FIEL pueden rastrearse en diversas iniciativas del gobierno de Raúl Alfonsín, lo que resulta relevante es que tanto el diagnóstico como las recomendaciones efectuadas en clave técnica resultaron potentes elementos articuladores del sentido común que conformó el plafón de consenso a las políticas de privatización –como la ineficiencia del Estado como productor, el problema del carácter político de las direcciones de la empresa, la sobredotación de personal y su baja idoneidad técnica, etc.

El original de este texto, en su forma de informe, circuló entre jefes de división, jefes de sección y gerentes de SOMISA. En la reconstrucción que ellos realizan del proceso de privatización, el Informe FIEL adquiere connotaciones de “primer indicio” de las intenciones de privatizar la empresa, como relata Bruno.

En el grupo nuestro empezó a circular en ese tiempo el famoso informe FIEL, que nosotros medio que lo leímos, se lo choreamos a un jefe una vez y lo estuvimos hojeando. Yo tengo... no lo leímos en profun-



didad, pero en el informe FIEL hay todo un preanuncio... es como el huevo de la serpiente...

Aníbal, desde sus funciones de Jefatura, es capaz de vincular las recomendaciones del informe con prácticas concretas respecto del proceso productivo por parte de técnicos y gerentes:

Todo eso lo había escrito FIEL. Ese es un libreto que le dio a Alfonsín y compañía. Y si bien la gente que estaba acá, había trabajado en planta y... ya empezó a obrar en ese sentido. Yo creo que ahí empezó el hilo de que... porque los tipos... Primero, parecía que no, pero después... exigían mucho la producción, empezaron a decir que los japoneses eran conservadores, que nos habían dejado a nosotros ideas conservadoras... Nos peleábamos siempre, porque querían... meter todos los equipos... al mango. Por ejemplo, había un problema, la acería LD estaba en una etapa de empezar a ponerse a punto, y no podía consumir todo el fierro que producían los Hornos. Entonces, había que regular la producción, porque sino había que volcar el arrabio... era un despiole eso. Y los tipos no querían, decían que habían que meterle pata al Alto Horno, entonces vos tenías que tener a la Acería con el hierro ahí arriba, para que... Bueno, una presión para que los tipos consuman. Y era un problema técnico, no era un problema de presionar a un tipo para que consuma... Y eso fue, un poco, perjudicando las instalaciones, todo. Y después, con el tiempo, uno se dio cuenta, que ya ahí, empezó toda esta historia de un poco ir... que la planta vaya a menos, para después venderla más barata, ¿no?

A su vez, ese informe proporciona la clave de lectura y valoración de las diferencias que los estratos medios mantenían con los sucesivos Directorios en relación con las políticas de gerenciamiento y producción. La política de sobreexigir la producción, que causaba los problemas técnicos que menciona el entrevistado, se vincula directamente con un ataque directo al principal problema visualizado por el informe de FIEL: la subutilización de la capacidad instalada y la retracción del consumo interno.

Es importante la ruptura marcada por este informe con respecto al modo en que se había manifestado en la legislación la política estatal hacia la industria siderúrgica. En efecto, desde la promulgación de la Ley Savio (N° 12887), que determinaba la creación de SOMISA, diferentes leyes y decretos, tenderán a lograr el autoabastecimiento, mediante el subsidio a la produc-

ción siderúrgica por medio de políticas de precios, la exención impositiva, la participación estatal en las diferentes unidades de producción, tratamientos especiales en cuanto a créditos, etc.<sup>106</sup>

En la propuesta de FIEL la racionalización de la producción y la reforma del Estado son parte de un mismo movimiento: la privatización es el medio más eficaz para la reconversión y la racionalización de la producción. Esta articulación resultaba central en dos sentidos: de una parte, vinculaba directamente la necesidad de “Reforma del Estado” con las condiciones de desarrollo industrial. De otra parte, explicitaba el cuestionamiento a las formas institucionalizadas que adquiría la relación capital/trabajo en el país.

Otro actor que adquiere visibilidad en esta disputa hegemónica, aunque actuaba en otra dimensión de la disputa política en estrecha vinculación con el gobierno y con las medidas económicas coyunturales, es el grupo de industriales bautizado como “Capitanes de la Industria” –del cual formaban parte los empresarios del sector siderúrgico. El Grupo estaba integrado por el conjunto de “... empresas líderes del sector industrial (lo que no impide importantes imbricaciones con el sector financiero o agropecuario) privadas y nacionales” (Ostiguy: 1990: 134) y se conformó a instancias del gabinete alfonsinista, como un mediador entre el gobierno y las entidades corporativas –especialmente la UIA y el CEA. Según Ostiguy, los acuerdos y sugerencias del grupo en materia de política económica, así como las aprobaciones o desaprobaciones de las líneas de acción, eran un elemento de peso en la definición de las medidas del gobierno.

Lo que resulta relevante para nuestro trabajo, es que este grupo movilizó apoyos y aprobaciones a las líneas de acción implementadas por el alfonsinismo, en especial las vinculadas con las relaciones con el capital extranjero, la política petrolera y las medidas de reactivación de la economía impulsadas por el Plan Austral. A su vez, emitía opiniones sobre la necesidad de reforma de las relaciones laborales y de racionalización del Estado –aunque no emanaran del grupo planes orgánicos de Reforma. Este acompañamiento de los grandes industriales al Alfonsinismo se erosionó después de 1987 y es uno de los síntomas que marca el fracaso del radicalismo en la dirección del bloque de poder y en la construcción de hegemonía (Bonnet, 2008).

106. Estas leyes y decretos son: Decreto-ley N° 1052 (1958); Ley N° 15801 (1960); Decreto N° 5038 (1961); Decreto N° 619, reglamentario de ley N° 20560 (1974).

Entre las propuestas orgánicas con el espíritu de la de FIEL, las necesidades e intereses coyunturales de los principales actores del bloque de poder y, más en general, la correlación de fuerzas sociales, se fueron delineando políticas estatales concretas que pretendieron dar forma a una Reforma del sector público. Es así, que entre 1985 y 1988 se generaron medidas que tendían a la apertura a inversiones privadas y extranjeras en el sector petrolero y de telecomunicaciones, procesos de transferencia y descentralización de organismos públicos e intentos de privatización de empresas estatales –la línea aérea Austral y SOMISA. Estas medidas tuvieron distinta índole y alcance: algunas no pasaron de propuestas, otras se convirtieron en proyectos de ley y otras avanzaron en su realización. Sin embargo, las referidas a privatizaciones o a participación privada en telecomunicaciones fueron resistidas en el ámbito legislativo, hasta que en 1989, con la asunción de Carlos Menem a la presidencia de la Nación y un bloque de poder consolidado en su necesidad de resolver la crisis hiperinflacionaria, se desplegaron contundentes políticas de privatización.

*Articulaciones reivindicativas y sindicales:  
revitalización gremial y ofensiva empresaria*

La revitalización de la actividad sindical hacia finales de la década del setenta e inicios de la del ochenta se evidenció en SOMISA en la reaparición de los núcleos reivindicativos tradicionales: salarios y condiciones de trabajo (regímenes de insalubridad). Los relatos *somiseros* que evocan el advenimiento de la democracia, tematizan esta etapa en clave de la relativa revitalización de la actividad sindical de base como sustento de las conquistas recuperadas. Gabriel relata uno de esos sucesos:

– Ahí vivimos la experiencia, todos de que el tipo... había una ley. Nosotros trabajábamos de lunes a viernes, y en la época de los milicos se empezó a hacer ir los sábados. Pero no a trabajar, sino a hacer mantenimiento de equipos, limpieza del laboratorio, ordenamiento... y limpieza de máquinas... O sea, vos medio día ibas... [...] todo el turno pero de mañana... sábado por medio. O sea, un sábado te tocaba a vos, un sábado le tocaba al otro. Pero vos no ibas a hacer producción, ¿está? Entonces, ¿qué pasó? A esa persona se le empezó a pagar un... yo no me acuerdo... creo que era un 12% más...

– ¿A los que iban los sábados?

– Exacto. Cuando nosotros entramos en el ochenta, los que entraban no lo cobraban. Lo cobraba el que había estado.

– ¿El que había vivido el cambio?

– ... el cambio. Entonces de los cinco que estábamos el único que lo cobraba, era uno el que lo cobraba, porque los otros éramos los cuatro nuevos: entre que estaba el Vasco, estaba yo, estaba el otro que era delegado –que es delegado. Entonces, bueno... ante la primera inserc... presentación del gremio hicimos nuestro reclamo gremial “lo queremos cobrar; todos. Si lo cobra él lo cobramos todos, porque todos venimos”. Entonces, ahí, eso fue algo general en toda la planta, porque fue algo... en otros sectores también más o menos pasaba lo mismo y el reclamo...

– ¿Eran todos los que no trabajaban en turno que los hacían ir los sábados?

– No, no. Este era un reclamo más especial: eran los que habían trabajado de lunes a viernes y te extendían los sábados para ir a hacer mantenimiento y limpieza -no producción-. Eran los de mantenimiento preventivo, nosotros... no era toda la planta. Algunos... Entonces, se dio una opción. O sea, se votó en cada sector de la planta, que querías: que te pagaran ese por ciento o no trabajar más los sábados.

Archivos policiales dan cuenta de conflictos en sectores puntuales para recuperar el régimen de trabajo insalubre.

A partir de la víspera [26-10-83] el personal de la Sección Fundición (afiliada a la UOM) comenzó a desarrollar jornada laboral de 6 horas, permaneciendo en sus lugares de trabajo 8 horas hasta completar el tiempo de marcar salida.

Dicha medida, que la cumplen 150 trabajadores del sector en 3 turnos, está avalada por las autoridades del gremio, la realizan para que sea reimplantado el régimen de “trabajo insalubre” (6 horas) como lo era antes del advenimiento de los actuales directivos de la planta. (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 37: fs 18).

Este conflicto persistió y se generalizó la movilización a los sectores de fundición, planta de oxígeno, alto horno, central termoeléctrica, Siemens-Martin, coquería, laminación en caliente y refractarios, triplicando la cantidad de trabajadores afectados en un mes. Con esta extensión se generaron “...serios inconvenientes en los sectores productivos por paralizaciones imprevis-

tas, por falta de dotaciones completas para el desarrollo norma de las tareas” (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 37: fs 23).

Este conjunto de reivindicaciones se consigue en un contexto de movilización gremial en la planta. En el período de normalización sindical que se despliega con la finalización del gobierno militar y la revitalización de las organizaciones de la sociedad civil, se intensifica la actividad de los militantes y referentes fabriles previos a la dictadura militar y, en el marco de una estrategia sindical que se reclama apolítica hacia 1982, la dirección sindical apela a la movilización de las bases y al surgimiento de referentes de los sectores de producción. Roberto es un militante del Partido Comunista que había ingresado a los talleres de mantenimiento en 1977, y relata cómo fue convocado por el Secretario General de la UOM para avanzar en el proceso de normalización:

Entonces cuando... medio en el ochenta, más o menos, empieza a organizar ya la estructura, ¿no? Busca gente para que active para el sindicato, y... ahí fue cuando yo lo conocí.

Un día apareció ahí... yo estaba tomando unos mates y me dice “¿Vos sos G?”; “Sí” le digo “¿y vos quién sos?”, porque yo no lo conocía. “Yo sé que... cuando fuiste estudiante estuviste en el centro de estudiantes. Sé que... más o menos tengo comentarios, sé quién sos. *Tenés que venir a trabajar con nosotros a la UOM –me dijo– tenemos que reorganizar el sindicato, papá...*”, me hizo todo un verso ahí, me convenció y me llevó, porque era así. No te voy a decir que no me convenció en ese momento. Y... bueno, ahí es cuando los delegados, los activistas hacíamos de intermediarios entre la gente y él... ¡te resolvían lo que se te ocurriera! En ese momento, la década del ochenta...

Los convencidos fueron muchos: la “lista verde” que gana las elecciones seccionales de la UOM es un frente de peronistas y comunistas<sup>107</sup> que expresaba el relativo aumento de la participación sindical en el marco de la reapertura democrática y en el marco de las coordenadas establecidas por la dirección histórica de la seccional. Los límites de la estrategia gremial se sustentaban en la densa red de prácticas transaccionales que contaba con las

107. Según los militantes y activistas gremiales del período, se trataría solamente de una alianza coyuntural; en las elecciones posteriores (1988) el PC y el MAS presentarían una lista separada que obtuvo –siempre según cálculos de militantes sindicales– aproximadamente el 30% de los votos.

organizaciones sindicales como actores y en la atención y motorización de las reivindicaciones sectoriales. En este contexto se dinamizaba la militancia sindical independiente y surgieron referentes sindicales que expresaban procesos de debate en las bases. Las experiencias y valoraciones respecto de la incidencia de la dirección sindical en estos procesos son divergentes, de todos modos nunca fue seriamente cuestionado el predominio del núcleo dirigente conformado desde 1973. Los relatos de Bruno, Gabriel y Orlando expresan los diferentes modos de procesar la reactivación sindical; a la vez que confirman la centralidad de los sectores en la vida política fabril:

en equipo trabajábamos... y siempre teníamos la posibilidad de estar juntos a la hora del refrigerio o... un día, qué sé yo, un día que había poco laburo, por ahí nos juntábamos y... se armaban unas cosas muy interesantes, muy lindas... Por ahí venía gente de otros lados... delegados de por ahí “¡A ver! Adónde están los zurdos” nos decían... o los... A mí, en el gremio me decían el “zurdo lírico” me decían... claro, porque no me ubicaban en ningún partido como para sacudirme los trapos, pero yo siempre iba, digamos... llevando la voz de los compañeros, ¿no? Y lo que se resolvía en el grupo... Algunas veces redactábamos algún tipo de trabajo, lo leíamos en un playón... una vez me tocó leer un trabajo que habíamos hecho en un playón delante de 6.000 compañeros. Se juntaban los dos turnos, el turno que entraba a las dos y el turno que salía a las dos y había que hablar adelante de 6.000 compañeros, ¿eh? [...] De ese grupo salimos... mi actual socio –que es técnico también– fue delegado y después fui delegado yo de la rama técnica del sector...

No teníamos delegados ni nada, plena dictadura militar, época de los milicos... no había. Cuando empieza a venir la democracia los gremios vuelven a resurgir y se eligen delegados, democráticamente, teóricamente... pero había uno o dos postulantes y se votaba... en algunos casos uno solo, única lista. Te estoy hablando, este... a nivel sectores.

– Y esto... ¿cómo se discutía esto de quiénes eran candidatos a delegado, quiénes se postulaban?

– No y era así... teóricamente teníamos nosotros media hora para almorzar... si estabas de mañana, de diez a diez y media para almorzar, si estabas a la tarde de dieciocho a dieciocho treinta para merendar. Y ahí se hacían las reuniones, tomábamos mate, charlábamos de po-

lítica, de fútbol, qué sé yo... y siempre había alguien que decía “Y bueno, fulano de tal podría ser delegado”, ¿viste? Y después pasaban y hacían las famosas elecciones, pero... nunca hubo una real, una real competencia, ¿viste? Siempre estuvo más o menos manejado, digitado y después...

Hasta aquí, lo que distinguía la orientación de la dirección de la UOM San Nicolás en los inicios del período de normalización y reapertura democrática, era su carácter netamente reivindicativo y apolítico que la distanciaba de cualquiera de las vertientes “combativas” (tanto peronistas de izquierda como comunistas o trotskystas) y al mismo tiempo del Secretariado General de la UOM —claramente alineado con fracciones del PJ. A nivel nacional, un conjunto de seccionales de la UOM profundizaba esta relativa apertura y dinamización de prácticas tendientes a la movilización y a la organización de las bases, lo que se expresó en el retroceso de las posiciones de los “vandaristas” (o conducciones sindicales expresivas de las estrategias sindicales dominantes desde la década del sesenta) ante el avance de sectores “combativos” (expresivos de corrientes que habían disputado la dirección del movimiento obrero bajo la premisa del antiburocratismo y el no-colaboracionismo con gobiernos dictatoriales) en el mapa sindical nacional (Wallace y Cieza, 1994).

En la UOM de San Nicolás, entretanto, la apertura hacia los referentes de las organizaciones políticas de izquierda, que contemplaba su integración subordinada en las estructuras de conducción de la seccional, puede comprenderse como una estrategia adecuada en función de varios elementos. Por una parte, el reclutamiento de militantes y organizaciones de izquierda permitía ensanchar la base de apoyo del núcleo dirigente y sustentar una posición independiente frente a la disputa interna de la UOM entre “guerreristas” y “miguelistas”<sup>108</sup> expresados localmente por la Agrupación Metalúrgica 25 de

108. Ambas identificaciones responden a las fracciones que dividieron a la UOM hasta mediados de 1983: la primera, remite a los dirigentes afines al Secretario General de la UOM Avellaneda, Luis Guerrero que se había alineado con las posiciones de la CGT Azopardo —de tinte más dialoguista con el gobierno militar— y la segunda a los enrolados con Lorenzo Miguel, alineado con las posiciones de la CGT Brasil —liderada por el cervecero Saúl Ubaldini— frente al gobierno militar y el proceso de reapertura democrática.

Ambas fracciones se unificaron en una única conducción del sindicato a nivel nacional en julio de 1983. La UOM de San Nicolás había mantenido su independencia de ambos agrupamientos en ocasión del paro general convocado en 1982, y desde las páginas de

Septiembre. Las elecciones realizadas en el marco de la normalización tienen a la Lista Verde como ganadora y se consolida el liderazgo de N. Brunelli, sostenido en "... la popularidad que ha logrado a través de las vastas conquistas gremiales, mutuales, culturales y sociales que ha conseguido desde que se hiciera cargo del gremio" (Archivo DIPBA Mesa B, Carpeta N° 111, Legajo N° 43: fs. 48).<sup>109</sup>

Por otra parte, la ampliación de las bases era una forma de inclusión de militantes con representatividad en los sectores y de canalización de procesos de movilización incipientes que de desarrollarse, podrían obstaculizar la continuidad del núcleo dirigente. Así, se desplegaron prácticas tendientes a integrar los procesos de movilización y a sus dirigentes, en una estructura institucional caracterizada por las prácticas de participación. A la realización de frecuentes asambleas generales o playones, se suman las asambleas y reuniones en los sectores para la elección de candidatos para la lista; o la convocatoria de reconocidos referentes de izquierda con el fin de "recuperar la organización sindical"; plebiscitos que determinen las características de las medidas a tomar, etc.

A la vez, las prácticas de la dirección sindical respecto de las bases obreras abarcaban una serie de mecanismos que contribuían –personalización de las relaciones sociales mediante– a la configuración de un colectivo reivindicativo fuertemente referenciado en el Secretario General de la Seccional. Entre estos mecanismos identificamos aquellos que usualmente se utilizan como indicadores formales del carácter democrático de las direcciones sindicales (asambleas, reuniones de sector, plebiscitos) y los que son referenciados como característicos de las conducciones "burocráticas" ("apretadas", desplazamientos en connivencia con la empresa, aislamiento) y que se focalizan

*El Siderúrgico* propugnaba por una orientación exclusivamente economista del sindicalismo, con una clara orientación a los servicios sociales y a la reivindicación salarial (ES N°154, junio de 1983, 1).

109. Elocuente ejemplo del tipo de apoyo que suscitaba la dirección seccional de la UOM es la nota "El Retiro del Guerrero" en la que, luego de contraponer la pasividad de la conducción seccional previa con las obras realizadas durante la gestión de NB, el autor expresaba que "... hoy puedo decir, con orgullo, que un compañero de tareas donde trabajo es quien cumplió y concreto todas esas obras [...] Por ello el apoyo incondicional a ese muchacho humano y criollo, buen argentino, sin ideas extrañas que es Naldo Brunelli" (ES N° 154, junio 1983, 1)



en obstaculizar o coartar el proceso de construcción de representatividad por parte de delegados no alineados con la conducción.

La vida gremial de SOMISA se desarrollaba, entonces, activamente para mediados de la década del ochenta. En este contexto los trabajadores fueron un actor protagónico de la resistencia a la doble ofensiva implicada en la racionalización productiva y en la reforma del estado. En esta resistencia, los contenidos propios del nacionalismo industrialista –presentes en publicaciones periódicas, en el discurso de las direcciones empresarias, en las alocuciones públicas de dirigentes sindicales– fueron los que expresaron el campo común de intereses contrarios a la privatización y modernización empresarias.

La avanzada privatizadora por parte del alfonsinismo, contemplaba la privatización de parte del paquete accionario de la empresa como parte del proceso de “modernización económica” que era necesario implementar (*Clarín*, 2 abril 1986). Desde esta perspectiva, la oposición del PJ –tanto desde el Congreso como desde las gobernaciones– aparecía como “rebeldías reaccionarias”.<sup>110</sup> Ante este anuncio se movilizan sectores de la sociedad civil nicoleña, aglutinados en el Consejo Regional para la Defensa de SOMISA y el Patrimonio Nacional. La culminación de este proceso es el “famoso 2 de abril”, día en que se realizó una importante movilización desde la planta hasta el centro de la ciudad, que congregó a más de 35.000 personas y que contó con la presencia de numerosos diputados y dirigentes sindicales, como expresión del bloque opositor a las políticas del radicalismo. Allí, el Secretario General de la CGT, Saúl Ubaldini expresaba que “... vamos a defender el patrimonio nacional, que se debe cumplir con la deuda que tiene este gobierno con su pueblo” y culminó su discurso al grito de “¡viva la liberación nacional!” (*¿Qué Pasa?*, abril 1986: 5). Otros oradores homologaron los intentos de modernización con un “ataque a la dignidad de los trabajadores” que no se podía permitir (*Clarín*, 3 de abril 1986)

En el plano político, confluían con la dirección de la CGT y del Partido Justicialista los planteos nacionalistas y antiimperialistas del Partido Comunista, del Movimiento al Socialismo, del Partido Intransigente, entre otras

110. Distintos analistas relacionan el intento de llevar adelante la política de privatizaciones con un cambio definitivo en el rumbo de la política económica por parte del gobierno de la UCR (Basualdo, 1987; Bonnet, 2008), fruto de una subordinación más estrecha a las políticas económicas emanadas desde el FMI y de la consolidación de un bloque que unificaba a las diferentes fracciones de la burguesía.

fuerzas políticas. De hecho, el folleto de campaña del PC en 1983 se titulaba “SOMISA es liberación, pero no puede explotar a sus trabajadores”.

Horacio, que había ingresado en la División Almacenes en 1960 y que se retiró “voluntariamente” en 1991, recuerda esa movilización, con un tono disperso e impreciso que caracteriza a los relatos sobre este episodio.

– Esto del intento del gobierno Radical.. ¿en qué año fue, más o menos?

– Y, vos sabés que no me acuerdo... pero debe haber sido por el ochenta y cinco, ochenta y seis, le calculo yo. Vino acá este hombre, Ubaldini, que hizo una convocatoria de quince, veinte mil personas o más... en contra, cuando... Alfonsín habló de privatizar... Sí... se caminó hasta acá, desde la empresa hasta la ciudad, se hizo un acto ahí en ¿Avenida Savio y Pellegrini es?... entre Pellegrini y Nación...

Mercedes, esposa de Héctor, recuerda el período previo al 2 de abril como un momento de intensa participación popular, con la motorización de volantes, jornadas de información y agitación en los barrios, juntadas de firmas y petitorios.

La resistencia al este primer intento de privatización de SOMISA condensó y expresó el conjunto de relaciones políticas, económicas e ideológico-culturales que sustentaron la conformación del *colectivo somisero*. Sin embargo, estas relaciones, y las articulaciones entre diferentes actores que las viabilizaban se estaban transformando todavía lenta, pero sistemáticamente desde el advenimiento de la dictadura militar. Centrándonos en el ámbito de la industria siderúrgica, podemos sintetizar esos cambios en tres elementos fundamentales: Primero, el proceso de reproducción ampliada de los capitales siderúrgicos del ámbito privado, que precipitó la ruptura del campo de intereses comunes entre el Estado y estos industriales, convirtiendo al primero –o, mejor dicho, a la forma que tomaba su intervención– en un obstáculo para el desarrollo de los segundos. En segundo término, la disputa hegemónica que se libraba durante la década del ochenta, cuando diferentes proyectos orgánicos de Reforma del Estado comienzan a tomar cuerpo en los debates y en las políticas públicas. Finalmente, por primera vez en años, se rompen las posibilidades de sostener una orientación sindical que se pretenda “apolítica”, toda vez que el enfrentamiento a la privatización contiene en sí una noción del Estado y de su rol. Como veremos, las direcciones sindicales fueron capaces de reubicarse frente al centro de la disputa, que consistía nada menos que en

la tendencia al desmantelamiento de la estructura reivindicativa que había guiado el accionar de los trabajadores desde la década del cuarenta.

## La privatización se concreta. La ofensiva contra el trabajo

Este proceso de desestructuración de las articulaciones que sostenían al *colectivo somisero* fue aprehendido y procesado mediante las prácticas y procesos transaccionales usuales. La estrategia empresaria y gubernamental se nutrió de un conjunto de acciones y de contenidos socioideológicos ajenos respecto del sentido común dominante entre los *somiseros*, inaugurando contenidos novedosos que cuestionaban no sólo la forma de propiedad de la empresa, sino también su relación con el desarrollo nacional —consideraciones que pueden generalizarse para la política de privatizaciones en general. Desde la perspectiva de los trabajadores, las construcciones socioideológicas que vertebraban la integración subordinada de los obreros industriales en el nacionalismo industrialista proveían el entramado necesario para otorgar sentido no sólo a la forma de propiedad de la empresa, sino también al conjunto de prácticas que hacían de los *somiseros* un colectivo obrero particular.

### *La generación de la crisis*

La periodista canadiense Naomi Kleim, en su *Doctrina del Shock* (2007) caracteriza que, de no mediar profundos episodios de crisis en las relaciones sociales, hubiera sido imposible el despliegue radicalizado de la estrategia capitalista expresada en los programas de corte neoliberal. En cierto sentido, ésta es la percepción que transmite el caso de los *somiseros*. Desde las jornadas de 1986, donde la resistencia a la privatización de la empresa aparecía como una reivindicación clara, que vinculaba a los *somiseros* con la política nacional, hasta la firma efectiva del traspaso de la empresa en 1992, mediaron años de crisis y desestructuración de los vínculos y las relaciones sociales mediados por el dinero, merced a la incontrolable escalada hiperinflacionaria (Bonnet, 2008). Iluminar las implicancias sociales y culturales de este fenómeno, usualmente enfocado desde una perspectiva económica, permite establecer un puente entre la crisis social y la crisis subjetiva que atraviesa los relatos de los *somiseros*. Las leyes de Reforma del Estado y Emergencia

Económica (ambas promulgadas en septiembre de 1989) resultaron la sanción legal de un camino de salida a la crisis, camino que suponía drásticos cambios en las condiciones de vida y trabajo de la clase trabajadora en general y de los *somiseros* en particular. Entre ambas dimensiones del proceso, median las políticas empresarias y de gerenciamiento que adquieren un cariz directamente privatizador con la Intervención de Jorge Triaca, aunque existían indicios anteriores –como el Informe de FIEL.

Por ejemplo, en marzo de 1991, el periódico local describía la situación al interior de la planta como

complicándose [...] la irregular costumbre que provocó el último cobro de haberes, la nueva restricción de gastos, que motiva, a su vez dificultades internas por la escasez de insumos, la reducción de horas extras, el atraso en el pago a proveedores, entre otras cosas, significan un avance en el plano de las dificultades con que se mueve la empresa. (EN, 10 de marzo de 1991: 6).

Estas anomalías se percibían desde diferentes niveles jerárquicos y desde los distintos sectores productivos (Fagotti, Gabiniz y Soul, 2001). Carlos que trabajaba en el sector Mantenimiento desde 1973, describe que el Alto Horno “se venía abajo” y que los equipos de mantenimiento “[estábamos] atando todo con alambre”. Juan, que para 1990 había sido trasladado a Almacenes a causa de los accidentes que había sufrido, relata su percepción de la falta de insumos.

vos te dabas cuenta, yo me daba cuenta en los Almacenes. Vos antes ibas a almacenes y veías las estanterías... [hace señas con las manos indicando “llenas”, “colmadas”] y después, no había guantes, había guantes lavados, ibas a buscar unos tornillos, no estaban. Entonces vos veías que había un vaciamiento, que estaba vaciándose la empresa, le decías a los jefes... a veces, a los delegados y te ... “y... no, no... vos sabés que ta, ta, ta”... Muchos delegados decían: “mirá que en cualquier momento...”

Jesús ingresó a la empresa en 1973. En el momento de la privatización era integrante de la Comisión Directiva de ASIMRA, la organización sindical que agrupa a los supervisores. Desde ese rol, evoca como problemas principales la falta de inversiones y la baja de personal

cuando empieza todo este problema de la reestructuración de la em-

presa, las primeras conducciones que tenía SOMISA, pretendían una baja de personal de aproximadamente 2.500 personas sobre un total de, incierto, pero entre 12.000, 13.000 personas [...] Posterior a eso, eso era todo una etapa de reconversión de la empresa, donde no había inversiones en la empresa, uno veía que no, digamos, que los equipos se iban deteriorando y no..., no había un ánimo en la dirigencia de mejorar la empresa.

La falta de inversiones y el descuido o la operación negligente de equipos fueron los indicios que Osvaldo y Aníbal percibían desde sus respectivos roles en el departamento de Ingeniería y en la Jefatura de División.

Sí, en algunas cosas sí... te digo eso, por eso decía, por los números, por los valores de inversión, por el hecho de que se hacían algunas cosas que, aparentemente, no tenían sentido. Pero, así como lo veíamos a nivel nuestro, pienso que abajo también se veía, viste, porque se veía la dejadez, se veían los equipos que se caían... se veían cosas, así... dejar hacer, que hablaban del hecho de que la cosa iba cayendo.

Y a la planta cada vez la fueron dejando más sola, y algunos personajes que estaban acá, se ve que estaban en la misma tónica. Y al tipo que medio pateaba un rato, lo sacaban. Nos pasó con las personas que... Primero lo sacaron a Nicodemo, lo llevaron al Directorio a Nicodemo, al directorio... un poco para usarlo. Después lo sacaron al Gerente de Arrabio, también lo sacaron de acá... Cada tipo que chillaba... andaba a las patadas, porque... nosotros queríamos cuidar las instalaciones, cuidar las líneas... Pero cada vez, por ejemplo, te daban menos recursos para mantenimiento... El Alto Horno Dos... llegó un momento que necesitaba muchos cuidados, porque tenía un problema con la refrigeración, las paredes... y eso, y habíamos hecho todo un plan para que el Horno durara equis años. Con lo cual había que hacerle mucho mantenimiento, había que hacer paradas grandes, con mucha gente participando... Y bueno, nos empezaron a sacar... y... “no hay gente, no podemos hacer contratos, no podemos hacer esto”. [...] Empezó todo ese descrédito, y empezó a mezquinarse en todo esto de mantenimiento, o sea que las instalaciones se vienen abajo, después el tipo que la va a comprar te dice “no, pero esto vale tres pesos”.

Para quienes estaban afectados directamente a la producción esta situación tenía como consecuencia la imposibilidad de continuar con las prácticas

productivas usuales. Cuando Jorge Triaca asume la intervención de SOMISA en mayo de 1991, el Poder Ejecutivo ha confeccionado un cronograma de privatización para las empresas dependientes del área del Ministerio de Defensa. Este cronograma contempla que, en SOMISA, la racionalización y reorganización empresarial deben completarse entre junio y octubre. Desde ese momento y hasta febrero de 1992 se concretaría el proceso de privatización (EN, 23 de mayo de 1991).

La asunción de Triaca aparece como un hito claro en la política del gobierno con respecto a la siderúrgica estatal. El objetivo explícito de este funcionario es “acelerar la privatización”, hacer que SOMISA funcione con criterios de eficiencia y sacarla de la crisis financiera en la que estaba sumida —causa alegada por la intervención para no pagar el 40% de aumento salarial acordado por la UOM a nivel nacional en un contexto en que la inflación no había sido del todo controlada (EN, 10 julio 91). Entre tanto, el caos en el proceso productivo avanza: se suceden conflictos con las empresas contratistas —fundamentalmente por falta de pago— y suenan cada vez más fuertes las advertencias de los dirigentes de la UOM en relación con la falta de insumos y el peligro de la continuidad operativa de la planta. El periódico local publica declaraciones de delegados del sector Laminación en Caliente acerca de las condiciones de trabajo, tanto técnicas (falta de insumos para lubricación y mantenimiento de los equipos) como para los propios trabajadores (fabricación de un implemento “casero” para lavar y reutilizar guantes) (EN, 21 de junio de 1991: 8).

Esta crisis del proceso productivo, replicada y amplificadas en los relatos y en los medios de comunicación locales era el telón de fondo del proceso de *racionalización administrativa*, que no era otra cosa que un acelerado proceso de reducción de personal iniciado en abril de 1991 con jubilaciones anticipadas, desobligaciones y la apertura del Plan A de Retiros Voluntarios. La figura de los *Retiros Voluntarios*, dominante en las estrategias para la reducción de personal de las empresas a ser privatizadas, no resultó un mero eufemismo. Por el contrario, demandó la puesta en marcha de una serie de mecanismos coactivos para garantizar su aceptación por parte de los *somiseros*. Los mecanismos de coacción y presión son parte de lo “no registrado”, de lo “no documentado” que comienza a tomar densidad en la vida cotidiana y fluye por los intersticios de las relaciones sociales, impulsando su transformación (Achilli, 2000). Hemos registrado tres mecanismos básicos que operaron de forma diferenciada en los estratos jerárquicos de la organización:

- Para los trabajadores de línea o encuadrados en el Convenio Colectivo de la UOM, el método principal fue la circulación de “listas” de personal a retirarse, elaboradas a partir de determinados niveles de jefatura. Ramón, por ejemplo, remite la elaboración de las listas al acuerdo entre los asistentes de las jefaturas y a los delegados sindicales. Juan, por su parte, es convocado por el Jefe para informarle sobre la inevitabilidad del Retiro, a causa de la discapacidad laboral que portaba.
- El envío de telegramas de suspensión y la posterior oferta del retiro, o bien, en un primer período y particularmente al personal de APSSA (jerárquicos “fuera de convenio”) telegramas de desobligación de concurrir al trabajo (EN, marzo 1991). La desobligación no suponía la extinción de la relación de dependencia, por lo que los jefes y gerentes en esta situación seguían percibiendo sus salarios.
- La reubicación del trabajador en un puesto de trabajo de menor calificación, o que exigía capacitación, como parte de una estrategia de *reconversión laboral*. En términos generales esta estrategia se aplicó con los trabajadores que realizaban tareas auxiliares o no específicas.

Es posible inferir dos etapas en lo que hace a las políticas de racionalización de personal. En la primera, que situamos aproximadamente entre abril y julio de 1991, cuando se genera el Plan A de Retiros Voluntarios, los retiros parecen ser aceptados por personas que encuentran muy cercano el momento de la jubilación, o por aquellas que, dada su edad, tienen perspectivas de reinserción en el mercado laboral. El problema principal son los telegramas de desobligación que recibía el personal jerárquico, que alcanzaban a aproximadamente 222 trabajadores. Hacia mediados de 1991, la aceptación más o menos consensuada de los Retiros Voluntarios ha llegado a un cuello de botella, por lo que se recurriría a despidos.

Esta no es una constatación menor: aún en medio del caos y la incertidumbre, los trabajadores no optaban por retirarse con la celeridad esperada por la Intervención. El primer Plan de Retiros Voluntarios sólo es aceptado por 1.469 trabajadores —de un total de 6.244 (Rofman y Peñalva, 1995). Desde abril hasta principios de julio de 1991 sólo se retiran 80 trabajadores del total de 4.500 que la empresa pretende —el resto son jubilaciones anticipadas o “desobligaciones”. Ante esta situación, y como la manifestación más abierta de la agresividad creciente con que la intervención desplegaba las políticas de

racionalización, se informa que los Retiros se volverán compulsivos a partir del 21 de julio (EN, 9 julio 91).

Las organizaciones sindicales asesoran a los trabajadores y re-negocian las fechas de cierre de los registros como parte de un acuerdo más amplio con la Intervención, que además contemplaba un nivel de producción de 120.000, el mantenimiento de los dos Altos Hornos en funcionamiento y 8.500 puestos de trabajo en la planta. Aníbal reconstruye su decisión de acogerse al Retiro Voluntario como el punto final de un proceso por demás angustiante y traumático.

Y en el caso particular mío, empezaron los rumores, un día, de que... me iban a sacar del Alto Horno. [...] en un momento empezaron los rumores... “no, que a Z lo van a sacar del Alto Horno”. Yo no sabía nada. Hasta que un día me encuentro... nosotros cobrábamos el sueldo en el Banco Sudamérica, y... yo bajaba las escaleras del Banco, que había ido a cobrar y.. subía el gerente de producción. O sea, el gerente de producción que había entrado... que ellos habían puesto, porque los que había antes, había todos... el Ingeniero P, esos que eran verdaderos... Y a este gaucho, le digo “Che, escuchame, yo hace un montón de días que quiero hablar con vos y no te encuentro. ¿Qué pasa conmigo?”, le digo “¿porque todo el mundo me dice que me voy a ir? Y vos, ¿no me decís nada?”. “Me extraña, Aníbal, ¿cómo vamos a perder gente como vos?”, me dijo. “Bueno, chau”... A la semana, el miércoles, me llamaron y me dijeron que como yo era un tipo con mucha experiencia y todo, entonces me pasaban a Ingeniería. De asesor al departamento de Ingeniería [...] Me metieron en una oficinita por allá, en un rincón. Al principio, medio me empezaron a consultar... y eso, pero después, ni bolilla. Y así, te torturaban, ¿viste? Yo estaba ahí... un tipo que estaba todo el día.. Yo me iba a planta a primera hora, todos los días me recorría dos o tres veces la división entera, me reunía con... todos los días hacíamos reuniones con los jefes de sección [...] tenía actividad pero...todo el tiempo. Que te metan en una oficina ahí, donde al final, te tenés que poner a leer, a mirar... Te hacen todo eso para que te vayas, ¿viste? Hay tipos que se la han hecho peores, le sacaban el escritorio, cuando iban, no lo tenían. En los niveles más altos, como el nuestro, estaba esa actitud.

Al mismo tiempo, las oleadas de Retiros Voluntarios refuerzan y profundizan los problemas en el proceso de trabajo. La celeridad con que la inter-



vención encara la racionalización hace que los retiros se otorgaran indiscriminadamente y en forma masiva en cuestión de horas. Algunos sectores quedan desprovistos de la cantidad de trabajadores necesaria para cubrir los puestos de trabajo (EN, julio de 1991). Ramiro, quien se desempeñaba como Asistente en la Jefatura de Operaciones de Laminación en Caliente, da cuenta de esta situación a partir de su propio retiro:

Entonces fui y dije sí, acepto. “Bueno, firmá”. Firmé todos los papeles y me dicen “te podes ir para tu casa”. “¿Cómo?”. Me dicen “vos ya no sos más de la empresa”, “y en el laburo, ¿quién me remplaza?”, “¿vos qué te calentás?”. Ustedes multiplíquenlo por cientos. Yo dije no, yo hasta el viernes trabajo, y me fui al sector y trabajé hasta el viernes, el viernes a las cuatro de la tarde me fui, de planta, pero cumplí con mis funciones. Pero el negraje, como decimos nosotros, iba, firmaba y se las tomaba. Así que vos eras supervisor y te encontrabas con que de golpe, tu línea tenía que parar, o que el trabajo tenía que parar porque te estaban faltando tres tipos que se habían ido en el retiro voluntario y no tenías cómo reemplazarlos. Entonces ustedes vayan poniéndose en ese despelote que se fue generando adentro de la empresa porque ya no podías planificar nada, porque no sabías si esa noche vos tenías la gente o no la tenías. Yo sé líneas que se paraban, líneas que no arrancaban, se trabó la planificación, el laminado era irregular, porque vos estabas laminando y por ahí discutían entre dos tipos y uno se te iba a personal y firmaba el retiro voluntario... se quería quedar hasta fin de año pero como había discutido con él, se iba firmaba y venía se agarraba la ropa y se iba, y vos te encontrabas con que de dos operadores tenías uno, o que no tenías ningún gruero.

