

Recebido em: 31/07/2018.
Aprovação final em: 08/01/2019.

REORGANIZACIÓN SÍ, DESPIDOS NO. RESTRUC- TURACIÓN PRODUCTIVA Y ESTRATEGIAS GREMIALES EN PROPULSORA SIDERÚRGICA.

*REORGANIZATION YES, DISMISSALS NO. PRODUCTIVE
RESTRUCTURING AND UNION STRATEGIES IN PROPULSORA
SIDERÚRGICA.*

*RÉORGANISATION OUI, REJETS NON. RESTRUCTURATION
PRODUCTIVE ET STRATÉGIES SYNDICALES DANS PROPULSORA
SIDERÚRGICA.*

*REORGANIZAÇÃO SIM, DEMISSÕES NÃO. REESTRUTURAÇÃO
PRODUTIVA E ESTRATÉGIAS SINDICAIS EM UMA PROPULSORA
SIDERÚRGICA.*

Felipe Venero*

RESUMEN: En este artículo analizamos el proceso de reestructuración productiva realizado en Propulsora Siderúrgica a mediados de 1991 a partir de tres dimensiones. En primer lugar, nos focalizamos en las transformaciones realizadas en los años previos y que pueden ser consideradas como antecedentes del proyecto de reestructuración. En segundo lugar, nos introducimos en el proceso de reestructuración en sí, para comprender los cambios introducidos en la utilización de la fuerza de trabajo. Por último, analizamos el accionar de la comisión interna y el cuerpo de delegados en ambos procesos, así como el impacto que tuvo la reestructuración de 1991 en las instancias organizativas.

Palabras clave: Historia Argentina; Trabajadores; Reestructuración productiva; Organización gremial; Industria siderúrgica.

ABSTRACT: *In this paper we analyze the process of productive reconversion made in Propulsora Siderúrgica in 1991 from three dimensions. First of all, we focus on the transformations made in the previous years that can be considered as antecedents of the restructuring project. Secondly, we introduce ourselves in the pro-*

* Licenciado en Historia e doutorando em Historia en la Universidad Nacional de La Plata (UNLP); Profesor de Historia Argentina III en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP, La Plata, PBA, Argentina; E-mail: venerof@gmail.com

cess of reconversion itself, to understand the changes introduced in the organization and use of the labor force. Finally, we analyze the actions of the internal commission and the body of delegates in both processes, as well as the impact that the restructuring of 1991 had on the organizational instances.

Keywords: *Argentinian history; Workers; Productive reconversion; Trade union organization; Iron and steel industry.*

RÉSUMÉ: *Dans cet article, nous analysons le processus de reconversion productive effectué dans Propulsora Siderúrgica à la mi-1991 à partir de trois dimensions. Tout d'abord, nous nous concentrons sur les transformations effectuées au cours des années précédentes qui peuvent être considérées comme des antécédents du projet de restructuration. Deuxièmement, nous nous présentons dans le processus de reconversion lui-même, pour comprendre les changements introduits dans l'utilisation de la force de travail. Enfin, nous analysons les actions de la commission interne et du corps des délégués dans les deux processus, ainsi que l'impact de la restructuration de 1991 sur les instances organisationnelles.*

Mots clés: *Histoire argentine; Travailleurs; Reconversion productive; Organisation syndicale; Sidérurgie.*

RESUMO: *Neste artigo analisamos o processo de reconversão produtiva realizado em Propulsora Siderúrgica em meados de 1991 a partir de três dimensões. Em primeiro lugar, nos concentramos nas transformações feitas nos anos anteriores que podem ser consideradas como antecedentes do projeto de reestruturação. Em segundo lugar, nos introduzimos no processo de reconversão em si, para entender as mudanças introduzidas no uso da força de trabalho. Finalmente, analisamos as ações da comissão interna e do corpo de delegados em ambos os processos, bem como o impacto que a reestruturação de 1991 teve sobre as instâncias organizacionais.*

Palavras-chave: *História argentina; Trabalhadores; Reconversão produtiva; Organização sindical; Siderurgia.*

PRESENTACIÓN

A mediados de la década del ochenta grandes sectores de la industria argentina comenzaron procesos de reestructuración productiva, ajustándose a los cambios que se estaban produciendo en la industria a nivel mundial. La siderurgia fue una de las principales

ramas en transitar ese camino a partir de un fuerte proceso de concentración del capital, que devino en la conformación de un mercado duopolio en el sector compuesto por dos empresas, Acindar¹ y Siderar, y de reestructuraciones internas de los establecimientos (Azpiazu y Basualdo, 1989; Azpiazu y Basualdo, 1995; Azpiazu, Basualdo y Khavisse, 2004; Azpiazu, Basualdo y Kulfas, 2005; Bisang y Gutman, 1989; Jerez, 2008).