Ante esta situación, la dirigencia sindical exige a la empresa que implemente mecanismos de selección en el otorgamiento de los retiros. El peligro de la continuidad operativa de diversos sectores de producción, las estrategias puestas en marcha por los trabajadores para sostenerla y la necesidad de garantizar el normal desarrollo del proceso de producción constituyen el clivaje en torno del cual se disputarán los límites de proceso de privatización y racionalización.

El antagonismo que se vivencia en ese momento, no aparece como un antagonismo entre el capital y el trabajo —en el sentido de que el último intento imponer nuevos modos de organización del trabajo— sino entre una forma capitalista de organización de la producción y una política acelerada de racio-

nalización que al no presentar o imponer nuevas formas de organización del trabajo contribuía a generar la percepción –alimentada por la circulación de rumores– de que era posible el cierre de la planta.

En septiembre de 1991 la Intervención de la empresa ordena que se apague un Alto Horno, ante lo cual las organizaciones sindicales pasan a medidas de confrontación, instalando carpas en las puertas de la empresa y presentando recursos judiciales para frenar el apagado del Alto Horno y los despidos que esto acarrearía. La jueza laboral en I Instancia, Alicia Ruiz, hace lugar al recurso, lo que suponía que los pasos que diera la intervención no podían apartarse de lo acordado con las organizaciones sindicales el 26 de julio de ese año.

El conflicto se profundiza en la medida en que la intervención se muestra inflexible con respecto a las medidas anunciadas. Desde el poder Ejecutivo nacional se respalda públicamente a Triaca y se insiste en la urgencia de la racionalización. El 13 de octubre 3.000 trabajadores reciben telegramas de suspensión. El periódico local, en varias ediciones, describe las escenas de llanto y nervios de los trabajadores al encontrar sus nombres en las listas que se habían ubicado al lado de los tarjeteros. El mismo día, desde las organizaciones sindicales y desde la cámara de diputados se desmiente la posibilidad de instalación en San Nicolás de una planta de fertilizantes anunciada por Triaca, como alternativa laboral para los trabajadores que se fueran de SOMISA. El 17 de octubre, varios delegados y dirigentes sindicales son detenidos cuando, transponiendo el piquete de gendarmes, ingresan a la planta para intentar embancar el Alto Horno y, así, evitar que lo apaguen.

La cantidad de versiones que existen en relación con estos acontecimientos, dan cuenta de la situación de crisis y confusión que se vivía entre los *somiseros*. A partir de ese momento, con las carpas instaladas en la entrada de la planta, y la realización diaria de playones (asambleas), se reabre el diálogo entre las organizaciones sindicales y la intervención de la empresa. Las negociaciones comienzan con condiciones de ambas partes: la de Triaca es que se retiren las acciones judiciales iniciadas en su contra por mantener la orden de apagar el Alto Horno a pesar del recurso de no-innovar. Las de la UOM, que se reabran las listas de Retiros Voluntarios y se suspendan los despidos. Hacia fines de ese mes, y desde la apertura de las listas de Retiros Voluntarios, el conflicto se descomprime porque se quiebra la resistencia a los Retiros Voluntarios ante la perspectiva de la continuidad de las suspensiones y los rumores de que sobrevendrían despidos. Según el periódico local, entre el 2 y

el 14 de noviembre se retiran 2.270 trabajadores. Con esta oleada de Retiros Voluntarios se da por finalizada la etapa de *racionalización administrativa*.

### *La estrategia sindical, entre la anticipación y la construcción de hegemonía*

El rechazo a la privatización como consigna clara y explícita que aglutinó y motorizó la realización de acciones públicas de protesta frente al intento alfonsinista del 86, se disuelve para 1989, cuando la estrategia sindical pasa a estar centrada en los límites de la racionalización. Anteriormente, y como producto de una serie de políticas empresarias, la problemática de la *competitividad* de SOMISA emerge como el centro de la acción sindical. La disputa en torno de la dinámica empresaria, fue asumida en toda su amplitud por la dirigencia sindical, que diagnosticó la situación en términos de “ineficiencia empresaria” y de “retraso competitivo”. De esta manera, se fue configurando una estrategia sindical, cuyos objetivos se expresan en documentos sindicales del período:

En medio de esta problemática crítica los trabajadores organizados fuimos generando acciones y propuestas, que permitieran colocar a SOMISA en la ruta de las empresas competitivas, *a través de asumir inmediatamente los siguientes objetivos:*

- \* Ineludible optimización de los beneficios de la Empresa.
- \* Acoplarse a las estructuras organizativas impuestas por la nueva competencia y convertirse en una especie de corporación siderúrgica conformada por miniempresas con autonomía de gestión, que le den la agilidad de la que no se dispone hoy.
- \* Reducir la variedad de productos, quedándose con los más rentables, que permitieran competir en mejores condiciones en el mercado nacional e internacional.
- \* Revisarse los procesos productivos, para adecuarlos tecnológicamente. Con un Plan de Inversiones contemplativo de la estrategia global.
- \* Cambiar las políticas de comercialización, ya que en los nuevos esquemas es el mercado quien determina el precio, y ello significa que la posibilidad de lograr mejores precios estaba determinado por la competitividad de la empresa, que además de requerir del pro-

ductor calidad, oportunidad y costo razonable, exige del vendedor un Rol infinitamente mas activo que el que se ha requerido hasta el presente. (Herrera, 1994: 4, resaltado en el original).

El conjunto de objetivos elaborados por las organizaciones sindicales con injerencia directa en la gestión de SOMISA tendía a descentrar la línea de acción del problema de la forma de propiedad y a colocarlo en clave de *eficiencia*. Este redireccionamiento expresa plenamente la situación de reconversión por la que estaba atravesando el sector y la política sindical de asumir como objetivos de los trabajadores organizados la necesidad de “unidades productivas más ágiles”, la “reducción de la variedad de productos”, la “adecuación tecnológica de los procesos productivos”. La fórmula de consenso con la Dirección Empresaria se expresa en un Acta-acuerdo de Paz Social en 1988 que contemplaba la elaboración conjunta de políticas relativas al aumento de producción y de productividad y la implementación de políticas de calidad. Como producto de la misma, 800 agentes sindicales y empresarios se “capacitaron conjuntamente en negociación efectiva”, avanzando en el consenso como “herramienta de labor” (Herrera, 1994). Como las mismas fuentes sindicales indican, el desarrollo de esta fórmula de consenso se extendió hasta 1990, cuando las Presidencias del Directorio menemistas cambiaron la estrategia de racionalización, destruyendo las fórmulas de consenso con las organizaciones sindicales. En una conversación informal, este cambio en la estrategia fue categorizado por uno de los integrantes de la Comisión Directiva de la UOM en aquel momento como una “batalla perdida”, que obligó a redefinir la estrategia sindical ante la reconversión.

Los tiempos de los *indicios* de las crisis relatados por los trabajadores son los tiempos de esta fórmula de consenso entre la dirección empresaria y la dirección sindical, para avanzar en la reconversión de la empresa. Esta forma de hacer frente a la reconversión caracterizó a gran parte de las seccionales siderúrgicas de la UOM. En el caso de SOMISA, en esta fórmula de consenso opera la separación de las reivindicaciones ligadas con la forma de propiedad de la empresa –que exigían indudablemente, la explicitación de proyectos y posiciones políticas– y la consideración de los caminos para lograr la “competitividad” de la misma –que suponía posiciones políticas pero no tornaba necesaria su explicitación.

Esta política de consenso entre direcciones sindicales y empresarias, aunque parcialmente contradictoria, era clave para la construcción del proceso

de reconversión productiva como *inevitable*. Jesús y Mauro, en calidad de dirigentes de las organizaciones sindicales que agrupaban a obreros y supervisores relatan las primeras acciones de las direcciones ante el proyecto privatizador menemista:

empieza el proceso, nosotros tenemos reuniones con varias personas, te digo nosotros, te digo en representación de los muchachos, y con gente de la UOM, con gente de los jefes, nos entrevistamos con varias personas: extranjeros, algunos de ACINDAR, gente de Techint en ese momento, bueno, *tratando de que el impacto sea lo más suave posible porque el impacto se venía*, digamos, había una ley

Después se habló con muchas autoridades, nacionales, internacionales, también para dar marcha atrás, pero... no hubo forma. Se fue a hablar con el presidente; *el presidente dijo que era inevitable, fue la palabra que usó, que la venta de SOMISA era inevitable*. Fue al Congreso la ley de privatización de SOMISA y fue aprobada por la casi totalidad de los diputados

Fracasada la fórmula de consenso, toda vez que las Direcciones empresarias aceleran los tiempos, la estrategia sindical se traslada al interior de la planta, mediante mecanismos de construcción de legitimidad en relación con el modo de enfrentar el proceso de privatización. En diciembre de 1990 se realiza un plebiscito entre los afiliados a la UOM, para definir la estrategia a seguir. Las opciones eran: “Negociar con participación”, que obtiene el 74,3% de los votos, o “Confrontar con Movilización”, que obtiene el 23,5%. Los votos anulados o blancos alcanzan 2,2% del total y la participación alcanza al 70% de los trabajadores nucleados por la organización (5.819 de casi 8.000) (EN, diciembre de 1990).<sup>111</sup>

Entre tanto, al interior de la planta, la incertidumbre y el caos en el proceso

111. La particularidad de ese acontecimiento es recuperada por la prensa. “En SOMISA sucedió un hecho inédito: los obreros, por voto secreto, apoyaron el posible pase de la empresa a manos privadas. Hasta ahora el acuerdo sobre privatizaciones partió de dirigentes –Lezcano, Ibáñez, etc.– pero ahora se incorpora un hecho político inédito: la consulta a las bases. Y estas parecen preferir las posibilidades de expansión en manos privadas a la inseguridad en manos del Estado” (*Clarín*, 8 de diciembre de 1990). Del mismo modo, hemos recogido relatos que relativizan el hecho de que el plebiscito haya expresado la voluntad de los *somiseros* aunque en una perspectiva general, es la orientación consagrada en el mismo la que prevalece.

de trabajo avanzaban. La certeza de la inevitabilidad de la privatización va siendo asumida por muchos de los trabajadores, que, aun sosteniendo que la situación caótica es provocada por los Directorios y las Intervenciones, ven en la privatización la única solución posible. Sumado a ello, manifestaciones provenientes de la Presidencia y la Vicepresidencia de la Nación, consolidan y ratifican esta percepción. La privatización es inevitable.

Entretanto, en la planta, los delegados sindicales informan a los trabajadores acerca de las distintas instancias de negociación y de los pasos a seguir para la firma del retiro. También participan –con un nivel de incidencia variable– en la elaboración de las “listas”, por lo que la personalización de las relaciones se refuerza como mecanismo transaccional mediante el cual resistir el Retiro –porque se pueden “cambiar los nombres”– o aceptarlo –porque “no hay nada para hacer”. De modo que el *hablar* y el *tener influencias* nuevamente adquieren relevancia en la explicación de las prácticas *somiseras*, como recuerda Carlos respecto de su decisión de no acogerse el Retiro Voluntario:

Yo te digo... a mí me ocurrió cuando yo me pensaba ir: “no que se cortó el retiro voluntario, que no hay más, que no te pagan más, que te vas a ir...”. Yo nunca le hice eco a los comentarios, jamás, siempre fui derecho, a la fuente. Fui a hablar con quien me corre, con quién me pareció que me correspondía hablar. Listo. Para solucionar todos los problemas. La única forma de solucionar todos los problemas es hablando con quien corresponde.

En este sentido, las prácticas de los delegados sindicales al interior de la planta, refuerzan la percepción de la individualidad de la opción por el retiro voluntario, junto con las políticas que se despliegan desde la dirigencia sindical.

Ante el anuncio de 3.000 despidos y la orden de apagar un Alto Horno por parte de la intervención de Triaca, comienza un proceso de movilización y confrontación en la ciudad. El Secretario General de la UOM San Nicolás, ante la votación de la confrontación directa en un Congreso de Delegados el 28 de septiembre de 1991, declara que “hasta ahora, la vocación fue el diálogo: hoy la empresa nos lleva a la confrontación” (EN, 29 de septiembre de 1991). El 1° de octubre los trabajadores, encabezados por el Intendente y “con el apoyo de las fuerzas vivas de la ciudad”, se movilizan cortando la

ruta 9 durante una hora y media.<sup>112</sup> El objetivo es poner en marcha un plan de lucha para resistir la nueva tanda de despidos. En este marco, la UOM define, por mandato de asamblea, la “organización de la resistencia civil” y plantea la no tomar medidas al interior de la planta para “evitar despidos con causas justificadas”.

La resistencia civil implicaría paros generales en San Nicolás y en Ramallo, cortes de ruta, marchas a Buenos Aires, etc. motorizados por el revitalizado “Consejo regional de defensa de SOMISA y el Patrimonio Nacional”. El lema de las marchas del silencio organizadas por el Consejo es “Por el mantenimiento de la fuente de trabajo y por la paz social” expresando así un conjunto de reivindicaciones alrededor del proceso de redistribución regresivo que se daría en la región en caso de una reducción abrupta de personal en SOMISA. Asimismo, el énfasis puesto en el “mantenimiento de la paz social” expresa otra de las contradicciones que se presentaba en ese momento: la emergencia de un conflicto que quebrara la paz de la comunidad y del cual emergerían una gran cantidad de desocupados, muchos de ellos sin posibilidades de reinserción laboral. Las reivindicaciones esbozadas por este Consejo están en la perspectiva del “buen gobierno del proceso de racionalización”, que permitiera el ejercicio de cierto control sobre las consecuencias sociales indeseables del mismo (la violencia social, la desocupación).

La profundización del conflicto abierto que se da durante octubre de 1991 –que escala hasta la militarización de la planta y el “acampe” en la puerta– es realizada por un colectivo obrero diezmado, confundido y en crisis, como expresa esta reconstrucción de Darío:

No me acuerdo bien de eso, ¿sabés?... Lo que sí sé es que el segundo día yo entré. Estaba en la lista que podía entrar... [...] Había una lista en la portería con la gente que podía entrar. Entonces... yo entré el segundo día. Entré y a las diez de la mañana me fui, porque... viste, era... medio chocante. No... no... es decir yo... tenía compañeros afuera. Fue así: el primer día entré, el primer día fui, entré, porque estaba en la lista que podía entrar y a las diez de la mañana... hubo varios que entramos, ¿no? A las diez de la mañana nos fuimos a la central de nuevo y nos quedamos en el playón. A las doce me fui. Al otro día vine

112. A menos que indiquemos lo contrario, las citas de este apartado son del diario *Clarín* (octubre de 1991).

a la mañana, estuve hasta las diez de la mañana y me fui. Y el tercer día, no sé cómo entré, al tercer día estuvo B. que hizo [...] Pero yo esa época no..., no, no... es como que la tengo rechazada. [...] Fue feo, te digo que... Pero no... no la tengo muy grabada, ¿eh? [...] Nos quedábamos afuera esperando a ver si se privatizaba o no se privatizaba, si la vendían... Te digo, ni sé para qué era el playón. B. manejó todo tan bien... Es un bocho, es un bocho. [...] Sinceramente, no me acuerdo si fue antes de Aceros Paraná o porque SOMISA pasó a Aceros Paraná, y después de Aceros Paraná a Siderar. Yo no sé si fue en Aceros Paraná o en SOMISA el playón. No... no me acuerdo. Sé que estuvimos tres días afuera... que yo podía entrar y estuve afuera, me acuerdo. [...] No me acuerdo de eso... No, de eso no me acuerdo. Sé que estuvo como un mes que vos llegabas y mirabas la tarjeta, si estaba...

En los hechos, los límites de lo negociable contemplaban sólo y únicamente las condiciones de retiro, que quedaron vinculados socialmente al mantenimiento de la paz social reclamado por el Consejo. Después de la última oleada de Retiros Voluntarios, la estrategia sindical de los metalúrgicos (supervisores y obreros) se centró en las condiciones del traspaso de los *somiseros* que permanecerían trabajando en la planta. Por una parte, el Programa de Propiedad Participada (PPP) modalidad contemplada en la Ley de Reforma del Estado (cap. III)<sup>113</sup> que consiste en la reserva de determinado porcentaje del paquete accionario y su adquisición por parte de los trabajadores.<sup>114</sup> La compra de las acciones por parte de los trabajadores es optativa y se realizó a través de créditos otorgados por la obra social de la empresa. El caso de SOMISA es el único de los programas de propiedad participada en las privatizadas que compromete el 20% del paquete accionario. A él accedió el 97% de los trabajadores que fueron traspasados a Aceros Paraná SA. La inclusión de los *somiseros* en el PPP es un poderoso elemento de cohesión e integración con los intereses empresarios, toda vez que vincula directamente los *dividendos* que reciben los trabajadores a la marcha de la empresa. Pero, además,

113. La estrategia de “propiedad participada” no es privativa del capital estatal. De hecho, se trata de otra de las estrategias a través de las cuales el capital transforma la relación asalariada en esta etapa. (Lozano: 1994).

114. Estas acciones poseen algunas particularidades: los trabajadores no pueden venderlas ni enajenarlas, sino hasta después de su jubilación y sólo actúa como comprador el organismo que administra el paquete accionario de los trabajadores como un todo.



el porcentaje de acciones logrado, administrado conjuntamente a través de una sociedad Inversora,<sup>115</sup> permite a los *somiseros* acceder al Directorio de la empresa, lo que opera como un elemento fundamental en la apropiación de la racionalidad empresaria.

Además del incremento en la proporción de acciones en manos de los trabajadores –en rigor, de la Sociedad Inversora que las administra– la estrategia sindical se orientó a mantener el reconocimiento de la antigüedad, la especialización y el nivel salarial de los *somiseros*, lo que significó el mantenimiento de las condiciones y los componentes del salario –presentismo, antigüedad, categoría, y primas por insalubridad, calorías y turnicidad– condición que no fue lograda en todos los casos de privatizaciones.

### “El plan privatizador” Reflexiones en torno de la experiencia obrera

La privatización de la empresa adquiere el carácter de “hito histórico” para los *somiseros*. Se trata de un momento en su experiencia laboral y social que condensó transformaciones fundamentales en sus condiciones de existencia, en sus prácticas cotidianas y en las relaciones construidas en el ámbito fabril y en el extraproductivo. Desde una perspectiva anclada en la trayectoria de este colectivo, el proceso de privatización puede caracterizarse como el momento en que se sentaron las condiciones para la incorporación del conjunto social de los trabajadores al proceso hegemónico *neoliberal* después del período predominantemente represivo que había significado la dictadura militar. En este sentido, la década del ochenta se caracterizó por la transformación de las articulaciones que habían sostenido las prácticas productivas y gremiales de los colectivos obreros de la industria Argentina –evidentemente con desarrollos particularizados entre ramas y regiones.

Desde la consolidación del capitalismo, la clase trabajadora ha procesado sucesivas oleadas de transformaciones regresivas en virtud de un doble movimiento por parte del capital y su Estado: la coerción (que incluye, en

115. Se trata de Inversora Siderurgia Argentina SA. <http://www.inverisa.com.ar/inicio.htm>

nuestra conceptualización, mecanismos de coerción económica y de represión directa) y la creación de consenso. Ese doble movimiento, traducido en construcción de relaciones de hegemonía/subalternidad, tiene entre sus actores fundamentales a las organizaciones de la sociedad civil que, funcionales al bloque de poder, protagonizan las articulaciones relacionales necesarias para vehicular el proceso de reproducción social. Los actores principales del proceso hegemónico en ciernes durante la década del ochenta, se habían conformado como potenciales dirigentes del bloque de poder merced a los procesos represivos que sostuvieron la reproducción del capital en el país.

La reconfiguración de las articulaciones estructurales y políticas que habían sostenido el nacionalismo industrialista es el telón de fondo sobre el que estos actores despliegan su accionar. Si en un nivel este accionar consistía en la demarcación de condiciones para los procesos de valorización de capitales singulares; esas condiciones implicaban transformaciones en la estructura y las formas de intervención estatales, expresadas por los contenidos ideológicos propios del neoliberalismo –evidenciados en la discusión sobre el principio de subsidiariedad y en las nociones que debieran regir la vida económica. Del mismo modo, estas condiciones implicaban nuevas reglas para las relaciones capital/trabajo, que permitieran sostener procesos crecientes de aumento de la productividad en el espacio nacional. Hacia el final de dicha década, las direcciones sindicales se vuelven actores clave del proceso hegemónico neoliberal al orientar su accionar a la participación en la implementación de las transformaciones, mediante la construcción de fórmulas de *consenso productivo* que viabilizaran los objetivos empresarios. Es en este contexto que las articulaciones que habían sostenido las prácticas gremiales de los *somiseros* –basadas en la reivindicación de puestos y tareas, en la defensa de regímenes de trabajo y en el *respaldo* sindical– se disuelven. Cuadros gremiales y empresarios se abocan a trabajar en pos de la *competitividad* de la empresa, planteando una serie de modificaciones que iban, al menos, en una dirección similar a las que se produjeron con posterioridad a la privatización. En el establecimiento de ese campo de negociación, lo que se discute son los límites del proceso de reconversión y no el sentido del proceso de reconversión mismo –y en este sentido es que categorizamos a la organización sindical como actor de hegemonía.

Esta reconfiguración de las articulaciones y las relaciones que constitúan la cotidianidad laboral y social de los *somiseros* es aprehendida por los *somiseros* en clave de la aplicación del *Plan Privatizador*. La construcción del

mismo, adquiere carácter de *mito*, con múltiples versiones que expresan las posiciones y vivencias singulares de sus enunciadores, pero que remiten a un elemento distintivo: la autopercepción de los *somiseros* como espectadores/víctimas/objetos de un proceso vinculado a intereses y objetivos que no eran los propios. Según las versiones, este plan tiene diferentes actores protagónicos: los gobiernos, los Directorios, las direcciones y los delegados sindicales, los futuros propietarios. La construcción significativa del plan se realiza sobre datos concretos: la presencia de los futuros propietarios realizando estudios y valuaciones años antes del anuncio de la privatización, la mencionada circulación del informe FIEL, la participación de los delegados sindicales en la elaboración de las listas, la continuidad de los dirigentes, etc. Para algunos trabajadores y militantes sindicales, este Plan contemplaba la generación de la crisis como una de sus etapas, lo que les permitía explicar tanto el caos en el proceso productivo como la incesante circulación de rumores, de distinta índole, pero que ponían perspectivas más y más complejas para los *somiseros*.

El Plan Privatizador es la explicación que los trabajadores construyen para racionalizar la desorientación y la angustia, que, aun hoy, son los sentimientos sobre los que se reconstruye el proceso. En este entramado que otorga racionalidad a los acontecimientos de ese período, el conflicto abierto queda subsumido en el plan privatizador y el fracaso en los objetivos de las instancias de movilización y confrontación es la confirmación retrospectiva de su carácter ficticio y de la participación de las dirigencias sindicales dominantes de ese plan. Esta construcción significativa expresa, desde nuestra perspectiva, un período de cambio en las relaciones con la organización sindical, con las direcciones empresarias y entre los mismos compañeros; cambios que resultaban en primera instancia negativos y cuya direccionalidad estaba absolutamente fuera del alcance de los trabajadores.

La crisis en la cotidianeidad laboral era, además, crisis de los procesos y mecanismos transaccionales mediante los cuáles los *somiseros* habían canalizado sus conflictos y problemas productivos históricamente. Frente a la ofensiva de las intervenciones, la eficacia de los colectivos inclusivos y la de la personalización de las relaciones se veía seriamente relativizada. Por otro lado, el devenir del colectivo de trabajo en colectivo reivindicativo se orientaba hacia objetivos que no lograrían garantizar la continuidad del empleo para el conjunto, frente a un proceso productivo en crisis y deterioro crecientes. Reconstruir este proceso como parte de un *plan* habla de la imposibilidad de los trabajadores de enfrentar esta ofensiva posicionándose desde la defensa de

objetivos que se les hicieran propios –entre los cuáles no era menor la continuidad del colectivo de trabajo.

El agrupamiento en torno al proceso de trabajo en crisis a través del conjunto de prácticas que procuraban sostenerlo aún cuando las condiciones se deterioraban constantemente, lo ubica como la instancia en la que se condensaban los elementos constitutivos del *colectivo somisero*: la importancia de la siderúrgica para el desarrollo industrial del país en general y de la región en particular, que aparece en las percepciones individuales como orgullo por ser partícipe directo de esa experiencia; la certeza de ser parte de una empresa cuyo objetivo no era meramente el lucro y la ganancia, sino, también lo social –que implican el bienestar y la dignidad de los trabajadores. Además, la reivindicación del carácter fundante de esta experiencia industrial que tuvo a muchos de los *somiseros* como protagonistas directos; y la percepción de un proceso de construcción colectiva de saberes productivos y experiencia de trabajo...

Este conjunto de elementos fluyen hacia la construcción del *colectivo somisero* como el actor que garantizó la continuidad operativa de la planta durante la crisis. Esta reivindicación denota esa dimensión de las prácticas obreras que no se objetivó en consignas gremiales claras y que, desde la perspectiva de los trabajadores siderúrgicos, implicaba un modo de *ser trabajadores del acero* que sería cuestionado y subvertido por los propietarios privados. De aquí lo significativo de la fábrica como espacio social articulador de objetivos colectivos. El propio proceso de trabajo –cuestionado por las políticas de las intervenciones– y la empresa por extensión devienen el espacio histórico que se erige en referente a partir del cual se reactualizan los contenidos socioideológicos construidos por los trabajadores a lo largo de la historia de la empresa.

Por otra parte, esta reconstrucción revela otro aspecto del proceso de construcción de hegemonía ligado con la percepción de *inevitabilidad* de la privatización. Si de una parte la estrategia sindical abonó en esta percepción –en tanto estaba negociando el proceso de reconversión– de otra parte, la influencia sindical de las organizaciones de izquierda está también, ausente de los relatos. Sin embargo, en ocasión del plebiscito sindical las organizaciones de izquierda propusieron la moción de *confrontar con movilización*, que obtuvo el 23,5% de los votos aproximadamente. Esta proporción de votos, que permite una aproximación a la influencia sindical de estos grupos en ese momento, evidencia a su vez que la *inevitabilidad* era la percepción dominante pero que, no obstante, un número no despreciable de *somiseros* sostenía la posibilidad

de una perspectiva diferente. Ahora bien, las prácticas y posiciones políticas sostenidas por las corrientes de izquierda partidaria están ausentes de los relatos, salvo por el recuerdo puntual de compañeros y delegados opositores.

De modo que, en el conjunto de relatos recogidos durante el trabajo de campo, inevitabilidad del proceso de privatización y reconversión productiva se desprende tanto de su carácter planificado como de la inexistencia de alternativas percibidas como viables. En la construcción de la inevitabilidad del proceso, se pone de manifiesto un aspecto central de los procesos hegemónicos, que es el que hace a la construcción de consenso social en torno de las premisas que orientarán las –transformadas– relaciones sociales. Este consenso tiene, para el conjunto de los *somiseros*, una única referencia: la continuidad de un proceso productivo del cual depende su reproducción social, en tanto colectivo obrero y en tanto fuentes de sustento de sus hogares.

El entramado *inevitabilidad - Plan Privatizador* pone de relieve la dimensión de la *coacción económica* (Anderson, 2001) intrínseca a la relación asalariada, también formulada en clave de *dependencia* del capital por June Nash (2008). En virtud de esta dependencia y ante la caída de los mecanismos transaccionales y de las instancias organizativas gremiales que permitían articular la resolución de problemas y conflictos cotidianos, las relaciones entre compañeros también se transforman, en un sentido netamente regresivo. Es durante la crisis del período previo a la privatización que los trabajadores ubican el surgimiento de dos percepciones que, una vez concretada la misma, se volverían constitutivas de las relaciones fabriles: la *inestabilidad* y la *individualización de las relaciones laborales*.

La masividad y la velocidad del proceso de racionalización de personal, inauguraron en los *somiseros* la percepción de la inestabilidad laboral. Frente a la estabilidad propia del empleo en SOMISA, en las nuevas condiciones, primaba la incertidumbre respecto del futuro laboral. Pero esta incertidumbre trasciende el período cronológico de la *racionalización de personal* y se convierte en un aspecto constante y persistente de la cotidianeidad laboral en la empresa privatizada, como evoca Darío “desde el año noventa y uno, vos no sabías si venías y tenías la tarjeta acá”.

De otra parte, la individualización de las relaciones laborales, postulada como tendencia en las nuevas estrategias de gestión empresaria, comienza a experimentarse entre los *somiseros* bajo la forma de desprotección –gremial y de los colectivos inclusivos– que se expresa en la ambigua valoración de los Retiros Voluntarios. En efecto, mientras que los métodos coactivos que

describimos sustentan la calificación de Retiros Obligatorios o Retiros Compulsivos; la oferta de abultadas sumas de dinero (que iban decreciendo con cada nuevo Plan) es el elemento que sustenta la categorización de los retiros como *voluntarios*, en el sentido de “opcionales” y producto de una “decisión individual”. Por supuesto que en esa caracterización se obviaban las consultas con la familia, especialmente con las esposas y los hijos. Sin embargo lo que denota esta noción del Retiro Voluntario como decisión individual, es la falta de ámbitos fabriles, de “compañerismo” para poder procesar esos momentos de incertidumbre y angustia. Quienes se retiraron, aducen entre las principales razones que los llevaron a tomar esa determinación, la situación de incertidumbre o diálogos y consejos fruto de la personalización de las relaciones, pero también acusan la falta de instancias colectivas en las cuales procesar el conflicto. Partiendo de la construcción significativa del Plan Privatizador es posible reinscribir la experiencia de los colectivos obreros particulares en el contexto más amplio de configuración y consolidación del proceso hegemónico neoliberal, desandando ciertos aspectos moleculares que sentaron sus bases.

En primer término, el proceso de desestructuración/reestructuración de las relaciones sociales supuesto bajo el proceso de privatización tenía como una de sus dimensiones la crisis hiperinflacionaria generalizada, que suponía la paralización misma de los procesos de reproducción ampliada del capital y, por ende, la puesta en cuestión de la reproducción social (Bonnet, 2008). En este contexto, la crisis en la cotidianeidad productiva particularizaba y singularizaba dicha desestructuración. Esta crisis se expresó con mayor contundencia en la imposibilidad de proseguir con las prácticas productivas habituales, en la ineficacia de los mecanismos transaccionales habituales para resolver conflictos y contradicciones y en el accionar de la referencia sindical, que alimentaba la noción de *inevitabilidad*.

En segundo término, el accionar de la organización sindical, plasmado en la consigna “negociar con participación” se fundaba en una posición defensiva de los trabajadores en general y de los siderúrgicos en particular, respecto del Estado Argentino y del capital. Como describimos, el contexto de reconversión de la rama atravesó durante los ochenta a todas las empresas del sector mediante procesos de concentración y centralización y mediante procesos de innovación tecnológica. Este contexto de reconversión está obturado en los relatos, lo que evidencia, adicionalmente, un cierto desacople respecto de las

bases obreras, que no se apropiaron de la política de consenso con la empresa desplegada desde 1988.

En tercer término, es en este período de transformaciones que surgen aspectos de las prácticas obreras y empresarias que resultarán constitutivos de las relaciones propias de la empresa privatizada. Esta identificación sustenta una interpretación procesual de la configuración de las relaciones de hegemonía/subalternidad y permite avanzar en analizar el proceso de cristalización de nuevos contenidos en el sentido común que resultará dominante desde la década del noventa. En el caso de los elementos que hemos retomado aquí –la inestabilidad y la individualización– resultarán constitutivos de las *rupturas* que experimentaron los *somiseros* en sus prácticas productivas a partir del advenimiento de los nuevos propietarios. Como analizaremos, ambas percepciones se traducen, en lenguaje empresario, con las nociones de *proactividad* y *flexibilidad*. De esta manera, proponemos el contexto de crisis y desestructuración como aquel en que constelaciones de sentidos y prácticas emanados de las clases dominantes logran enraizar en prácticas concretas entre los subalternos.





---

## Los *somiseros* después de SOMISA

### Las políticas empresarias en tiempos de reconversión

La privatización de SOMISA se concreta el 26 de noviembre de 1992, momento en que firman su traspaso 5.650 trabajadores. El traspaso sanciona el conjunto de condiciones para el despliegue del proceso de *reconversión productiva*. En este proceso, en el que las gerencias empresarias mantuvieron la iniciativa y la dirección, se fueron socavando las prácticas laborales y sociales de los trabajadores en y por las cuales se construían los límites del *colectivo somisero* cuya expresión más importante fue la cooperación para mantener la continuidad operativa de la planta en el período previo a la privatización. En términos generales y desde la perspectiva de la organización del proceso productivo, estamos en presencia de la profundización del régimen de gran industria, que opera tanto mediante transformaciones en los medios de trabajo como de su división técnica y social. Esta profundización adquirió particularidades diferenciadas en las áreas de Operaciones y Mantenimiento, en los diferentes sectores productivos y en los diferentes estratos de la pirámide jerárquica. Estos movimientos son procesados mediante una batería de técnicas de gestión y administración tanto de los recursos y procesos de producción como de la fuerza de trabajo, que renuevan las concepciones de gestión tradicionales y han sido muy eficaces en su dimensión socioideológica, especialmente en términos de naturalización de la coacción económica y de división ente colectivos de trabajadores. El desafío, para los nuevos propietarios, es la reconstrucción de unos colectivos de trabajo sobre otros principios, sostenidos por la identificación entre los trabajadores y los objetivos empresarios. Los nuevos propietarios ingresarán al espacio productivo de la ex-SOMISA como portadores de nueva lógica productiva y de gestión del trabajo que rompía

con las precedentes. Estas novedades se presentaron como el producto de una *nueva cultura organizacional*.

Los *somiseros* fueron procesando estas transformaciones mediante un contradictorio movimiento de apropiación de ciertas pautas y valores gerenciales que buscan desplazar prácticas productivas categorizadas negativamente y la reivindicación, del cúmulo de saberes y relaciones de las que son portadores.

## De Aceros Paraná al Centro Siderúrgico General Savio

Inmediatamente después de la privatización, los nuevos propietarios pusieron en marcha tres procesos que transformaron notablemente tres aspectos fundamentales de la cotidianidad fabril: en primer término, la transformación de la empresa en una *empresa global*, preocupada por ganar mercados y satisfacer a los clientes transformó las reticulaciones del tiempo y del espacio que habían construido los *somiseros*. En esta transformación la centralidad que adquiere la figura del *cliente* va a proyectar relaciones mercantiles entre puestos y sectores al interior del espacio de trabajo. En segundo término, los equipos de trabajo se vieron sustancialmente transformados por los procesos de tercerización y subcontratación, que alcanzan diversas fases y fragmentos de los procesos productivos pero que, en todos los casos, suponen relaciones de *competencia* entre los diferentes contingentes. Finalmente, las transformaciones en los medios de trabajo sustentarán cambios en las tareas y la carga laboral.

### *Globalización y competencia: nuevas reticulaciones del tiempo y del espacio en una “empresa global”*

Desde que tomó posesión de la ex-SOMISA, el grupo Techint ha protagonizado un movimiento de concentración que trascendió las fronteras nacionales y se expandió a escala latinoamericana, siendo parte del conjunto de empresas translatinas –es decir, aquellos capitales de origen latinoamericano que se internacionalizan en la región. Este movimiento se da tanto en la dimensión de la producción –adquisición de plantas, fusión con otros capitales– como en la de circulación y tiene como resultado la creación, en 2005, de una red de

plantas siderúrgicas y de oficinas comerciales distribuidas en diferentes países latinoamericanos bautizada como Ternium.<sup>116</sup>

En contraste con las políticas de la DGFM, que tenían como objetivo la configuración de la cadena productiva en el espacio nacional, los nuevos propietarios saltan las barreras que les imponen las fronteras nacionales al proceso de acumulación que protagonizan. La optimización de costos a través de la reorganización de los circuitos de abastecimiento y provisión de materias primas y servicios adquirió centralidad en la estructura organizacional de la empresa mediante la Dirección de Abastecimiento.<sup>117</sup> Hacia el año 2000, parte de esa función se autonomiza mediante la creación de la empresa Exiros, con el objetivo de desarrollar proveedores y centralizar el abastecimiento del “conjunto de las organizaciones industriales del Grupo Techint” (Memoria y Balance, 2001). La internacionalización efectiva del circuito de abastecimiento y producción es uno de los elementos que contribuye al desplazamiento del sentido *nacional* como referencia para la identificación de intereses entre los *somiseros* y la empresa; y sustenta la noción de *empresa global*.

En un proceso de acumulación dinamizado por la centralización de la propiedad y el control de medios de trabajo a escala nacional e internacional, con la correlativa ampliación de los ámbitos de lucha competitiva, el problema de la *realización del valor* incrementa su importancia para la reproducción del

116. La construcción de la empresa como un actor *global* se inicia con la adquisición de SOMISA como disparador del avance de Techint en el control de múltiples plantas, y de un doble movimiento de centralización/descentralización de la producción que expresa a su vez, transformaciones en el plano de la división del trabajo. En 1993, la planta de la ex-SOMISA –rebautizada Centro Siderúrgico General Savio– se integra a Siderar, como centro neurálgico de producción de semi-terminados. La Planta Ensenada (ex-Propulsora Siderúrgica) concentra su producción en laminados en frío destinados a la industria de electrodomésticos. En el Centro Industrial Haedo se desarrollan las líneas de productos destinados a la industria vial (alcantarillas y defensas). Las plantas “Serviacero” orientan su producción al abastecimiento de la industria automotriz, de artículos del hogar, maquinaria agrícola, etc. En abril 1997 Siderar absorbe la totalidad del paquete accionario de Comesi (planta siderúrgica de Canning).

117. “Un grupo de trabajo se encuentra realizando la reingeniería de los procesos de abastecimiento e implementará un nuevo software integrado para brindar el soporte adecuado a las nuevas prácticas. También se están desarrollando nuevas modalidades de provisión [...] se firmaron convenios que aseguran la provisión de los carbones básicos, fundentes y mineral de hierro. Esto ha permitido atemperar el impacto producido por las alzas de los precios de los carbones y minerales en el mercado internacional” (Memoria y Balance, 1995).

capital singular. En este contexto inscribimos el despliegue de un conjunto de estrategias empresarias que tienden al incremento del control de esta dimensión del proceso de reproducción del capital. Este control comprende varios aspectos: por una parte, aquellos relacionados con la producción según los pedidos del cliente bajo la política de *Just in Time* (JIT), que tienden a disminuir los costos de la acumulación de *stock*, ajustando la fabricación a la demanda (Coriat, 1993). En Siderar, una de las traducciones más recientes de esta estrategia productiva en herramientas de gestión es el *Plan Comercial Industrial*, bisagra entre los procesos productivos y el proceso de circulación. En función de este *Plan...* se establecen los cupos por Unidad de Negocios —es decir, se determinan las posibilidades de producción concreta de cada familia de productos. Entre el *Plan Comercial Industrial* y el establecimiento de los cupos, se determina el *lead time* de fabricación definido por la empresa como

el tiempo estándar entre la colocación de una orden de fabricación y el ingreso de material requerido al *stock* de producto terminado. Se calcula como la suma de los tiempos administrativos (carga de la orden, aceptación, etc.) más el tiempo de fabricación propiamente dicho. [...] el tiempo de fabricación incluye, además del tiempo de procesamiento en cada línea, el de permanencia del material en los *stocks* intermedios de semielaborados. (Siderar, 2003: 75).