En este artículo analizamos el proceso de reestructuración productiva que se realizó en Propulsora Siderúrgica, una de las principales plantas de laminación en frío perteneciente al grupo Techint, que luego sería parte de Siderar, y las estrategias gremiales empeñadas por el cuerpo de delegados y la comisión interna del establecimiento frente a los cambios.² La empresa aplicó un profundo plan de reestructuración productiva que abarcó al conjunto de la planta en 1991 y que le permitió incrementar fuertemente los niveles de productividad de la mano de obra junto con una gran reducción del personal. El plan de reestructuración iniciado en 1991 culminó dos años después, al mismo tiempo que el grupo Techint fusionaba Propulsora Siderúrgica con la ex Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina SOMISA, tras adquirirla en el proceso de privatización, creando Siderar. Cabe señalar que la propia SOMISA había sido reestructurada previo a ser puesta a la venta por parte del gobierno (Soul, 2014).

Sin embargo, a la hora de aplicar el plan de reestructuración, algunos de los cambios propuestos no eran una novedad absoluta. Con anterioridad se realizaron cambios parciales, en distintos sectores de la planta, que podemos considerar como antecedentes en tanto muestran los lineamientos y objetivos que orientaron la reestructuración global, pese a que la empresa no los haya implementado con ese fin. Uno de los objetivos de este trabajo es reconstruir dichos cambios previos y establecer los hilos que los unen con la reestructuración global.

El proceso de 1991 ha sido analizado en profundidad por Alejandra Esponda en diversos trabajos (2007, 2011, 2012 y 2016) a partir de los testimonios de trabajadores y ex-trabajadores de la empresa con

¹ Acindar fue fundada en 1942 y su principal producción es de barras laminadas en caliente.

² El trabajo forma parte de mi investigación doctoral en la que analizó las formas de organización sindical de base dentro del establecimiento en un extenso período, 1969-1993.

una perspectiva cercana a la antropología del trabajo, focalizando el objeto de estudio en los sentidos que la transformación tuvo en los operarios y en las empresas cooperativas que crearon los trabajadores que accedieron al retiro voluntario. Esos trabajos son la base de nuestra investigación en tanto compartimos los análisis elaborados por la autora, pero nos alejamos en dos elementos. En primer lugar, hemos podido acceder a una fuente de gran valor para analizar los procesos de cambios y transformaciones realizadas, que son varias de las *Actas Acuerdo* firmadas entre la gerencia de la empresa y la representación gremial, en la que quedaron asentados los cambios que se fueron introduciendo en la planta. En términos metodológicos, si bien hemos utilizado otras fuentes, como los testimonios de trabajadores, la reconstrucción de los cambios se sustenta en esa documentación. En segundo lugar, nuestro enfoque no dará cuenta de los sentidos atribuidos por los trabajadores a dichas transformaciones, sino que buscaremos precisar los cambios tanto en relación con las fechas para comprender la historicidad de los procesos, como comprender los cambios en sí mismos. Es importante aclarar que podemos avanzar en ese sentido gracias a la documentación que poseemos hoy en día.

El artículo analiza tres dimensiones para comprender los vínculos entre los cambios implementados en la organización del trabajo y el accionar gremial. En primer lugar, indagamos en aquellas transformaciones que se produjeron en los años previos y que, vistas en perspectiva, se asemejan al plan de reestructuración global de 1991. En segunda instancia nos volcamos de lleno sobre el proceso de reestructuración productiva para dar cuenta los cambios concretos que podemos observar a través de la documentación. El tercer y último punto que analizamos es el rol del cuerpo de delegados y la comisión interna en esos procesos y el impacto que tuvo la reestructuración sobre dichas instancias de organización sindical.

PROPULSORA SIDERÚRGICA: HISTORIA EMPRESARIAL Y PROCESO PRODUCTIVO

En diciembre de 1969 se puso en funcionamiento la planta de laminación en frío de Propulsora Siderúrgica en la localidad de Ensenada, al oeste de la ciudad de La Plata, capital de la provincia de Buenos Aires, a sesenta kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. El objetivo del grupo Techint era instalar una planta integrada,³ pero las distintas trabas impuestas por la *Dirección General de Fabricaciones Militares*, órgano encargado de controlar la producción siderúrgica en el país, nunca lo avalaron ya que no querían que una empresa privada compita con la SOMISA, la siderurgia estatal. Propulsora Siderúrgica se instaló como una moderna planta de laminación en frío, con tecnología de primer nivel internacional, y operó en sus primeros años con mil quinientos trabajadores aproximadamente (Castro, 2006).

Rápidamente se convirtió en la principal laminadora privada y compitió en el mercado con los productos de SOMISA. Debido a las trabas impuestas por los militares, la planta nunca llegó a integrarse, pero introdujo algunas ampliaciones en el proceso productivo incrementando rápidamente la capacidad productiva. La crisis económica de mediados de los setenta sacudió a la siderurgia a nivel mundial, reduciendo la demanda de acero, por lo que la producción local quedó estancada. Sin embargo, Propulsora no se vio sacudida, logrando atravesar los momentos de crisis.