El reajuste cuatrimestral de los pronósticos y la revisión de la programación de la planificación en función de la demanda, de las especificaciones y del uso óptimo de equipos e insumos, transforma notablemente los tiempos del colectivo de trabajo y se convierte en uno de los elementos que impacta directamente en la experiencia de los *somiseros*.

Las técnicas y herramientas de programación de la producción se enfrentan a los equipos de trabajo en la forma de *objetivos corporativos* a cumplir respecto de tiempos y procesos. En la experiencia de los *somiseros*, las políticas de JIT se traducen en el “apuro” como elemento constitutivo del ritmo de producción cotidiano, como relata Lisandro:

Y, a través del mercado que ellos tiene hay apuro. Antes SOMISA... hacían cuatro o cinco coladas o diez coladas en secuencial y cortaban, ¿me entendés? ¿Qué pasa? Tenían un mercado de venta que la gente esta no... no sé cómo lo hicieron, pero ellos salieron a promocionar... lo que hacen. Salieron a buscar el mercado ellos. En vez, antes SOMISA no, los esperaba acá. [...] *Techint, salió a vender; salió a vender el*

*producto. ¿Me entendés?, salió a competir, porque... se hizo urgente... Entonces ahí empezaron las exigencias, porque aparte de eso, SOMISA antes hacía distintos tipos de acero, como los siguen haciendo ahora, pero hacía... para acaparar, para tener un stock [...] Esta gente, al salir a vender, entonces el cliente dice: “Bueno, yo preciso... –una suposición– 2.000 t de tal acero”. Te hacen 2.000 t de tal acero... [...] No esperan que el cliente precise o diga “no... yo lo voy a ir a comprar a Acindar, no, yo lo voy a ir a comprar a SOMISA”. No, ellos salen a ofrecértelo.*

En una lógica de acción que se generaliza, el *cliente* pasa a ser un actor protagónico en la vida de la nueva empresa. Siderar avanza en la concreción de todas –o de la mayor parte de– las especificidades que requiere el cliente. Unos meses antes de concretar la compra de SOMISA, J. Tizado –alto ejecutivo del grupo– explicitaba esta estrategia “En lugar de vender una bobina de chapa a los fabricantes de artículos del hogar les vendemos directamente la chapa electrolgalvanizada e incluso pintada del color que nos piden” (*Clarín*, septiembre de 1992). Uno de los ejemplos que ilustra estas relaciones con los clientes, es el acuerdo Siderar - General Motors, que contempla inversiones por parte de la primera a fin de lograr chapa que pueda cargarse directamente a las líneas de estampado (Considerar N° 4, s/f: 6). De acuerdo con técnicos de Siderar, este acuerdo significó la transferencia de líneas de corte de las automotrices hacia esta empresa.<sup>118</sup>

Desde la perspectiva del capital se da un doble movimiento respecto del tiempo: disminución total de la jornada laboral –no sólo por la disminución de personal sino también por la reducción total de las horas extraordinarias<sup>119</sup>

118. A inicios de los 2000 se había creado el Área de Especificación de Productos en la estructura organizacional de la empresa, que se integra a la negociación de las ventas u órdenes (Siderar, 2003: 77) Las Memorias y Balances dan cuenta de otro dispositivo de desarrollo de especificaciones: los *grupos de desarrollo de clientes*, en los que vendedores y compradores trabajan juntos en la especificación del producto y del proceso. Con los principales clientes, se sostienen relaciones comerciales sin intermediación. Según datos de la misma empresa, el 50% de su producción se canaliza por vía de la comercialización directa, en tanto el otro 50% se canaliza mediante distribuidores que llegan a los clientes más pequeños (Siderar, 2003).

119. Según datos empresarios de 2000 el índice de horas extra es de un promedio del 4,5%. Fuentes periodísticas consignan casi el 60% antes de la privatización (*Suplemento Clarín Económico*, noviembre 1992).

y reducción de los tiempos de los procesos. Esta reorganización del tiempo de trabajo en la experiencia de los *somiseros* se expresa como aceleración de los tiempos tematizada en nociones como “el apuro”, “son agresivos en la venta”, etc. Su concreción se produce de modo heterogéneo en operaciones y de mantenimiento. En Operaciones, las innovaciones tecnológicas posibilitarán un importante aumento en los ritmos de producción, fundamentalmente a través de la reducción de los tiempos de los procesos de reducción, aceración y laminación. En estas áreas, donde se concentra el trabajo indirecto, el incremento en los ritmos supuso el aumento en las tareas y funciones relativas a cada puesto. En Mantenimiento se evidencia la persistencia de dispositivos externos de intensificación y control del tiempo de trabajo. Ramón recuerda que la reaparición de los “tomatiempo” en los talleres de Mantenimiento, inmediatamente después de la privatización.

La imposición de ritmos de trabajo establecidos por un “tomatiempo” es una de las formas tradicionales de incrementar el ritmo de trabajo de colectivos que aún conservan algún grado de control sobre el mismo. Otras dos vías de control de tiempo de trabajo en Mantenimiento son la programación y planificación rigurosas, y subcontratación de determinadas fases o procesos. Estas vías de control cambian sustancialmente la jornada de trabajo de los equipos de guardia, como compara Román:

En la guardia, que es cuando se arma un quilombo en el turno, ya los trabajos de guardia se hacen muy pocos. Los tres de guardia quedan por si surge un trabajo de guardia y les mandan órdenes de trabajo, que antes no pasaba, por ejemplo. *Cuando yo trabajaba en esos turnos, no había órdenes de trabajo. [...] No... ahí, nosotros estábamos en el comedor y decían “bueno, se reventó una manguera de tal coso... el reductor este se trabó...”, pero ahí, todo lo que surgía en el turno. Ahora eso no es más así, ahora todo el mundo hace órdenes de trabajo. Porque el noventa por ciento del trabajo es planificado, ¿me entendés?*

La adición de tareas, el incremento de los ritmos y la articulación de la planificación transforman la percepción de la propia temporalidad, dislocándola en una aceleración que parece difícil de controlar. Es Osmar, que tenía funciones administrativas, quien pone en palabras esa sensación:

Yo hoy por hoy, los tiempos, la estructura de tiempos, todas esas cosas, no dan para el trabajo que te toca hacer. Me dirás, bueno sí, pero

antes lo hacían cinco, seis, ocho, lo que fuera, perfecto. Pero bueno, yo no deje de hacer trabajos superficiales, si se quiere entre comillas, o menos importantes que los que hacia fulano, sultano o mengano. O sea, yo no estoy, tengo el problema de hacer el trabajo de tres personas que lo hacían antes pero bueno lo que me gustaría a mí en lo posible y, está dicho ya, hacer lo más importante que hacía A, lo más importante que hacía B, lo más importante que hacía C... obviemos algunas cosas. No, acá se hace todo otra vez.

Pero la aceleración de los tiempos no sólo modificó las tareas; sino que también avanzó sobre los tiempos de encuentro colectivo entre los trabajadores en los sectores, elemento fundamental de la cotidianeidad fabril, donde se debatían problemas políticos, se vendían y compraban mercancías, se postulaban candidatos a delegado. En síntesis, esta aceleración de los tiempos y ritmos de producción posee implicancias directas para los tiempos de construcción de los colectivos inclusivos.

Las temporalidades propias de la jornada laboral que construían los *somiseros*, se transformaron junto con las relaciones que configuraban los *sectores*. Si la configuración de los tiempos productivos cambió, también se modificaron las actividades realizadas en el transcurso de la jornada laboral, directamente relacionadas con la construcción de la relación de “compañerismo”. Román rememora este momento de transición:

la salida de los comedores empezaron a ser más rápidas, con lo cual había menos tiempo de diálogo. Las presiones de los supervisores empezaron a ser muchísimo más intensas. Los diálogos con los compañeros se empezaron a transformar de diálogos... distendidos sobre problemas... políticos, sociales, sexuales, de todo en diálogos fraccionados... ¿me entendés? Y cada vez menos importantes, desde el punto de vista social. Entonces, se empezó a pelotudear mucho, ¿me entendés? O sea... ya esos minutos eran mate, joda y a otra cosa; cosa que no era antes

Actualmente, los *somiseros* poseen menos control sobre su tiempo de trabajo que el que poseían durante el período de gestión estatal de la empresa. El ritmo de la gran mayoría de las tareas está determinado, no por la destreza o habilidad del colectivo de trabajadores, sino por la precisión que son capaces de alcanzar los dispositivos informáticos de control del tiempo de producción.

La intensificación del trabajo por diversos medios profundiza la sujeción de los trabajadores al tiempo de la producción.

La política de los nuevos propietarios es permitir la realización de actividades antiguamente “prohibidas” que se realizaban a partir de las relaciones de solidaridad necesarias para evitar la sanción. Sin embargo, la contradicción emerge en la cotidianeidad misma. Carlos, desde su experiencia como supervisor de Mantenimiento, expresa esa contradicción, sobre tener la posibilidad y no tener el tiempo.

No, no, ese es el tema. Por eso no te lo prohíben, porque saben que vos, como vas a tomar mate... qué te van a prohibir tomar mate, si vos cuando podes tomar mate estas sentado solo en un escritorio, o lo tenés que hacer a la hora del refrigerio, o tomas mate no hay ningún problema pero si los tiempos no, no... los tiempos no te sirven, no te deja. [...] Hay un montón de libertades que en SOMISA no había pero tampoco tenés tiempo para explayarte. Porque por ejemplo vos antes tenías tiempo de hacer sociales dentro de la empresa y vos ahora a eso no lo tenés.

El dispositivo general de reorganización del tiempo de trabajo es el *tiempo de producción impuesto por el cliente*, a raíz del “trabajo a pedido”. En primer término, son los clientes quienes traccionan la totalidad de la dinámica productiva de la empresa, determinando tiempos y programas de producción. Además, el *cliente* se erige en un poderoso agente de control externo, cuya satisfacción debe estar garantizada en nombre de la *competitividad* y la *eficiencia*. Mediante la figura del *cliente* se vehiculizan las relaciones de competencia y control propias del mercado capitalista al interior del colectivo de trabajo, como lo expresan los Editoriales de las publicaciones corporativas, redactados en clave de un *nosotros* inclusivo y abarcativo.

resaltaremos especialmente la importancia que tiene para la Empresa la satisfacción de nuestros clientes, locales e internacionales. Son ellos quienes en un mercado de competitividad creciente le dan sentido a nuestro trabajo [...] En este camino de mejora continua debemos poner gran énfasis en aumentar nuestra competitividad, de manera de consolidar nuestra presencia en el mercado local y lograr insertarnos exitosamente en plazas tan rígorosas como Estados Unidos, Europa, Sudeste Asiático y Latinoamérica [...] debemos continuar creciendo y aumentando el valor de nuestra Compañía para transformarla en



uno de los productores de aceros planos más eficientes del mundo.  
(Considerar N° 2, julio-agosto de 1995: 2).

La diferencia con la antigua empresa que producía en función de cuotas establecidas anualmente para proveer a un mercado constituido por algunos grandes clientes (Acindar y Propulsora los principales) y una multiplicidad de relaminadores e industrias metalmeccánicas, radica en la necesidad de *disputar mercados* de forma competitiva. En la experiencia de los *somiseros*, las relaciones de competencia se vinculan directamente con la forma de propiedad privada de la empresa. La explicitación y la difusión de la dinámica de la competencia –desdoblada en temas y políticas como la *proactividad*, la *mejora continua* y la *calidad*– como vector de la vida productiva será un elemento central de la *nueva cultura organizacional* construcción ideológica que cimienta la construcción de hegemonía en la empresa. La aceleración de los tiempos es contemporánea de transformaciones en el espacio. La modificación de los medios de trabajo y de la organización de los sectores –de la que participan los trabajadores mediante la aplicación de las premisas del 5S– se produjo junto con transformaciones arquitectónicas en diferentes niveles, que impactaron particularmente en las prácticas de *domesticación del espacio de trabajo*. Los artefactos (parrillas, calentadores, mecheros) y espacios (rincones para dormir en los comedores, espacios de juego y de otras actividades) construidos por los trabajadores fueron reemplazados por modernos y confortables comedores, provistos de todos los artefactos necesarios para el esparcimiento (cocinas, hornos de microondas, televisores, equipos de música, etc.). En contraste con el antiguo carácter oculto de estas instalaciones, en la actualidad ellas se han vuelto transparentes: paredes vidriadas y grandes ventanales aseguran la completa visibilidad de lo que acontece en los antiguos *rincones perdidos*.

### “El corazón del negocio”. Tercerizaciones y colectivos obreros

Junto a los cambios en los medios de trabajo y en las políticas vinculadas con la realización del valor, hallamos estrategias de reorganización del capital, mediante los procesos de tercerización. Este término general –y ambiguo desde el punto de vista jurídico– expresa una dinámica de descentralización por medio de la cuál un proceso productivo complejo y que contiene y subordina diversos procesos de trabajo, resulta fragmentado y esos fragmentos dan lugar a la intervención de capitales particulares para su realización. Esta relación

general adquiere diversas formas jurídicas que incluyen la subcontratación, el suministro de mano de obra y la intermediación (Ermida y Colotuzzo, 2009). En la perspectiva del capital, determinados procesos y servicios que anteriormente constituían una instancia más de transformación del producto del trabajo, se convierten en mercancías y se ven sometidos a la lógica del valor/trabajo y de la valorización de ese capital particular que los produce.

Como hemos mostrado, la presencia de *contratistas* realizando tareas de montaje, proyectos y asistencia técnica especialmente de los complejos equipos y medios de trabajo es una constante en la historia de SOMISA. Las características de los medios de trabajo —específicamente los altos hornos, las acerías y los laminadores— hacían que grandes empresas de capitales extranjeros, que agrupaban contingentes de fuerza de trabajo muy especializada, tuvieran a su cargo el montaje, la puesta a punto y el mantenimiento de los mismos. Al mismo tiempo, se replicaban cadenas de subcontratación —especialmente en los procesos de montaje— con empresas de construcción civil. Como parte del proceso de *reconversión productiva*, estas relaciones se transforman en dos sentidos: cuantitativo dado que crece la proporción entre trabajadores efectivos y contratados; y cualitativo dado que este incremento implica transformaciones en la división del trabajo en términos sociales y técnicos.

Las Memorias y Balances empresarios dan cuenta de procesos de *tercerización* puntuales. Entre 1995 y 1998, se consigna la tercerización de la Central Termoeléctrica del Centro Siderúrgico General Savio; del Puerto y de la Planta de Oxígeno. Este tipo de tercerización tiene como objeto procesos laborales auxiliares del principal —aunque fundamentales para la viabilidad del mismo. Las empresas que tienen a su cargo estos sectores son grandes empresas especializadas, que cuentan con su propia estructura y sus propias metas de rentabilidad a escala global; además de funcionar en instalaciones productivas definidas y separadas —aunque ubicadas en el mismo predio que la empresa principal.

La delimitación analítica del *corazón del negocio* a través de la recuperación del concepto de proceso laboral, nos permite avanzar en la identificación de aquellos procesos de trabajo improductivos socialmente necesarios.<sup>120</sup> Se

120. En términos de Marx (1999), se trataría de todos aquellos procesos y tareas que alejan al capital del “grado cero” de realización (por ejemplo, transportes y traslados, ventas, vigilancia sobre equipos, personas y productos, limpieza que garantice la continuidad del proceso productivo, etc.). En el proceso de división del trabajo que se despliega

produce un doble movimiento mediante el cual una parte de procesos laborales necesarios aunque improductivos, se reorganizarían en función del proceso de división del trabajo: en su dimensión técnica, se reconfigurarían las tareas que se asumen desde cada puesto –fundamentalmente relacionadas con el registro, monitoreo y gestión del puesto y del personal– y en su dimensión social; procesos laborales auxiliares (como limpieza, logística, vigilancia) se independizan del principal asumiendo la forma de procesos de producción de mercancías (servicios) cuyo intercambio se encuentra absolutamente delimitado por la empresa principal.

En el proceso de reconversión productiva se produjo la tercerización de ciertas áreas, como las de logística y transporte, vigilancia y seguridad, mantenimiento de equipos, limpieza industrial, instalación y reparación de redes, instalación y mantenimiento de equipos de frío; movimiento de materias primas; bajo diferentes modalidades contractuales. Se trata de la adjudicación a empresas de diferente magnitud, de procesos laborales cuyo objeto son las instalaciones productivas (los medios de trabajo siderúrgicos) o alguna fracción de tratamiento de los productos y participan del proceso con sus propios medios de trabajo. Los cuadros de estas empresas tienen algún grado de injerencia en la planificación de las tareas –especialmente en términos de coordinación y sincronización– aunque siempre sometidas al principio de autoridad del capital rector. Estas áreas y sectores se encontraban integrados a SOMISA, y su tercerización es parte de la continuidad de las políticas empresarias relativas a la disminución en la dotación de personal. Por otra parte, actividades como seguridad y vigilancia, gastronomía o limpieza están a cargo de empresas que se distribuyen entre varias plantas. Se centralizan así los costos de medios de trabajo, en una suerte de economía de escala y se abarata el costo laboral –al avanzar en la incorporación de trabajadores a peores convenios colectivos o a composiciones salariales a la baja.

Una variable de tercerización es el fomento de *microemprendimientos* por parte de los trabajadores que se acogían a los retiros voluntarios. Se trató de una política efectiva en un doble sentido: de una parte, otorgó continuidad a la incorporación al proceso productivo de aquellos saberes que caracterizaban

junto con la expansión de las relaciones capitalistas de producción, muchas funciones que, de por sí, son improductivas –pero necesarias para el proceso de reproducción– se particularizan y pasan de ser ocupaciones accesorias de muchos a ocupaciones exclusivas de unos pocos.

a los *somiseros*. Así, Osvaldo como profesional del área de Ingeniería, fundó su propio estudio al acogerse al Retiro Voluntario:

Mi tarea era estando dentro del área de ingeniería [...] ya sea obtener mejoras dentro del sistema ya instalado, como proyectos nuevos que hicieran al aumento de producción... en los primeros diez años lo hice... para toda la planta, es decir, había un grupo de gente que... en los sectores tenía necesidades, nosotros íbamos con el cuerpo de ingeniería y resolvíamos los problemas, en cada una de las áreas, a pedido de los interesados del sector, ¿eh?... Y luego, en los últimos diez años, lo hice en el área específica de reparaciones de Altos Hornos [...] yo hoy tengo una empresa de ingeniería y... presto servicios principalmente a Siderar... de vuelta, cómo lo hacía al comienzo de mis años: en todas las áreas... donde hay problemas hay... pedido de una necesidad de ingeniería, entonces hay alguien encargado de ellos que dice "Bueno, este trabajo es específico para tal estudio de ingeniería"; y entonces nos llaman, ¿no? Y... y así vivimos, haciendo el servicio para ellos en las distintas áreas de planta. [...] O sea que yo prácticamente sigo haciendo lo mismo que hacía antes, pasa que... antes lo hacía para el Estado, ahora lo hago para el privado... Mi socio es... ha hecho prácticamente lo mismo que he hecho yo [...] Entonces después cuando... salimos, un día nos juntamos y empezamos a prestar servicios.

En segundo término, al generar una multiplicidad de pequeños capitales dependientes de las condiciones impuestas por la empresa, involucró a ese contingente de trabajadores en la lógica de la competencia capitalista, como relatan Carlos y Cirilo:

Carlos.— Adoquín es una empresa privada pero que la formaron el padre de él [Cirilo]

Cirilo.— Y otros ex somiseros

Carlos.— El padre de él, con tres o cuatro más que habían estado siempre en [...] SOMISA. Entonces la empresa les ofrece la posibilidad de que formen un microemprendimiento, como siempre, el primer contrato fue de x pesos, el segundo contrato fue de x menos b, el tercero fue de x menos x menos c ¡y el cuarto ya un poco más le tienen que ir a trabajar gratis!

Cirilo.— Ahora la están peleando... mes a mes están peleando los contratos y todo, siempre así. Es medio inestable...

Los trabajadores de estos *microemprendimientos* son los que se encuentran en peores condiciones de trabajo –tanto en términos salariales como de higiene y seguridad– y sometidos a mayores niveles de inestabilidad. Sin embargo, su promoción por parte de la empresa en el período de reconversión, tuvo una importante eficacia simbólica entre los trabajadores que se retiraban, a los que les trasladaban los costos, las responsabilidades y los riesgos que entrañaba el *ser propietarios y empresarios*.

Un tipo particular de empresas tercerizadas presenta continuidades con las contratistas históricas. Se trata de las empresas de obra civil, que movilizan la fuerza y los medios de trabajo extraordinarios que demandan de los procesos de mantenimiento (las “paradas”) y montaje (de instalaciones nuevas, de modificaciones o ampliaciones de los equipos existentes). Estas empresas son las encargadas de llevar adelante esos procesos en muchas plantas industriales del sector o de sectores similares y emplean a contingentes de trabajadores que transitan de planta en planta en función de las obras programadas. Los relatos consignan que las más grandes de este tipo son Loberaz, una empresa nicoleña creada en 1992 –aunque la mayoría de sus trabajadores están encuadrados en UOM y tienen puestos de trabajo permanentes en la planta San Nicolás– y Techint Construcciones, del grupo propietario de la planta. Desde el punto de vista del movimiento general del capital, resulta relevante indagar en cómo esta dinámica de centralización opera, a su vez, en la generación de capitales individuales de menor magnitud que se integran a la lucha competitiva, aunque subordinadas a las actividades específicas de los capitales rectores. Entre los principales servicios que publicita Loberaz en su sitio web, se encuentran el de “Mantenimiento Eléctrico y Mecánico”, que insume “los 365 días del año” y se realiza en los principales sectores de la planta, “Mantenimiento de Puentes Grúa, de vías férreas” y de “Techos y Estructuras”. Los trabajadores asignados a estas tareas superan los 300 y, desde 2008, la empresa se hace cargo del proceso de “redimensionamiento de planchones” producto del proceso de colada continua y con destino a diferentes sectores de laminación.<sup>121</sup> Adicionalmente, numerosas empresas que prestan servicios siderúrgicos a la empresa principal son propiedad del mismo grupo Techint. Tal es el caso de Sidernet, empresa creada a inicios de la década del noventa y

121. En este caso trata de una fracción del proceso productivo directamente vinculada con el objeto de trabajo y ya no con los medios e instalaciones de trabajo como en el caso de los servicios anteriores.

dedicada a corte, carga y traslado de chatarra, limpieza pesada, procesamiento de escoria, fumistería industrial y otros procesos exclusivos de la industria siderúrgica ([www.sidernet.net](http://www.sidernet.net)), que, para 2010, empleaba a aproximadamente 1.000 trabajadores en las plantas de Siderar.<sup>122</sup> Amén de la especialización y la facilidad de gestión de unidades empresarias de menor magnitud, un elemento fundamental del circuito de tercerizaciones es la disminución del costo laboral; puesto que la composición salarial de cada empresa varía y los montos siempre son menores a los de Siderar.

Finalmente, se tercerizaron las tareas de *selección y reclutamiento* de fuerza de trabajo. Esto se expresa en el pasaje obligado de todos los trabajadores ingresantes por una empresa que es la antesala de la efectivización –en la que realizan tareas de entrenamiento y capacitación. El ingreso a esa empresa significa a su vez, un cambio en el puesto de trabajo: el trabajador comienza a cubrir puestos *orgánicos*, es decir, puestos que pertenecen al *corazón del negocio* en los términos en que éste está definido en ese momento.

Esta complejización del circuito burocrático de ingreso, no eliminó la eficacia de las prácticas vinculadas con el *hablar* o con las *influencias* que informaban el ingreso de trabajadores durante la gestión estatal de la planta, esta vez incorporando a los dirigentes sindicales como actores de peso. Este es el circuito que describe Matías para su ingreso a la planta, hace aproximadamente diez años: su padre es familiar de un integrante de la Comisión Directiva de la seccional sindical; quien le informa la posibilidad de ingreso. Este ingreso se produce a una empresa en la que “lo capacitaron” y lo “probaron” antes de que se produjera su contratación efectiva por parte de Siderar. Hay otros circuitos que replican los antiguos modos de ingreso, como relata Cirilo de un compañero que trabajaba en el microemprendimiento, hasta que un jefe “lo vio”, valoró su inteligencia y su capacidad de trabajo y “lo pidió” para su sector. No obstante, tuvo que atravesar por varios meses en una empresa de *orgánicos* antes de su efectivización.

En relación a los colectivos obreros, es posible aprehender estas transformaciones desde una doble perspectiva. En primer término, su alcance cuantitativo: una entrevista a delegados sindicales de la seccional Haedo, publicada en mayo de 2011, consignaba un total de 5.620 trabajadores tercerizados

122. Durante una recorrida por la planta de San Nicolás, pudimos observar a trabajadores de esta empresa realizando tareas en el sector de Coquería.

contra 5.340 propios.<sup>123</sup> Este incremento en la proporción de personal tercerizados se profundiza con la salida de la recesión en que se vio sumida la economía argentina entre 1998 y 2001. El seguimiento en la evolución de la dotación de personal propio de Siderar en este decenio, permite inferir que el grueso de los puestos de trabajo creados se localizó en las empresas tercerizadas –incluyendo la transferencia de fracciones del proceso productivo a estas empresas. La tercerización es, entonces, otro proceso que explica la tendencia a la disminución en la dotación de personal.

Estas transformaciones cuantitativas, tienen profundas consecuencias cualitativas en la estructuración de la vida fabril, que han sido categorizadas en términos de heterogeneización y fragmentación y que implican la actualización del principio de competencia –entre trabajadores, entre empresas y entre sectores– en las relaciones de cooperación que sustentan el proceso productivo. Estas relaciones se expresan de diferentes maneras, pero siempre pivotean en torno de la oposición *somiseros/contratados*. Por ejemplo, Carlos sostiene que ellos son “un problema”, porque no tienen experiencia.

uno de los graves problemas que nosotros tenemos, nosotros, porque la empresa no lo quiere ver, uno de los graves problemas es que tenemos que ir, en muchísimas ocasiones, tenemos que ir a rehacer lo que las empresas contratadas hacen, porque... hay muchísimas cosas que quedan mal. Entonces nosotros tenemos que ir a rehacer... Nosotros, porque la experiencia nos llevó a poder hacer cosas que el que no tiene experiencia no las puede hacer; nada más que por eso

Esta enunciación de relaciones conflictivas entre *somiseros* y *contratados* se replica también en los trabajadores tercerizados. Cirilo, que trabajaba en una empresa tercerizada desde inicios de la gestión privada, relata estas tensiones

Cuando yo entré en el noventa y pico, había un rechazo. La gente, los viejos *somiseros* son muy, muy bosta en ese sentido. Cuando yo ya me empiezo... soy conocido, yo ahora voy y me meto en cualquier comedor y me siento a comer y a tomar mate. Es más, les digo “¿Qué querés?, ¿que me caguen a pedos porque estoy en la sala eléctrica tomando mate?” –que no se puede hacer– [...] Y... por ahí viejos

123. <http://veintitres.infonews.com/nota-2742-politica-Rocca-explota.html>. Acceso: junio de 2011.

carcamanes, viejos chotos que... de SOMISA, que quedan, que no les agrada que esté uno de empresa ahí [...] te bardean, ¿viste? “¿Qué quieren acá?” Que esto, que lo otro. “No... yo vengo a hacer esto, vengo y te voy a poner una PC acá”... “No, ¿cómo que me vas a poner una PC?”... “Yo vengo con orden de afuera –le digo– tengo que poner una PC acá y listo. Manejate”. Y ahí llaman: “No, que el gremio, que me van a poner una PC acá, que yo quiero aumento de salario, que esto, que lo otro”... ¡Son unos aparatos! Sí, sí, sí... Sí... son muy, muy quisquillosos.

Los “nuevos” en general son, en la experiencia de los *somiseros*, portadores de nuevas relaciones y prácticas productivas que sancionan la condición de inestabilidad. A la inversa, para los trabajadores en mayor situación de precariedad –contractual o de condiciones de trabajo– los *somiseros* son “quisquillosos” o “vagos” o “poco solidarios”. Esta oposición deja en evidencia aquella fractura que se produce en la experiencia de los *somiseros*, que ven sus saberes y sus prácticas productivas cuestionadas por nuevas formas de organización de la producción; y los nuevos trabajadores que iniciaron su vida fabril después de la privatización. Esta división –imposible de sostener en los procesos productivos, puesto que todos se hallan imbricados en relaciones de cooperación más o menos directas– se manifiesta en los espacios de socialización –como comedores o vestuarios– que los *somiseros* no permiten utilizar a los trabajadores “de empresas”. Como Cirilo, otros trabajadores expresaron que esas prácticas se han relajado en los últimos años, además de que muchas empresas construyeron sus propias instalaciones.

En la oposición entre *somiseros* y *contratados* o entre *viejos* y *nuevos* se expresan relaciones de competencia que vinculan a los trabajadores entre sí en un contexto en que el *achique* es la tendencia que predomina. A diferencia de los años *somiseros*, ya no hay *trabajo para todos* y los *somiseros* ven desvalorizarse su fuerza de trabajo, tanto en relación con las diferencias entre categorías como en relación con los trabajadores “de empresa”. Esta percepción tiene su sustento en la dispersión salarial que se da entre los trabajadores tercerizados. A su vez, a las composiciones salariales diferenciadas, que garantizan adicionales particulares a los *somiseros* se contraponen la tendencia a la tercerización y subcontratación de distintas etapas o fragmentos del proceso productivo y de tareas de administración y control.



*Cambios en los medios de trabajo y en las tareas:  
automatización e informatización*

A través de las fuentes empresarias, es posible identificar dos elementos que traccionan la dinámica de las inversiones en medios de trabajo: la automatización de procesos e informatización de equipos y la optimización o potenciación de la capacidad productiva de las diferentes unidades del proceso, con vistas a resolver los cuellos de botella propios de la producción integrada. Según el Boletín Informativo Techint N° 297 (1999) el grupo realiza, entre 1993 y 1998 inversiones en tecnología que alcanzan los USD 667.000.000 para el total de las plantas de Siderar. Dichas inversiones se concentran, en la modernización del Centro Siderúrgico General Savio, y atañen a unidades productivas estratégicas, como la acería; el Alto Horno N° 2 y las baterías de coquería.

Los objetivos prioritarios de estas inversiones se centran en la reconstrucción y la ampliación de la capacidad productiva del Alto Horno a 5.200 t diarias. Con este incremento se tiende a recuperar en alguna medida la capacidad total de producción de arrabio. Según Osvaldo, la inversión realizada en este proyecto es continuidad de planes de ingeniería que databan de la época de SOMISA. En una industria con tan alta composición técnica del capital, las transformaciones en los medios de trabajo tienen profundas implicancias en los procesos y en las tareas. Nicolás, quien atravesó toda su trayectoria laboral en diferentes puestos del Alto Horno, reconstruye los cambios en el proceso de trabajo allí:

– Claro, nosotros antes, el estufero, era un trabajo lindo, porque estabas en sala de control y casi imposible de poder llevarlo, como lo llevaron, a la computadora, porque tenías que controlar los gases. Vienen los gases de Alto Horno y los gases de coquería... [...] Y van variando también, es decir, por ahí este empezó a entrar menos y entró más el de coquería y se calienta mucho... o al revés, un poquito más está entrando el otro y se enfría... Cuando está todo con la computadora, es permanente el cambio con la maquinita que va y viene y controlando que está yendo más de este que de aquel... En cambio el estufero ponía más o menos ahí... y chau [...] el rendimiento de la estufa era muy inferior a lo que es ahora porque era casi imposible llevarla bien, te digo que... sufrías...

– Claro, porque... ¿qué tenías que hacer?... o sea, ¿cómo controlaba?

– Y controlar como van... y por ahí está marcando y tenés que abrir un poquitín... [hace ademanes con las manos, como si estuviera manejando un coche, para indicar el movimiento de las llaves] [...] El carrero es el que cargaba en una balanza, en un carro de balanza cargaban. Había carros que cargaban trescientos kilos, pero por ahí... cayó un poco de más... o estaba muy duro para cerrar y... en vez de trescientos cargaron quinientos. Y después al otro turno tenías que ponerle cien. Y en vez de cien le fueron trescientos. Entonces yo tenía trescientos de más, ya no tenía que ponerle nada a la otra o tenía que ponerle o pasar... y tanto en la cabeza de una persona que tiene sexto grado... y hay que hacer fuerza y... y en invierno que no podés... así aterido de frío [apretando los dientes] y en el verano el calorrrr, los mosquitos. En cambio, ahora carga la cinta. Y cargó cincuenta kilos de más y en la otra son cien y los quiere compensar y hasta que no los compensa no para la computadora. En cambio ahora, a la tercera vez que abrió la cosa, si no lo compensó, mala suerte, chau [...] Todo es la máquina ahora, por eso es tan perfecto ahora...

– Claro. ¿Y ese puesto se perdió o quedó alguien que lo controle?

– Se perdió, sí, sí. Quedó el de la sala de control [...] el operador de proceso ahora es estufero, operador de proceso, carrero...

– Claro, porque controla las computadoras...

– Controla, controla. Controla que todo vaya bien. Porque las computadoras hacen todo... cuando no hacen algo, salta una cosa que te está llamando “¡Eh!, ¡uh!” y ahí hay que ir a ver. “¡Uh!, mirá, cargamos doscientos kilos más de esto”, y bueno, por ahí... Si no lo dejan, porque a veces no influye, se pone de vuelta en cero... Pero te mantiene siempre ahí. En cambio el carrero... o el carrero por ahí miró mal... miró mal. Trescientos kilos y está cargando cien kilos de más durante seis horas... cargando siempre de más porque lo miró mal. En cambio la máquina, una vez que se le puso lo que tiene que ir [hace señas con los dedos como apretando teclas], salvo que lo haya puesto mal, pero si lo puso bien, quiere eso y si no le sale... pide menos y así... bueno, es completa...

– ¿Y el que carga esos datos es el operador?

– El operador, sí. El que carga los datos por ahí se equivoca, pero generalmente si hay un error, que hay un error por ahí de un kilo, dos

kilos por ahí, que lo puso mal... Veinte kilos más de algo “pipipipi ¿está seguro de que quiere cargar eso?”. Entonces, no...

– ¿Y ahora con quién hace equipo el operador?

– Con nadie [risas]. Lo que pasa es que tienen, ahora igual tienen dos operadores de proceso porque como están los dos hornos y hay una sola sala de control... bueno, están ahí. Salen a veces cuando hay algún problema en campo, a ver si ellos ven y lo pueden arreglar, porque a veces es una pavada que ellos lo arreglan, si no, llaman a mantenimiento.

En el relato de Nicolás, advertimos la transformación en las tareas que pasan a tener carácter indirecto y a estar ligadas con el control de las operaciones realizadas por el sistema de máquinas y la corrección de los errores que se produzcan. En esta transformación, la determinación de las cualidades del proceso y la posibilidad de controlar y detectar errores se han objetivado en el sistema de máquinas y ya no se encuentran en manos del colectivo de trabajo, lo que redundará en la homogeneización, la optimización y la menor cantidad de errores.

En Coquería, las inversiones se focalizan en la reparación de dos baterías (Nº 3 y 4), el *revamping*<sup>124</sup> del carro de empuje y de una deshornadora, la compra de un carro guía y de un carro de empuje (Memoria y Balance ejercicios 1994-1996). En Acería y Colada Continua se instalaron un horno cuchara y una lingotera de ancho variable que incrementa la productividad al aumentar el espesor de los desbastes. En el área de Laminación se implementaron mecanismos de cambio rápidos de cilindro en tres de las jaulas –lo que impacta en la optimización del tiempo de parada por mantenimiento.

Una de las principales innovaciones en los medios de trabajo consiste en la implementación de PLC –iniciada en 1997. El PLC –controlador lógico programable en su traducción al castellano– es un dispositivo electrónico, capaz de controlar procesos secuenciales en tiempo real. Se ha vuelto un instrumento importante de los procesos de automatización, toda vez que pueden detectar la necesidad de acción y enviar datos relativos a ella. Aunque se

124. En lo que respecta al procedimiento de *revamping*, un sitio especializado informa que se trata de un proceso de optimización de la productividad de instalaciones y equipos, a través de la reducción de tiempos, de consumo energético o de operaciones necesarias. De este modo, no se trata de una renovación de medios de trabajo en sentido estricto, sino de la readecuación de los ya existentes.

requieren determinados saberes técnicos –y estratégicos– para su programación, un dispositivo de este tipo puede concentrar las funciones de vigilancia y control de equipos y procesos. En función de los relatos de los trabajadores, es posible establecer que la instalación de PLCs se fue extendiendo paulatinamente a muchos equipos de la planta. Esta innovación resulta relevante por la cantidad –y calidad– de cambios en el proceso productivo que vehiculiza su instalación, como relata Jesús.

No, no porque en realidad, la parte operativa está bastante encasillada todavía acá, el operador hace una determinada cosa y ya. Como esta gente puso mucha guita en mejorar los equipos, entonces automatizó, digamos. Normalmente, los procesos en estos tipos de industrias son todos automáticos, no... el operador lo que más hace: controla, ve variables, digamos. Pero estos tipos, trajeron equipos de última generación y muchos de los equipamientos que tiene la empresa, lo que hizo, es que automatizo más todavía la tarea, viste. Entonces, la parte con los nuevos equipos se manejan todos en base a unos controladores que se llaman PLC, son una especie de computadora.[...] son unas siglas en ingles que quiere decir control lógico del programa. Antes, yo no se sí ustedes conocen alguna fábrica, vos antes ibas por ejemplo: para vos mover un determinado equipo eran unos tableros impresionantes, unas cosas impresionantes que tenían muchos movimientos mecánicos... Todo lo que tiene movimiento mecánico en el sistema de control siempre tiende a fallar. Hoy, digamos, todo es estático, todo electrónico, todo son microchip, entonces eso difícilmente falla y si falla, digamos, tiene siempre un equipo en stand by o sea en reserva que vos rápidamente hacés los cambios.

En 1998 había finalizado el *Plan Maestro* de inversiones en el Centro Siderúrgico General Savio. Era el fin de la etapa de optimización y repotenciación de las instalaciones existentes y se proyectaban inversiones de expansión de la capacidad productiva, mediante la incorporación de nuevas unidades de capital fijo. Estos planes se pospusieron en el Ejercicio de 2000, pero se continuó con la automatización de procesos. Hacia 2005 se puede observar una recuperación de las inversiones tendientes a expandir la capacidad de producción, y se retoma el antiguo proyecto *somisero* de expansión de la capacidad instalada a cuatro millones de toneladas anuales.

Desde la perspectiva de los trabajadores, las transformaciones en los medios de trabajo sustentan transformaciones organizacionales, espaciales, en

la distribución de los puestos y de los espacios de comando, hasta la modificación en las dimensiones de la carga de trabajo. Los procesos de automatización y la informatización contienen en sí la posibilidad de controlar y comandar a distancia los procesos de producción y transformación del acero. Un rasgo distintivo de la aplicación de PLC y de comandos automáticos es la distancia física entre los equipos (laminadores o sala de control del Alto Horno por ejemplo) y los púlpitos en que se ubican los puestos de control y monitoreo del proceso.

Durante las visitas a la empresa tuvimos la oportunidad de observar las operaciones de Acería y Laminación, que describiremos a continuación. Los sectores de Mantenimiento y Operaciones de Acerías se ubican a nivel de un segundo y tercer piso, en un edificio comunicado con la nave, pero con una entrada independiente y aislado de ella por grandes ventanales de vidrio. El acceso y la escalera que conduce a estos sectores están flanqueados por carteles indicadores de normas de seguridad y de acción. Durante nuestra permanencia en la planta pudimos observar las tareas de limpieza de la boca del convertidor, carga de arrabio y chatarra en el horno de aceración.<sup>125</sup> El guía del gruero se encuentra en la nave, a algunos metros del convertidor que está abierto y de cuya boca salen grandes llamaradas. Posteriormente, un trabajador totalmente cubierto con ropa ignífuga y aislante –que incluía botas y escafandra– se acercó al convertidor y tomó una muestra para evaluar la marcha del proceso.

Una vez que se completa esa operación, se prepara la carga de arrabio, en la que interviene el operador principal, quien coordina sus tareas con quienes están encargados de la limpieza a través de un intercomunicador. En el momento de nuestra observación, este operador se encontraba solo, sentado frente a un gran equipo informático que lo rodeaba y que tenía varios monitores, botones y palancas. A su derecha sobre la consola, un termo con un mate y una bolsa de bizcochos. Frente a él, a un metro del equipo, el vidrio desde el cuál se podía observar la nave de la Acería. Controlando los indicadores de los monitores accionó a través de un *joystick* y botones la apertura de una compuerta que cubre frontalmente el horno –mecanismo que permite disminuir la carga térmica y que fue instalado recientemente según nos contó– y la

125. La limpieza de la boca del convertidor –que se realiza cada quince coladas aproximadamente– y la carga de chatarra son realizadas por una empresa tercerizada.

inclinación del mismo. Culminada la operación de limpieza y carga de chatarra, el operador de grúa se acercó a la sala de operaciones. Inmediatamente, se produjo la comunicación entre el operador de otra grúa para proceder a la carga el arrabio en el horno LD. Las grúas se desplazan horizontalmente a través de rieles cercanos al techo de la nave. De ellas penden las *cucharas*, una especie de bateas de material refractario que cargan el arrabio y la chatarra para incorporar al horno.

Después de que el gruero cargó el arrabio, el Operador acciona la vuelta de convertidor a la posición vertical y el cierre de las compuertas. Suena una sirena y el gruero comunica al Operador que puede accionar la lanza de oxígeno durante 16 o 17 minutos, operación que se observa a través de monitores ubicados encima del ventanal que da a la nave. Los tiempos de aceración se programan en función del tipo de aleación que se esté produciendo. Cada error, problema o desviación del proceso se informa mediante señales sonoras y visuales en los monitores que conforman el puesto de trabajo. Cada monitor muestra información vinculada a las diferentes operaciones –como el número de colada, el horario de inicio y de finalización de la carga, la evolución de la temperatura. Otro indica datos relativos a la composición de la carga.

Una vez que se completa el proceso de aceración, el acero líquido es trasladado mediante grúas a la máquina de colada continua para entrar al proceso de laminación en caliente. Este se produce sobre la base del tren laminador original, que fue modernizado y ampliado en su capacidad productiva. El laminador está ubicado en una gigantesca nave de más de cien metros de longitud, y el control del proceso se realiza desde los *púlpitos*, ubicados frente a cada caja (recalentamiento, desbastador, terminador y bobinador). El proceso que presenciamos consistía en la laminación y el bobinado de chapa con un espesor apropiado para producir hojalata. El púlpito está ubicado en la misma nave, aunque distanciado del laminador. A diferencia de la estructura de Acerías, donde no ingresamos a la nave para acceder a la sala de operaciones, pudimos recorrer el laminador antes de acceder al púlpito por una escalera desde la misma nave. En este lugar, el equipo de trabajo controla el proceso de laminación, desde que el planchón sale de los hornos de recalentamiento (comandados desde otro púlpito). Allí, las consolas de control se componen de diferentes monitores que muestran los indicadores de evolución del proceso y proyecciones de aquellas zonas del mismo que no se visibilizan desde el púlpito. En el momento de nuestra visita, según nos indicaron, los equipos de trabajo se conformaban con tres operadores –cada uno especializado en un

aspecto del proceso— un ayudante de piso y un líder de equipo. Según indagamos, la operación está altamente automatizada, y las tareas de los operadores se vinculan con el control de los indicadores en los monitores y los cambios en la velocidad, la temperatura o el espesor requeridos por la producción. Si el monitor indica que alguna variable se desvió, hay posibilidades de corrección informática. “La máquina ya tiene todo programado, los cambios de guía... todo”. Las únicas circunstancias en que los operadores bajan a la línea de laminador y operan directamente sobre los medios de trabajo son categorizadas como *paradas de emergencia* su duración se registra y, según las premisas de la calidad total, deberían tender a cero. El bobinado se realiza en forma automática y su control se realiza desde otro púlpito, donde funciona un equipo de trabajo similar al que observamos. Las bobinas se alinean en una cinta, perpendicular al laminador. Una vez que se habían acumulado cuatro o cinco bobinas, un trabajador protegido de modo similar al que tomó la muestra en acería, se acerca a ellas —que alcanzan una temperatura de más de 800°— y las identifica con un marcador, siguiendo un listado. Además, en el caso de la hojalata, cada quince chapas se toma una muestra y si hay algún problema se informa al líder, que tiene que revisar y detectar adónde surgió. Según pudimos indagar, los puestos de operaciones se organizan como islas de trabajo y cada operador tiende a cubrir a sus compañeros —proceso de entrenamiento mediante— especialmente durante el período de vacaciones.

Contrastando con los relatos del la época de SOMISA, que evocan un hormiguero de obreros circulando por la empresa, o de mandos medios que categorizan a la dotación de personal como un Imperio en nuestras visitas a la planta observamos un número muy reducido de trabajadores en actividad. De hecho, en el sector de operaciones de Acería, sólo vimos al operador, al grueso, al guía y al trabajador que tomó la muestra. Al atravesar el sector de Mantenimiento, alcanzamos a observar a algunos trabajadores frente a sus computadoras. Del mismo modo, en la Acería, además de los operadores y el trabajador que marcó las bobinas, vimos a cuatro trabajadores más circulando por la nave. Antes, en la coquería identificamos a dos trabajadores tercerizados en las proximidades de una de las baterías. Este contraste evidencia uno de las consecuencias centrales del proceso de innovaciones tecnológicas: la reducción de personal necesario en los procesos de operaciones. Esta disminución también se verifica en el sector de mantenimiento. En los relatos es correlativa de la disminución en el tiempo que insumen los procesos.

Otro contraste importante que surge de nuestra observación y la recons-

trucción de los procesos previos, radica en las formas de control de los procesos y en las operaciones y tareas realizadas por los trabajadores. Un primer elemento es el gran número de operaciones que se realizan a distancia, mediante equipos informáticos. Esta distancia, por ejemplo entre los púlpitos de laminación y el laminador, es producto de las innovaciones tecnológicas que posibilitaron el control indirecto del proceso, vía la automatización de operaciones que antiguamente se realizaban mediante equipos mecánicos. Benjamin Coriat refiriéndose a la implementación de tecnologías informatizadas en industrias de proceso, indica que ésta se produce en “la vigilancia y conducción por computadoras de las cadenas de reacciones físico-químicas [...] El programa teórico en ambiente industrial real, no siempre se desarrolla conforme a lo esperado”(1993: 48-49). Si antiguamente el seguimiento era realizada “a ojo”, o “de oído” por obreros que ponían en juego sus saberes, con la automatización y la informatización estas tareas se transforman en el seguimiento de los procesos mediante indicadores sonoros o visuales, y su manipulación a través de medios electrónicos.

Esta transformación en los medios de trabajo presenta ante los *somiseros* un cúmulo de nuevas tareas. La experiencia subjetiva de ese tránsito está ligada con la intensificación de las presiones psicológicas en cada puesto de trabajo. Esto es, cada puesto de trabajo demanda ahora, un trabajo mental (de decodificación, concentración y atención) mayor que el que demandaba. Éste es el cambio cualitativo en la utilización del trabajo que aparece como vehículo de la intensificación del trabajo. Los *somiseros* expresan esta transformación comparando tipos de trabajo y tipos de cansancio, como Darío

Actualmente no es tranquilo... es decir, en algunas cosas, pero... no es tranquilo [...] No... ahora te apretan demasiado... es decir... como yo trabajo seis horas, tengo que hacer... el trabajo de ocho lo tengo que hacer en seis: la parte administrativa, de inspección... y no llegás. No podés comer, no podés... Llegás... yo entro a las ocho. Ocho menos diez estoy en la oficina. Y son las ocho menos cinco y ya... es decir, ni llegaste a la oficina y ya te está esperando gente, el programador, gente que... vende repuestos... Entonces, claro: empezás trabajando ocho menos cinco; ya estás trabajando... Y no parás hasta las catorce. Por eso te digo que ahora, en ese sentido... Por un lado, mejor, pasa el tiempo más rápido. El tiempo pasa más rápido. Pero, volvés... loco, ¿eh? [...] Cansado físicamente, no... A lo mejor, físicamente no es nada, porque físicamente no..., qué sé yo. Pero, por ahí... hay momen-



tos que te agarra bronca, porque no llegás a hacer un trabajo; y te gusta cumplir. Y no llegás. Y bueno, te repito, yo ficho a las catorce y me olvido. Me olvido.

El antiguo predominio de la dimensión física de la carga laboral, expresado en las nociones de *sacrificio*, *sufrimiento*, *dolor* ha dado paso al incremento de las dimensiones mental y psíquica de la carga, tematizadas a través de nociones como *presión psicológica*, *estrés* o *cansancio mental*. Esta dimensión de la carga laboral se incrementa con las transformaciones en la división del trabajo y en las relaciones jerárquicas, en definitiva, con la transformación de los colectivos de trabajo.

Las transformaciones en la carga laboral merecen nuestra atención porque entran recategorizaciones de padecimientos y malestares con la reconfiguración de las relaciones de hegemonía al interior del espacio productivo. Durante nuestro trabajo de campo, observamos importantes secuelas físicas, derivadas de accidentes en la fábrica: dedos o falanges amputadas, cicatrices de quemaduras, cortes o fracturas; a las que se sumaban los relatos de enfermedades crónicas producto de la carga laboral –respiratorias, circulatorias, cardíacas, etc. En relación con esto, adquiere sentido, la percepción de la disminución en la dimensión física de la carga laboral como un aspecto importante de las valoraciones positivas del proceso de transformaciones. Pero, de otra parte, la recurrencia de los relatos en torno de la *presión psicológica*, *el apriete*, *las presiones* tematizan un tipo de desgaste y padecimiento que sólo paulatinamente puede ser categorizado como daño a la salud, en el marco de la experiencia obrera.

En síntesis, este importante cambio acaecido en los medios de trabajo media el despliegue de la reorganización de los procesos de trabajo y, con ello pone en cuestión el conjunto de prácticas propias de esa instancia. En la medida en que más y más funciones caen bajo esfera de los medios de trabajo (del trabajo muerto u objetivado) se profundiza el carácter de control y supervisión de los procesos por parte del trabajo vivo. Las dimensiones socioproductivas del despliegue de estas políticas empresarias, reconfiguraron las relaciones en el seno de las cuales se construyen los colectivos de trabajo. Nuevos puestos y nueva carga laboral, nuevas divisiones de trabajo y nuevas localizaciones –que adquirieron dimensiones internacionales– implican diferentes tensiones y contradicciones en las relaciones de cooperación que sustentan el proceso productivo.

## La organización de la empresa

Las tres dimensiones de las transformaciones que describimos fueron contemporáneas de cambios organizacionales. El avance y desarrollo de esos cambios se expresó en la configuración de nuevos dispositivos y en la transformación de las tareas y puestos de trabajo. A su vez, se produjeron cambios en los diferentes niveles de división del trabajo. El conjunto de estas transformaciones generó cambios en las tareas de programación y ejecución, así como en las relaciones entre los diferentes niveles de mando.

### *División del trabajo I: nuevos dispositivos organizacionales y nueva clasificación de las tareas*

Los cambios en los medios de trabajo y en las formas de organización y ocupación de los puestos avanzaron de modo heterogéneo en las grandes áreas en que se divide el proceso de producción de acero: Mantenimiento y Operaciones. En el primer caso, se da la reunión de las tareas de varios puestos en uno manteniendo las bases del oficio y adicionando tareas por *afinidad*, lo que impacta directamente en la cantidad de puestos de trabajo establecidos. Román describió esta forma de adición para el área de Mantenimiento de Laminación, en que desempeñaba sus tareas

O sea, el soldador hace también de mecánico; el lubricador también hace de mecánico; el mecánico también hace de lubricador y de soldador... [...] Pero sí, el mecánico, por ejemplo, puede ser lubricador, puede ser cañista y puede ser soldador. El soldador, le unifican la tarea con una tarea afín, como es la mecánica, o ayudante de mecánica, por ejemplo, ¿Se entiende? O... por ejemplo, entre electricista e instrumentista: la mecánica con la electricidad. O sea, hay fusión de tareas que hacen iguales personas, pero por afinidad de la tarea [...] La división tres, éramos siete. Después hicimos quilombo, qué sé yo, terminamos siendo nueve, ¿eh? *Ahora son tres, y todas las tareas son exactamente las mismas, de los nueve, no sé si me, me explico, en tres*

El movimiento de adición de tareas y disminución de puestos, se complementa con procesos de centralización operativa. Carlos relata esta centralización asociada a la disminución de puestos de trabajo para el área de Mantenimiento de Reducción.

Porque antes mantenimiento era mantenimiento de Altos Hornos, hasta el año noventa y dos; mantenimiento de materias primas y sinter y mantenimiento de coquería. Hoy todo eso es un solo grupo y es MARE: mantenimiento de reducción. Y lo que es mantenimiento de reducción, hoy en total, creo que somos setenta, ochenta. *Antes, en mantenimiento de Alto Horno éramos doscientos sesenta... había ciento cuarenta o ciento cincuenta en mantenimiento de sinter y había ciento setenta en mantenimiento de coquería. Hoy en total, los tres mantenimientos, creo que somos setenta, setenta y ocho, ochenta... y así en toda la empresa....*

Esta adición de tareas de oficios afines, detectada en mantenimiento, se combina con la adición de otro conjunto de tareas, vinculadas con las dimensiones de gestión –de procesos, de productos, de seguridad, de calidad– y control. La dimensión de gestión abarca la generación de condiciones para realizar la tarea. Esto implica la adquisición de nuevos conocimientos y saberes, vinculados con esas tareas, como relata Roberto:

En la producción no pueden reemplazar a los grueros, pero en los mantenimientos y los servicios, sí. Y los reemplazaron a todos por un control remoto. Entonces, vos tenés que poner una pieza en el torno, tenés que agarrar la grúa, ir, buscarte la pieza, ponerla arriba el torno y después, dejar la grúa para que la use otro y vos ponerte a trabajar en el torno con esa pieza.

La combinación entre adición de tareas, informatización/automatización y planificación más rigurosa de los tiempos concurre eficientemente al incremento de la productividad.

En términos organizacionales se objetiva en dispositivos puntuales: los Grupos de Mantenimiento Preventivo (GMP). Los GMP se construyen con obreros de oficios diversos –hasta donde hemos podido relevar principalmente mecánicos y eléctricos– que pasan a detectar y prever las fallas, programar su reparación y organizar las operaciones básicas para llevarlas adelante. Asumen, así junto con tareas de ejecución, un conjunto de tareas de programación en el nivel inmediato. Estos dispositivos organizacionales absorben la realización de aquellas tareas improductivas pero necesarias, vinculadas con los procesos de registro, monitoreo y control de tiempos y procesos, según relata Román:

Antes, estaba, perfectamente dividido: había toda una oficina donde se programaba el trabajo, se pensaba el trabajo y mandaban órdenes abajo para que el supervisor nos hiciera hacer el trabajo manual a nosotros. [...] Eso, fue liquidado. O sea, en realidad lo que quedó fue una jefatura, bien reducida, con módulos de obreros, que son obreros, que planifican, piensan, desarrollan y hacen el mantenimiento menor. O sea, esos mismos que se sientan en una computadora, planifican lo que va a hacer el negro que está abajo, ¿me entendés? Además, andan con la francesita... Claro, como ahora, la particularidad del trabajo manual está automatizada, digamos así... no es que vos tenés que andar con una llave, o haciendo grandes esfuerzos físicos, sino que... las válvulas, vos [...] apretás un botón y se abren solas, ni siquiera tenés que abrirlas como antes, no sé si me entendés lo que te quiero decir... controles de equipos, por ejemplo.. Son todas cosas que hacen estos módulos, y los trabajos

Ramón, que trabajó algunos años más en la misma sección que Román, llega a ver la evolución y el despliegue de los GMP, profundizando su descripción y la relación con los equipos de mantenimiento de línea.

Los GMP son grupos especiales... grupos de gente son... no son más de dos o tres por cada sector: un mecánico y un eléctrico... Dentro de todo ese galpón hay sectores definidos... la parte de convertidores... de colada continua. Y son los tipos encargados de comprar repuestos que no vienen por compra directa. Ellos prevén, tienen guardados una cantidad de repuestos... [...] *Hace varios años que nosotros estamos trabajando con un sistema de anotar, de tener un registro computarizado de los trabajos que hacemos y adonde los hacemos. Entonces, eso te permite sacar estadísticas mensuales, anuales o... como quieras sacarlas vos, de determinados equipos. Entonces ven la periodicidad de roturas que tienen, cuáles son los equipos que más se rompen... que, a su vez, si hay algún equipo que es muy repetitiva la rotura... se le busca la forma de que esa rotura no se produzca más, en realidad, que se llama una mejora continua.* Entonces, en función de eso, esta gente puede comprar y prever los repuestos más críticos. A veces se escapa de ese parámetro. Y es cuando vos estás autorizado a comprar en forma directa. Mirá, a mí me pasó un caso, el otro día... se rompió una grúa. Una grúa que le pusieron un sistema nuevo. La grúa se... yo.... estaba de mañana, más o menos serían, ponele, las ocho y media,

nueve de la mañana. Yo digo “el motor está quemado”. Esa, esa grúa, el proveedor es de Capital Federal. Llamaron por teléfono, a las doce estaba acá, puesto en la grúa el repuesto del motor; puesto el repuesto. Porque, claro, llevar ese motor, sacar, bobinar, era, a lo mejor estar... tres, cuatro días. Como la necesitaban, al medio día estaba, así que a las dos de la tarde estaba cocinado. Ese se escapó, porque es una cosa que es... imprevisible. No se rompía nunca... y bueno, se rompió, se rompió, ¿viste? Nadie va a andar preguntando. Pero, de cualquier manera, te quiero decir, eso hacen los GMP: compran directo; a ferreterías locales, rosarinas; fundamentalmente, muchas. Y vienen los tipos, te traen los repuestos, te los dejan acá, garantizados.

De modo que la función de los GMP es vehiculizar el proceso de *mejora continua* en el mantenimiento de los equipos y medios de trabajo. Como expresa Ramón, en este proceso de mejora continua intervienen los trabajadores de línea, registrando y elaborando informes de “los trabajos que hacemos”. Esos informes son insumos para que los GMP programen y gestionen el trabajo del sector. En síntesis, las transformaciones en Mantenimiento se producen a partir de un doble movimiento: por una parte, la reorganización de los tiempos de trabajo tendiendo a una programación más acabada y a un “relleno” de los poros de tiempo muerto. Por otra parte, la transformación de los puestos de trabajo por incorporación de tareas de ejecución propias de otros puestos –desespecialización de los oficios– o por la incorporación de ciertas tareas vinculadas con la programación y el control.

En Operaciones la tendencia también es que cada puesto incorpore más tareas, aunque esta incorporación se realiza por correlación (entre operaciones) antes que por afinidad (entre oficios). El dispositivo organizacional que objetiva este movimiento es la *isla de trabajo*. Las islas de trabajo se conforman a partir de conjuntos de puestos y los trabajadores que los ocupan tienen que estar en condiciones de cubrirlos, de forma rotativa. En la perspectiva de la empresa, esta forma organizacional permite disminuir el pico de horas extraordinarias que se producía como consecuencia del ausentismo, garantizar el proceso continuo durante descansos especiales previstos por los regímenes de calorías, etc. Adicionalmente, la optimización de este dispositivo organizacional requiere la flexibilización del período de vacaciones, con la consecuente destrucción del período octubre-abril consagrado normativamente.

La implementación de ambos dispositivos organizacionales implica transformaciones en las tareas y las relaciones entre los trabajadores, como

lo expresan las trayectorias de Lisandro y Matías como grueros en Acerías. Lisandro relata la operación de las diferentes grúas con un tono de *orgullo profesional* y un sesgo de progreso.

En *Siemens Martin, por ejemplo, estuve en todas*. Empecé por una de quince toneladas, estuve en la de veinticinco, después estuve en la de ciento cincuenta, la de ciento cincuenta es la que carga el metal líquido en el horno; estuve en la grúa tres cincuenta, la que saca la colada del horno, estuve, después, once años en la cargadora, la que carga la chatarra en el horno y hace ediciones de procesos... ahí sí, ahí te quemabas vivo...[...] Porque las de Siemens Martin, la grúa más grande es de trescientos cincuenta toneladas, y la grúa de LD son de dos, las más grandes, la Morgan, son de doscientos setenta y cinco toneladas, reponteciadas a trescientas toneladas.

En el caso de Matías la operación de diferentes grúas es constitutiva de su puesto de *relevante*. La capacitación para operar el conjunto de las grúas le llevó dos años.

Soy gruelo relevante, o sea, yo manejo todas las grúas, cuando falta alguno, cuando van y vuelven de vacaciones, cuando se enferma alguno [...] cuando alguno tiene que practicar en otra grúa, o sea... yo estoy ahí [...] por ejemplo, en la que arranca un chico nuevo hoy está a tres metros o cuatro de altura... no hay gente abajo, da vuelta unos planchones y en la superior, ponele, tenés que levantar una cuchara que lleva doscientas toneladas de acero líquido. Esa sería la superior digamos, bueno, de ahí para abajo yo las manejo a todas, digamos [...] Los que no son relevantes están abocados a su grúa. O sea, son siete grúas, hay siete gruelos y yo, ¿entendés? [...] Normalmente no falta ninguno [...] El período de vacaciones sí... trabajo completo. Donde más trabajo es los sábados y los domingos, que es cuando más gente falta [...] lo que hago es... no estoy ahí como un florero sin hacer nada. Lo que hago es ir y cubrir a uno de los chicos, y ese chico va y se capacita en otra grúa

Los relatos de los *somiseros* tematizan el cambio en los dispositivos organizacionales a través del proceso de intensificación del trabajo. Lisandro relaciona a la figura del *relevante* con la disminución del número de ocupantes de cada puesto.

No, no... ni para ir al baño, viste, a veces teníamos tiempo de bajar. La producción no se puede parar. [...] El relevo te lo hacían no para que vos te sentés a dormir... porque nosotros, ahora, este último tiempo tuvimos un relevo de dos horas, me entendés, que lo hacían para que vos bajés... comentés cosas, estirés las piernas y veas la luz del sol, porque... vos no ves nada ahí adentro, lo único que ves es acero que va y acero que viene, nada más [...] [en SOMISA] no teníamos relevo, pero teníamos dos grueros en la nave. Son dos grúas en la misma nave y antes hubo, había dos y tres grueros dentro de esas dos grúas, ¿me entendés? [...] Cuando eso se vendió, las dos coladas continuas de tochos, para esas dos grúas quedó un solo operador y... se vieron en la obligación de poner un relevante para esa máquina, y otras máquinas importantes, de dos horas... [porque] era el doble de trabajo

Idéntico proceso relevamos para el sector de operaciones del laminador, donde los tres operadores atraviesan procesos de entrenamiento para cubrir los tres puestos del púlpito –todos los del equipo exceptuando el del líder y el ayudante de piso.

Islas de Trabajo, Grupos de Mantenimiento Preventivo resultan entonces, dispositivos organizacionales en los que se objetivan los cambios en la forma de organizar y utilizar la fuerza de trabajo. Estas modalidades expresan y contienen las características diferenciadas que conserva cada tipo de proceso laboral implicado en la producción siderúrgica, con las diferentes relaciones entre medios, objetos y productos de trabajo que suponen. A ellos se suman los cambios en la composición de los equipos de trabajo de mantenimiento –vía la desespecialización– y la supresión de ayudantes de los oficiales.

Estas transformaciones se objetivaron en la reclasificación de los puestos según nuevos criterios, que virtualmente reemplazan a los establecidos en el convenio colectivo de trabajo. Entre 1994 y 1997 cuadros sindicales y empresarios conformaron una Comisión Paritaria que se abocó a la reclasificación de puestos y la consiguiente construcción de una nueva escala de categorías. Esta reconstrucción constituye un elemento central en la configuración de las nuevas formas de uso y gestión de la fuerza de trabajo. Una nueva grilla de categorías pone en relación jerarquizada los atributos de la fuerza de trabajo ponderados por el capital con las funciones a cumplir en el proceso productivo y con el salario a percibir.

Los sistemas de categorías expresan procesos de división del trabajo, determinadas relaciones entre el trabajo vivo (encarnado en los trabajadores)

y el trabajo muerto (encarnado en los medios de trabajo) y las jerarquías fabriles inherentes al carácter dual, a la vez técnico y político, del dominio del capital sobre el trabajo. Estudios referidos a diferentes ramas manufactureras consignan que la redefinición de categorías socioprofesionales opera a partir del cambio en los criterios de delimitación –de tareas a procesos, objetivos o funciones (Marticorena, 2011: 242; Naville, 1997 I: 374).

La actividad de la Comisión tuvo como resultado un Manual de Evaluación en el que se especifican los parámetros a partir de los que se reclasificaron todos los puestos del Centro Siderúrgico General Savio, en función de cuatro variables o campos de evaluación: *capacidad demanda de esfuerzos, responsabilidades, condiciones de trabajo*. A cada puesto se le asigna un puntaje por cada una de las variables consideradas y su clasificación surge de la sumatoria total.

A partir de la reclasificación de puestos se generó una nueva escala de categorías, que se sobreimprime a la escala de categorías vigente, generando una escala salarial en la cual la *clasificación interna* otorgada a cada puesto pasa a convertirse en un componente salarial o *voz interna*, exclusiva para los trabajadores de planta.

De modo que las transformaciones en los puestos de trabajo se entranan en componentes salariales, de una parte, y en percepciones acerca de la intensificación del trabajo por otro lado. Junto a estas variables, los *somiseros* perciben otro aspecto de la intensificación del trabajo, consecuencia de lo que, desde la perspectiva del capital, se categoriza como *achatamiento de las estructuras* y que se vincula con la disminución de personal.

### *División del trabajo II: trabajo improductivo y “achatamiento de las estructuras”*

Marx (1999) describe que, en el proceso de división del trabajo que se despliega junto con la expansión de las relaciones capitalistas de producción, muchas funciones que, de por sí, son improductivas –pero necesarias para el proceso de reproducción ampliada del mismo– se particularizan y pasan de ser “ocupaciones accesorias de muchos” a “ocupaciones exclusivas de unos pocos”. En el estudio citado sobre las empresas del siglo XIX, el historiador A. Chandler (1987) recupera este movimiento para analizar las transformaciones en las estructuras institucionales empresarias, con el surgimiento de mé-



todos e instancias destinados exclusivamente a la administración, el control y la gestión coordinada de recursos y de hombres.

El tipo de empresa que describe Chandler supone la separación y concentración de tareas de registro, de administración, de gestión y de control en puestos particulares. Al crecer y complejizarse la escala de producción de las empresas, se fue generando una estructura burocrática que también es objeto de cuestionamiento por parte de las nuevas estrategias de organización de la producción.

En el Centro Siderúrgico General Savio, la premisa de la *fábrica delgada* se concretizó mediante un doble movimiento de centralización de las decisiones y la información estratégicas en niveles superiores de la estructura empresarial y de descentralización de tareas básicas en esos temas, a través de su dispersión entre puestos de línea. Un ejemplo es el proceso de control de asistencia y liquidaciones que antiguamente comprendía una compleja estructura, con equipos de inspectores, capataces, subcapataces y jefes distribuidos en cada sector. Esa estructura desapareció con la implementación de un sistema de control informático centralizado –cuyo principal dispositivo es una tarjeta magnética que porta y opera personalmente cada trabajador.

Esto supuso la desaparición de una gran cantidad de puestos de trabajo y de funciones de la estructura organizacional. Mariano describe esta diferencia, explicitando la importancia que estas tareas tenían para garantizar el cobro de los salarios.

Nosotros éramos algo de... setenta personas y quedamos uno o dos... nadie más. No quedó nadie más. Ni un jefe, nada, nada... vino la tarjeta magnética. Y se hizo todo un control... así fueron suprimiendo a la gente, la fueron sacando y en todos los sectores hicieron lo mismo, en todos los sectores fueron sacando gente.

[En cada sector] Había un centro de fichado donde eran tres personas con turnos rotativos, que hacían el control ahí. Era un centro de fichado grande como esto [señala el living comedor de su casa] donde había un reloj o dos relojes, y venía la gente y fichaba y se lo llevaba al supervisor [...] y los fines de mes se centralizaba todo y tun, tun, tun, se mandaba a la central donde estaba... donde había gente que hacía un control de las tarjetas... Eso acompañado de un parte diario del supervisor, el supervisor hacía un parte diario de la gente, de lo que trabajaba, de las horas que había trabajado, si no había trabajado, si se había retirado enfermo, si había llegado tarde, todo, todo eso. Se

contrastaba ese parte diario del supervisor con la tarjeta del reloj, se hacía un balance de todo y después se elevaba. [...] [las tareas eran] el control de las tarjetas, hacer las tarjetas, poner los respectivos turnos... ¡un trabajo!... y después, al fin de quincena había que trabajar... día y noche, claro, para poder entregar porque... si la quincena terminaba el treinta, la gente cobraba el cinco. Y había que trabajar a full, porque si no... no cobraban. Y se pagaba religiosamente, los cinco se pagaba, entonces había que trabajar, trabajar, trabajar... porque en el parte diario venía todo discriminado, pero eso lo hacía el supervisor. Eso se hacía manualmente. Después se hicieron programas informáticos últimamente, pero no daba tampoco mucho resultado porque... como había rotación de gente, de sector en sector... por ejemplo, venía impreso el parte diario con toda la gente que... por ejemplo, yo era supervisor de sector y tenía diez personas y estaban las diez personas. Pero resulta que a lo mejor, de esas diez personas, donde tenía diagramado las diez personas, se decía... se me iban tres a otro sector y venían tres de otro sector, entonces... ya no tenía... ya tenía que andar agregando el código de la función y todas esas cosas, porque todo eso, me acuerdo que... se liquidaba. Al cambiar la función, al cambiar... por ejemplo, de peón, tenías una categoría y después... vos como supervisor, si a la gente la mandabas a hacer un trabajo insalubre, le tenías que poner otro código y esa persona... lo tenía en cuenta y después lo quería cobrar porque había cambiado las funciones... ¡era un trabajo! [Esto se reemplazó por] la tarjeta magnética. Es un centro que recibe la información... eso fue en Siderar.

Adicionalmente, descentralizadas mediante dispositivos informáticos, ciertas tareas de gestión y administración se convierten en vehículo de intensificación del trabajo y de relaciones de disciplinamiento, toda vez que imponen sobre los trabajadores el registro, control y contrastación de sus propios tiempos y procesos de trabajo. De manera que la direccionalidad con la que se despliegan los procesos de informatización y automatización se vincula con el monitoreo del involucramiento de los trabajadores, la adición de tareas de registro, evaluación y gestión. Darío, que se desempeña como Inspector de Equipos en Mantenimiento de Reducción enumera las tareas de gestión que se fueron sumando al trabajo cotidiano, entre las que menciona “bajar los costos”.

– Y esto, que te agregan el proveedor, ¿te cambia mucho el sistema de trabajo?

– No... no... Sí, lo que pasa es que te da más... más tiempo te lleva. Eh... te quita más tiempo todo eso. Es decir, por ahí, tenés que quitar horas de inspección de los equipos por atender al proveedor que te trae un producto nuevo, te quiere vender cosas. Entonces, vos tenés que atenderlo y... por ahí se te puede ir media hora. Y media hora es mucho para el trabajo que estás haciendo.[...] antes lo hacía el asistente. Como de cuatro asistentes que había, hay dos ahora, claro, es decir, esas funciones se fueron repartiendo entre los inspectores. Es... decir...

– ¿La compra de los repuestos también se hacía por sector?

– Sí... sí... Es decir: hay repuestos que son, sí o sí de almacén. Nosotros tenemos repuestos para cambiar... Pero, hay repuestos nuevos que, a veces, se compran aparte. Viene un producto nuevo... que lo querés probar, entonces se compra aparte. Es decir... tampoco te creas que... lo compro desmedidamente, tengo, es decir, quiero comprar un equipo nuevo... bueno, consulto con el asistente. Le digo “mirá, queremos probar esto”. Bueno, y él lo habla con el gerente. O sea, no es que... nosotros compramos. No es fácil. Y además... ahora que hay que achicar los costos, así que...

– ¿Y eso también ustedes lo tienen que hacer...?

– Ajá, tenemos que bajar los costos... Sí, no está andando la empresa tan bien...

Esta línea de acción empresaria supone la transformación de los puestos de trabajo en el nivel de los puestos medios y medios-altos a través de un proceso de redistribución de tareas y responsabilidades. Como señalamos, tareas vinculadas con la gestión y administración de sectores particulares, se descentralizan. Los sectores se fusionan y el trabajo improductivo en sí se redistribuye entre un número menor de trabajadores. Este tipo de tareas (vinculadas con la planeación) se integran a las tareas de ejecución. El caso más claro se da en los puestos medios del área de Mantenimiento. Las tareas de los mismos estaban pautadas por la recepción de órdenes de trabajo provenientes desde la Jefatura. Hoy, esas jefaturas han desaparecido y los Asistentes y Supervisores son los encargados del planeamiento de sus propias tareas, con todo lo que ello implica: garantizar la provisión de repuestos e insumos, garantizar los tiempos de parada, ocuparse de la preparación de los repuestos y

atender a proveedores. Los dispositivos institucionalizados por el capital para este fin son los GMP. En este sentido puede decirse que los GMP condensan ambos movimientos de intensificación del trabajo: la adición de tareas por afinidad –entre distintos oficios– y la incorporación de aspectos de la programación y planeamiento a tareas de ejecución. De todos modos a través de los relatos es posible inferir la incorporación de este tipo de tareas al conjunto de los puestos de línea, al menos en Mantenimiento. Ramón, desde su puesto en mantenimiento, categoriza estas nuevas tareas en términos de “posibilidades” y “responsabilidades” que requieren de “criterio”

Ahora prácticamente nosotros somos... buscamos repuestos... vamos... gestionamos, hacemos cincuenta millones de cosas, que antes, todo eso, había gente que se dedicaba a hacer todo eso. [...] Ahora vos buscás en la PC, buscás el repuesto, automáticamente, por un sistema que se llama el SAP, se genera una orden de compra. Si hay en existencia, la sacás directamente de los almacenes. Con esa orden de compra, llamás por teléfono a un tipo, viene con una camioneta, te trae el repuesto al sector. Caso contrario, podés hacer compra directa. O sea hay varias.... empresas que ofrecen su servicio, ¿no? que están dentro de esa [lista]... Y vos comprás el repuesto donde vos querés. Así que, hasta esa posibilidad tenemos... o sea, de comprar repuestos y... comprar repuestos en determinado lugar. *También, no podés comprar siempre en el mismo lugar porque... se empiezan a generar cuestiones de... psss. Generalmente compramos con criterio.*

Desde la perspectiva del proceso de producción, *achatamiento de las estructuras* significa disolución de puestos jerárquicos y dispersión de sus funciones y tareas entre los niveles superiores e inferiores de la estructura. Si bien la informatización y la automatización son elementos fundantes de esa posibilidad, su despliegue no obtura el importante incremento en la carga laboral –específicamente en sus dimensiones psíquica y mental– que significa el movimiento de descentralización de las funciones o tareas –especialmente entre los puestos de menor rango.

Pero además, el proceso de achatamiento de las estructuras posee una importante dimensión política, por cuanto expresa la reconfiguración de las relaciones jerárquicas y las cadenas de mando que vertebraban las responsabilidades en la vida fabril. La dispersión de tareas de registro, control, gestión y administración entre los puestos de línea supone, igualmente, dispersión de

responsabilidades e instala mecanismos y dispositivos de control horizontales, no jerarquizados. Finalmente el achatamiento de las estructuras significó el despido de numerosos profesionales y técnicos “herederos de los patriotas del acero”, así como de otros que habían ingresado posteriormente a la empresa estatal. Este cambio en las *cabezas* completó la transformación de las estructuras de mando en la fábrica, al desarticular –para los *somiseros*– las prácticas y relaciones que sustentaban a los colectivos inclusivos.

Otro dispositivo organizacional mediante el cual se procesan y se objetivan estas transformaciones son los Grupos de Mejora Continua (GMC). Los grupos de mejora continua forman parte de los dispositivos organizacionales que canalizan la participación de los trabajadores en la gestión del proceso productivo. Son transitorios, y se constituyen a partir de la implicación de trabajadores en torno del análisis de un problema y la proposición de mejora en los procesos o en los productos. Demandando la participación de trabajadores de todas las áreas y sectores en los que la oportunidad de mejora tendrá implicancias, el capital promueve la búsqueda de soluciones superadoras que permitan “reducción de costos, [e incremento de] productividad y calidad, mediante la aplicación de una metodología de resolución de problemas” (Considerar Gestión N° 10, abril de 2000: 3).

Como lo han planteado otros autores,<sup>126</sup> analizando el problema de las instancias organizacionales construidas por el capital con el fin de implicar a los trabajadores en la resolución de problemas, los proyectos que se viabilizan implican una reducción directa de costos o tiempos para el capital y secundariamente, algún tipo de mejora en las tareas o los puestos de trabajo. La misma tendencia se verifica en el Centro Siderúrgico General Savio. De los dieciséis proyectos en marcha en el año 2000, doce están relacionados con la optimización del uso de materias primas e insumos (ya sea a través del tiempo de vida útil, del aprovechamiento o de su reubicación en el espacio); dos están focalizados directamente en la reducción de costos en operaciones específicas; uno en la reducción del tiempo de una operación específica que involucra a dos sectores y uno en el problema de control de la contaminación ambiental.

Por otra parte, la literatura sobre la materia ubica a estos dispositivos como una respuesta empresaria, que implica el reconocimiento y la canalización de las iniciativas de los trabajadores de línea –que no encontrarían

126. Ver Danklmaier (1996); Martínez (1994).

espacios de expresión en los antiguos modos de organización del trabajo. En contraste con esta afirmación, de los relatos de los trabajadores que participaron de estos dispositivos, se desprende el funcionamiento de estos grupos como una herramienta más de gestión, articulada desde los niveles de mando. Los trabajadores que participaron de estos grupos fueron “convocados” por supervisores y encargados para la resolución de problemas concretos en los que algún aspecto de sus tareas estaba involucrado. En este sentido, la participación de estos grupos se relata antes como una obligación más a cumplir que como producto de la propia iniciativa.