Es preciso realizar una descripción breve de las distintas instancias del proceso productivo y de los sectores que componen la planta de laminación en frío de Propulsora Siderúrgica para poder dar cuenta de las transformaciones introducidas en los procesos de reestructuración. Durante el período que analizamos el acero llegaba en forma de bobinas (acero enrollado) por barco al puerto propio de la empresa, eran descargadas por los gruistas y transportadas en camiones y/o tractores por operarios que pertenecían al sector *Transportes* hasta una zona denominada monte en donde eran depositadas hasta que se la introducía en la nave principal para su laminación. Cuando una bobina era seleccionada para ser procesada, *Transpor-*

³ Las plantas integradas realizan los tres procesos siderúrgicos: reducción, aceración y laminación.

tes la llevaba hasta la nave en donde era recibida por operarios del sector *AMAP*, que identificaban el material entrante para entregarlo a la primera etapa del proceso productivo.

Lo primero que se hace con una bobina es quitarle el óxido que se genera en la superficie del acero, tarea que se realiza en *Decapado* a través de unos piletones de ácido clorhídrico.⁴ Una vez decapada, la bobina pasa al *Tandem*, que es en donde se produce la laminación a través de un juego de cilindros que presionan la chapa. De allí el material es llevado a *Recocido*, en donde la bobina se coloca en hornos para que se recomponga la estructura molecular del acero, alterada tras el estiramiento. El siguiente paso se realiza en el *Temper*, en donde se mejora el acabado superficial del acero y es posible realizar una pequeña laminación. La chapa puede salir al mercado en forma de bobinas o cortada, para ello la empresa cuenta con un sector denominado *Línea de corte*. Tanto en un formato como en el otro, el material pasa por el sector *Embalaje* y luego por *Expedición*. Durante todo el proceso, el acero es movido a través de *puentes grúa*.

La planta cuenta con talleres de mantenimiento general que se ubican fuera del galpón principal y algunos talleres específicos de cada sector que se encuentran junto a los sectores de producción, como la *Tornería de cilindros* que se encuentra en el *Temper*. A su vez, cuenta con una *Sección Operativa-POOL*, compuesto por varios trabajadores que cubren los puestos que se necesiten. Por último, queremos señalar la existencia de un *Laboratorio* encargado de verificar la calidad del producto.

PRIMERAS TRANSFORMACIONES PRODUCTIVAS EN LOS AÑOS OCHENTAS

El primer cambio en la organización de la fuerza de trabajo del que tenemos registro se realizó en agosto de 1986. Es muy probable que se hayan realizado cambios similares con anterioridad, pero la falta de fuentes escritas no nos permite dar cuenta de ellas, sin embargo, no parece erróneo asumir que esas transformaciones no eran novedosas.

⁴ La planta de Ensenada fue pionera en utilizar este método para decapar la chapa, y una de las primeras en el mundo en regenerar el ácido al mismo tiempo con una estación dentro del establecimiento.

La reorganización se realizó en el sector *Decapado* e implicaba, según el acta rubricada por las partes, “una racional redistribución de funciones y racionalización de alguna de ellas en determinados puestos de trabajo”. El lado positivo para los trabajadores se debía al “acortamiento de la carrera de capacitación con la posibilidad del cobro de la categoría superior en plazos más cortos”.⁵ Lamentablemente no contamos con un acta previa del sector que nos permita comparar y dar cuenta en profundidad de los cambios introducidos, sin embargo, el texto nos permite ver una serie de puntos relevantes. Al inicio señala que un objetivo era reducir el plantel del sector, lo que se lograba a través del desplazamiento del puesto de *Preparador de Bobinas a Sector AMAP*, pero también unificando puestos como el de *Ayudante Cargador y Ayudante Evacuador*. La introducción de mejoras tecnológicas era la llave para ese cambio: un intercomunicador entre el *Gruista* y el *Auxiliar*, y una estación de aceitado en la cadena de salida permitían lograr el objetivo. El enlace con el *Tandem* también sufría modificaciones al eliminarse el puesto de *Cargador de Tandem* “mediante la instalación de un equipo cortador de zunchos a la entrada de Tandem a ser operado por el Alimentador de Tandem”, es decir, con otra mejora tecnológica se quitaba un puesto y se recargaban las tareas de otro.⁶ El acuerdo establecía que si el aparato no era instalado al momento de realizarse la parada programada anual, que se implementaba para realizar tareas de mantenimiento generales, de 1988 se revisaría la situación, cláusula que podía deberse a la planificación en el mediano plazo de la empresa, pero también como un resguardo por parte de la comisión interna para no perder un puesto si la mejora no se efectivizaba, ya que mantenía en una situación inestable a quienes realizaban la transición.

La instalación de una “estación preparadora de bobinas LAC” modificaba las tareas de varios puestos. En el caso del *Refilador*, se le incorporaba la acción de limpiar los recortes de la luneteadora y el *Recepcionista de AMAP* debía identificar las bobinas entrantes. Todos los cambios eran compensados con aumentos de categorías y de sueldos, y se dejaba constancia de que una vez instalados los equipos “se efectuará un estudio técnico de manera de ratificar que la carga de tra-

⁵ Acta Acuerdo E/1/86.