### La apuesta empresarial por una “nueva cultura organizacional”

Diversos análisis coinciden en la importancia que, en los procesos de reconversión productiva, adquiere la dimensión cultural en la construcción de consenso.<sup>127</sup> La formulación del término *cultura* en clave gramsciana –como filosofía hecha práctica– hace posible la comprensión del objetivo empresarial de generar, dispersar y lograr una *nueva cultura organizacional*<sup>128</sup> como clave del cambio. Durante el primer período de nuestro trabajo de campo, la *nueva cultura organizacional* aparecía como la expresión que totalizaba las políticas de organización y gestión de la fuerza de trabajo, presentando las transformaciones en marcha como resultado de un proceso necesario y racional, así como beneficioso para el conjunto de los actores de la producción. Los dispositivos e instancias a través de los cuales la *nueva cultura organizacional* se difunde e impone a los trabajadores son variados en sus alcances y niveles. La dinámica que esta cultura organizacional adquiere se demarca en

127. Este tópico fue uno de los debatidos en el Encuentro “Reconversión y Movimiento Obrero” organizado en 1994 por los actuales integrantes del Taller de Estudios Laborales (TEL) en el marco del CIPES. En línea: <http://tel.org.ar/spip/descarga/reconvymo.pdf>

128. La categoría de *nueva cultura organizacional* es una categoría *local*, en el sentido de que es la empresa el sujeto que significa las transformaciones a lograr en estos términos. Aquí la retomamos con el objetivo de analizar la dinámica interna del proceso de reconversión en su dimensión ideológica. En las conclusiones problematizaremos los atributos de “nueva” y de “organizacional” de esta “cultura”.

tres dimensiones: la que hemos llamado *comunicacional*, la *organizacional* y la *educativa* o de *capacitación*

### *Mejora Continua y Calidad Total: las claves de la implicación*

Desde la perspectiva del capital, se trata de lograr el involucramiento y el compromiso de los trabajadores ya no sólo con sus tareas o funciones, sino con la totalidad del proceso productivo. Totalidad del proceso que, no obstante, se presenta ante el colectivo de trabajo como ajena en lo que hace a las principales determinaciones de su dinámica (cuánto, cómo y para qué producir). Los indicadores de esta implicación son determinadas acciones y actitudes de los trabajadores que se expresarían en la cotidianeidad laboral, en las relaciones con los otros trabajadores y con sus superiores jerárquicos.

En la propaganda empresarial se insiste con el carácter necesario de la implicación de los trabajadores en la resolución de problemas, el logro de mejoras, la producción de propuestas y sugerencias. Pero además, se trata de que esa implicación se resuelva a través de determinadas acciones y procedimientos, y no de otros. Por eso, la implicación debe estar informada por la finalidad de la *mejora continua* y la *calidad total*. En ambos casos, y como numerosos analistas lo han reconocido, el sentido de los términos es preciso y se vincula con el ahorro y la disminución de costos, tiempos e insumos.<sup>129</sup> Ambas nociones son el puente ideológico que el capital tiende hacia el trabajo para lograr su compromiso: todos y cada uno de los trabajadores *saben* que hay aspectos de su propio trabajo que pueden mejorar en pos de lograr los objetivos comunes. La clave de ambos procesos es que son permanentes y se retroalimentan mutuamente. Las publicaciones institucionales<sup>130</sup> son uno de los dispositivos en los que las premisas de la *nueva cultura organizacional* aparecen sistematizadas y se presenta un concepto límite<sup>131</sup> de la misma. Si las nociones de calidad total y mejora continua informan el diseño y la imple-

129. Entre otros: Antunes (2000), Roldán (2000), Martínez (1994).

130. Las publicaciones institucionales con las que trabajamos son dos: ConSiderar, publicación trimestral para las ocho plantas de Siderar (N° 1 al 20) y Gestión, publicación mensual destinada a los “mandos medios” con contenidos vinculados con el desarrollo de las tareas específicas (N° 1, 3, 7, 10, 12).

131. Es decir, *propagandizar la totalidad de los atributos* que las prácticas, los sujetos, las relaciones, los acontecimientos deben poseer para ser parte de esta nueva cultura organizacional.

mentación de herramientas de gestión variadas, su traducción a la propaganda empresaria les otorga un matiz moral, convirtiéndolas en premisas que deben regir las prácticas productivas del conjunto de integrantes de la organización,

La tendencia de los trabajadores a regir sus prácticas según estas premisas se categoriza a partir del “alineamiento total con los objetivos estratégicos de la compañía”. Este alineamiento se expresaría en determinadas prácticas y atributos, corporizados en el *obrero modelo*. La Revista ConSiderar N° 1 relata que el Centro Siderúrgico General Savio recibió la visita del *operario modelo* de Usiminas.<sup>132</sup> Este trabajador, elegido por concurso “es fundador y miembro activo de un grupo de voluntarios en seguridad [...] coordinador del equipo de calidad [...] coordinador de cinco brigadas de emergencia y participó del desarrollo de una modificación en el área de mantenimiento”. Los méritos para erigirse en obrero modelo, pasan por la participación activa de los nuevos dispositivos organizacionales instaurados por la empresa con el abstracto –y, en apariencia, natural– objetivo de *optimización de procesos y recursos*. La individualización de trabajadores a partir de atributos como ser elegidos para representar a la empresa en la entrega del Premio Nacional de Calidad; o ser líderes de equipos de trabajo que implementan nuevos programas de gestión es un recurso sistemático en las publicaciones corporativas. En esta construcción del concepto-límite, los trabajadores individualizados expresan sentimientos como *satisfacción, orgullo o gratitud* por los logros obtenidos a partir de la puesta en práctica que las pautas que prescriben los programas corporativos.

Junto con la construcción individual del *obrero modelo*, la empresa apela al “empeño de todos los niveles de la compañía de cuya gestión depende el éxito buscado. La forma de encarar nuestras acciones requiere, evidentemente de una gran dosis de compromiso” (ConSiderar N° 4). De este modo, los atributos de la *nueva cultura organizacional* si bien pueden ser evaluados individualmente, se encarnan en un colectivo jerarquizado que se funda en la identificación de objetivos entre los trabajadores y las gerencias. Estos objetivos son directamente explicitados por la empresa como la creación “de ventajas competitivas destinadas a incrementar el valor de nuestra empresa” (ConSiderar N° 4). A partir de esta identidad de objetivos se intenta instaurar

132. Usiminas: planta siderúrgica brasilera de la que la Organización Techint es accionista.



una identidad común, que comprende a la compañía en su totalidad. En las publicaciones se reitera el mecanismo tendiente a la fundación de un colectivo único que habíamos hallado en SOMISA: la ubicación de los trabajadores y los empresarios y jerárquicos en igualdad de condiciones en las responsabilidades por los logros... “[el Premio Nacional de la Calidad es] Un reconocimiento que logramos todos y que compartimos juntos” (ConSiderar N° 9), y por los problemas, como se evidencia en la instauración de dispositivos organizacionales particulares.

Estas publicaciones resultan potentes elementos de propaganda, toda vez que refuerzan simbólicamente la *competitividad* y la *rentabilidad* como objetivos estratégicos con los cuáles las conductas individuales deben *alinearse*. Resulta relevante reconocer idénticos mecanismos simbólicos en las publicaciones institucionales de ambas empresas: la construcción de la identidad de intereses entre la gerencia y los trabajadores –el desarrollo nacional en el caso de SOMISA, el posicionamiento de una empresa global en Siderar– y la expresión de esa identidad en metáforas colectivistas que ocuyen las contradicciones y tensiones propias de esa relación.

Las publicaciones institucionales implican, además, un importante contenido normativo, que se prolonga y se proyecta en el espacio fabril a través de carteleras y banners distribuidos en los pasillos y los sectores de trabajo. Este contenido normativo tiene dos referencias fundamentales, que interpelan particularmente a los trabajadores de SOMISA: *la seguridad* y *la productividad*.

En el ingreso de edificios y sectores particulares, se colocan banners que publicitan la *Visión, misión y valores* de Siderar. En estos ítems, que demarcan la autoidentificación empresaria, se replican los contenidos clave de la *nueva cultura organizacional*. En efecto, la *misión* de Siderar consiste en “crear valor junto con nuestros clientes, mejorando la productividad y la competitividad conjuntas” y entre sus valores destacan el “cuidado de la seguridad y las condiciones de trabajo; la cultura técnica, vocación industrial y visión de largo plazo.” Pero los valores prioritarios se vinculan con el “desarrollo de nuestros clientes y la creación de valor para los accionistas.” El recurso de presentar a la empresa como una totalidad, con una cultura y objetivos comunes se replica, también, en la cotidianeidad del espacio productivo.

La presencia de carteles vinculados con las prácticas relativas a seguridad industrial, se replican en todas las columnas del edificio que conduce a las salas de control de la Acería. Estos carteles contienen advertencias e indicaciones sobre el uso de los elementos de protección personal (cascos,

protectores auditivos, antiparras, etc.) y exhortaciones del tipo “sumate a tener un [nombre del sector] libre de accidentes. ¡Te necesitamos!” Además de la apelación a la participación, los carteles expresan instrucciones concretas: “verifique”, “indique”, “súmese”, etc. En los sectores, hay carteleras en las que se expone la evolución de los índices de producción, de accidentología y de paradas, así como la composición de los equipos de trabajo. Este conjunto de informaciones, están acompañadas de indicaciones sobre sus aspectos positivos o negativos y de los objetivos a cumplir.

De modo que, en la dimensión comunicacional de la *nueva cultura organizacional* se presentan los conceptos límite que la vertebran y que resultan normativos de las prácticas obreras, que deben distinguirse entonces, por su carácter *proactivo* y por su *alineamiento con los objetivos de la compañía*. En la cotidianeidad fabril, este carácter moralizante y normativo se vuelve premisa de acción en el marco de los nuevos dispositivos y tareas producto de la reorganización de los procesos de trabajo.

### *La nueva cultura organizacional y sus dispositivos*

Las nuevas disposiciones subjetivas que, de acuerdo a la *nueva cultura organizacional* deben ser asumidas como premisa de las prácticas productivas –como la proactividad, o la participación– se imponen a los trabajadores como necesidades y exigencias, imbuidas en las formas de actuar requeridas por los nuevos gerentes y mandos medios y objetivadas en los dispositivos organizacionales que se implementaron en el transcurso del proceso de reestructuración. En este sentido, un aspecto de las principales estrategias empresariales pasa por construir el consenso productivo mediante dispositivos organizacionales que aseguren una dinámica sin conflictos ni interrupciones y que sean capaces de procesar los problemas productivos cotidianos –al modo de los antiguos colectivos inclusivos– pero con una visibilidad organizativa fundamental.<sup>133</sup> En nuestro trabajo de campo, hemos identificado algunos de estos dispositivos organizacionales.

Uno de ellos, que atraviesa al conjunto de las relaciones entre trabajadores de la misma jerarquía, es la imposición de la lógica de *cliente-proveedor interno* en las relaciones entre los sectores. Se proyectan hacia el interior del

133. Michael Burawoy establece que la construcción del consentimiento en la producción opera mediante procesos de “horizontalización del conflicto” (Burawoy, 1979).

colectivo obrero los mismos criterios que –siempre en términos socioideológicos– guían las relaciones con los clientes: calidad y satisfacción. Al interior del proceso productivo, donde las relaciones entre sectores no están mediadas por intercambios mercantiles, no puede más que traducirse en el control de los *proveedores* por parte de sus *clientes*. De modo que la formulación de relaciones entre sectores en clave de *cliente-proveedor* es uno de los elementos que vehiculiza las prácticas de la *nueva cultura organizacional* en los intersticios del colectivo de trabajo. En las tareas de registro y control incorporadas a los puestos de línea; en la baja de costos impuesta bajo la forma de objetivo corporativo a cada uno de los sectores y en el seguimiento de esos costos aguas arriba y aguas abajo se dinamizan relaciones de control entre los trabajadores particulares. Roberto, que trabajaba en los talleres de mantenimiento, relataba las nuevas premisas que se presentaban hacia 2005:

– Porque antes el oficial no tenía que manejar... ahora pretenden que nos carguemos las horas... que vos cuando trabajás, tus horas tienen que estar cargadas en un trabajo, para que después ese trabajo pueda ser facturado al cliente interno, que es otro sector... Y bueno, todo eso viene ahora. Y hacer el historial de la máquina... toda una cantidad de cosas que antes las hacía el personal técnico, ahora las vamos a tener que hacer nosotros [...] Vos tenés que ocuparte de que... cuando te dan una orden de trabajo, que esté el material, que esté [...], que esté la herramienta...

– ¿Tareas que antes estaban desparramadas por distintos puestos?

– Claro, la gestión se la van cargando cada vez más al oficial. Esa es la realidad, y ahora nos meten en la informática y... vamos a... digamos, a puestos de trabajo inexistentes en el convenio, porque te autosupervisás y automantenés tu puesto de trabajo. Porque la fábrica está dividida digamos, en sectores y cada lugar tiene que ser rentable. Cuando nosotros hacemos... yo reparo motores eléctricos, ¿no? Yo tengo que reparar el motor eléctrico y en el costo de la reparación tengo que incluir el costo de materiales, el costo de máquinas, herramientas, el costo de todos los costos que tengo que meter ahí adentro, más el costo de mano de obra, más el veinte por ciento, porque tiene que ser rentable

Otro programa que atraviesa a los diferentes sectores es el Programa 5S,<sup>134</sup> en virtud del cual se proponen tareas vinculadas con el orden y la limpieza de los lugares de trabajo, pero también con la promoción de buenas relaciones entre las personas y el cumplimiento de las normas establecidas. Los mencionados GMC también contribuyen a materializar las premisas de la *nueva cultura organizacional*. En ellos, la relación directa entre trabajadores de línea, mandos inferiores y medios y técnicos expresa al *compromiso de todos* en los procesos de mejora.

Los dispositivos mencionados tienen incidencia directa en los procesos productivos, en sus cambios y la optimización de costos, traducidos a las premisas de la *nueva cultura organizacional*. A estos dispositivos se agregan los Grupos Voluntarios de Seguridad (GVS) cuya su existencia resultó particularmente importante. En el transcurso del trabajo de campo, los objetivos en políticas de seguridad se evidenciaron como objeto de una apropiación muy importante por parte de los trabajadores. Las funciones de estos grupos, además del mejoramiento de los ámbitos de trabajo –a través de sugerir modificaciones en lo que hace a las condiciones físicas de trabajo– se vinculan con el seguimiento de sus propios compañeros de trabajo en lo que hace al cumplimiento de las normas de seguridad y con la denuncia y establecimiento de los responsables de los accidentes e incidentes.

Creados en 1993, apenas un año después de la privatización de la planta, estos grupos experimentaron un fuerte crecimiento. En 1995 existían, en el Centro Siderúrgico General Savio, 221 trabajadores agrupados en 35 GVS. No logramos acceder a los datos de su evolución, pero desde las publicaciones institucionales de la empresa se realiza un balance de la retracción en la dinámica de crecimiento de estos grupos (tanto en su formación como en el nivel de actividad desarrollado).

Existe una coherencia fundamental entre “los objetivos de la compañía” y el tipo de prácticas que pretenden configurarse a través de los GMC y de los GVS y de las relaciones en clave de *clientes-proveedores internos*, evidenciada en la adición de tareas a los trabajadores que antiguamente se concentraban en puestos de control y supervisión. Los tres funcionan como dispositivos de

134. Denominado así por sus siglas en Japonés, supone un conjunto de acciones a implementar en los ámbitos de trabajo (púlpitos, sectores, talleres) consistentes en: Separar, Ordenar, Limpiar, Mantenimiento y mejora total de las condiciones en el ambiente de trabajo y Autodisciplina.

creación de consentimiento, ya que su desarrollo se basa en la implicación de los trabajadores en la resolución de problemas que se presentan en el proceso de producción. Los problemas, en el idioma de la *nueva cultura organizacional*, son tanto aquellas eventualidades que obstaculizan el normal desarrollo del proceso de producción como todos aquellos aspectos del proceso que pueden ser mejorados, realizados en menos tiempo o con menos pérdida de materias primas.

La eficacia ideológica de la *nueva cultura organizacional* radica en su capacidad para devenir experiencia vivida, en términos gramscianos y de expresar una serie de valores y representaciones que informan las prácticas productivas cotidianas. Desde la perspectiva del involucramiento, adquieren relevancia los saberes construidos por los *somiseros* en torno del proceso productivo. En la práctica, en dichos dispositivos se concentran los saberes producidos y compartidos por trabajadores a lo largo de su experiencia laboral. Desde la perspectiva de las gerencias, resulta fundamental lograr la expresión de los saberes obreros y su puesta en disponibilidad para la “mejora continua del proceso productivo”. De hecho, la posibilidad de expresión de los mismos es la condición mediante la cuál se puede producir la implicación de los trabajadores en la resolución de los problemas directamente vinculados con la optimización del proceso productivo. No obstante, y junto a la dimensión coactiva particularmente presente en las relaciones que los *somiseros* entablan en las nuevas condiciones, los indicadores de que los trabajadores se han apropiado de la *nueva cultura organizacional*, suponen que han dejado atrás un conjunto de prácticas productivas y reivindicativas constitutivas de la experiencia laboral y social del colectivo *somisero*.

Estos dispositivos configuran el andamiaje organizacional para los procesos de construcción de consentimiento productivo y de implicación de los trabajadores. Pero desandar el camino de los saberes obreros requirió, además, la puesta a punto de sofisticadas herramientas de visibilización, sistematización y codificación de los mismos. En este camino, los planes de *capacitación* emergen como un dispositivo central, en el que el idioma técnico-productivo se traspone en contenidos ideológicos y culturales.

*Estrategias de capacitación:  
difundiendo el idioma ideológico de la reconversión productiva*

Hemos descrito los dispositivos comunicacionales y organizacionales mediante los cuales se procura que la *nueva cultura organizacional* encarne en prácticas y acciones concretas, constitutivas de los procesos de trabajo. Sin embargo, para el conjunto de los *somiseros* que permanecieron trabajando en la planta, el dispositivo fundamental desplegado por los nuevos propietarios para transformar las percepciones que de su propio trabajo poseen los trabajadores es el de la *capacitación*.<sup>135</sup>

Las fuentes empresarias consignan un incremento sostenido de la relación entre horas de capacitación y horas trabajadas, que alcanza un 3,20% en su momento más importante, sobre la segunda mitad de la década del noventa. Al igual que en la época de gestión estatal de la planta, los cursos en la empresa y la formación en el exterior son las principales vías de gestión de la capacitación. Del mismo modo, se replican las formas de segmentación respecto de las materias y alcances de la capacitación en relación con las renovadas estratificaciones del colectivo de trabajo. Otro importante elemento de continuidad está dado por la articulación de procesos de capacitación en el exterior. Estas líneas generales de continuidad permiten delimitar mejor las rupturas en lo que hace a las características y el alcance de las políticas de capacitación. Una revisión de los programas de capacitación implementados durante la década del noventa permite precisar el análisis.

De una parte, tenemos los programas destinados a conjuntos específicos de operarios, cuya situación había cambiado en el transcurso del proceso de reconversión productiva. Así, el programa de *Reconversión de Mano de Obra reconoce como objetivos proporcionar conocimientos de distintos oficios a personal encuadrado en UOM y ASIMRA*. Según quienes trabajaron en el diseño de estos planes, el conjunto de trabajadores sobre el que se focalizaba este programa, era aquel cuyos puestos de trabajo habían desaparecido. En principio, la *reconversión laboral* se vinculaba directamente con la reubicación de los trabajadores en otros puestos. Sin embargo el inicio de la rece-

135. La temática de la capacitación adquirió estatus central en los procesos de reconversión productiva, dado que tanto desde el Estado como desde diversos organismos supraestatales, se vinculaba directamente la capacitación –o *recalificación*– de los trabajadores con su *empleabilidad*, en tanto atributo propio y subjetivo.

sión económica a finales de la década del noventa evidenció la situación de precariedad de estos trabajadores, puesto que los objetivos del Programa de Reconversión Laboral se expresaban en términos de “aumentar la capacidad de reinserción laboral del personal”.

Otro conjunto de obreros de línea y supervisores atravesaría “actividades de formación técnica en el exterior para operarios, realizadas en la Planta Industrial de USIMINAS (Brasil)” (Siderar. Estados y Resultados. Ejercicio 1996-1997). Es relevante notar que la planta de USIMINAS ya había atravesado su propio proceso de reconversión productiva y que en ella estaban en pleno funcionamiento los dispositivos de construcción de consentimiento que describimos en el apartado anterior. De hecho, el *operario modelo* era un trabajador de esa empresa. Los planes de capacitación en el exterior consistían, según algunos de sus participantes en “ir y ponernos al día con la forma de trabajo que tenía esta gente”. Según los relatos, el grueso de la capacitación en esta planta se realizaba “mirando e intercambiando ideas sobre la forma de trabajo, lógicamente que era diferente porque cada uno tenía su historia, ¿no’ cierto?”.

Por otra parte, la entrada en operaciones de una nueva –o reconstruida como en este caso– unidad productiva continuaba desencadenando un proceso de intercambio y de diversas instancias de capacitación en el exterior y con asesores extranjeros. Así, la reconstrucción del Alto Horno N° 2 supuso “no sólo el proceso de aprendizaje desarrollado en procura de alcanzar óptimos niveles de eficacia operativa sino también la inducción recibida por personal de operación y sus representantes gremiales en planas similares de Holanda y Bélgica” (Siderar. Estado y Resultados. Ejercicio 1997-1998).

Es al indagar las relaciones entre contenidos, materias y destinatarios de los planes de capacitación que surgen las diversas aristas de la *nueva cultura organizacional*. De una parte, los programas de capacitación destinados a mandos medios y ejecutivos abarcan dos líneas de acción fundamentales; la articulación con instituciones externas (el MIT, Harvard, etc.) y la construcción de Programas de Posgrado propios, mediante convenios con Universidades del sistema público argentino y del exterior. Estos programas incluyen la incorporación de clientes, cuadros y ejecutivos de distintas jerarquías. Al mismo tiempo, contemplan instancias de cooperación entre ejecutivos de plantas ubicadas en diversos países. El objetivo es construir “un idioma común de gestión de arriba hacia abajo” o, lo que también se ha dado en llamar la “cultura Techint”. En esta expresión, el significado de *cultura* remite a una forma

concreta de gestión e identificación empresarial como vector que debería atravesar el conjunto de intervenciones de los agentes de la misma.

Sin embargo, si la capacitación de ejecutivos y mandos medios puede realizarse en otras instituciones, la formación de los operarios y mandos inferiores queda en manos de la empresa.

Desde la perspectiva empresarial la capacitación tiene un doble fin: dotar a los trabajadores de los recursos necesarios para la realización de las nuevas tareas que su puesto requiere y construir consentimiento a través de la implicación de los trabajadores en la totalidad del proceso productivo. Mediante los programas de capacitación el capital *enuncia* los contenidos y las prácticas que deben conformar esa *nueva cultura organizacional*.

Esta apuesta empresarial por la integración de los *somiseros* a sus objetivos e intereses resultaba particularmente problemática en relación con las prácticas y relaciones productivas, configuradas en el seno de una empresa de propiedad estatal. El núcleo ideológico que impugnaba la intervención estatal en la vida económica tenía como uno de sus argumentos la “vagancia”, la “ineficiencia” y la “desidia” de los trabajadores estatales. Al mismo tiempo, en el contexto de la reconversión productiva, toda una forma de ser trabajadores se veía impugnada y cuestionada por las políticas empresariales dominantes, acicateadas por la necesidad de mejorar la situación competitiva. Los programas de capacitación vinculan como una totalidad las posibilidades técnicas abiertas por la incorporación de innovaciones tecnológicas con las transformaciones organizacionales, haciendo aparecer a éstas como consecuencia directa (y la única posible) de las primeras. Facundo hizo sus primeras armas en la empresa como *pasante* mientras estudiaba ingeniería y actualmente ocupa un cargo ejecutivo en la Gerencia de Relaciones con la Comunidad. En calidad de pasante, participó de la elaboración de los planes de capacitación dirigidos a los *somiseros* y explicita el objetivo de esos cursos:

Las personas, ¿qué decían antes? “Yo voy a trabajar. Yo, a las doce y media me voy a mi casa, ya está, no me jodan, ya laburé”; poniendo lo mejor de sí, ¿no? [...] Eso era. Y el cambio que se quería era “Yo vengo a agregar valor, a meterle mi granito de arena a esta chapa que va a salir por allá adelante”. Entonces, las personas conocían su sector de trabajo y capaz que no conocían, si trabajaba en acería, no conocía el Alto Horno o no conocía el Laminador. *Entonces hubo que hacer un trabajo de formación técnica, que es muy fuerte, y de integración, también, entre lo que se llaman “proveedores y clientes internos”.*



Este rol pedagógico de las políticas empresarias no se reduce al ámbito de la capacitación. Las premisas empresarias acerca de lo que “las personas decían” abarcaban un conjunto de prácticas y construcciones ideológicas articuladas con el *ser somisero* que también eran objeto de transformación por parte de las gerencias. Así como Facundo explicitaba el objetivo del “cambio de actitud” que vertebró la política de capacitación, Víctor, un alto funcionario de staff del área de Desarrollo Social, explicita su política en clave de “generar los beneficios”.

Una vez que se compra la empresa, tomamos posesión. La empresa era un desastre previamente [...] En todo sentido. Desde el punto de vista disciplinario, desde el punto de vista de las instalaciones...la verdad estaba atado con alambres. Y acá me paro. Por ejemplo, un detalle: uno de los problemas que tenía SOMISA era el sistema de transportes. Este sistema recolectaba toda la gente de 80 kilómetros de distancia para el norte, para Rosario. Para que veas, nada más eso. El rubro transporte era de alta complejidad y de mucha importancia en cuanto a lo estratégico. Se invertían millones de dólares en eso. Esa era mi área. Bueno, mi responsabilidad era organizar eso para bajar los costos. Después se sacaron todos los beneficios que había, porque no se sabía si la empresa daba.[...] *Fuimos creando esos beneficios. El primer mensaje era que había que laburar de manera tal que los beneficios los generáramos.* Bueno, dicho y hecho, tal es así que para el primer año la empresa no perdió esos 30.000.000 que habíamos pensado sino que salió hecha. Para el segundo año se ganaron 30.000.000 y para el tercer y cuarto año la suma ascendió. Lo más interesante era que se habían logrado todos esos éxitos comerciales, productivos y demás, con la misma gente que estaba en la planta. Esto subraya el valor del *management*. [...] *Mi objetivo era que el agente fuera percibiendo que iba a tener beneficios en función de cuánto rindiera la empresa.*

Las políticas de Desarrollo Social avanzaron recortando *beneficios* como el sistema de transporte, préstamos y provisión de medicamentos, etc., que eran constitutivos de un conjunto de derechos asociados a la condición de trabajadores, reivindicados durante las décadas de gestión estatal de la empresa. Este recorte, además, implicaba una traducción –de *derechos adquiridos* a *beneficios*– que se alimentaba de los contenidos ideológicos propios del proceso hegemónico neoliberal: hay que bajar costos y *generar* los beneficios –como

si el colectivo obrero no fuera fundamental en la reproducción del capital. Esta construcción ideológica –que oculta el origen de las ganancias empresarias– asociada con las categorizaciones negativas sobre los *beneficios* de los que habrían gozado los trabajadores estatales, dinamizó el consentimiento y la legitimación de la regresión en las condiciones de trabajo, pero además produjo significaciones y sentidos duraderos.

En este entramado de políticas que avanzaron sobre las prácticas y significaciones de las que eran portadores los *somiseros*, se replican antiguos temas en instancias institucionalizadas.<sup>136</sup> De una parte, la necesidad de incorporación de procedimientos y modelos estandarizados –en general bajo la forma de fórmulas aplicables a procesos mediante equipos informáticos– que permiten homogeneizar los productos y procesos, sustrayéndolos de las contingencias. Esta incorporación supone, a su vez, el reemplazo de la experiencia por los procedimientos estandarizados como vectores del trabajo, el incremento de la programación y de las tareas asociadas a ella, junto con la disposición de nuevos medios de trabajo. En décadas anteriores, estas tendencias se realizaban mediante ciclos de capacitación específicos con intensas fases de formación en el puesto de trabajo, asociados a los asesores técnicos. En términos de los profesionales a cargo del diseño de los cursos de capacitación, uno de los propósitos en la transmisión de modelos aplicables a las diferentes situaciones productivas. Facundo retoma la importancia de estos programas de capacitación:

Entonces, cuando nosotros diseñábamos estos programas de capacitación, tratábamos de hacer planes integrales, de manera que si estábamos viendo algo operativo, no enseñar la fórmula de matemática para calcular volumen, sino enseñar esa fórmula aplicada a la tolva que las personas tenían y que en media hora se quedaban sin material, y tenían que llamar al supervisor y decirle “Che, ¿cuánto me queda?”, y a ojo de buen cubero le decía “y no... te quedan quince minutos más, más o menos”. Entonces, la idea era.. tener un modelo para que la misma gente sepa aplicar a su trabajo

136. Los diversos dispositivos y políticas empresarios se articulan en ámbitos diversos, como las familias de los trabajadores, diferentes organizaciones de la sociedad civil, dinamizando de este modo a la empresa como actor de hegemonía. Este proceso concreto es materia de una investigación en curso.

En apariencia, esta dinámica cuestiona la probidad y la utilidad de aquel cúmulo de saberes productivos, por lo que la reivindicación de la experiencia y los saberes laborales patrimonio del colectivo *somisero* se vuelven uno de los elementos de desvalorización de los cursos de capacitación. Como reflejo especular de las pretensiones empresarias, el tema en los *somiseros* es la reivindicación de la *experiencia* sobre la *técnica* y el *procedimiento*. De este modo, los *somiseros* se reivindican como portadores de una experiencia de la que carecen aquellos otros (trabajadores más jóvenes, nuevos jefes y supervisores) que son, a la vez que portadores del conocimiento sobre los nuevos medios de trabajo, portadores de las nuevas pautas y relaciones productivas.

En la experiencia de los *somiseros*, tanto la dinámica como el sentido de la capacitación se inscriben en la lógica de la *adaptación* con la que afrontaron los cambios. En este sentido, se categoriza como *necesaria* para “aggiornarse al plan”. Pero, por otra parte, advierten una dimensión coactiva en el proceso, puesto que un tiempo obligatorio de capacitación mensual se convirtió en un condicionante directo de sus posibilidades de obtener una categoría superior, en detrimento de la antigüedad y del respaldo sindical. Lisandro asocia los procesos de capacitación a una serie de presiones que no se resuelven mediante los tradicionales mecanismos transaccionales:

Hoy esta empresa te pide, y... tenés que firmar a los cursos que vos concurrís, ¿me entendés? Entonces... tenés un asesoramiento, que en SOMISA no tenías. Después tenés cursos de bombero, tenés capacitación en seguridad... están constantemente, ¿viste? ... el sector para cada... una vez por semana, cada quince días después de colar continuamente para reparaciones, después vuelve a arrancar. Vos en ese momento, tenés que concurrir a todos los cursos que ellos te soliciten que vayás. Y... y te presionan –porque vos te podés arreglar con el supervisor “che, mandá a otro, yo no voy”– pero te presionan a través de las categorías. Si vos después... vas a ascender, a tomar una categoría superior, si no tenés ciertos cursos hechos, tenés que hacerlos sí o sí. [Si no] No hay ascenso que valga, no hay ascenso que valga.

El tema central que los *somiseros* perciben en los cursos de capacitación no recupera las necesidades de la *nueva cultura organizacional* en los términos en que se plantea desde el diseño de los cursos, sino que remite a la noción de *calidad total*, materializada en los Premios mencionados y en las normas ISO que se certifican mediante consultoras. En estos relatos, lo principal no

son los contenidos sino los tiempos de la capacitación impuestos por esas organizaciones como expresa Carlos

Ahora, para trabajar en una empresa de esa envergadura [se refiere a SOMISA], algo tenés que aprender: se te daban cursos... Hoy siguen dando los mismos cursos, pero hoy con otra finalidad. Hoy, la ISO, la certificación de calidad le exige que tiene que tener un cupo de las horas de trabajo en cursos, en capacitación del personal. Si esa cantidad de horas no es lo que la Veritas le exige, no le aprueban el certificado de calidad. Entonces, lo importante es parecer, más que ser. Todo curso te deja algo, es cierto. Porque vos vas a un curso y, por más que no te agrade, si estás seis horas escuchando, algo te queda... pero hoy no es tan importante lo que te quede, sino cómo firmés la planillita de que asististe al curso

En la comparación con los programas de capacitación en SOMISA emergen los elementos novedosos constitutivos de las relaciones de trabajo post-privatización. De una parte, las pautas productivas y el tiempo de capacitación son la materialización de las normas internacionales, que entran a los trabajadores en los dispositivos de calidad y productividad como imposiciones externas y necesarias para la empresa. De otra parte, el carácter obligatorio de la capacitación en Siderar y la relación capacitación-desarrollo profesional individual se presentan como los elementos novedosos. Sin embargo, estas asociaciones también estaban presentes en la antigua empresa. Subyace a estas percepciones la incidencia directa que adquiere la participación de los diferentes programas de capacitación en las posibilidades de continuidad en el puesto de trabajo. Esta dimensión coactiva, que atraviesa la experiencia de los *somiseros* en la nueva empresa, se expresa en esta oposición tajante en las valoraciones en torno de la capacitación en ambos momentos.

Si en el período de gestión estatal de la planta, los diferentes dispositivos de capacitación habían vehiculizado la implicación en un proceso productivo altamente complejo y de carácter estratégico para la nación, en la contemporaneidad y para aquellos trabajadores, este elemento de integración socioideológica había perdido su eficacia. Entre los *somiseros* el sustrato de la eficacia en la apropiación de los procesos de capacitación y en las nuevas pautas de trabajo remite al temor al desempleo y a la “prescindibilidad” con que los nuevos propietarios habían inaugurado sus acciones.

## De *somiseros* a *techineros*: entre la identificación y la estigmatización

Las transformaciones que describimos en diversos aspectos de las relaciones de los *somiseros* con los nuevos propietarios y sus representantes son objeto de categorizaciones, percepciones y prácticas diferenciadas. El período fundante de esas categorizaciones y percepciones es el de la crisis previa a la privatización. En este proceso se produce una contradictoria apropiación de los contenidos empresarios evidenciada en la estigmatización de *lo viejo*, a la vez que una reivindicación de los *somiseros*, evidenciada en los límites de la implicación subjetiva. La dicotomía que condensa esta contradicción es la de *somiseros* y *techineros*.

### *La irrupción del patrón en la planta: de cambios y adaptaciones*

La experiencia laboral de los *somiseros* estaba atravesada por lo que categorizamos como la noción del *patrón ausente*<sup>137</sup> vinculada con el carácter de la propiedad de la empresa. Las connotaciones positivas que suponía la propiedad estatal de la empresa, eran apropiadas y categorizadas como su *carácter social y de desarrollo* y se contraponían con otras, de índole negativo, principalmente referenciadas en la *desorganización*, la *diletancia*, la *corrupción* que habrían reinado en la marcha de la empresa toda vez que “nadie controlaba nada” —porque como la empresa era del Estado, no era de nadie. De este modo, el proceso de reconversión productiva encarado por los nuevos propietarios se entrama, en la experiencia de los *somiseros* con la *irrupción del patrón en la planta*. Esta noción contiene y explica el conjunto de transformaciones en las relaciones y en las posiciones de los *somiseros*

La principal evidencia de la *irrupción del patrón en la planta* está dada por la llegada a los niveles de mando de profesionales provenientes de otras empresas del grupo Techint. Esto tiene múltiples implicancias en la experiencia de los *somiseros*. Así, la presencia del patrón al interior de la fábrica

137. Ante otras formas de categorizar particulares configuraciones de la relación obreiro-patronal, insistimos en la particularidad de esta experiencia para la estructuración de las relaciones de clase: no es un patrón benevolente y paternalista (Neiburg, 1989), no es un patrón que trabaja codo a codo con los obreros (Simonassi, 1996). En la experiencia de los trabajadores de la ex-SOMISA, el Estado que direccionaba y gerenciaba el proceso de producción *no es un patrón*.

emerge como la percepción de la presencia de sujetos extraños a la planta y a su historia, portadores de objetivos, *enseñanzas* y relaciones de poder que inciden directamente en la cotidianeidad fabril de una empresa que “ahora tiene dueños”.

Compromiso de calidad que se logró a través del sacrificio del obrero y de las enseñanzas que ellos te dieron para lograr ese objetivo. Porque si no era imposible, no... no... [...] *Esta gente se tomó el tiempo y los gastos necesarios como para capacitar a cada persona en lo que debía hacer dentro de la empresa, para lograr el objetivo de ellos, lógicamente.* [...] Porque... SOMISA, por más que... haya sido sociedad mixta siderúrgica argentina, era... del gobierno y, a su vez, con capitales también privados, pero se sabía que era más del gobierno. *En vez ahora ya sabemos que son dueños los que tiene SOMISA, directamente.*

Los inicios de las operaciones bajo el mando de los nuevos propietarios, combinaron la continuidad de políticas de racionalización de personal, la transformación de los medios de trabajo y en los puestos y tareas, con el reemplazo de las jefaturas. Para Darío, el cambio en la lógica de las jefaturas explica los cambios en los procesos de producción y fue posible merced al *poder*.

En... Horno y Coquería, somos todos de SOMISA. Hay uno solo, L, que es el mandamás nuestro que... ese sí, ese vino de Techint. Es Techinero... [...] Es un tipo muy... tiene una habilidad... Es... Bueno, tampoco es mi amigo, ¿no? Pero es una persona que ha hecho un gran trabajo, andar el Mantenimiento. Es envidiable. Tiene una convicción de trabajo, es sobrehumano. [...] *Si, reorganizó y vino con mucho... con mucho poder. O sea, si a vos te quería echar te echaba, adonde te quiere mandar te manda. Es decir, tiene mucho más poder.* No es que vino como Jefe, como vienen por ahí, que si te quieren echar no te pueden echar. En cambio él tiene mucho poder. Nos hizo trabajar bien. [...] Tiene una labia... por ser ingeniero, tiene una labia, impresionante. Así... que un ingeniero tenga esa labia... qué sé yo... se dedica más a los números, vos decís...no, no, no.... Pero habla... empieza a hablar en la reunión y la lleva... una hora y media, o dos hablando y dale, dale, dale... No lo podés creer.

El *poder* para *echar* aparece como definatorio de la autoridad del *techinero* que reorganizó el sector. La *labia* del ingeniero, en contraposición con los *nú-*

*meros* expresan ese acento en la *gestión* que los nuevos propietarios imprimen a las relaciones de jerarquía al interior del colectivo obrero.

Otra evidencia que da cuenta de la *irrupción del patrón en la planta*, es la dinámica del empleo. Con la privatización, los *somiseros* ingresan en la dinámica decreciente de la dotación de personal en el mediano plazo que venía caracterizando al sector desde los ochenta. La centralización del capital es uno de los procesos que explica la disminución constante de la dotación de personal en términos relativos y absolutos. Si, como consignamos, en 1992, son 5.620 los *somiseros* que firman el traspaso; en 2012 el sitio web de la empresa consigna que sus empleados directos son 5.460, distribuidos en las ocho plantas que conforman la red. Los trabajadores de la empresa nunca habían vivido un período tan prolongado de reducción del empleo. Antes bien, los datos disponibles sobre la dinámica de SOMISA, evidencian una empresa en constante expansión, con el consiguiente aumento del nivel de empleo y los relatos de los *somiseros* evocan la relativa facilidad para el ingreso a la planta.

La reducción de personal como consecuencia necesaria de las innovaciones tecnológicas en la producción, el *reemplazo de hombres por máquinas* forma parte del núcleo duro del sentido común construido en torno de los procesos de producción capitalistas. Las innovaciones tecnológicas y la discontinuidad de líneas productivas resultaron la continuación de esa tendencia, que sustentó de parte del colectivo obrero la introyección de pautas de disciplinamiento y control que marcaron los primeros años posteriores a la privatización. En un contexto de reconstitución de hegemonía, los trabajadores y la organización sindical asumen plenamente esta necesidad como constitutiva de las condiciones cotidianas –a diferencia de las resistencias que registramos durante la década del ochenta. Gabriel es taxativo respecto del temor al despido como disciplinador:

Pero ellos la disciplina la mantienen con el terror, con la espada de que siempre te pueden echar... que siempre te pueden... más que sancionar, no. Echar... el tema es ese. Creo que la gente nunca había tenido ese temor... a ser despedido. O nunca vio que despidieran gente...

Héctor, relaciona directamente el “miedo al despido” con la disolución de las relaciones de “compañerismo” y su aprovechamiento por parte de las gerencias empresarias:

Después, eso de hacer comidas, antes adentro la fábrica era..., ya es-

taba... sábado, domingo a la tarde; seguro. El sábado al mediodía, por ahí también. Sábado a la mañana y al mediodía, comida... el viernes a la noche no tanto. Pero... hubo una época que no se hacía nada, nada, nada. Después empezó de vuelta un poco. Y... pero ya te digo, ¿viste? Las relaciones eran tirantes, medio que la gente, ¿viste? Los jefes se enteraban de todo, de todas las cosas más insólitas, de todo. Que a uno lo gorreó la mujer, que el otro tenía esto, que el otro... pateó la pelota para tal lado. Se enteraban de todo... y no sé quién les contaba. [...] Estos tipos hubo siempre, pero ahora último era un sistema ya... todo un sistema que se enteraban, que les contaban... Y para colmo era la época de los achiques, ¿viste? Que estábamos todos con miedo, que de cinco van a quedar tres... Qué, entonces, los tipos se preocupaban de cagarlo al compañero para qué se vaya él... yo me quedo. Estaba esa pelea...

La disminución de puestos de trabajo como consecuencia de las innovaciones tecnológicas y del sistema respondía, en última instancia, al *poder* del que están imbuidos los nuevos jefes. En esta dinámica, se prolongaba para los *somiseros* la percepción de *inestabilidad* que habían generado las políticas racionalizadoras de inicio de los noventa. Esta percepción sustentó un conjunto de prácticas categorizadas como de *adaptación* en un contexto en que los antiguos mecanismos e instancias transaccionales habían dejado de operar. Para Ramón, por ejemplo, la *adaptación* pasa por aprender a operar una computadora y asumir el conjunto de tareas de gestión que requieren los puestos de Mantenimiento:

Pero hay tipos que... que están, que tienen mi edad, yo me pude adaptar a este sistema. [...] Hay compañeros de trabajo, yo me pude adaptar, pero hay compañeros de trabajo que... mirá... trabajan con un solo dedo [...] les cuesta más, no sé, ¿viste? Esa gente que en el tiempo la van a ir dejando de lado.

Para Lisandro, en cambio, la *adaptación* es una cuestión de suerte y se ligaba con el grado y la profundidad de las transformaciones que sufrieran las tareas cotidianas:

Yo tuve la suerte, por ejemplo, de que seguí siempre haciendo lo mismo dentro de SOMISA [...] Y la empresa, yo ya te digo... el que se adaptó, el que tuvo la suerte de seguir haciendo lo mismo, más o menos, siguió tirando. El que no... qué se le va a hacer. Y ya lo... habrán



sentido en los comentarios acá en San Nicolás; acá hay mucha gente que quedó en la calle... a través de... eso.

Román relaciona la adaptación con asumir las premisas que comenzaban a regir las relaciones en la empresa privatizada; capacitaciones, buen desempeño; *aggiornarse* al plan. Para Tomás, que trabajaba en el sector Transportes, la *adaptación* pasaba por asumir las políticas de seguridad laboral y actuar según los protocolos. En los relatos de todos, el que no se adaptaba “quedaba afuera”, vinculando de esta forma la *adaptación* con la conservación del empleo. Pero la *adaptación* también contiene aspectos moralizantes, referidos a las categorizaciones sobre el empleo estatal propias del proceso hegemónico neoliberal. En esta construcción, el que “se fue, se fue por vago”, como sostiene Darío por ejemplo. Así, el poder de los nuevos propietarios y sus representantes radicaría en la posibilidad de despedir a “los vagos”, medidas que nadie tomaba en la antigua forma de gestión.

Nos parece que la categoría de *adaptación* es elocuente acerca del modo en que los *somiseros* tematizan su relación con las transformaciones que implementan los nuevos propietarios. De una parte, es un indicio de tensiones en los procesos que, desde la perspectiva de las técnicas de gestión, suele categorizarse como *implicación* o *participación*. De otra parte, es elocuente acerca del modo en que un colectivo de trabajo diezmado, cuestionado y fuertemente disciplinado, procesa la *reestructuración productiva*, categorizándola como un proceso sobre el cuál no tienen incidencia. Desde este punto de vista, la *adaptación* es la respuesta de los *somiseros* a la *irrupción del patrón en la planta*. Esta noción categoriza el sentido de prácticas productivas que, desde la perspectiva empresaria, remiten al campo de la proactividad o la participación. Este proceso de *adaptación* discurrirá contradictoriamente en las tensiones que se producen entre las premisas de la *nueva cultura organizacional* y las relaciones cotidianas y sus sentidos.

### *Somiseros y Techineros. La experiencia de la contradicción*

La reproducción del colectivo *somisero* se realiza a través de un nuevo articulador: la *posesión de los saberes obreros construidos alrededor del proceso productivo*. Ésta será la construcción ideológica que operará como eje articulador de una oposición persistente en la cotidianeidad fabril. El hecho de que la reconstitución del colectivo de trabajo se despliegue mediante la reivindicación de unos saberes que son posesión de los trabajadores y cuyo proceso

de socialización el capital expropia (mediante la reorganización del proceso de trabajo) expresa, asimismo, esta contradicción.

Desde una perspectiva general, esta dualidad expresa la oposición entre el staff managerial, que arribó a la empresa proveniente de Siderca (la otra gran siderúrgica del grupo en el país) y el colectivo de trabajo que continuaba en la empresa después de su privatización. Ambos actores se enfrentaban con prejuicios y categorizaciones propias, que se expresaba en prácticas y políticas empresarias tendientes a adecuar, a modelar las prácticas y las nociones que los trabajadores habían construido a lo largo de su experiencia laboral.

La oposición entre somiseros y techineros es, en este sentido, tanto una reformulación de los límites del colectivo *somisero* a través de la rearticulación de sus atributos (del patrón ausente a los saberes compartidos) como el modo en que se ordenan y se significan las transformaciones en las relaciones de trabajo pos-privatización. En primer lugar, la oposición entre somiseros y techineros es una oposición entre “propios” y “extraños”.

Los Techineros son los que “comandan la empresa y ni siquiera viven en la ciudad”. Son no sólo los propietarios, sino también los gerentes y organizadores del capital. Son la corporización del capital frente al trabajo, son quienes detentan el *poder*; como relataba Darío. Carlos, entretanto, replica en clave de *exterioridad* la oposición:

Ahora, el otro problema que nosotros tenemos como obreros, empleados, es que seguimos siendo los unos y los otros [...] ¿Cómo te explico esto? Los que vinieron de la organización Techint, es un núcleo de gente. Y los *somiseros* somos un grupo de gente. Algo nexa-inconexo [haciendo ademanes con las manos]. Trabajamos juntos, pero fijate: nuestros jefes mayores vienen de Buenos Aires, viajan todos los días en avión; y sino, en Rosario, viajan todos los días en auto. El gerente mío viaja de Rosario todos los días en *remisse*, vive en Rosario. [...] Hay un avión que viene todos los días, de La Plata - Buenos Aires - San Nicolás. San Nicolás - Buenos Aires - La Plata. Todos los días. En ese viajan... el gerente principal de la planta y algunos otros... jerárquicos. Seguimos siendo los unos y los otros.

Los *somiseros* por el contrario, son aquellos que sostuvieron —mediante la expresión de un colectivo de trabajo— la continuidad operativa de la planta cuando el gobierno intentaba vaciarla sino también quienes acumularon y de-

sarrollaron importantes saberes acerca del proceso de producción siderúrgico que hoy se vuelven necesarios para el capital.

En el marco de la empresa privatizada, la identificación *somisera* se vuelve intrínsecamente contradictoria. En ella entran en tensión dos conjuntos de sentidos, uno producto de la experiencia obrera, en donde la reivindicación del *ser somisero* expresa la forma en que los antiguos trabajadores se apropian de los logros publicitados por los nuevos propietarios. Lejos de concebirlos como “logros de todos” (tal como lo publicita la empresa) los *somiseros* entienden que son ellos, como colectivo de trabajo, el medio que posibilita el cumplimiento de los objetivos de Siderar. Así, Carlos sostiene que la certificación de normas ISO o el Premio Nacional a la Calidad fueron obtenidos “gracias a los negros somiseros”.

Por otra parte, esta construcción opera, al mismo tiempo como respuesta y explicación a la dinámica de las relaciones de trabajo anteriores a la privatización. El *ser somisero* significa el sostener prácticas y costumbres vinculadas con la experiencia del “patrón ausente” e implica, en su sentido negativo implica la no-adaptación a las nuevas normas de trabajo. Lisandro profundiza esta dimensión como pauta de *adaptación*:

Lo que pasa es que hay gente que se adaptó al sistema y hay gente que no se va a adaptar jamás, ¿me entendés? Hay gente que, por ejemplo, adentro de la empresa estaba acostumbrada a consumir cosas que la misma empresa te lo prohibía. Te lo prohibía, pero que dentro de todo, haciendo malabarismo, se lo podía pasar dentro de la empresa, ¿me entendés?

El *ser somisero* contiene las contradicciones inherentes a dos formas de organización y explotación del trabajo por parte del capital. La negación e impugnación de prácticas desarrolladas históricamente al interior de la planta es la contracara de la reivindicación del *colectivo de trabajo* como el *sujeto* del proceso de producción. Para Darío éstas son “costumbres viejas”

Ahora no, ahora... el que está ahora es porque es capaz. *Es gente capaz la que está ahora*. Toda, ¿eh? El taller tiene sus... [...] reconozco que... tienen costumbres viejas: “No, esto no lo hago..., no”. Es decir, *hay costumbres... somiseras*, podríamos decir.

Las prácticas que los trabajadores impugnan son aquellas vinculadas con la apropiación del uso del tiempo y el espacio de trabajo por parte del colecti-

vo de trabajo. Y el contenido de la impugnación está dado por la introyección de las nuevas pautas de trabajo desplegadas desde la privatización de la empresa. Así, es Víctor, alto ejecutivo empresario, quien caracteriza a las prácticas somiseras como “problemas de disciplina” que era necesario resolver:

Yo trabajé en SOMISA... Los tipos cocinaban los bifés arriba de una plancha a 500 grados de temperatura, lo tiraban, lo daban vuelta y lo sacaban, ya estaba cocinado. Había tipos que iban en sombrilla, cuando nosotros fuimos, había tipos que dormían.

Pero, al mismo tiempo y en la misma impugnación se cuestionan los prejuicios y las características que se le atribuían a los trabajadores de la ex-SOMISA por parte de los “techineros”.

Cuando ellos vinieron acá, nosotros éramos los “negros somiseros”. Acá vinieron, primero a estudiar, porque era... para ellos éramos todos una manga de vagos, ninguno sabía hacer nada, ninguno.. [...] *ellos venían con otro concepto, ellos venían con el concepto que en SOMISA eran todos vagos.* [...] Que SOMISA... el común denominador del somisero era un tipo que le gustaba dormir...

Es como respuesta a ese concepto que los trabajadores de la ex-SOMISA reconstruyen el *colectivo de trabajo*, a partir de la reivindicación de los saberes y la experiencia laboral. El colectivo de trabajo excluye, esta vez, a los antiguos Directorios de la empresa, cuyos errores en las políticas de gestión de la empresa produjeron la debacle. De esta manera, los *somiseros* expresan sus límites con el “alineamiento con los objetivos de la compañía”, como expresa Ramón:

No los quiere a los de SOMISA, no nos quiere a nosotros, por supuesto. Está claro eso. A nosotros no nos quiere... [...] Yo digo por varias cosas, primero, por nuestras características, porque te dije que *nosotros no tenemos... una obediencia debida con... como quieren ellos, viste, nosotros somos muy... particulares.* [...] Eh.... nosotros no, no... no tenemos un respeto como tienen ellos, ¿viste? No tenemos un ordenamiento así. Eso es una. Y segundo, que somos obreros caros. Vuelvo a repetir que para mí la variable fundamental es que somos obreros caros, más allá de eso, es decir, tenés otras cuestiones, ¿no? Entonces, lo que es Techint, a nosotros no nos pueden ni ver, no nos quieren ni regalados. Ni a la jefatura, ni a la gente, ¿eh? A nadie, a nadie.

El contenido de la oposición entre *techineros* y *somiseros* es heterogéneo. En el transcurso de entrevistas y conversaciones observamos que los trabajadores en algunos momentos reivindican su *ser somisero* –en el sentido de la posesión de experiencia laboral y saberes– en tanto que en otros momentos esgrimen esta noción para expresar su desaprobación acerca de ciertas prácticas, básicamente las relacionadas con las antiguas pautas de trabajo. Por *ser somiseros* en el primer sentido, lograron adaptarse a las nuevas pautas productivas: Se abren, así las puertas a un nuevo contenido contradictorio en la reconstrucción de la experiencia.

Este contenido, es producto de la proyección de los aspectos moralizantes y normativos de la *nueva cultura organizacional*, a la cotidianeidad fabril previa a la privatización. Esta proyección aparece como *olvido* de lo problemático que resultó el proceso de privatización y *adaptación* a las nuevas pautas de trabajo. Y, en tanto *olvido*, es un indicador importante de las transformaciones subjetivas por las que pasaron los trabajadores.

El *ser somisero* implica ser un trabajador, con una cultura del trabajo particular, determinada tanto por las características de las actividades y de las tareas como por una gran posibilidad de construcción de espacios y tiempos de sociabilidad propios por parte de los trabajadores, espacios-tiempos en los que se construye la relación de “compañerismo”. Los trabajadores explican esa posibilidad en términos del patrón ausente. El proceso de reconversión productiva destruye ese modo-de-ser-en-el-trabajo y el *colectivo somisero* se reúne alrededor de aquello que, en este nuevo período, pueden continuar reivindicando: su condición de trabajadores siderúrgicos con treinta años de experiencia. En este sentido, la *adaptación* a las nuevas pautas productivas es producto de un contradictorio proceso de construcción de hegemonía por parte de la empresa.

### Nuevas tareas y nueva dirección: la crisis de los *colectivos inclusivos*

El entramado de transformaciones que describimos para diferentes dimensiones de las relaciones capital-trabajo, se concretiza en la cotidianeidad fabril mediante diversas herramientas de gestión y políticas empresarias. En esta

concretización se reconfiguran las relaciones que sustentaban la cotidianeidad fabril, los colectivos de trabajo y, por extensión, los *colectivos inclusivos*.

De una parte, la vocación *global* de la empresa y sus políticas de producción ajustada a la demanda, configuran al *cliente* como un nuevo actor de disciplinamiento que, mediante sus requerimientos, determina los tiempos y calidades de la producción. Esta construcción sustenta la noción de *intensificación del trabajo* y va a traccionar cambios en la temporalidad y en la carga laboral. Los elementos que van a vertebrar esta construcción ideológica por parte de la empresa –en términos de los sentidos otorgados a las prácticas productivas– vinculan directamente el servicio y el cumplimiento con los requerimientos de los clientes con las diferentes lógicas de acción concretas que los trabajadores tienen que llevar adelante en los sectores: la *mejora continua* de costos, procesos, tiempos y estándares de calidad. La *competencia*, la *disputa por los mercados* se convierten en contenidos cotidianos de la propaganda empresaria que se traducen, en la cotidianeidad laboral, en las premisas de *bajar costos y cumplir con los objetivos*.

El *achataamiento de las estructuras* que esparrama las funciones de control –de tiempos muertos, de tiempos de producción– al interior del colectivo de trabajo mismo, difumina las referencias jerárquicas que dinamizaban los colectivos inclusivos en tanto no están visibilizados los puestos de responsabilidad cotidiana. En esta transformación de las funciones, los *saberes técnicos* que sustentaban la legitimación de las jerarquías entre los trabajadores, pierden terreno, para la dirección empresaria, a manos de la *capacidad de gestión*. Es común el enunciado –entre supervisores y mandos medios– de que “a ellos [los nuevos propietarios] no les importa tanto la parte técnica, ahora lo que quieren es gestión, gestión, gestión”. La categoría de *gestión* expresa, para los puestos inferiores del mando, el desplazamiento desde una función centrada en el trabajo directo hacia una función centrada en funciones de control y coordinación de procesos, tiempos y personas. Este desplazamiento –dirigido por la empresa mediante programas de capacitación específicos– se expresa en la definición de *objetivos corporativos*, impuestos a cada equipo de trabajo y coordinados –junto con las tareas para alcanzarlos– por el *líder* de dichos equipos. A diferencia de otras experiencias de organización, en el caso de Siderar el *líder* es un puesto permanente y detenta una categoría mayor que sus compañeros de equipo. Es el responsable de actuar si los problemas en el proceso no pueden ser resueltos desde los puestos y requieren intervención directa sobre los medios o el objeto de trabajo. Como se adelantó, es el encar-

gado de que el equipo alcance los *objetivos corporativos*, que son establecidos según el principio de la *mejora continua* y se vinculan con el control de accidentes, el aumento de productividad, la reducción de desperdicios, etc.

En esta dinámica cada equipo de trabajo tiene que cumplir objetivos, con lo que aporta a los objetivos del departamento o sector. Estas nuevas premisas que orientan a las jefaturas, expresan desde la perspectiva de las jerarquías del proceso productivo, el proceso de objetivación de tareas y funciones que se ha verificado merced a la paulatina informatización de los procesos y la automatización de los medios de trabajo. Desde la perspectiva de los *somiseros*, el desplazamiento de los *saberes técnicos* como legitimador de las relaciones de autoridad, significará uno de los cambios más abruptos en la cotidianidad fabril. De otra parte, la redistribución de las tareas de control, su incorporación a los puestos de base y implicará la disolución de uno de los criterios fundamentales para evaluar a los “buenos” o “malos” jefes.

Este desplazamiento en los saberes que sustentan y vertebran las posiciones de jerarquía y autoridad, desde la perspectiva de los trabajadores, es expresión de un proceso más profundo, que es el que hace a las transformaciones en las relaciones entre el colectivo y los medios de trabajo y a los cambios en las capacidades, habilidades, conocimientos y disposiciones subjetivas puestas en juego en las prácticas productivas. En este sentido, los procesos de informatización y automatización tienen dos sentidos fundamentales: de una parte, aumento del trabajo indirecto y el incremento de tareas y funciones de los puestos, con el consiguiente cambio en las cualidades de las tareas. De otra parte, la centralización de los procesos de programación/planificación de la producción, condensados en instancias técnicas y organizativas particulares—donde se construyen modelos matemáticos para los diferentes procesos—expone del colectivo de trabajo un conjunto de saberes productivos que, por estar directamente vinculados con la fabricación de acero, constituían una referencia de *orgullo profesional*.<sup>138</sup> Así, de acuerdo a las reconstrucciones de los *somiseros*, la incidencia de los colectivos de trabajo en el proceso de producción se confina a las funciones de monitoreo, control y corrección de variables y a determinadas operaciones—cada vez más, mediante medios informáticos.

Otro vector del proceso de reconfiguración de los colectivos de trabajo

138. Sobre estos procesos en particular ver: Lebedinsky (2010) y Balconi (2000).

está dado por la profundización del proceso de tercerización y subcontratación. El aumento en la proporción de trabajadores que no están relacionados con la empresa madre, se expresa en la cotidianeidad laboral de los *somiseros* en la coexistencia con trabajadores bajo condiciones de trabajo y salariales diferenciadas. Esta coexistencia con los trabajadores *contratados* enfrenta a los antiguos *somiseros* a contingentes de trabajadores que son fundamentales en el desarrollo del proceso de producción –como los de la *empresa de chatarra* que observamos en nuestra visita– en contradictorias relaciones de cooperación/competencia. Este modo de implementar la subcontratación y la tercerización supone por una parte, la conformación de colectivos de trabajo heterogéneos desde el punto de vista de los empleadores, aunque no en el plano del proceso de trabajo y, por otro lado, la consolidación de la tendencia a la disminución en el ritmo de contrataciones directas por parte de la empresa madre.

El conjunto de estas transformaciones se fueron desplegando desde la privatización de la empresa siderúrgica, imbuidas en las premisas de la *nueva cultura organizacional*, que pugna por un cambio de actitud en los *somiseros*. Ese *cambio de actitud* en el plano de la subjetividad implica el desplazamiento y la negación de los *saberes productivos* como referencia del colectivo. Las transformaciones en los procesos de organización del trabajo y las nuevas tareas a realizar sustentan, en la cotidianeidad fabril, las transformaciones pretendidas.

La reconfiguración de los *colectivos inclusivos* –objetiva, en cuanto se referencian en un proceso productivo en plena transformación, y subjetiva, en cuanto estos cambios se procesan mediante la transformación de las relaciones y las percepciones que constituyen la *cotidianeidad fabril* en términos generales– expresa el hiato que se produjo entre un colectivo de trabajadores portadores de prácticas productivas definidas y un conjunto de mandos directivos portadores de nuevas pautas. Estas nuevas pautas de trabajo en la experiencia de los trabajadores, remiten a transformaciones en la carga de trabajo, intensificación y aumento del desgaste y percepciones de incertidumbre y temor respecto de su continuidad laboral, planteando rupturas centrales en la *cotidianeidad fabril*.

Los colectivos de trabajo resultantes del proceso de reconversión, se asientan en procesos de expropiación del saber obrero, objetivado y movilizado hacia el proceso productivo a través de los dispositivos organizacionales.



Se trata de colectivos fragmentados contractualmente, aunque su dependencia del capital rector es cada vez más importante.

## Los colectivos reivindicativos y la “nueva cultura organizacional”

La desestructuración de los *colectivos inclusivos* supuso transformaciones en el plano de lo *reivindicativo*, en diferentes niveles. De una parte, la desestructuración de los mecanismos y objetos transaccionales, producto de las transformaciones organizacionales se evidencia en: los cambios en la forma de administración de las horas extraordinarias, las políticas de vinculación directa del salario con la rentabilidad, por un lado y de dispersión salarial entre *propios* y *contratados* por el otro. De otra parte, las políticas relativas a la seguridad encauzan a las condiciones de trabajo como objeto de reivindicación, para inscribirlas en el campo de la *calidad total* y de los *objetivos corporativos*. En segundo término, tanto dirigentes sindicales como empresarios hablan de *nuevas técnicas de negociación*, lo que expresa cambios en las relaciones entre los trabajadores, los representantes sindicales en el lugar de trabajo y los dirigentes sindicales. Finalmente, un repaso por las instancias de conflicto abierto que logramos reconstruir evidencian la fragmentación reivindicativa entre *propios* y *contratados*, así como la construcción de colectivos reivindicativos con cualidades diferentes a los que primaban en la etapa anterior.

### *La desestructuración de las reivindicaciones: salarios, carga laboral y competencia obrera*

Una de los “logros” de la estrategia sindical frente a la privatización, fue el mantenimiento del monto salarial que percibían los *somiseros*. La política salarial que implementaron los nuevos propietarios, se inscribía en las tendencias a la *flexibilización salarial* que tendían a aumentar la proporción del salario variable –en función del desempeño de la empresa, de los trabajadores, etc. Esto supuso cambios en la composición salarial de los *propios* y a la vez, su heterogeneización respecto de los *contratados*. La composición actual del

salario en la planta de San Nicolás se elabora a partir de cuatro voses<sup>139</sup> principales: básico, “clasificación interna”, turnicidad y presentismo, a las que se suman las establecidas por convenio (antigüedad, horas extraordinarias, título, etc.). Entre éstas, resulta relevante el peso que tiene en el salario el componente *clasificación interna* –asociado con las transformaciones en la definición de las tareas y en el uso de la fuerza de trabajo. Según cálculos de los dirigentes sindicales encargados de la negociación salarial, el incremento por categoría de clasificación interna alcanza al 10% entre cada una sobre el básico de convenio y tiene repercusión en el resto de los componentes del salario. Otro cambio relevante respecto del período de gestión estatal de la planta, es que adicionales que se calculaban porcentualmente, comienzan a establecerse como sumas fijas. Este cambio fue impulsado desde la empresa y tiene como consecuencia la desvinculación entre los adicionales y los aumentos salariales, abriendo una nueva materia de negociación salarial. Finalmente, se establecieron componentes del salario sujetos a los resultados de la empresa. El llamado “Premio por Resultados Positivos” (PRP) consiste en la redistribución entre los trabajadores de una fracción de las utilidades anuales de la empresa. Por último, la participación del Programa de Propiedad Participada (PPP) implica, para los *somiseros*, el retorno de dividendos una vez al año, con lo que se completan los ingresos en el segundo semestre.

Tanto los dividendos que les reportan las acciones del Programa de Propiedad Participada como el Premio por Resultados Positivos atan, de forma concreta y evidente, los ingresos de los *somiseros* a la evolución de la rentabilidad empresaria. Ambos componentes de los ingresos son las vías por las cuáles se evidencia para los trabajadores individuales, la participación en la *creación de valor* respecto de la cual deben comprometer sus prácticas –en tanto son responsables de *bajar costos*. Así, los cambios en la composición salarial y las nuevas responsabilidades prescriptas por la organización del trabajo constituyen el entramado de relaciones objetivas y la búsqueda de compromiso subjetivo de los trabajadores que se pretende como parte de la *nueva cultura organizacional* contribuyen a disolver al *salario* como objeto de reivindicación y como terreno de contraposición de intereses.

De otra parte, la noción de los *altos salarios* se mantiene, aunque la flexibilización ha cualificado esta percepción y estamos en presencia de nuevos

139. Designación técnica de los componentes del salario.

objetos transaccionales y reivindicativos. Un primer elemento de importancia de esos *altos salarios* se explica por el cambio en las tareas y en las condiciones de trabajo. Este cambio en las tareas es vivenciado por los trabajadores en clave de *intensificación del trabajo* y de *transformaciones en la carga laboral*. A la vez, y en una dinámica que se repite en otros sectores de la producción, la reclasificación de puestos y tareas quebró las brechas salariales históricas entre categorías en un proceso en el que “el techo [los salarios de las categorías más altas] se aplastó y el piso [los salarios de las categorías más bajas] subió”. Esta evolución en referencia a un sistema de categorías que estaba estructurado en relación con los *saberes técnicos*, abona a la desvalorización y al descentramiento del conocimiento técnico como legitimador de relaciones de jerarquía y autoridad, como se evidencia en el razonamiento de Gabriel:

– Pero... básicamente, como ellos aumentaron mucho el piso... los que se siguen quejando son los del techo, no los de acá [haciendo ademanes con las manos]. Porque, hoy por hoy, un trabajo como el que estábamos nosotros, que lo hacían tipos que no tenían estudios, ponele, o que no necesitaban tener... Hoy tienen la zona once técnica. Yo tengo la doce. O sea, ¿vos me entendés? Yo tengo la zona máxima ¡y ellos en la más remota vida hubieran podido pensar que iban a llegar a eso! Once técnica, sin ser técnicos, sin haber estudiado... entonces, ¡los tipos están... re chochos! [...] Ojo, ¡a mí me parece perfecto! Me parece bárbaro que el tipo que estaba abajo hoy esté acá. Pero, ¡yo tengo que estar acá! Porque si no, vos qué empezás a ver... que vos Licenciada... de antropología y un estudiante de... no sé, un pasante, ¡gana lo mismo que vos! ¡Y está pasante! O que está ahí... o vos laburás en un estudio y vos hacés todo el estudio y el otro que barre, ¿entendés?... ¿me seguís? está prácticamente – y vos sos la que ponés la idea, la que llevás... o sea, ¿me entendés lo que te digo? [...] Entonces... me parece perfecto que el tipo gane... lo que gane, pero yo sigo ganando lo mismo que hace veint... o sea, estoy en la misma zona que hace veinticuatro años o... ventipico de años hasta ahora. Porque yo estaba en el techo, yo no me moví, y los otros se movieron todos... entonces, o sea, *yo creo que las escalas están dadas de acuerdo a los trab..., las responsabilidades y los objetivos de trabajo*. Y bueno, hoy por hoy, los tipos que en cierto momento tenían responsabilidades y... un alto valor agregado en sus trabajos, están ganando exactamente lo mismo que un tipo que hace un trabajo sin... sin responsabilidad...

- ¿Y eso genera alguna queja?, ¿algún planteo?
- Y... no [...] Porque fueron cambiando los interlocutores, viste, los jefes de abajo, ellos te los van cambiando, entonces... el tipo que viene te dice “y yo... yo no estaba”... “pero mirá que esto viene de antes”; “y, yo no estaba”

El relato de Gabriel es elocuente acerca de la disolución de los *colectivos inclusivos* como vías para canalizar demandas –en este caso sobre las categorías de un sector particular– hacia las gerencias. Otro elemento relevante es la tensión que se evidencia en el relato entre la formación técnica como parámetro de las categorías y la cualificación de las propias tareas, ya no en clave de *saberes* y *conocimientos técnicos*, sino en términos de *responsabilidades*, *objetivos de trabajo* y *trabajos con alto valor agregado*. Estas nuevas tareas y responsabilidades inscriptas en los puestos de trabajo, son objeto a su vez de evaluaciones periódicas bajo distintas modalidades, que pueden generar premios particulares a los equipos, según han referido varios trabajadores, en una dinámica que no resulta del todo aprehensible.

Si entre los efectivos la escala salarial “se achata”, no ocurre lo mismo respecto de los tercerizados. Mientras algunas fuentes consignan que el salario de un trabajador tercerizado alcanza el 85% del de un trabajador de planta, otras plantean que esta diferencia supera el 50%. Es posible que ambas cifras se aproximen a la realidad de conjuntos particulares de trabajadores tercerizados. La magnitud de las empresas, los procesos productivos en los que están involucradas y la organización en la que están sindicalizados los trabajadores son los elementos que explican las heterogeneidades salariales. Además, hay que tener en cuenta que en las empresas más pequeñas suelen utilizarse diversos mecanismos para abaratar los salarios, por lo que el cálculo de adicionales y horas extras suele estar por debajo de lo establecido por el CCT.

De otra parte, la carga laboral –que solía construirse como objeto de reivindicación a través de los reclamos por insalubridad, o por calorías– también se ha transformado y se procesa contradictoriamente. La automatización de procesos peligrosos, la disminución de la exposición a determinados factores extremos como el calor (mediante la cobertura de los canales de colada por ejemplo) son aspectos de la realidad que, en las percepciones de los *somiseros*, incrementan la seguridad en el trabajo.<sup>140</sup> En contraste, la reducción del

140. A esto contribuye el hecho de que en los saberes técnicos dominantes (tanto

número de integrantes de los equipos de trabajo que realizan tareas riesgosas –como por ejemplo subir a la boca del Alto Horno– es otro elemento causal que esgrimen los *somiseros*, junto con la tercerización de procesos y tareas, que pasan a ser realizados por *gente que no conoce la planta*. Este conjunto de elementos causales puestos por los *somiseros*, relativiza la eficacia de los dispositivos participativos en materia de seguridad laboral cuya declinación es motivo de preocupación de las gerencias, que fueron implementando diferentes programas vertebrados por la noción de *participación e involucramiento* de los trabajadores en la gestión y control de las condiciones de seguridad. Adicionalmente, los protocolos de operaciones para diversos procesos, incluyen la verificación de las condiciones y riesgos de seguridad como una tarea de los equipos de trabajo. De este modo, la *participación* se vehiculiza en la prescripción misma de las prácticas productivas que se intentan configurar.

De conjunto, las transformaciones en la conformación del salario y en la carga laboral –consecuencias de la reorganización de los procesos productivos– se expresan para los *somiseros* en la desestructuración de los mecanismos transaccionales que sostenían los colectivos inclusivos y en nuevas formas de padecimiento que no se inscriben en las reivindicaciones vehiculizadas históricamente por los colectivos reivindicativos. Las nuevas prácticas productivas fundadas en la proactividad y el involucramiento predicados por la *nueva cultura organizacional*, se materializan en la cotidianeidad laboral bajo la forma de *objetivos corporativos* y *nuevas tareas* que se viven como *presión psicológica*. La vinculación directa entre rentabilidad empresaria e ingresos de los trabajadores –vía el Premio por Resultados Positivos y el programa de Propiedad Participada– desalientan el recurso a las armas de protesta que tiendan a socavar el proceso productivo. Este derrotero de la relación salarial experimentará cuestionamientos abiertos en el contexto de la posdevaluación. Evidentemente, este panorama se complejiza al ampliar la mirada sobre el conjunto de trabajadores siderúrgicos e incorporar a los trabajadores tercerizados.<sup>141</sup> Ambos aspectos son parte fundamental de la estrategia construida por la organización sindical.

aquellos movilizados por la empresa como por las organizaciones sindicales) elementos como la rotación de horarios, el ritmo de trabajo y los componentes mentales y psicológicos de la carga laboral, no son considerados factores de riesgo.

141. La continuidad de las políticas de racionalización de personal como telón de fondo de las transformaciones en la cotidianeidad fabril, azuzan la competencia entre los

*La burocracia empresarial y la reducción técnica de la acción gremial*

Hemos relatado la dinámica mediante la cual la dirección local de la UOM fue imprimiendo una particular estrategia gremial al colectivo reivindicativo que conformaban los *somiseros*. Estrategia gremial que configuraba particulares condiciones de venta de la fuerza de trabajo y, por ende, de reproducción de los *somiseros* y sus familias. En la construcción de esta estrategia, el carácter particular de la empresa en la estructura productiva era un elemento central. En este sentido, la dinámica de la organización sindical se ve fuertemente modificada por los cambios en la estructura empresarial. En virtud de las múltiples plantas que conforman la empresa, la negociación colectiva vincula a distintas seccionales sindicales, en una relación en la cual la seccional<sup>142</sup> que encuadra al principal establecimiento (San Nicolás) posee un peso central. Durante los noventa, la apuesta empresarial fue la modificación de la estructura legal de la negociación colectiva y la vehiculización de Convenios Colectivos firmados a nivel de Empresa.<sup>143</sup>

La desestructuración de los colectivos inclusivos y de los colectivos reivindicativos, producto del despliegue de políticas empresarias tendientes a disolver el carácter reivindicativo y de derechos adquiridos de determinadas prácticas y condiciones de trabajo han transformado las prácticas y las significaciones asociadas a la acción gremial en la experiencia de los *somiseros*.

Estas transformaciones se expresan en diferentes niveles de relación em-

trabajadores que en el contexto de la nueva empresa suma como protagonistas a los trabajadores de las empresas tercerizadas. Se actualizan así, relaciones de competencia entre los trabajadores que van a involucrar a los trabajadores tercerizados, toda vez que, por un lado, se da la mencionada tendencia a la transferencia de procesos y tareas a otras empresas. Por otro lado, las empresas siguen siendo eficaces vías de ingreso a la siderúrgica, por lo que los trabajadores tercerizados también desarrollan estrategias y perspectivas para ese fin.

142. La posición de privilegio del a UOM San Nicolás se ve reforzada porque accede a un puesto en el Directorio de la empresa, en virtud de la administración de las acciones del PPP.

143. Esta apuesta fue una apuesta fuerte de la burguesía durante el proceso hegemónico neoliberal. Se evidencia en los borradores de CCT que circularon en las principales siderúrgicas integradas del país. Algunos de los componentes de dichos CCT eran los nuevos sistemas de categorías —que originan la voz *clasificación interna* y el establecimiento de escalas salariales y de categorías separadas para tercerizados y propios. A su vez, Siderca obtuvo autorización judicial para negociar autónomamente, lo que en los hechos se traduce en que firma los acuerdos por fuera de la cámara.

presa-sindicato. De una parte, dirigentes gremiales y funcionarios de las gerencias, enfatizan el *cambio en la técnica de negociación* como una impronta de la *nueva cultura organizacional* que la empresa pretende instaurar. En el relato de Facundo se expresan las construcciones ideológicas que informan las políticas empresarias: los intereses *del gremio* aparecen separados de los intereses del colectivo de trabajadores, y éste es un colaborador en la *fijación de políticas*. La figura del *delegado obrero* es objeto de unas políticas empresarias distintas por parte del capital, ya que éste expresa directamente las reivindicaciones producto del trato cotidiano con sus compañeros.

La relación con el gremio, cuando... más abajo vas, más difícil es, ¿por qué? Porque el delegado, tiene la particularidad de que trabaja, no está desafectado. Entonces, si en un grupo hay diez personas y eligen un delegado, el delegado tiene la presión de representar a esas diez personas, entonces, todos los días le reclaman de todo, ¿sí? Entonces, él siente la presión de que tiene que resolverles los problemas a todos sus compañeros, lo levanta a la comisión interna, la comisión interna lo levanta a la directiva. La directiva está más lejos de toda esta problemática de la gente. Entonces, depende el nivel donde vos trabajés, la ansiedad por resolver todos estos problemas. También el nivel de problemas: con estos de acá resolvés los problemas cotidianos de las personas, con estos de acá ya trabajás en algunos proyectos comunes y con estos de arriba... fijás políticas, principalmente. Entonces las negociaciones son distintas, con los de arriba trabajás más en equipo, ¿sí?, con los abajo vas más... a la negociación [...] La negociación hoy en día ya no es... que vos tenés una postura, éste tiene otra postura, te terminás peleando y de última el acuerdo es vos mitad [...] El concepto de negociación pasa porque hay una negociación por algún problema a resolver, entonces, lo que se trata de hacer es armar equipos interdisciplinarios con las partes que tienen intereses distintos, porque no son lo mismo los intereses de la empresa que los del gremio y se trata de armar esos equipos para resolver los problemas en forma conjunta. Entonces, cuando se llega a la resolución de ese problema, la satisfacción es de ambas partes, y de ahí se baja, ¿sí? Tal es así que para la evaluación de los puestos creamos un comité mixto, el gremio y la empresa. [...] Entonces se debate y se negocia en forma conjunta. Y cuando uno resuelve el problema, muchas veces, lo que se dice... es... hay un concepto que es “ganar o ganar”; cuando las dos partes ganan y de lo que se trata es de focalizarse en el problema,

separarse del problema y discutir sobre el problema y no sobre las personas. [...] Lo importante es resolver ese problema muchas veces, en vez de decir “bueno, quedamos la mitad cada uno”. Ese problema hay que tratar que se expanda para sacar más beneficios para ambas partes y empezar a ver otras cosas, otras alternativas fuera de ese problema. Muchas veces se terminan negociando otras cosas y no el problema en sí, que es el que originó todo el quilombo.

“Armar equipos interdisciplinarios”, “sacar beneficios para ambas partes”, las premisas de relación empresa-sindicato tienden traducir en clave técnica las diferencias de intereses –que no son sino expresión de la contradicción entre capital y trabajo. El predominio de la dimensión técnico administrativa en la acción gremial es fundamental para la construcción de las relaciones de clase en el proceso hegemónico neoliberal, aunque June Nash (1989) sitúa los orígenes de esta tendencia en la inmediata posguerra como elemento constitutivo de la hegemonía empresaria. En esta apuesta, lo *técnico* implica los parámetros de rentabilidad de la empresa –costos, productividad, etc.– como marco de cualquier negociación, y se produce una despolitización del accionar gremial. Mauro, antiguo dirigente sindical, integrante de la Comisión Directiva de la UOM hasta inicios de los 2000, recupera esta noción de *lo técnico* como el núcleo de las relaciones empresa-sindicato:

yo diría que cambió la técnica de negociación. Nosotros hemos pasado, yo por lo menos, he pasado por varias etapas. [...] No es como antes pero sí, sigue igual. Ahora tienen que determinar, si... tiene que convencerse la parte empresaria de que hay que hacer un trabajo, para hacerlo. *Si ellos no se convencen, o sea...hay que ir con argumentos firmes técnicos, para que lo aprueben, si no, no... no se hace.*

Mediante los equipos interdisciplinarios que menciona Facundo, bajo denominaciones como *Comités Mixtos* o *Comisiones Paritarias* se han procesado y se procesan las modificaciones relativas a la fuerza de trabajo que suponen las transformaciones organizacionales y tecnológicas que desplegaron los nuevos propietarios.