⁶ Acta Acuerdo E/1/86.

bajo resultante se encuentre dentro de niveles normales. Este estudio técnico se hará en forma conjunta entre las partes firmantes”⁷

Dos años después, a finales de 1988, Propulsora dio un nuevo paso en el proceso de reestructuración que implicó reducir, paulatinamente, el personal asignado al sector *Línea de corte*. Según la empresa se debía al “incremento de líneas de corte en los sectores clientes y un incremento importante en la exportación de bobinas”.⁸ Si bien ese cambio se estaba produciendo en la lógica del mercado habilitaba a la empresa a avanzar en un plan de reducción de personal y de reestructuración, reduciendo al máximo las tareas que no estuviesen directamente asociadas a la laminación. El plan de la gerencia era que *Embalaje* funcionase sólo con dos escuadras. La negociación le permitió a la comisión interna que los cambios se introdujesen a partir de marzo del año siguiente, y el acuerdo consistía en que cuatro trabajadores debían pasar a formar parte de *Sección Operativa-POOL* por período de un año al término del cual se harían efectivos los traslados, y los cuatro tendrían prioridad para volver a *Línea de Corte* en caso de surgir vacantes; otros cuatro eran trasladados a *Embalaje* con las mismas condiciones que los anteriores, pero permaneciendo éstos “bajo dependencia orgánica” de *Línea de Corte*; y uno de los delegados de la sección era trasladado, por su pedido, al sector *Tandem*.⁹ En abril de 1989 un nuevo acuerdo ratificó la situación de cuatro de los operarios, uno en *Sección Operativa-POOL* y los otros tres en *Embalaje*.¹⁰

Otra modificación se introdujo en el puesto de *Ayudante Preparador de Bobinas para Decapado* que pasó a formar parte estable del *POOL* como puesto rotativo. El cambio implicó la incorporación de una tarea más en el *POOL*, junto con una mayor categoría para trece operarios que engrosaban sus tareas con dicha actividad tras realizar la capacitación correspondiente.¹¹ Aunque fue un cambio menor, implicaba engrosar la planta del *POOL*, incorporar una nueva tarea estable a los miembros de este sector y reducir el número de operarios de *Decapado*.

Pero el cambio más significativo se produjo en 1989, año que

7 Acta Acuerdo E/1/86.

8 Acta Acuerdo 24/12/1988.

9 Acta Acuerdo 24/12/1988.

10 Acta Acuerdo 11/04/1989.

11 Acuerdo 1° de septiembre de 1988.

comenzó con una situación preocupante para la producción industrial a raíz de la crisis energética iniciada el año anterior y, a raíz de la cual se realizaban constantes cortes de luz que impedían mantener la producción, situación particularmente grave en una planta como Propulsora que realizaba un ciclo continuo, por lo que y en la que los cortes de energía podían implicar la pérdida del material que se encontraba en el proceso de laminación, principalmente en el sector de *Recocido*.

Dentro de la planta comenzó a circular el rumor de que la empresa podría aplicar suspensiones ante las dificultades para mantener funcionando la línea.¹² Como señaló Esponda (2007), la circulación de *rumores* fue una estrategia del management para tantear los posibles efectos de una medida, instalar un tema y luego ir a la negociación. En este caso le dio el pie para comenzar las tratativas con los representantes obreros para buscar una salida que le permitiera afrontar la crisis sin desafiar directamente al personal, conociendo las capacidades organizativas a la hora de enfrentar una decisión que los perjudicaba. Propulsora necesitaba una solución a largo plazo ya que el panorama no era muy alentador. En ese escenario se realizó una asamblea el 7 de marzo para tratar el tema en la que participaron los representantes de la gerencia y que contó con aproximadamente 300 personas, según el informe de la inteligencia policial, y en la que la empresa propuso levantar el turno noche y que todos los operarios mantengan su puesto trabajando sólo durante los turnos mañana y tarde.¹³

El margen de acción era pequeño. La crisis energética tenía un gran impacto a nivel nacional afectando fuertemente a la producción industrial y la situación económica era cada vez más agravante. En la región, y particularmente en la industria metalúrgica, se sucedían las suspensiones, la falta de pago de salarios, y el clima era cada vez más complicado para los trabajadores industriales en el contexto de la hiperinflación que se produjo durante el último año del gobierno de Alfonsín (Ortiz y Schorr, 2006). En este contexto la oferta empresarial implicaba conservar la fuente de trabajo para todos los operarios, imponiendo un cambio y una redistribución, pero esquivando las suspensiones. El 20 de marzo se firmó el acuerdo entre las partes señalando:

12 Comisión Provincial por la Memoria-Fondo Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, Factor Laboral, C.39 L.33, F.11.

13 Comisión Provincial por la Memoria-Fondo Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, Factor Laboral C39 I33 F.12.