La reclasificación de puestos se realizó a través de una Comisión Paritaria de Reevaluación de Puestos, que podemos categorizar como una primera respuesta sindical a nivel de planta que tuvo como resultado el Manual de Evaluación. Esta reclasificación de puestos generó una nueva escala de categorías, que se sobreimprime a la escala de categorías vigente (el CCT N° 260/75



está ultraactivo)<sup>144</sup> que, a su vez, determinan un nuevo componente salarial (la clasificación interna) que explica una parte importante de la diferenciación salarial respecto de los tercerizados. Junto con el cambio en la clasificación y en la escala de categorías, cambiaron los mecanismos y las trayectorias de las demandas. De este modo, la movilidad de categorías, que era un reclamo habitualmente canalizado por la organización sindical, se obstaculizó y los tiempos de resolución se prolongan. Edgardo, secretario gremial de la Seccional San Nicolás, relata estas nuevas condiciones.

En el tema de las categorías, que también se negocia, se hizo un mapa de lo que es la planta, nosotros tuvimos diferentes reuniones para tratar de ponernos de acuerdo dónde ubicar cada categoría y los que cumplen eso están ubicados en ese lugar, los que cumplen el requisito de esa categoría, está enmarcado en tal categoría y todos los que llegan ahí seguramente van a tener esa categoría. *Lo que sí son muy burocráticos a la hora de pagarte le categoría [...] Es una cosa que tenemos que andar haciendo de administrativos, los dirigentes gremiales. Eso sí, son muy burocráticos. [...] después que se pusieron de acuerdo el delegado, comisión interna, el jefe, lo piden, va al servicio médico, se fijan si tiene hecha la revisión médica en el último año y si en el último año no la tiene la revisión médica, pero no es problema del trabajador que no la tenga, porque el trabajador si lo llaman va ¿pero qué pasa? la jefatura no te lo da porque tiene poca gente. Entonces el trabajador no tiene, tiene que esperar que el trabajador haga la revisión médica, hasta que no lo tiene, el del servicio médico no le pone el ok. Después tiene que pasar a alguien de administración de personal, se fija si tiene todos los cursos hechos, cursos de capacitación, si le falta algún curso, tiene que hacer todos los cursos que le falten. Hay veces que te lleva tres meses la categoría, porque le falta algo en el camino. Entonces el dirigente gremial tiene que estar viendo uno, otro, tienen un sistema sofisticado, que en definitiva no funciona. Antes, cuando la jefatura... en época anterior, cuando no estaba tan sofisticado el sistema, lo promocionaba la jefatura, lo llevaban a administración de*

144. Por ejemplo: los puestos de operaciones del Alto Horno eran 16 y fueron reclasificados en dos: líder de Alto Horno (que es un puesto de rama técnica) y operador de Alto Horno, clasificado como uno de los tres tipos de Operador A (29B) instituidos. Acta de Reevaluación de Puestos Alto Horno (1997).

*personal y al mes o en quince días la persona estaba cobrando. Ahora en vez de mejorar, empeoró todo.*

La misma percepción, elevada a la categoría de *problema principal*, fue enunciada por los integrantes de la Comisión Interna en una entrevista colectiva en 2012. En esta enunciación se cuestionaba el trayecto de los pedidos: “vos por ahí preguntás por la categoría de fulano y resulta que la tiene que revisar uno de Ensenada. El trámite está en Ensenada... qué tiene que ver? Qué sabe el tipo que está en Ensenada lo que estamos pidiendo?”. La complejización de la estructura administrativa de la empresa y la multiplicidad de localizaciones genera contradicciones para las instancias organizativas que anclan su dinámica en la planta industrial.

Otro foco de intervención técnica es el de seguridad laboral. Como describimos anteriormente, en las políticas empresarias la *seguridad laboral* reduce su alcance a la accidentabilidad y se traduce en indicadores de calidad y productividad, además de implicar a los trabajadores en diferentes grados. Estas políticas de seguridad interpelan a la organización gremial, que históricamente, había contratado y formado a sus propios técnicos, y que actualmente armó una comisión relativa al tema. Como expresa Edgardo, el accionar de esta Comisión también se ve realentado por la *burocracia empresaria*:

Nosotros tenemos una comisión de seguridad e higiene, son chicos que son técnicos superiores en seguridad e higiene del gremio, uno ya se recibe, le queda el trabajo final de licenciatura, ya termina en estos días y el otro está terminando también este año. Y ellos hacen la parte de seguridad e higiene del gremio. Nosotros hemos comprado una camioneta, hemos comprado equipos pero generalmente no se da en SIDERAR de utilizar equipos para ver si hay carga térmica porque SIDERAR tiene sus equipos y que obviamente no están fraguados. Son equipos que están en condiciones y se los controla anualmente, que estén midiendo bien, o sea que no es necesario utilizar los equipos nuestros y SIDERAR no tiene problemas en que uno de los técnicos nuestros esté presente cuando se hacen mediciones. Lo que sí, ya te digo, SIDERAR es muy burocrático. Los técnicos nuestros hacen informes de seguridad, hacen auditorías y mandan notas pidiendo, qué se yo, una baranda rota, problemas de iluminación y SIDERAR no es muy práctico para solucionarlo, diría que no es nada práctico. Entonces tenés que repetir las cosas y a veces se transforma, algo que se tendría que corregir a través de una acción de seguridad e higiene,

tiene que aparecer la parte gremial a pedir que se haga para evitar tener algún tipo de problema. [...] la dinámica es que si alguno tiene algún problema, esta gente nuestra está las 24 horas y si hay algún reclamo... Porque SIDERAR tiene un licenciado en seguridad e higiene en cada área de la planta. Esto que yo te cuento es el nuestro. ¿La gente que hace? El delegado le hace el reclamo a la persona de seguridad e higiene de SIDERAR, si no se le da lugar al reclamo, ahí actúa la gente nuestra, esa es la forma. Pero nosotros tenemos reuniones trimestrales donde están todos los gerentes y los miembros de comisión directiva evaluando las cosas que se hicieron, los proyectos nuevos que hay.

Otra instancia de constante intervención gremial, como es la política salarial, también se ha visto complejizada. Hemos enumerado las transformaciones que sufrió la composición salarial, así como la multiplicidad de problemáticas que se abren a partir de esos cambios (aumentos proporcionales, adicionales fijos, diferentes voses, dispersión salarial entre tercerizados y efectivos, etc.).<sup>145</sup> La negociación salarial se complejiza técnicamente, y así también se especializan los cuadros sindicales y empresarios que la llevan adelante. Estas nuevas materias de negociación salarial se procesan mediante la Comisión de Salario, compuesta por cuatro dirigentes sindicales de la UOM San Nicolás

145. En cuanto a la evolución salarial, durante la década del noventa –y en el contexto del congelamiento salarial– la UOM negoció un aumento salarial progresivo, extendido en tres años que significaba un total del 22%, que no igualaba, de todas formas, los impresionantes aumentos en productividad que se estaban logrando. La dinamización de las negociaciones salariales después de la devaluación de 2002, siguió la evolución del resto de los sectores –un período de recomposición y posteriormente, aumentos reales en el poder adquisitivo hasta 2010 en que la tendencia es al estancamiento. En el sector siderúrgico, existen tres niveles de negociación salarial. El que anualmente se realiza en el marco de las negociaciones paritarias de la UOM (centralizado y a escala nacional), que adquirió particular dinamismo en el último lustro; el que se establece a nivel de rama (que involucra a la UOM y a la cámara de la industria) y el que se desarrolla a nivel local, en función de la situación específica de cada planta. Es en ese nivel, con la participación de las Comisiones Internas y las gerencias locales, en el que se dirimen finalmente, las formas y las vías por las cuáles se van a concretar los aumentos, el reajuste de los adicionales, etc. La persistencia de heterogeneidades en las composiciones salariales de las distintas plantas expresa el estado y la dinámica de negociación salarial previa a la centralización empresaria. Ante la tendencia a la homogeneización planteadas desde la planta central, las seccionales y comisiones internas responden reivindicando los beneficios y componentes obtenidos históricamente.

—dos de ellos trabajadores de empresas tercerizadas e integrantes de la dirección sindical. Mediante esta Comisión se procesan las diferencias salariales entre los diferentes contingentes de trabajadores. Según Luis, que integra esta comisión y proviene de una empresa contratista, esta incorporación en la negociación permitió mejorar las condiciones de los trabajadores tercerizados y negociarlas directamente con Siderar, asumiendo así el rol de capital rector de esa empresa:

trabajando más de lleno con esto de lo salarial, lo he comprobado desde adentro digamos, que se pelean muchísimo por el contratista, cosa que, después, yo he tratado un poco de publicarlo con los trabajadores de contratistas, decir “acá hay un grupo de trabajo que trabaja no solamente para el de SIDERAR, sino que trabaja también para el contratista y que pelean muchísimo por el contratista. *Porque muchas veces, SIDERAR, como que quiere desvincular la negociación, ellos dicen no, negociemos respecto de lo salarial, respecto de cuestiones de seguridad, cuestiones de... qué sé yo, hasta de infraestructura, digamos, de empresa, nosotros tenemos nuestro personal y cada empresa que discuta lo suyo. Pero se ha logrado que a través de SIDERAR se homogeneice todo eso. Que tengamos el mismo trato, que podamos hasta ocupar el mismo baño, el mismo comedor... tener en lo posible las mismas condiciones.*

Comisiones salariales, de reclasificación, de seguridad... las prácticas gremiales se autonomizan en diversos aspectos que son asimilados, tratados y resueltos por los *técnicos*. Se produce, entonces, una división del trabajo al interior de la organización gremial, en forma de espejo de la que producen las nuevas prácticas empresarias.

Lo técnico, en este entramado de relaciones, replica aquellas connotaciones de “neutral” e “incuestionable” que lo cubre de legitimidad. Pero al mismo tiempo, se convierte de dominio de expertos, relativizando la necesidad y la importancia de las experiencias concretas de los trabajadores en la reconstrucción del proceso productivo como una totalidad.

Consideramos que la reducción técnica de las problemáticas cotidianas, expresadas en la categorización de la *burocracia empresaria* implicó la disolución de las antiguas prácticas transaccionales desplegadas por los delegados fabriles —a través de la gestión de categorías, de cambios en las condiciones de trabajo o de préstamos para los trabajadores individuales. Esta transformación

redunda en un cambio en las relaciones de representatividad, que pasan a estar traccionadas por la *gestión*. Para los *somiseros* esta tendencia se expresa en la percepción de que ya no hay *respaldo sindical*, como expresa Gabriel:

Entonces, ya ahí no te defiende... yo no me siento respaldado por el gremio, es más, hasta me he sentido como en Corazón Valiente, por ejemplo, la película, que digo “Acá están los que me van a defender” y cuando te das vuelta ¡están todos rajando para otro lado! ¡Tal cuál! Vienen a presionarte para que accedas a ciertas cosas... [...] Hay veces que son... “está en la ley de trabajo”, por ejemplo... y... “no podemos ir en contra, te aplican la ley” –cosa que antes no era así [...] antes era, nosotros vamos a ir a luchar para que... o lo modificamos, o pongamos un apartado o un arreglo de partes que figure... qué sé yo... te estoy hablando... mucho antes. Y hoy no. Hoy vienen y te dicen “viste... pss... no... no puedo hacer nada” o si no “no tengo apoyo de la gente”. La gente tiene mucho que ver también, ¿eh? Porque yo creo que hoy la gente es la consecuencia de... no aglutinar ideas y... pero bueno.

Aunque resulta bastante extendida entre los *somiseros*, la *falta de respaldo* sindical como percepción se ve relativizada en algunos sectores y para algunas empresas tercerizadas, cuyos trabajadores han elegido delegados y se han incorporado a la organización sindical. La incorporación a las estructuras sindicales de las empresas más pequeñas y con menores posibilidades de negociación con el capital rector, es una respuesta organizativa de las seccionales siderúrgicas que prolonga la presencia de las comisiones internas y los cuerpos de delegados al interior de los establecimientos. La negociación se establece localmente, con sus empleadores directos, por lo que tampoco se ven entramados en la *burocracia empresaria* que dificulta las prácticas de los delegados *propios*.

Adicionalmente, en estas dos décadas han surgido cuadros sindicales de las contratistas más grandes, que se integran a las instancias directivas y de conducción seccional. La llegada de trabajadores tercerizados a instancias organizativas superiores, dinamiza los vínculos y contribuye a la construcción de prácticas sindicales vinculadas con el ingreso de los trabajadores a las empresas tercerizadas. En ocasión de nuestro trabajo de campo, hemos observado la presencia en la sede la organización sindical de trabajadores que consultaban a diferentes miembros de la Comisión Directiva sobre las posibilidades de ingreso en diferentes empresas. Los dirigentes sindicales se han

convertido en actores *influyentes* para viabilizar los ingresos, prolongando las prácticas propias de la época de gestión estatal de la empresa y consolidando por esta vía las relaciones de representatividad.

En términos generales, la estrategia gremial dominante logra procesar en clave de *gestión* antiguas dinámicas transaccionales que se fundaban en las nociones de *derechos adquiridos*. Sin embargo, la recesión económica y posterior devaluación, así como el crecimiento del empleo –centralmente en las empresas tercerizadas– pusieron en evidencia los límites de la *gestión* para garantizar las condiciones de trabajo y de vida. En diferentes procesos de conflicto, los *colectivos reivindicativos* rompieron los límites impuestos por las técnicas de gestión y avanzaron en el enfrentamiento abierto

### *La conflictividad en la era del consenso... o de la organización sindical y sus tradiciones*

En un contexto generalizado de retracción de la organización sindical en los espacios laborales (Ambruso et al., 2008) la persistencia de las instancias de la organización sindical en el espacio de trabajo es un dato relevante. Según datos sindicales, el cuerpo de delegados de Siderar cuenta con 95 integrantes y los delegados de las contratistas suman 22 –aproximadamente.<sup>146</sup> En esta estructura, elementos como la fragmentación empresaria y de condiciones de trabajo, la centralización administrativa y las formas de gestión y organización del trabajo plantean importantes transformaciones a la lógica reivindicativa que vigorizaba el accionar gremial en el período previo a la privatización.

Desde la perspectiva de los *somiseros*, la inestabilidad laboral y la necesidad de *adaptación* fueron relegando el recurso a las tradicionales armas de protesta que configuraban una de las formas de expresión de los colectivos reivindicativos. Esto no quiere decir que el avance de las políticas empresarias se produzca de forma lineal y sin resistencias, aunque su registro sea dificultoso, tanto por las formas técnicas de que suelen investirse como por la misma dinámica de las relaciones fabriles. Hacia 2002, Ramón describía las prácticas de *flexibilidad por compañerismo* en el Mantenimiento de Acerías:

vos fijate, tenemos la flexibilidad en cuanto al trabajo, pero al traba-

146. La mayoría de los *microemprendimientos* carecen de estructuras de organización gremial, aunque la organización sindical les brinda asesoramiento en materia de gestión, salud y seguridad y costos.

jo por compañerismo, pero no por obligación. A ver si se entiende algo. Suponete que hay un trabajo mecánico. Yo puedo ayudarlos a los mecánicos, pero yo no voy a aceptar ante la empresa, o sea, que después la empresa me quiera hacer trabajar de mecánico. ¡Ni loco me va a hacer trabajar! ¿Está? Pero yo, sí, por mi compañero sí me voy a jugar, voy a trabajar un rato con él, o sea voy [...] En los talleres es terrible. El soldador no existe más, como soldador. Antes había una persona que se dedicaba a soldar [...] Ahora son todos mecánicos [...] cualquiera de nosotros puede soldar. A ver si se entiende esto; pero podés soldar una cosa así... de no mucha precisión, ¿no? Si hay una soldadura de precisión [...] tiene que venir el soldador. Nosotros, se supone que no tenemos que intervenir en la parte de electrónica... la hacemos. Pero la hacemos sectorialmente, a ver si se entiende. Yo trato de pegarme al sistema, entonces.... me mandan a hacer un trabajo... no vamos a parar la operación [porque el instrumentista no esté]... También somos medio cagones en ese sentido, porque nunca arriesgamos más allá de... o sea, nunca entramos en evidencia, ¿está? El trabajo sale, quién lo hizo, no importa, ¿está?

Esta *flexibilidad por compañerismo* es el sustento de la resistencia del delegado que Héctor evocaba anteriormente. Sólo hemos registrado este tipo de resistencias en sectores de mantenimiento, organizados en función de especializaciones y de oficios, en los que los trabajadores mantienen más control sobre el proceso laboral. Nuevamente, la negativa de los trabajadores a asumir tareas conexas es fundamental para que el delegado pueda sostener su negativa en las instancias de negociación. Adicionalmente, la necesidad de *no entrar en evidencia* y el hecho de que el delegado sindical apoye estas prácticas, son elementos elocuentes acerca de la complejidad de las relaciones gremiales en una empresa de esa magnitud. Sin embargo, Ramón enfatizaba el carácter limitado de estas prácticas, toda vez que ese *no arriesgamos nada* expresa las limitaciones para convertirlas en prácticas que incidan en las *negociaciones a otro nivel* que estructuran las relaciones capital/trabajo, como percibe Héctor;

Ahí hay algo estructurado y es que B [el Secretario General] *negocia a otro nivel* y él negocia más la cantidad de gente que a través de los años va quedando. Cómo se llega, es un problema de los del sector. Si vos tenés más resistencia en un sector que en otro... y, van a apretar más en donde más parten. Hay un montón de sectores que ya están

recontra flexibilizados [...] En acería hay un delegado que es bastante piola, que el tipo se les puso en contra y no quiere, no quiere, no quiere... y no lo hacen. Y en laminación, que los delegados están dibujados... hace, ya te digo, y... diez años prácticamente que lo están haciendo.

A diferencia de lo que logramos establecer para el período de gestión estatal de la planta, estas resistencias sectoriales no se prolongan –aún– en estrategias gremiales que abarquen al conjunto de sectores de la empresa ni se estructuraron en armas de protesta. Sin embargo, ponen en evidencia la capacidad de disputa que conservan las instancias de organización gremial situadas en el espacio de trabajo.

En efecto, una mirada situada en la dinámica contradictoria de las relaciones capital/trabajo, permite identificar las situaciones conflictivas que se procesaron mediante la estrategia de incorporar a los tercerizados a la organización sindical. A través del trabajo de campo, registramos que las prácticas y la dinámica de estos delegados, así como sus reivindicaciones replican problemáticas “clásicas”: provisión de elementos de seguridad, aumentos salariales, correcta liquidación de los salarios, reclamos de adicionales o premios. Al mismo tiempo, notamos mayor recurrencia al regateo de fuerza de trabajo como parte de las armas de protesta. Así, Cirilo relata las diferentes vías de reclamo que fueron construyendo:

Reclamábamos con los delegados de UOM [...] No nos tenían mucha... igual ya estábamos agremiados te cobraban todo... teníamos la obra social y bueno... nos defendían ahí... a medias... Empezábamos cada vez más, cada vez más, cada vez más hasta que empezamos... por lo menos empezaron a venir al taller a [...] enfrentarse con nuestras cosas. Y les contábamos las cosas, les llevábamos los recibos de sueldo, “esto es así, mirá, nos están jodiendo con estas cosas”. Y empezamos a lograr horas extras en blanco, premio de presentismo... ya nos defienden en cobrar... los que van a cada sector cobran... cuando hay polvillo y humo... [...] Insalubridad, calorías, todo eso... ¡nada! No figuraba nada, ¿eh?... vos te ibas a las dos de la tarde, ¿no? porque si eras insalubre, era de ocho a dos. Vos te ibas, sí, pero no figuraba nada... nos jodían mal [...] Y bueno, reclaman y se le plantan... unas cuantas veces le hemos hecho paro por no pagar a término



Jenaro, el delegado de la empresa en que trabaja Cirilo, enumera las mejoras obtenidas a partir de la elección de delegados sindicales:

ahí sí conseguimos que nos paguen las horas extras y nos actualicen las partes del sueldo que nos correspondía. Porque Siderar te da un... *Siderar a las empresas les reconoce el aumento de las paritarias a nivel nacional que arregla la UOM, según en la rama que pertenecemos... y después el aumento interno digamos, por estar trabajando en Siderar. Y bueno, a nosotros nos faltaba que nos pagaran eso...* que nos pagaran bien, a medias, digamos, porque en realidad sigue estando mal pago el valor de la hora extra [...] porque no tienen en cuenta el cien por ciento de los adicionales [...] te la calculan usando... si vos tenés cinco adicionales, te la calculan usando la mitad, digamos, o un poco menos

La elección de delegados en la empresa en que trabajan Cirilo y Jenaro es de 2008 y, como relatan, estuvo precedida por reclamos y reivindicaciones varias. La elección de delegados en Loberaz, una de las contratistas de mayor magnitud, se dio en 1999 y el elegido fue Luis, actual integrante de la Comisión Directiva de la Seccional. En Loberaz, el disparador para la elección de delegados fue un accidente fatal, como relata Luis:

Yo soy consecuencia de un fallecido de contratista, digo, yo como delegado [...] fines del noventa y nueve fallece un compañero, también de mi mismo apellido y de mi misma empresa, y de mi misma profesión, soldador los dos. [...] así que se generó una confusión bárbara, no sabían si era yo o era el otro. [...] Entonces bueno, a partir de ahí dijimos, *“bueno, acá en materia de seguridad hay que hacer algo”*, por ahí a la mayoría de los delegados o de los que decidimos ser delegados, por ahí nos cae la ficha a través de cuestiones de seguridad, generalmente, por ahí a otros de otra forma, pero en la mayoría de los casos, si vos... nos ponemos a hablar creo que la mayoría es porque intervenimos en cuestiones de seguridad o por que dijimos *“no puede ser que nos este pasando esto”* y nosotros, por ahí, estábamos en una contratista en que las cuestiones de seguridad se les escapaba de las manos, mal, y bueno, fallece un compañero mío y dijimos, *“no, tenemos que sacar un delegado o alguien que nos represente”*, no había quien y dije *“bueno, heme aquí”* así que... [...] por ahí por el contacto que tenía con los muchachos también, digo *“bueno, si no hay ningún otro candidato, me postulo yo”* y ahí es donde arrancamos.

La relación que los trabajadores en peores condiciones han construido con la organización sindical presenta numerosos elementos de relevancia, que permiten complejizar los debates sobre la cuestión sindical que atravesaron las dos últimas décadas. En primer término, todos los trabajadores que participaron de los procesos de organización gremial descriptos, son hijos o familiares de *somiseros* con actividad gremial —en general, delegados y activistas. En la experiencia de sus padres y abuelos, *el gremio* es la instancia natural de canalización de reclamos. Las prácticas gremiales de los trabajadores tercerizados se nutren, así, de una tradición organizativa y reivindicativa propia del movimiento obrero argentino: la construcción sindical en el espacio laboral. A través de estos procesos de organización, cuestionan y limitan la arbitrariedad empresaria. También se nutren de las tradiciones políticas e ideológicas que han permeado la vida sindical y que en la actualidad se expresan predominantemente bajo la forma del apoliticismo gremial, consolidado por la racionalidad técnica que pretende imprimirse a las relaciones sindicato/empresa. Estas continuidades son elementos que explican, a su vez, la continuidad de la organización sindical en tanto estructura y del elenco dirigente en tanto dirección política.

Esta reproducción de la organización sindical y de su núcleo dirigente, a través de la política de complejización técnica y administrativa de las relaciones empresa/sindicato, produce la delimitación de las negociaciones que encabeza el capital rector o la empresa madre. En el relato de Luis, las tensiones entre la organización sindical y la empresa principal se configuran en torno a la fragmentación/centralización de las mismas.

Y bueno, después, trabajando más de lleno con esto de lo salarial lo he comprobado desde adentro, digamos, que se pelean muchísimo por el contratista, cosa que después yo he tratado un poco de publicarlo con los trabajadores de contratistas, decir “acá hay un grupo de trabajo que trabaja, no solamente para el de SIDERAR, sino que trabaja también para el contratista y que pelean muchísimo por el contratista”. Porque muchas veces, SIDERAR, como que quiere desvincular la negociación, ellos dicen no, negociemos respecto de lo salarial, respecto de cuestiones de seguridad, cuestiones de... qué sé yo, hasta de infraestructura digamos, de empresa, nosotros tenemos nuestro personal y cada empresa que discuta lo suyo. Pero se ha logrado que a través de SIDERAR se homogeneice todo eso. Que tengamos el mismo trato,

que podamos hasta ocupar el mismo baño, el mismo comedor... tener en lo posible las mismas condiciones.

Este intento sindical de unificar negociaciones recorre los límites de los procesos de descentralización y tercerización que dinamiza la empresa principal en su organización. La centralización organizativa en términos sindicales no consigue contrarrestar la dinámica del capital rector de descentralización y diversificación –hacia la baja– de condiciones salariales y de trabajo. Se configuran así, colectivos reivindicativos localizados portadores de reivindicaciones situadas, que recurren a las armas de protesta tradicionales. Estos procesos de movilización –moleculares, anónimos y focalizados– sustentan la expansión de la organización gremial hacia las tercerizadas y contratistas –especialmente desde finales de la década del noventa.

Tanto los relatos como los registros hemerográficos parecen indicar que durante los diez años posteriores a la privatización, la vida sindical se fue configurando en función de la *burocracia empresaria*: comisiones paritarias, nuevas áreas de negociación... en síntesis construcción de una arquitectura de negociación que contemplara al resto de las plantas de Siderar, aunque impidiendo que avanzara la fragmentación de la negociación por empresa. Es el período de *adaptación* de los *somiseros* a las transformaciones que se desplegaban y de expresión de resistencias puntuales. Es durante este período que, consideramos, se delimita el campo de las relaciones sindicato-empresas y el horizonte reivindicativo orgánico de las nuevas formas de uso y gestión de la fuerza de trabajo. El fin de la Convertibilidad de la moneda y la devaluación de 2002, pusieron a la orden del día la dinámica reivindicativa centrada en los salarios, que se desarrolló a través del sistema institucional-estatal de negociación colectiva.<sup>147</sup> En este marco se dinamizó la conflictividad abierta y la expresión de los colectivos reivindicativos se dio –predominantemente– a través de las direcciones sindicales vigentes quienes recuperaron las armas tradicionales de protesta en este nuevo contexto.

El primer conflicto abierto que registramos durante nuestro trabajo de campo se desarrolló en ocasión de la negociación salarial de 2005 cuando –en

147. Esta dinamización de la negociación colectiva, junto con el fortalecimiento de procesos de organización y emergencia de nuevas direcciones desde las bases, son construidos como indicador de un cierto tipo de *revitalización sindical*, lo que ha dado lugar a un profuso debate en las ciencias sociales argentinas. Ver: Collier y Etchemendy (2007); Atzeni y Ghigliani (2008).

términos generales— el poder adquisitivo de los salarios aún se encontraba en recuperación. En el transcurso del conflicto —que se extendió desde junio hasta octubre— se recuperaron las armas de protesta tradicionales: quite de colaboración y paros que abarcaron al conjunto de trabajadores (efectivos y contratados) y de construcción de consenso sindical, recurriendo a la realización de plebiscitos en los que los trabajadores votaban por aceptar o rechazar la oferta empresarial.

La prolongación del conflicto expresa el impacto de la flexibilización salarial sobre la evolución del salario. Así, el incremento del 50% en los salarios básicos obtenido a nivel nacional no se reflejaba en los salarios de los trabajadores de la empresa, en virtud de los numerosos componentes que se habían despegado del básico durante la década del noventa. En efecto, a partir de las transformaciones que describimos, y como manifestó el Secretario General de la Seccional de la UOM “esto [el aumento del 50%] no tiene ninguna relación con la situación que se vive en la fábrica porque los básicos son un porcentaje insignificante del salario real que se cobra” (EN, 12 de agosto de 2005). Los *somiseros* cuestionan esta forma de composición salarial, en la que “el básico te queda muy abajo”, y es en función de ella que sostienen la medida de fuerza, como evaluaba Héctor en el contexto del conflicto

O sea que, en teoría, vos a nivel nacional conseguías un aumento del quince por ciento sobre el básico, en teoría tendría que ser que te den quince sobre el básico y quince sobre lo que tenés en negro también, o sea, un quince total de aumento. Bueno, eso [“lo que tenés en negro”] está aparte. [...] Y lo sacó de la discusión esto, porque... yo he hablado con un montón de gente y no se acuerda, o sea que a la gente le borró la cabeza, porque... ya con el miedo que metieron, ninguno más discutió de nada, nada... Son pocos los que se quejaban.... Ahora último empezó de vuelta, pero hubo... siete, ocho años que nadie decía una palabra...

La posibilidad de cuestionamiento a las “nuevas” políticas salariales se vincula con “el miedo” que forma parte de la experiencia de trabajo en la empresa privatizada. La expresión del malestar y la disconformidad a través de medidas de acción directa fue posibilitada por la percepción del bajo impacto que el crecimiento de la empresa tenía sobre los salarios, determinantes directos de las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. En este contexto, el conflicto se estructura de la disputa por el salario básico y tenía

como referencia las antiguas relaciones entre éste y los diferentes adicionales (“lo que tenés en negro” en términos de Héctor). La construcción de la reivindicación en estos términos, se viabiliza a través de prácticas entramadas en la movilización desde el espacio fabril, como relata Roberto:

Entonces, en un momento, cuando hay descontento, ellos [la dirección sindical] proponen un parche de doscientos cincuenta pesos de aumento, que eran prácticamente en negro... lo proponen sin consultarlo, la gente se pone mal y empieza a descreer del congreso de delegados y se producen levantadas de firmas pidiendo aumento [...] Una la encabeceé yo, en mi sector, otra la encabeza la gente del PTS [Partido de los Trabajadores Socialistas] en el sector donde están ellos. Pero otras son espontáneas. [...] Entonces, viste... todo ese activismo, más lo que podemos hacer nosotros, hace que siga el descontento. Entonces ellos firman este acuerdo de doscientos cincuenta pesos por... cinco meses, sigue el descontento, siguen las levantadas de firmas, cuando empiezan los arreglos, las conversaciones estas que es un circo, digamos... entre la patronal y el sindicato, supuestamente, bueno, hacen un convenio, pero en realidad lo que hacen es cambiarnos la plata de bolsillo. Nosotros cobrábamos doscientos cincuenta pesos en negro y doscientos ochenta en tickets. Todo eso lo meten al básico y eso proyectado te da unos pesos de aumento pero no es tanta plata. En definitiva, lo manda a votar. [...] ¿cómo la gana? Con una campaña terrorista... que se va todo a la miércoles, que la empresa se va... tanto desde las... Vos fijate que desde las jefaturas de la empresa y el sindicato bajan la línea de la empresa. Por un lado el delegado diciendo eso. Por otro lado agarrando uno por uno a la gente que tiene hijos para ingresar y todo eso [...] salieron a presionar, pero al mismo tiempo el jefe de División salió también a apretar. [...] Entonces es una campaña, digamos dirigida, de los jefes, de los supervisores, dirigida... al más activo, marcarlo bien por ese lado. Y el sindicato por el otro.

En esta etapa la empresa echa a andar nuevas armas para cercenar y diluir la protesta. Agotada la referencia con base en el nacionalismo industrialista que permitía asociar las medidas de acción directa con la traición a la patria o el daño a la nación, los nuevos propietarios reconstruyen los mecanismos coactivos: de una parte, telegramas de intimación hacia los trabajadores –respondidos desde la organización sindical. De otra parte, la empresa generó una estrategia de involucramiento de la *familia* de los trabajadores, mediante el

envío de cartas que detallaban el monto salarial de los *somiseros* en relación con los de otros sectores. *La familia*, funciona así, como ámbito en el cual el trabajador puede “sentar cabeza” y desistir del reclamo:

Te mandaban una carta a la casa, telegramas... [...] vos vas a tu casa y llegó una carta de la empresa de que te están por echar a la mierda, porque estás haciendo quilombo... Y la mujer te dice “¿vos estás loco? Andá a trabajar”. ¡Te mandan a trabajar! La mayoría te manda a trabajar, porque el sueldo de acá, vos lo sacás afuera y los muchachos de la construcción que trabajan acá a dos cuadras ganan cincuenta pesos por día, trabajan doce horas por día, no les dan la comida... y ese es el futuro que vos tenés... o ir a pedir. Te mandan a laburar la mayoría de las mujeres. Son problemas culturales...

El conflicto de 2005 planteaba nuevas referencias para la reivindicación clásica de aumento salarial. En este nuevo contexto, la composición del salario emergente del proceso de reestructuración productiva evidenciaba su eficacia para la empresa, al evitar que la recomposición lograda vía negociación colectiva repercuta sobre el conjunto del salario y, a la vez, sobre el salario del conjunto de los trabajadores del sector. De allí la respuesta sindical de conformación de la *comisión de salario*. Sin embargo, las transformaciones en la composición del salario se proyectaron hacia un nuevo sentido dominante, teñido por la premisa empresaria de ajustar salarios a rentabilidad y de la participación de los trabajadores en la *creación de valor*.

Así, con el paso del tiempo, la reconstrucción de la relación entre las propias tareas y los ingresos, se estructuró en torno del PRP, que se percibe como el más claro indicador acerca de la *participación en la creación de valor* como premisa de la cultura empresaria. La claridad de los trabajadores acerca de que el monto de ese PRP es una fracción de las ganancias empresarias ha permitido unificar en reivindicaciones concretas al conjunto de las plantas de la empresa en 2009. En esa ocasión la empresa decidió reducir –aproximadamente de \$ 10.000 a \$ 2.000 por cada trabajador– el monto abonado en concepto de dicho premio invocando la crisis internacional. El argumento de los trabajadores y las organizaciones sindicales es que el cálculo del premio se basa en las ganancias efectivamente percibidas por la empresa. La reivindicación se expresó, en mayo de 2009, mediante la confluencia de trabajadores y organizaciones sindicales de las diferentes plantas en un acto en las puertas de la sede corporativa, en la ciudad de Buenos Aires. La dinámica del conflic-

to abierto en torno del PRP es elocuente acerca de la particularización de las reivindicaciones desplegadas por los *somiseros* –en articulación con el resto de trabajadores de Siderar. En efecto, ese mismo año la UOM a nivel nacional definió medidas de movilización y acción directa para reivindicar aumentos al salario básico del sector. Las movilizaciones salariales motorizadas por la dirección de la UOM, fueron ampliamente cubiertas por los medios de comunicación masiva y marcaron un hito en la protesta sindical del período pos-convertibilidad. Esta política sindical no fue acompañada por las seccionales siderúrgicas, quienes estructuraron la reivindicación en clave del PRP –componente de los ingresos de los trabajadores que, como describimos, reproduce la heterogeneización entre efectivos y contratados, y entre las diferentes plantas de una misma empresa.<sup>148</sup>

En ocasión de ese acto se evidenciaron núcleos reivindicativos que recuperaban la cuestión de la forma de propiedad de la empresa. Algunos participantes de la protesta, portando una máscara de Hugo Chávez, presidente de la República Bolivariana de Venezuela que recientemente había expropiado SIDOR,<sup>149</sup> llevaban un cartel con la leyenda “SOMISA volvé. Basta de ladrones.” Otros, portaban un cartel que exhibía una fotografía del Gral. Savio y una frase que recuperaba el carácter estratégico de la industria siderúrgica: “la industria del acero es la primera de las industrias y constituye el puntal de nuestra industrialización. Sin ella, siempre seremos vasallos”. Aunque el principal dirigente recuperó la consigna en ese acto público, la posición pública del sindicato nicoleño fue la oposición a la estatización venezolana. En ambos conflictos abiertos, ante la estrategia sindical dominante, emergieron núcleos reivindicativos que recuperan las articulaciones propias del nacionalismo industrialista en la experiencia de los trabajadores.

148. En el marco de la situación de crisis, ese año también se produjeron despidos y suspensiones de trabajadores tercerizados en las diferentes plantas del sector, lo que generó movilizaciones y reclamos a escala local y la intervención de los Ministerios de Industria y de Trabajo para resolver la continuidad de los puestos de trabajo.

149. SIDOR: Siderúrgica del Orinoco, antigua siderúrgica estatal venezolana privatizada y adquirida por el consorcio Amazonia –del cual Tenaris era participante mayoritario– en 1997.

## Los *somiseros*, las reivindicaciones y los nuevos caminos de los trabajadores

Los procesos de privatización y reestructuración productiva implicaron profundas transformaciones en la configuración y dinámica de los colectivos reivindicativos y de sus expresiones institucionalizadas en la organización sindical. Dichas transformaciones fueron objeto de importantes debates en el seno de las ciencias sociales. Mientras que en algunas vertientes se cuestionaba la capacidad de los *sindicatos fordistas* para expresar intereses y reivindicaciones de la nueva clase obrera –caracterizada por la precariedad, la alta rotación y la poca identificación con actividades u oficios– otros debates se dieron en torno a la necesidad del cambio en el cariz confrontador de las organizaciones sindicales, augurando nuevas funciones de regulación. En ambos casos, el supuesto era que los cambios en la organización del trabajo y en el sistema de regulación social producirían una subjetividad obrera irreductible a la lógica que había estructurado el accionar sindical en el período anterior (Negri y Hardt, 2000; Holloway, 1988; Moreno, 1993).

Una mirada centrada en el devenir en el mediano plazo de los colectivos obreros, permite tensionar y complejizar conclusiones *a priori*. De una parte, un enfoque relacional permite restituir a las estrategias empresarias de relación con las organizaciones sindicales como elemento de análisis. Los procesos de reestructuración productiva supusieron centralización productiva y concentración de capitales, procesos mediante los cuales entran en relación colectivos obreros y sindicales que antiguamente tenían una dinámica de negociación autónoma.

Estos procesos suponen la articulación de niveles de negociación a diferentes escalas y con diferentes temáticas ha redundado en la fragmentación del accionar gremial en diferentes estratos y su especialización en diferentes temáticas (salarial, condiciones de trabajo, categorías y funciones). Este entramado organizacional cuestiona las posibilidades de despliegue de los clásicos objetos y mecanismos transaccionales que operaban en la cotidianeidad fabril. Las relaciones personales de mandos medios y delegados sindicales se ven relativizadas como vías de canalización de demandas, en una dinámica impersonal categorizada como *la burocracia empresarial*. En la experiencia de los *somiseros* esta despersonalización es categorizada en clave de *falta de respaldo sindical*, que elegimos singularizar porque sintetiza una serie de valoraciones negativas del accionar de la dirección sindical. Esta *falta de*



*respaldo* expresa la no-canalización de una serie de inquietudes, reclamos y disconformidades que son parte de la cotidianeidad fabril de este contingente de trabajadores. El registro de estos reclamos indica la apropiación de las categorizaciones y pautas productivas impuestas por los nuevos propietarios, así como las contradicciones que ellas implican en las tareas cotidianas. La *falta de respaldo sindical* se esgrime como categoría explicativa de lo que se percibe como las dimensiones negativas de las transformaciones: la falta de reconocimiento salarial de las responsabilidades y del *valor agregado* por las propias tareas; la lentitud en las respuestas a las demandas; la ausencia de los cuadros sindicales ante los problemas cotidianos. En este aspecto, la estructura organizacional de la negociación colectiva parece dar sustento a aquellas tesis que sostenían la sofisticación de la regulación como una de las premisas del accionar sindical en el proceso de reestructuración. Consideramos que esta conclusión es producto de un enfoque predominantemente institucionalista de la dinámica de relaciones empresa/sindicato, sostenido en el supuesto de igualdad de condiciones frente a la negociación. Un enfoque que restituya el contenido de las contradictorias relaciones estructuradas en la cotidianeidad fabril pone de manifiesto la constante tensión de esos mecanismos de regulación, incluso por parte de quienes son sus principales actores —delegados o dirigentes sindicales.

Otro aspecto del proceso de reestructuración productiva, cual es la heterogeneización de las condiciones de compra, venta y uso de la fuerza de trabajo entre trabajadores tercerizados y efectivos, permite relativizar la percepción de la *falta de respaldo sindical*, así como la tesis acerca de la caducidad de las organizaciones sindicales en cuanto actores representativos de los nuevos trabajadores. En efecto, hemos mostrado que la dinámica de protesta y conflictividad que protagonizan trabajadores tercerizados o subcontratados se orienta a su integración en las estructuras organizativas y reivindicativas del sindicato y, al menos en la planta de San Nicolás, lograron ser canalizadas por la dirección.

En el plano de las reivindicaciones, identificamos un doble movimiento, en el marco de unos límites configurados a partir de las estrategias empresarias. De una parte, los conflictos abiertos indican la modificación del contenido de la reivindicación salarial, que se acopla a la premisa empresaria de vinculación directa del salario con la rentabilidad —o con la productividad según los contextos. Si los cambios en la composición salarial son la vía para lograr esa vinculación, la estructuración del conflicto en torno de uno de esos

componentes (el PRP) indica la apropiación de dicha premisa como momento de viabilización de la contradicción.

Esta apropiación no es menor, puesto que la percepción del PRP se configura de manera fragmentada, recorriendo los límites de los colectivos de trabajo tal y como fueron configurados por la empresa. Se jerarquizan así, los trabajadores efectivos de la planta principal respecto de los tercerizados y de los trabajadores efectivos de otras plantas –que perciben montos que van descendiendo según el carácter de la empresa.<sup>150</sup> En el transcurso del trabajo de campo, hemos registrado la reivindicación de trabajadores de empresas más pequeñas, de ser incluidos en el PRP, lo que indica que –en principio– este premio no contemplaba a la totalidad de trabajadores involucrados en el proceso productivo.

Esta estructuración de reivindicaciones en torno de las condiciones producto del proceso de reestructuración productiva, no debe obturar la persistencia de un conjunto de reivindicaciones configuradas en torno a condiciones contempladas en el Convenio Colectivo de Trabajo vigente como base de procesos de protesta y organización de los trabajadores tercerizados. El pago de horas extraordinarias, el reconocimiento de tareas insalubres y de calorías, la recategorización de trabajadores en función de sus tareas, etc. muestran que el antiguo convenio continua siendo una herramienta eficiente –tanto política como ideológicamente– para construir y dinamizar reivindicaciones por parte de los nuevos trabajadores.

En una aproximación sincrónica, hallamos un mapa complejo de colectivos reivindicativos fragmentados y dispersos, con demandas y reivindicaciones propias. Esta heterogeneidad se ve atravesada por una estructura administrativa y organizacional que categoriza y divide una experiencia total y compleja en materias de negociación convertidas en compartimentos estancos, asumidos por diferentes estratos y comisiones. Hasta el momento, la organización común y las reivindicaciones conjuntas no logran atravesar la poderosa barrera impuesta por la estructura empresaria y su lógica de división del trabajo, que redundan en la reproducción de las desigualdades y en la mo-

150. El PRP surge del reparto del 2,7% de las ganancias operativas de la empresa. Si un trabajador efectivo de la planta principal percibe 100, los trabajadores de las plantas subsidiarias y los de las contratistas más importantes perciben el 70% de esa cifra. Los trabajadores de las empresas de limpieza o de servicios menores perciben un 30% del monto.

rigeración de sus efectos. Una perspectiva diacrónica, sin embargo, presenta otros elementos de análisis. En primer término, el recurso de los trabajadores tercerizados a las cláusulas convencionales como herramienta de reivindicación, es posible en tanto fracasó la apuesta empresaria por la negociación de un convenio colectivo por empresa y en tanto la dirección nacional de la UOM decidió sostener la vigencia del CCT N° 260/75. Si bien es posible detectar una lógica de negociación a nivel de empresa, la vigencia del antiguo convenio lo sostiene como herramienta. De otra parte, los registros de conflictos y reivindicaciones por parte de los trabajadores tercerizados –aún en la heterogeneidad de condiciones que los atraviesan– permiten identificar una lógica general, cual es la de achicar las diferencias que separan sus condiciones de trabajo de las de los efectivos. Esta posibilidad se ha puesto de manifiesto en conflictos puntuales y en reivindicaciones concretas que fueron surgiendo en las plantas periféricas. Consideramos que las implicancias y desarrollo de estas perspectivas están sujetos a la reconstrucción de colectivos reivindicativos que superen esa fragmentación.



---

## Conclusiones

### Los debates sobre el movimiento obrero desde una perspectiva socioantropológica

La configuración y el devenir del colectivo *somisero* expresan, de modo particularizado los avatares por los que atravesó la clase obrera argentina. La focalización en un grupo obrero singular, como unidad de análisis socioantropológica, nos permite dar cuenta de la complejidad constitutiva de los procesos sociales y, consideramos, nos permite aportar algunos elementos que complejizan y complementan interpretaciones históricas y análisis sociológicos.

Con este norte, trazamos un sendero analítico que nos permitiera visibilizar las relaciones concretas entre fenómenos y procesos que se construyen como campos temáticos segmentados en el campo de las ciencias sociales. Así, organización del trabajo y organización gremial, calificaciones y reivindicaciones; se sintetizan en la experiencia de este grupo obrero concreto y en las prácticas de los individuos.

En esta perspectiva, nos interesa retomar algunos aportes que se desarrollan a lo largo del texto. En primer término, consideramos haber aportado elementos de reflexión en torno a los procesos y mecanismos cotidianos mediante los que se construyen y sostienen relaciones de representatividad sindical, recuperando el rol activo de los trabajadores en dicha relación, junto con las potencialidades y limitaciones de dicho rol. Estos elementos evidencian la trama cotidiana de relaciones que dan sustento a las estrategias sindicales desarrolladas por las direcciones.

Esta perspectiva ilumina continuidades y rupturas en los modos de relación entre los trabajadores y los representantes sindicales, que relativizan las conclusiones extremas en torno de su disolución o su transformación que caracterizaron algunos análisis sobre los procesos de reconversión productiva.

Respecto de esto, nos interesa señalar la potencialidad de analizar las estrategias gremiales focalizando en la dualidad constitutiva de los trabajadores –vendedores de fuerza de trabajo y productores directos– y en el modo en que ambas dimensiones se articulan en reivindicaciones, acciones y prácticas concretas. Esta mirada complejiza el análisis del accionar gremial de los colectivos obreros, permitiendo identificar núcleos de continuidad entre las prácticas individuales y las colectivas. En el registro historiográfico, esta perspectiva complementa y opone elementos de interpretación al accionar de la clase obrera durante el ascenso en la lucha de clases de las décadas del sesenta y del setenta. El abordaje centrado en la cotidianeidad permite indagar los procesos concretos de articulación entre prácticas gremiales localizadas y alineamientos político-sindicales a escala nacional, además de proveer elementos que sustentaron la legitimidad y la continuidad de dichos alineamientos.

En segundo orden, consideramos que el abordaje propuesto permite evidenciar la multiplicidad de formas que adquiere la coerción en su articulación represiva –en un espectro que incluye el recurso a las instituciones estatales– o en su carácter económico –fundamentalmente a través de la inestabilidad laboral, pero también como determinación constitutiva de ser trabajador asalariado. En este punto, consideramos que hemos avanzado en la complejización de la noción de consenso productivo al recuperar su articulación con las relaciones de cooperación y coerción económica que estructuran la vida fabril y con las tradiciones gremiales y políticas. De este modo, descentramos el contenido del concepto de consenso de sus aspectos voluntarios, conscientes y articulados –y los deslizamientos hacia el individualismo metodológico que suelen connotar sus definiciones– para asumirlo como producto del enfrentamiento capital/trabajo que se expresa contradictoriamente en el sentido común.

Un tercer aspecto a recuperar de nuestro trabajo, radica en la estrategia de análisis de los procesos productivos. La recuperación de las nociones centrales de división del trabajo y proceso de trabajo/proceso de valorización, resultó sumamente fructífera para categorizar las relaciones de jerarquía y las funciones de los diferentes puestos como núcleo de constitución de los colectivos inclusivos, configurados como tales en virtud de las relaciones de cooperación que se imponen en el proceso productivo. Asimismo, la recuperación de estos conceptos para el análisis en el mediano plazo, permite identificar continuidades y rupturas, los contradictorios procesos de reorganización del trabajo. Esta perspectiva nos ha permitido construir elementos de problemati-

zación respecto de las tesis que auguraban cambios cualitativos en la relación capital/trabajo a partir de la categorización de las transformaciones en clave del paso entre modelos o paradigmas productivos.

En términos generales, el análisis del proceso de configuración y el devenir del colectivo obrero *somisero* nos ha permitido reconstruir al espacio fabril como un complejo entramado de relaciones económicas, políticas e ideológicas en constante devenir, cuya expresión concreta es la *cotidianidad fabril*. Esta instancia es la concretización de los procesos sociopolíticos y económicos generales, que se expresan en las políticas empresarias (de uso y gestión de la fuerza de trabajo, salariales, de organización y planificación de la producción, entre otras) y en prácticas obreras (por ejemplo en las formas de organización y protesta, relaciones de representatividad gremial, límites y reivindicaciones frente a los empresarios). En este estudio, planteamos una aproximación posible a los procesos sociales protagonizados por la clase trabajadora. Nuestra expectativa es que esta aproximación pueda ser complejizada y desarrollada por investigaciones subsiguientes que contribuyan a una mejor comprensión de los procesos históricos, como condición para mejorar nuestro accionar en el presente.





---

## Bibliografía

ACHILLI, Elena

(2000) *Investigar en Antropología Social. Los desafíos de transmitir un oficio*, Laborde Editor, Rosario.

ACEVES, Jorge

(1993) –compilador– *Historia Oral*, UAM, México.

ÁGUILA, Gabriela y VIANO, Cristina

(1999) “¿El cielo protector? Revisando el significado del populismo Latinoamericano”, en *Investigaciones Históricas*, Universidad de Valladolid, Vol 19, N° 1.

AMBRUSO, Marcos; CAMPOS, Julia; CAMPOS, Luis; GUILLERMO, Gianibelli; JAVIER, Izaguirre; HORACIO, Meguir y VERÓNICA, Quinteros

(2008) *Dilemas y conflictos en torno de la representación directa en el lugar de trabajo*, Serie Informes Temáticos, Observatorio de Derecho Social CTA. Disponible en [http://www.obderechosocial.org.ar/docs/nc\\_it\\_repr\\_directa.pdf](http://www.obderechosocial.org.ar/docs/nc_it_repr_directa.pdf)

ANDERSON, Perry

(1985) *Teoría, política e historia Un debate con E. P. Thompson*, Ed. Siglo XXI, México. [1° edición en Inglés: 1980].

(2002) “As antinomias de Gramsci”, en ANDERSON, Perry, *Afinidades Eletivas*, Ed. Boitempo, San Paulo. [1° edición en Inglés: 1976].

ANGÉLICO, Héctor; TESTA, Julio; HERNÁNDEZ, Daniel; MORENO, Omar y ROJO, Hugo

(1992) *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Fundación Friedrich Ebert, Buenos Aires.

ANSALDI, Waldo

(2003) *Tierra en Llamas. América Latina en los años 30*, Ed. Al Margen, Buenos Aires.

ANTUNES, Ricardo

(2000) *Os sentidos do trabalho*, Editorial Boi Tempo, Sao Paulo.

ASPIAZU, Daniel; BASUALDO, Eduardo y KULFAS, Matías

(2007) *La Industria siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*, FETIA-CTA, Buenos Aires.

ASTARITA ROLANDO, Colombo Octavio

(1998) “Revalorizando la dependencia a la luz de la crítica a la tesis del estancamiento crónico”, en *Debate Marxista*, N° 11, Buenos Aires.

ASTARITA, Rolando

(2006) *Valor, mercado mundial y globalización*, Editorial Kaicron, Buenos Aires.

ATZENI, Maurizio y GHIGLIANI, Pablo

(2008) “Nature and limits of trade unions’ mobilisation in contemporary Argentina”, en *Labour Again Publications*, [en línea] <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/atzeni-ghigliani.pdf>

AUGÉ, Marc

(1995) *Hacia una Antropología de los Mundos contemporáneos*, Editorial Gedisa, Barcelona. [1° edición en francés 1994].

BALCONI Margarita

(2000) *Tacitness, codification of technological knowledge and the organisation of industry*, (mimeo).

BALESTRINI, Nanni

(1974) *¡Queremos todo!*, Ediciones de la Flor, Buenos Aires. [1° edición en italiano 1971].

BASCETTI, Roberto

(1997) *Los documentos de la Resistencia Peronista*, Ed. de La Campana, La Plata.

BASUALDO, Eduardo; LOZANO, Claudio y FUKS, Miguel Ángel

(1991) *El conflicto de Villa Constitución. Ajuste y flexibilidad sobre los trabajadores. El caso Acindar*, IDEP - ATE, Buenos Aires

BASUALDO Eduardo

(2006) *Estudios de Historia Económica Argentina desde mediados del siglo XX a la actualidad*, FLACSO - Siglo XXI Ediciones, Buenos Aires.

BECCARIA, Luis y QUINTAR, Aida

(1995) “Reconversión productiva y mercado de trabajo. Reflexiones a partir de la experiencia en SOMISA”, en *Desarrollo Económico*, N° 139.

BELLINI, Claudio

(2005) “Política industrial e industria Siderúrgica en tiempos de Perón”, en *Revista Ciclos en la Historia, la economía y la sociedad*, Año XIII, N° 28, 1° semestre.

BERG, Federico

(2009) “Trabajadores de acero. Identidad, consenso y resistencia en la Sociedad Mixta Siderurgia Argentina durante la última dictadura militar (1976-1982)”, ponencia presentada en VI Jornadas Nacionales Espacio Memoria e Identidad, Rosario, octubre, Facultad de Humanidades y Artes, UNR.

BERG, Federico y CARMINATI, Andrés

(2008) “Revista Acero: el permanente receptor de todas las pulsaciones de SOMISA”, ponencia presentada en las *IV Jornadas de Trabajo sobre Historia Reciente*, Rosario, mayo, Facultad de Humanidades y Artes, UNR.

BISANG, Roberto y CHIDIAC, Martina

(1995) *Apertura económica, reestructuración productiva y medio ambiente. La siderurgia argentina en los '90*, CENIT, Buenos Aires.

BONNET, Alberto

(2008) *La hegemonía Menemista. El neoconservadurismo en Argentina 1989-2001*, Editorial Prometeo, Buenos Aires, Argentina.

BRAVERMAN, Harry

(1984) *Trabajo y Capital Monopolista*, Ed. Nuestro Tiempo, México. [1<sup>o</sup> edición en inglés 1974].

BRENNAN, James

(1996) *El Cordobazo*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

BUCHRUCKER, Cristian

(1987) *Nacionalismo y Peronismo*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

BULNER, Thomas Victor

(1997) “Las economías Latinoamericanas. 1929-1939” en BETHELL, Leslie –editor– *Historia de América Latina*, T 11, Economía y sociedad desde 1930, Editorial Crítica Grijalbo, Barcelona.

BURAWOY, Michael

(1979) “The Anthropology of Industrial Work” en *Annul Review of Anthropology*, Palo Alto, California, N<sup>o</sup> 8.

(1989) *El consentimiento en la Producción*, Editorial Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid. [1<sup>o</sup> edición 1979].

CABELLO NARANJO, Elena

(1993) “¿La siderurgia: una señal equivocada?”, en *Comercio Exterior*

CAMARERO, Hernán

(2007) *A la conquista de la clase obrera. Los comunistas y el mundo del trabajo en Argentina 1920-1935*, Editorial Siglo XXI

CARMINATI, Andrés

(2008) *Disciplinamiento laboral y conflictividad social. Estado, sindicatos y trabajadores en SOMISA. 1973-1983*, Seminario General, Escuela de Historia, UNR.

CAVAROZZI, Marcelo

(1997) *Autoritarismo y Democracia (1955-1996)*, Editorial Ariel, Buenos Aires

CERUTTI, Leonidas y RESELS, Mariano

(2006) *Democracia Directa y Gestión Obrera. El SOEPU, la intersindical*

*de San Lorenzo y la coordinadora de gremios 1962-1976*, Ediciones del Castillo, Rosario.

CORIAT, Benjamin

(1982) *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI Editores, Madrid. [1° edición en francés 1979].

(1993) *El taller y el robot*, Editorial Siglo XXI, Madrid. [1° edición en francés 1990].

(2000) *Pensar al revés*, Siglo XXI Editores, México. [1° edición en francés 1998].

CHANDLER, Alfred

(1987) *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid. [1° edición en inglés 1977].

CONTRERAS, Gustavo

(2011) *El personal de la administración pública nacional y sus proyecciones político – sindicales durante el primer gobierno peronista (1946-1955)* en SIMONASSI, Silvia y DICOSIMO, Daniel –compiladores– *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX. Indagaciones desde la historia social*, Editorial Prohistoria, Rosario.

DANKLMAIER, Christine

(1996) “Total Quality Management. Las relaciones laborales en las empresas de servicios en la década del ‘90”, en *Actas de las Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*, Tomo VI.

DINIUS, Oliver

(2006) “Technology, the division of labour and worker’s power in Brazil’s National Steel company”, ponencia presentada en la *Conferencia Internacional de Historia Económica*, Helsinki, Finlandia, agosto.

DINIUS, O. y VERGARA, A.

(2011) –compiladores– *Company Towns in the ameritas: Landscapes, power and working-class communities*, Athens Georgia University Press.

DI TELLA, Torcuato

(2003) *Perón y los sindicatos*, Ed. Ariel, Buenos Aires.

DOERINGER, Peter y PIORE, Michael

(1985) *Mercados internos de trabajo y análisis laboral*, Ministerio de Trabajo y seguridad social, Madrid. [1º edición en inglés 1971].

DOYON, Louise

(2006) *Perón y los trabajadores. Los orígenes del Sindicalismo Peronista. 1943-1955*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.

DROLAS, Ana

(2004) “Futuro y devenir de la representatividad sindical. Las posibilidades de la identificación”, en BATTISTINI, O. –compilador– *El trabajo frente al espejo*, Prometeo, Buenos Aires.

DUVAL, Natalia

(2001) *Los Sindicatos clasistas*, Ediciones Fundación Pedro Milesi, Córdoba.

ENGELS, Federico

(1974) *La Situación de la clase obrera en Inglaterra*, Ediciones Diáspora, Buenos Aires. [1º edición en inglés 1845].

ERMIDA, Uriarte Oscar y COLOTUZZO, Natalia

(2009) *Descentralización, tercerización, subcontratación*, OIT, Lima.

ESPONDA, María Alejandra

(2008) *La carpeta negra de Mamá Propulsora*. Tesis de Licenciatura en Antropología, UNAM.

ETCHEMENDY, Sebastian y COLLIER, Ruth

(2007) *Down but noto ut. Union resurgence and segmented neocorporatism in Argentina (2003-2007)*, en *Politics and Society vol 35 N° 3*, septiembre.

EVANS-PRITCHARD, Edward

(1977) *Los Nuer* Editorial Anagrama, Barcelona. [1º edición en inglés 1936].

FAGOTTI, Emiliano; GABINIZ, Martin; SOUL, Julia

(2001) “Privatizaciones y reconversión productiva. Aproximación al caso SOMISA/Siderar”, ponencia presentada en *Primeras Jornadas de Historia Regional*, San Lorenzo, agosto.

## Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL)

(1987) *El fracaso del estatismo. Una propuesta para la Reforma del Sector Público Argentino*, Editorial Sudamericana/Planeta, Buenos Aires.

## FRIEDMANN, Georges

(1947) “Philosophy underlying the Hawthorne Investigation”, en *Social Forces*, vol. 28, N° 2, [en línea] <http://www.jstor.org/stable/pdfplus/2572649.pdf>

## GARCÍA CANCLINI, Néstor

(1985) *Ideología, Cultura y Poder*, Ediciones de Filosofía y Letras, UBA.

## GIACALONE, Rita

(2004) *La regionalización de la siderurgia*, Ed. Biblos, Buenos Aires.

## GIDDENS, Anthony

(1987) *Las nuevas reglas del método sociológico*, Editorial Amorrortu, Madrid. [1° edición en inglés: 1967].

(1995) *La constitución de la Sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*, Editorial Amorrortu, Madrid. [1° edición en inglés 1984].

## GORDILLO, Mónica

(1999) *Córdoba en los '60. La experiencia del sindicalismo combative*, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba.

## GRAMSCI, Antonio

(1971) *El Materialismo Histórico y la Filosofía de Benedetto Croce*, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires. [1° edición en italiano 1938].

(2003) *Notas sobre Maquiavelo, sobre la política y sobre el Estado Moderno*, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires. [1° edición en italiano 1938].

(2004) *Antología*, Manuel Sacristán –editor–, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.

(2006) *Los intelectuales y la organización de la cultura*, Editorial Nueva Visión, Buenos Aires. [1° edición en italiano 1938].

(2008) *El Risorgimento*, Editorial Las Cuarenta, Buenos Aires. [1° edición en italiano 1938].

HELLER, Agnes

(1992) *Sociología de la vida cotidiana*, Editorial Península. [1° edición en húngaro 1970].

HINKELHAMMERT, Franz

(1974) *Dialéctica del Desarrollo desigual*, Editorial Contraseña, Buenos Aires.

HOBSBWAN, Eric

(1998) *La era del Capital 1848-1875*, Editorial Crítica, Buenos Aires. [1° edición en inglés 1975].

HOLLOWAY, John

(1988) “La Rosa Roja de Nissan”, en *Cuadernos del Sur N° 7*, Ed. Tierra del Fuego, Buenos Aires.

ÑIGO CARRERA, Nicolás

(2000) *La estrategia de la clase obrera 1936*, Ediciones La Rosa Blindada/PIMSA, Buenos Aires.

JABBAZ, Marcela

(1994) *Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo. Estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión siderúrgica*, Documento de Trabajo N° 36, [en línea] <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/jabbaz.rtf>

(1998) *La institucionalización de nuevas relaciones laborales. Un estudio comparativo de casos en la siderurgia argentina*, Tesis de Maestría en Ciencias Sociales, UBA.

JAMES, Daniel

(1990) *Resistencia e Integración*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.

JEREZ, Patricia

(2007) “Treinta años en la evolución de la industria siderúrgica argentina (1947-1976) Una cuestión de oferta y demanda” en ROUGIER, Marcelo –director– *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina (1950-1980)*, Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.

KLEIN, Naomi

(2007) *La Doctrina del Shock*, Editorial Paidós, Barcelona.



KOSIK, Karel

(1967) *Dialéctica de lo concreto*, Editorial Grijalbo, México. [1° edición en checo 1963].

LAURELL, Cristina

(1987) *Procesos de trabajo y salud en Sicartsa*, UAM-X, México.

LEBEDINSKY, Viviana

(2010) *Argentina en sus mitos. Del granero del mundo a la nación fabril*, Imago Mundi, UNGS, Gral. Sarmiento, 2010.

LEFEBVRE, Henri

(1993) *Lógica formal, lógica dialéctica*, Siglo XXI Editores, México. [1° edición en francés 1947].

LEITE LOPES, Sergio

(1978) *O vapor do Diabo* Editorial Paz e Terra, Sao Paulo, 1978. [Edición en castellano: *El Vapor del Diablo*, Antropofagia, Buenos Aires, 2011].

(1986) *A tecelagem dos conflitos de classe na 'cidade das chaminés'*, Tese de Doutorado en Antropología, Museu Nacional, UFRJ (3 tomos).

LESSER, R. y PANAIÁ, M.

(1973) "Las estrategias militares frente al proceso de industrialización" en *Estudios sobre los orígenes del Peronismo*, Tomo II, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.

LINHART, Robert

(2003) *De cadenas y de hombres*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires. [1° edición en francés 1979].

LINS RIBEIRO, Gustavo

(2006) *El capital de la Esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia*, Editorial Antropofagia, Buenos Aires.

LOBATO, Mirta

(2001) *La vida en las fábricas Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera. Berisso. 1904-1970*, Ed. Prometeo - Entrepasados, Buenos Aires.

LÖBBE, Héctor

(2006) *La guerrilla fabril*, Ediciones Razón y Revolución, Buenos Aires.

LUKACS, Gyorgy

(2004) *Ontología del Ser Social: el Trabajo* Ediciones Herramienta, Buenos Aires.

MACKINNON, Moira y PETRONE, Mario –compiladores–

(1998) *Populismo y neopopulismo en América Latina. El problema de la cienicienta*, Editorial Eudeba, Buenos Aires.

MANZANO, Virginia

(1996) “¿Quiénes son los obreros en tiempos de reconversión?”, en *Actas de las Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*, Tomo VI, pp. 140/146, Rosario.

(2002) “Del ascenso social a la precarización. Un análisis sobre la producción de significados en torno al trabajo en el sector metalúrgico a fines de la década del 1990” en *Cuadernos de Antropología Social N° 15*, FFyL UBA.

MARTICORENA, Clara

(2011) *Trabajo asalariado y negociación colectiva durante la convertibilidad y posconvertibilidad en industria manufacturera Argentina (1991-2007)*, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, UBA.

MARTÍNEZ, Oscar –compilador–

(1994) *Pensando la Reconversión*, Ed. CIPES

MARX, Karl

(1999) *El Capital*, Tomos I y II, Siglo XXI Editores, México. [1° edición en alemán 1867].

(2000) *El Capital, Libro I, Capítulo VI Inédito*, Siglo XXI Editores.

(2005) *Elementos fundamentales para la crítica de la economía política. Grundrisse*, Tomos I y II, Siglo XXI Editores, México. [1° edición en alemán 1939].

(2006) *Manuscritos económico-filosóficos de 1844*, Editorial Colihue, Buenos Aires. [1° edición en alemán 1932].

MATSUSHITA, Hiroshi

(1987) *El movimiento obrero argentino entre 1930 y 1945*, Editorial Siglo XX, Buenos Aires.

MAYO, Elton

(1939) "Routine interaction and the problem of Collaboration", en *American Sociological Review*, Vol 4 N° 3, junio, [en línea] [www.jstor.org/stable/2084920](http://www.jstor.org/stable/2084920)

(1977) *Problemas sociales de una civilización industrial*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires. [1° edición en inglés 1945].

(1959) *Problemas humanos de una civilización industrial*, Ed. Nueva Visión, Buenos Aires. [1° edición en inglés 1946].

MELGOZA VALDIVIA, Javier

(1990) "Tras la huella de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo" en *Sociológica N° 14*.

MENÉNDEZ, Eduardo

(1981) *Poder, estratificación y salud*, Ediciones de la Casa Chata, México.

(1990) "Trabajo y significación subjetiva. Continuidad cultural, determinación económica y negatividad", en *Antropología Médica. Orientaciones, desigualdades y transacciones*, Ediciones de la Casa Chata, México.

(2010) *La parte negada de la Cultura*, Prohistoria Ediciones, Rosario.

MORAES MOREL, Regina

(1989) *A Ferro e Fogo. Construção e crise da "família siderurgica": o caso de Volta Redonda (1941-1968)*, Tese de doutorado en Antropología y Sociología, UFRJ.

MURMIS, Miguel y PORTANTIERO, Juan Carlos

(2004) *Estudios sobre los Orígenes del Peronismo*, Siglo XXI Editores, Buenos Aires.

NASH, June

(1989) *From tank town to high tech. Industrial cycles and community clash* Suny Press.

(2008) *Nosotros comemos a las minas, las minas nos comen a nosotros*, Editorial Antropofagia, Buenos Aires. [1° edición en inglés 1979].

NAVILLE, Pierre

(1997) "El progreso técnico, la evolución del trabajo y la organización de la empresa" en FRIEDMAN, G. y NAVILLE, P. –compiladores– *Tratado*

*de Sociología del Trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México. [1° edición en francés 1959].

NEDIX, Reinhardt y FISHER, Lloyd

(1949) *The Perspectives of Elton Mayo* en *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 31, N° 4, [en línea] [www.jstor.org/stable/1928657](http://www.jstor.org/stable/1928657)

NEIBURG, Federico

(1988) *Fábrica y villa obrera. Historia social y antropología de los obreros del cemento*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

NOSIGLIA, Julio

(1983) *El Desarrollismo*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

NOVELO, Victoria –compiladora–

(1999) *Historia y cultura obrera*, CIESAS, Ediciones de la Casa Chata, México.

OSTIGUY, Pierre

(1990) *Los capitanes de la Industria*, Ed. Planeta Sudamericana, Buenos Aires.

PALENZUELA, Pablo

(1995) “Las culturas del trabajo: una aproximación antropológica” en *Sociología del Trabajo*, N° 24.

PALERMO, Hernán y SOUL, Julia

(2009) “Petróleo, acero y nación. Una aproximación antropológica a los procesos sociopolíticos de los colectivos de trabajo de YPF y SOMISA” en SCHNEIDER, A. –compilador– *Trabajadores, Un análisis sobre el accionar de la clase obrera argentina en la segunda mitad del siglo XX*, Editorial Herramienta, Buenos Aires.

PERALTA RAMOS, Mónica

(2007) *La economía política argentina, Poder y Clases Sociales (1930-2006)*, Fondo de Cultura Económica, México.

POTASH, Robert

(1985) *El Ejército y la política en Argentina*, Editorial Hyspamérica, Buenos Aires.

RAMÍREZ, Hernán

(2008) “Genealogías del Consenso. Brasil y Argentina. 1961-1991” en *A Contracorriente. Revista de Historia Social y Literatura en América Latina*, Vol. 7, nº 3, Universidad de Carolina del Norte.

RIVERO, Cynthia

(2007) *Entre la Comunidad del Acero y la Comunidad de María. Un análisis antropológico sobre los avatares sociopolíticos de San Nicolás*, Editorial Antropofagia, Buenos Aires.

RODRÍGUEZ, Gloria

(2001) “Un ‘Rosario’ de conflictos. La conflictividad social en clave local” en *Revista del Observatorio Social de América Latina (OSAL) N° 5*, septiembre CLACSO, Buenos Aires

(2003) “Empresas recuperadas: otra propuesta de trabajadores en situación de conflicto laboral” en SEOANE, José –compilador– *Movimientos Sociales y Conflicto en América Latina*, CLACSO, Buenos Aires

ROFMAN, Alejandro y ROMERO, Luis Alberto

(1973) *Sistema socioeconómico y estructura regional en la Argentina*, Amorrortu Ediciones, Buenos Aires.

ROFMAN, Alejandro y PEÑALVA, Susana

(1995) “La privatización de SOMISA y su impacto en la producción y el empleo en San Nicolás” en *Revista Ciclos*, 1º semestre, Buenos Aires.

ROLDÁN, Iris

(1974) *Sindicatos y protesta social en Argentina (1969-1974). Un estudio de caso. El sindicato de Luz y Fuerza de Córdoba*, Centro de Estudios y Documentación Latinoamericanos, Amsterdam.

(2000) *¿Globalización o mundialización?*, EUDEBA, Buenos Aires.

ROMERO, Carlos

(2010) “La mitad del personal de Siderar en condiciones precarias” en *Revista Veintitrés*, 12 de mayo 2011, [en línea] <http://veintitres.infonews.com/nota-2742-politica-Rocca-explota.html>.

ROUQUIE, Alain

(1981) *Poder militar y sociedad política en Argentina*, Editorial Emecé, Buenos Aires.

SAN MARTÍN, Salvador

(1988) “El Plan Siderúrgico Argentino. Visiones y realidad”, en *Boletín Informativo Techint*, N° 254, Buenos Aires.

SARIEGO RODRÍGUEZ, Juan Luis

(1999) “La formación de la clase obrera en los enclaves mineros”, en NOVELO, Victoria –compiladora– *Historia y cultura obrera*, CIESAS, Ediciones de la Casa Chata, México.

SCHIAVI, Marcos

(2011) *Algunas consideraciones sobre poder, productividad y trabajadores en el primer peronismo: la mirada de los industriales metalúrgicos (1946 -1955)* en SIMONASSI, Silvia y DICOSIMO, Daniel –compiladores– *Trabajadores y empresarios en la Argentina del siglo XX. Indagaciones desde la historia social*, Editorial Prohistoria, Rosario.

SCHNEIDER, Alejandro

(2005) *Los compañeros. Trabajadores, izquierda y peronismo*, Ediciones Imago Mundi. Buenos Aires.

SCHORR, Martín

(2004) *Industria y Nación*, Editorial Edhasa, Buenos Aires.

SCHVARZER, Jorge

(1993) “Expansión, maduración y perspectivas de las ramas básicas de procesos en la industria argentina” en *Desarrollo Económico*, vol. 33, N° 131.

(1996) *La industria que supimos conseguir*, Editorial Planeta, Buenos Aires.

SIMONASSI, Silvia

(1996) “Relaciones laborales en las fábricas metalúrgicas de Rosario en los años ‘70” en *Actas de las Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*, Tomo VI, Rosario.

(2004) *Historias de Metal. Industria e industriales Metalúrgicos de Rosario (1973-1983)*, Tesis de Maestría, FLACSO, marzo.

SOUL, Julia

(2008) “Mirando al sur... precarización del trabajo y concentración productiva. Apuntes sobre los cambios en la estructura y el proceso de trabajo

en la industria siderúrgica nacional”, en *Realidad Económica* N° 239 Buenos Aires, IADE.

THOMPSON, Edward Palmer

(1979) *Tradición, revuelta y conciencia de clase*, Crítica, Grijalbo, Barcelona.

(1979) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*, Grijalbo, Barcelona. [1° edición en inglés 1963].

(1985) *Miseria de la Teoría*, Editorial Crítica Grijalbo, Barcelona. [1° edición en inglés 1978].

TORRE, Juan Carlos

(1983) *Los Sindicatos en el Gobierno*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

(1986) –compilador– *La formación del sindicalismo peronista*, Editorial Legasa, Buenos Aires.

VILAS, Carlosç

(1988) “El populismo latinoamericano. Un enfoque estructural”, en *Desarrollo Económico*, Vol. 28, N° 111, Buenos Aires.

VILLANUEVA, Roberto

(2008) *Historia de la Siderurgia Argentina*, Editorial Eudeba, Buenos Aires.

VITALI, Giampaolo

(1992) “Desarrollo, crisis y reestructuración de la Industria Siderúrgica en Europa”, en *Boletín Informativo Techint* N° 270, Buenos Aires, Organización Techint.

WALSH, Rodolfo

(1969) *¿Quién mató a Rosendo?*, Ediciones de la Flor, Buenos Aires.

WALLACE, Santiago y CIEZA, Daniel

(1994) *El sindicalismo combativo de Quilmes, Varela y Berazategui* en CAMPIONE, Daniel –compilador– *La clase obrera de Alfonsín a Menem*, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires.

(1996) *Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo* en *Actas de las Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*, Tomo VI, Rosario, UNR

WARNER, William Lloyd

(1941) "Social Anthropology and the modern community" en *The American Journal of Sociology*, Vol. XLVI, n° 6.

WEIL, Simone

(2010) *La condición obrera*, Editorial El cuenco de Plata, Buenos Aires.

WOMACK, John

(2008) *Posición estratégica y fuerza obrera. Hacia una nueva historia de los movimientos obreros*, Fondo de Cultura Económica, México.

## Fuentes consultadas

### Periodísticas

*Clarín*: septiembre, octubre y noviembre de 1991; noviembre de 1992 y Suplemento Económico *La siderurgia de los 90* (abril 1994).

*El Norte*: 1960-1974 y 1986 y 1990/1993 y *Suplemento San Nicolás 250 años de una ciudad. Sección El Desarrollo Industrial de San Nicolás*, El Norte, 1998

*El Siderúrgico*: 1975 – 1983

*La Nación*: junio 1960 – julio 1965 – enero y febrero 1973

*La Prensa*: junio 1960

*La Capital*: junio 1960 – septiembre – diciembre 1991 y 1992

ZOCCOLA, Alberto

*A 40 años del encendido del Alto Horno N° 1*, artículo de divulgación publicado en varios medios electrónicos (cedido por el autor), junio, 2000.



## Empresarias

*Boletín Informativo Techint*, Publicación trimestral de la Organización Techint, 1990-2000.

Booz Allen and Hamilton International Inc.

(1967) *Reporte Final*, mayo. Disponible en Archivo General de la Nación, Sección Intermedios.

CASTIÑEIRAS, Pedro

*Esto lo hicieron los Argentinos*, Buenos Aires, 1972.

*Considerar* (publicación institucional de Siderar), Nº 1 al 20.

SAVIO, Manuel

(1973) "Plan Siderúrgico Argentino. Primera elevación del Plan Siderúrgico" [1946], en *Obras Completas*, SOMISA.

SOMISA

*Diez años produciendo acero*, Ed. SOMISA, Buenos Aires, 1971

*Boletín de la Presidencia* (1971-1984) disponibles en Archivo General de la Nación, Sección Intermedios

*Boletín de la Gerencia General* (1971-1984) disponibles en Archivo General de la Nación, Sección Intermedios

*Memorias y Balances* 1960-1989 disponibles en Archivo General de la Nación, Sección Intermedios

*Memoria Descriptiva*: 1958 disponible en Archivo General de la Nación, Sección Intermedios

*Problema Siderúrgico argentino y planta General Savio* Serie Conferencias, 1965

*Origen, desarrollo y planes de expansión*, Serie Conferencias, 1962

*Proyecto de Expansión de la Planta General Savio. Plan 2500000 toneladas* 1969 SIDERAR:

*Manual de Inducción. Procesos y productos*, S/d

*Plan Industrial Comercial* 2003

TERZANO, Renzo

(1964) *Relaciones Humanas en la Industria*, Publicado por división de Capacitación Técnica del Departamento de Personal SOMISA.

## Sindicales y políticas

*Archivo DIPBA* en Mesa B, Carpeta 111, Legajos N° 132, 104, 102, 68, 50,43, 42 (tomo 1 y 2), 5 (tomo 1) y Legajos caratulados: “Panfleto San Nicolás (...)”; “Volantes hallados en San Nicolás”.

Comité de lucha por la reincorporación

(1987) *A los trabajadores de SOMISA y al pueblo de San Nicolás*, volante.

*Convenios Colectivos de Trabajo Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina*: N° 122/63; N° 162/71 y N° 260/75.

HERRERA, Luis

(1994) *Síntesis histórica del Desarrollo Regional*, San Nicolás (mimeo).

Partido Comunista Argentino

(1960-1965) *Nuestra Palabra*, periódico.

(1982) *SOMISA es liberación pero no puede explotar a sus trabajadores*, folleto.

(1986) *¿Qué Pasa?*, publicación, abril 1986.

Partido Socialista de los Trabajadores

(1973) *Avanzada Socialista N° 46 y 47*, periódico, enero 1973.

UOM San Nicolás

(1983) *Diez Años de Labor*, Suplemento Especial diario *El Norte*, 25 de mayo 1983.