La implementación del pasaje de 4ta. a 3ra. escuadra a consecuencia de los motivos extensamente explicitados por la parte empresaria. El cambio de modalidad de trabajo afecta a los Sectores AMAP, SDEC, STAN, STOR, SEOP/POOL, ILAF, SLAB, STRA.¹⁴

El nuevo esquema comenzó a regir la organización de la fuerza de trabajo a partir del 27 de marzo y debía mantenerse así hasta finales de 1990. Podemos deducir del acta que el personal de los primeros cuatro sectores pasaba a formar parte del *POOL* manteniendo la categoría y la remuneración del sector de origen. El acta establecía que el personal retornaría al lugar de donde provenía en caso de producirse vacantes y respetando el criterio de antigüedad, pero una vez superado el tiempo del acta permanecerían estables en *POOL*. Este punto tenía un gran valor para la empresa en su estrategia de reestructuración a largo plazo en tanto continuaba achicando el personal ubicado en cada sector, engrosando el *POOL* y habilitando una mayor movilidad de los operarios. En tres sectores, *ILAF* (*Línea de Inspección Final*), *SLAB* (Sector Laboratorio) y *STRA* (Sector Transporte), los miembros de la 4ta escuadra quedaban incorporados a otra escuadra dentro del mismo sector.¹⁵ El acta no menciona a *Recocido*, lo que nos lleva a pensar que en ese sector se mantuvo la 4ta escuadra por las necesidades del proceso, más específicamente, por la duración del tiempo de cocción de las bobinas y por el costo y el tiempo de calentamiento de los hornos una vez apagados y enfriados, que implicaba que el proceso no podía interrumpirse.

Paralelamente la comisión interna tuvo que negociar cambios en la modalidad de funcionamiento del sector de contabilidad que implicó la creación de una nueva categoría de *Auxiliar Administrativo Múltiple*. El objetivo de la empresa era adecuarse a:

14 Acta 20 de marzo de 1989, n°1. SDEC: *Sector Decapado*, STAN: *Sector Tandem*, STOR: *Sector Tornería*, SEOP/POOL: *Sector Operativo POOL*, ILAF: *Línea de Inspección Final*, SLAB: *Sector Laboratorio*, STRA: *Sector Transporte*.

15 Acta 20 de marzo de 1989, n° 1.

las nuevas tendencias que impone la contabilidad moderna, en cuanto a que el personal, en un contexto de flexibilidad, tareas de análisis y desarrollo de procedimientos administrativos, contables y/o computarizados¹⁶

El nuevo puesto se sostenía en la lógica de la *multiplicidad de tareas* y planteaba la “rotación entre los sectores del Departamento”. El cambio era retribuido con un aumento del 10% para los siete trabajadores y la trabajadora que pasaban de *Auxiliar Administrativo IV* a la nueva función.¹⁷

Es importante resaltar la utilización de los conceptos de *flexibilidad* y *multiplicidad de tareas*, que poseen cierto grado de novedad para la época, pero serán moneda corriente en los años posteriores. La lógica de ambas actas era dar un paso firme hacia el proceso de flexibilización interna en Propulsora que se profundizaría fuertemente en 1991 a la par que mantenía, en lo inmediato, la fuente de trabajo de los operarios. En momentos de crisis la gestión empresarial buscaba paliar la situación y mantenerse en funcionamiento, así como introducir transformaciones en la organización del trabajo. Cabe destacar que el fin de la 4ta escuadra era un cambio absoluto en la forma de organización del proceso de trabajo en Propulsora Siderúrgica, dejando de operar en el turno noche, situación que no se había dado nunca antes. En otros momentos de crisis, la empresa había frenado la producción y aplicado suspensiones, pero no había concebido modificar la organización interna del trabajo en este sentido.

Pero la reorganización del sistema de escuadras no fue suficiente para paliar la crisis empresarial en el marco de fuerte caída de la producción siderúrgica y de hiperinflación, por lo que los directivos de Propulsora pusieron en funcionamiento un plan de emergencia. Escalonadamente, a partir del lunes 12 de junio fueron suspendidos los operarios en un sistema que los abarcaba progresivamente: al primer grupo se le aplicaba la suspensión entre el 12 de junio y el 2 de julio, el segundo entre 15 y el 5, el tercero entre el 21 y el 9, y el cuarto entre el 26 y el 3. La medida afectaba sólo a los sectores de

¹⁶ Acta 20 de marzo de 1989, n° 2.

¹⁷ Acta 20 de marzo de 1989, n° 2.

producción y mantenimiento, y quedaba exceptuado el personal de *Expedición, Puerto, Transporte y Administrativos*, con el objetivo de frenar la producción, pero manteniendo el despacho de los pedidos y del stock. En esta ocasión los representantes de la Unión Obrera Metalúrgica lograron que la empresa abone el 85% de los salarios.¹⁸ El 16 de julio, el ingreso de un buque al puerto de la planta permitió levantar algunas suspensiones para realizar la carga. La medida afectó a un nivel bajo de personal, pero estuvo mediada por el cuerpo de delegados, según informó la inteligencia policial, que pautó que no se otorgaran horas extras, para distribuir las tareas entre un mayor número de trabajadores.¹⁹

Dos fuentes distintas señalan que la empresa abrió un libro de registro de retiros voluntarios ese año. Según la Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, lo hizo a finales de abril y según *El Día*, el principal periódico de la región, en agosto.²⁰ Hayan sido las dos veces o solo una, la empresa no perdía la ocasión para poner en funcionamiento mecanismos que le permitiera achicar el personal. Los testimonios de los delegados que entrevistamos señalan que ese intento no tuvo mucho efecto en los trabajadores, pero no debemos restarle importancia en tanto estrategia empresarial y como antecedentes del proceso de reestructuración. A principios de octubre se realizó una reunión en el Ministerio de Trabajo en la que se acordó que la empresa no realizaría nuevas suspensiones hasta diciembre.²¹

Los distintos arreglos nos muestran dos aspectos claves en torno a la dinámica de la relación capital-trabajo dentro del establecimiento. Por un lado, ponen en evidencia el interés de la empresa por reducir el personal en los sectores productivos, ya sea introduciendo mejoras tecnológicas, así como incrementando las tareas realizadas por cada operario. Como han señalado varios de los entrevistados, las mejoras introducidas por la empresa eran constantes y siempre lo

¹⁸ *El Día*, 9/6/1989.

¹⁹ Comisión Provincial por la Memoria-Fondo Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, Factor Laboral, C.39 L 33 f.18.

²⁰ Comisión Provincial por la Memoria-Fondo Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, Factor Laboral C.39 L 33, f.13 y *El Día*, 30/8/1989.

²¹ Comisión Provincial por la Memoria-Fondo Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, Factor Laboral, C 39 L 33 f.23.

hacia dialogando con los representantes obreros a sabiendas de que implicaba ceder, principalmente en el plano salarial. Este aspecto marca la tónica del segundo punto, que es una constante negociación sobre el conjunto de las tareas que debe realizar cada operario y, por lo tanto, del modo de funcionamiento de la planta. Las actas regulaban la tarea de cada trabajador y de cada trabajadora de la planta, y el poder de la organización interna hacía que se respetasen los acuerdos, conteniendo la presión patronal que se realizaba por fuera de los canales de negociación para obligar a los trabajadores a realizar tareas que no les corresponden.

EL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

Como hemos visto, a lo largo de varios años Propulsora Siderúrgica introdujo cambios en la organización del trabajo, sin embargo, esas transformaciones no respondían a un plan específico de reestructuración, lo que sí se produjo en 1991, sino a una lógica global del capital, en la búsqueda de optimizar el uso de la fuerza de trabajo, achicar costos y aumentar la explotación de la fuerza de trabajo. Sin embargo, en ese año la empresa puso en marcha el plan de reestructuración total de la planta. El objetivo de la empresa era lograr achicar al máximo el personal que trabajaba en la planta y flexibilizar lo más posible las tareas realizadas por los operarios. Para ello, pretendía dismantelar los servicios de mantenimiento dentro del establecimiento y tercerizarlos, reduciendo el personal sólo a aquellos trabajadores abocados directamente a las tareas de laminación, sobre los que se implementaría un profundo plan de flexibilización a partir de la polifuncionalidad, la multiplicidad de tareas y el control de calidad.

La empresa puso en marcha su proyecto entregando a los trabajadores unas *Carpetas* que poseían el plan de reestructuración de cada sector, que fueron conocidas como las *carpetas negras* entre los operarios (Esponda, 2007). La posición inicial del cuerpo de delegados y la comisión interna fue de rechazar de lleno el proyecto y lograron mantener al conjunto de los trabajadores bajo esa línea por un tiempo, pero la situación giró a favor de la empresa y la derrota de los dirigentes fue absoluta. Una vez que logró quebrar la resistencia

de los delegados, procedió a discutir en cada uno de los sectores la modalidad en que se implementarían los cambios y las transformaciones quedaron plasmadas en extensas *Actas Acuerdo* en las que se establecían las nuevas modalidades para cada sector. Como hemos visto, no era la primera vez que se hablaba de transformaciones en la industria, nuevas modalidades operativas y modernización, pero en esa oportunidad se ofrecía una larga explicación de los cambios, casi un pequeño manifiesto de los nuevos objetivos empresariales, cuya extensión expresaba la profundidad del cambio.

Todas las *Actas* que poseemos se inician con un texto que da cuenta del proceso de transformación que se estaba implementando:

I. ADECUACIÓN A LA NUEVA MODALIDAD OPERATIVA

Se instrumentarán nuevas modalidades operativas que, dentro del marco de la legislación laboral, promuevan en una mejora en la productividad, costos y calidad en el proceso productivo.

El cumplimiento de estas modalidades se verificará a través de los siguientes instrumentos.

A. Continuidad de operación.

B. Intercambiabilidad de puestos en el mismo sector.

C. Intercambiabilidad de puestos en distintos sectores.

Dicha modalidad propende a una gestión racional de los recursos humanos, a enriquecer la labor individual, al desarrollo personal potenciando el rendimiento grupal a los efectos de lograr una mejor productividad, calidad y costos.

En este proceso la capacitación y formación profesional de los trabajadores adquiere relevancia fundamental, dado que se brinda al personal oportunidades de desarrollarse siendo al propio tiempo un deber del mismo el asistir a los cursos cuando así le sea indicado, incluso en horas extraordinarias, mediante la consiguiente retribución a cargo de la empresa

Estos cursos de capacitación se implementarán con arreglo a las pautas que surgen de los “Lineamientos para la formación de personal” que se agrega como ANEXO.²²

22 N°26 Acta Acuerdo Decapado, 22/10/1991.

El objetivo quedaba plasmado en el primer párrafo: mejorar la productividad, los costos y la calidad. Y el modo para lograrlo no pasaba por mejorar tecnológicamente la planta sino incrementando la explotación de la fuerza de trabajo, lo que se expresaba en el concepto de “nuevas modalidades operativas”, lo que implicaba, lisa y llanamente, mayor cantidad de tareas para cada operario y un achicamiento al mínimo los tiempos muertos.

El acta que tomamos de ejemplo corresponde a *Decapado*, y es la única que tenemos de los sectores de producción, pero podemos asumir que los criterios generales fueron compartidos en el resto de los sectores productivos a partir de los testimonios de los operarios. Los acuerdos en algunos sectores marcan una pequeña diferencia al no incorporar la intercambiabilidad entre distintos sectores. En los casos de *Personal de Seguridad*, *Gerencia de Personal*, *Personal de Enfermería* y *Taller de Automación*, sólo se instauraba la intercambiabilidad interna, ya que los trabajadores y las trabajadoras de esos sectores no eran personal de producción.

En el caso de los trabajadores de *Auditoría de Calidad y Línea de Inspección final-SAUC/ILAF*, se simplificaba señalando que debían desarrollar “la actividad en cualquier punto de trabajo dentro de la planta industrial (polifuncionalidad)”.²³ Los miembros del sector pasaban a ser utilizados en cualquier parte de la planta, perdiendo así su especificidad como inspectores. Más abajo veremos que esto se debía a una profunda transformación en cuanto al control de calidad.

La polifuncionalidad traía aparejada la necesidad de que los operarios estén capacitados en diversas tareas, por lo que los cursos de formación interna adquirieron otro valor. Anteriormente eran tomados por los operarios para lograr los conocimientos de las categorías superiores dentro del sector al que pertenecían para poder ascender allí mismo. Con la nueva modalidad, la capacitación constante y en diversas tareas era condición necesaria para conservar el puesto de trabajo, ya que quienes no se ajustaban a la nueva modalidad corrían el riesgo de pasar a ser prescindibles.

23 N°22 Acta Acuerdo SAUC/ILAF, 11/09/1991.

La *continuidad de la operación* era vital y debía ser garantizada por el personal del sector sin necesidad de una cabeza ordenadora, modificando la lógica jerárquica que otorgaba dicha responsabilidad al jefe de sector y/o jefe de turno. Con el cambio, se creaba la idea del *grupo de trabajo* como un colectivo responsable que devenía en que “los operarios del sector cubrirán automáticamente aquellos puestos definidos por la empresa como críticos que estén descubiertos”. Si antes la línea se paraba ante una ausencia, llegada tarde, refrigerio, ida al baño, etc., con la nueva estrategia esto no sucedería más. Todos los operarios del sector pasaban a estar capacitados para realizar cada una de las tareas, aunque su categoría fuese inferior, y debían hacerlo en caso de necesidad. La situación se mantendría así hasta que la supervisión lograra regularizar la situación con: personal del *POOL*, otorgando horas extras a un operario del sector o de otro, o con personal capacitado o “que cuente con el apoyo necesario para el desempeño de sus tareas”.²⁴

El inicio de las tareas era fundamental y en algunos casos se especificaba que los operarios debían “Presentarse a cumplir funciones en el puesto de trabajo a la hora exacta de la iniciación del turno, cambiado, con ropa de trabajo y equipo de protección personal, iniciando de inmediato las tareas correspondientes”.²⁵ La empresa avanzaba fuertemente sobre el control del tiempo. Una discusión de larga data dentro de la planta se dio alrededor de la ubicación de los relojes para fichar la entrada. Según recuerdan dos dirigentes, le gerencia anhelaba colocarlos en cada sector, obligando al personal a llegar a la planta bastante tiempo antes de iniciar el turno correspondiente debido a las largas distancias dentro del predio, pero el cuerpo de delegados logró mantenerlos en los vestuarios por bastante tiempo.²⁶ Con este cambio, la empresa logró su objetivo no a través de los relojes sino a través de las actas.

Una de las tareas que se agregaba a todo el personal era la limpieza del lugar de trabajo. Si bien esta incorporación no eliminaba el servicio de limpieza general, obligaba al personal a mantener

24 N°26 Acta Acuerdo Decapado, 22/10/1991.

25 N° 25 Acta Acuerdo Personal Taller Automación, 25/10/1991 y N°16 Acta Personal Mantenimiento Central Mecánico, 4/09/1991.

26 Entrevistas con Alejandro Sandez (2014) y Rafael Rossi (2017) realizadas por el autor, ambos fueron delegados y miembros de la Comisión Interna.

constantemente limpio el sector, no sólo incorporando una tarea, sino también una responsabilidad. Se presentaba del siguiente modo:

El personal realizará diariamente tareas de limpieza que le sean indicadas, consistentes en el completo ordenamiento y aseo del propio lugar y sector, lo cual deberá ser complementado con la permanente actitud de mantener el sector con el orden y limpieza buscados.²⁷

También se dejaba asentado que debían cumplir cualquier otra tarea de limpieza que les sea asignada por la supervisión en cualquier parte de la planta. Y el grupo se convertía en responsable de dejar el sector en las condiciones de limpieza necesarias para la labor del turno siguiente. En el caso de *Decapado* se detallaban, a modo de ejemplo, algunas de las tareas que debían realizar los operarios:

Limpieza de la cabina por el habitante (la limpieza a fondo de Intendencia será más salteada).

Colocación y movimiento de camas y cunas y limpieza de zunchos y palos.

Limpieza de tiras de refilado en picadora/refiladora.

Ordenamiento y tirado de muestras en zona de soldadora y retiro de trapos.²⁸

La empresa no sólo recargaba las tareas del personal y los responsabilizaba aún más por el estado de la planta, sino que a la vez podía disminuir las tareas asignadas al personal de limpieza y reducir la plantilla y los costos de un servicio que desde sus inicios estaba tercerizado.

Otro de los cambios profundos se operaba en las tareas de mantenimiento. El plan general de reestructuración implicaba el desplazamiento de los denominados “servicios” que correspondían, principalmente, a las tareas de mantenimiento, afuera de la planta. El plan consistió en alentar a los trabajadores de mantenimiento a que tomaran el retiro voluntario y crearan empresas cooperativas y seguir tra-

²⁷ El texto se encuentra en: N° 16 Acta Acuerdo Personal Seguridad, N°16 Acta Personal Mantenimiento Central Mecánico, N°22 Acta Acuerdo SAUC/ILAF, N° 25 Acta Acuerdo Personal Taller Automación, N°26 Acta Acuerdo Decapado y N°30 Acta Acuerdo Personal Enfermería.

²⁸ N°26 Acta Acuerdo Decapado.

bajando para Propulsora, pero con sus propias empresas. En muchos casos las maquinarias fueron parte de las indemnizaciones y cuando el monto era superior, la empresa ofreció formas de pago a las nuevas empresas (Esponda, 2012). Hay que señalar que esta fase de la reestructuración se implementó paulatinamente y las empresas se fueron formando entre 1991 y 1993, año en que se crea la empresa más grande encargada de la mayor parte del mantenimiento de la planta.

Las empresas formadas entre los ex-trabajadores se encargarían de las grandes reparaciones, programadas o por grandes fallas. Pero durante el proceso de producción se generaban constantes fallas que debían ser reparadas inmediatamente. La empresa mantuvo un conjunto de escuadras de mantenimiento, pero estas no tenían la capacidad operativa para asistir a toda la planta, por lo que los operarios de cada sector pasaban, por un lado, a realizar varias tareas de mantenimiento sencillas y en caso de solicitar al personal de mantenimiento, debían cumplir la tarea de auxiliarlos en los arreglos.

Para entender este cambio es de gran valor el recuerdo del *Turco* Dúo que trabajo varios años en el taller de mantenimiento de *Decapado* y *Tandem* y que fue delegado gremial. Cada vez que tenía que realizar una reparación en la línea, esta se paraba y todos los miembros del sector se sentaban a tomar mate a la espera de que él haga los arreglos, pero no lo asistían en nada. Él mismo debía verificar el problema, comunicarlo al supervisor, ir al pañol por los repuestos y realizar el arreglo, la lógica de funcionamiento dentro de la planta, implicaba que esa era solo su tarea.²⁹ Una vez más vemos como Propulsora avanzó en achicar los tiempos: a partir de ese momento quien realizaba la reparación podía enviar a cualquiera a notificar al supervisor o al pañol, y no se necesitaba destinar a toda una escuadra para las reparaciones, ya que un solo miembro de mantenimiento contaba con el personal del sector para que lo asista.

Algunos ejemplos de *Decapado* permiten comprender estos puntos. En cuanto al mantenimiento permanente, los operarios debían: colaborar en tareas de lubricación, cambio de morsas de soldadora, cambio de rodillos y rodamientos flexibles, y limpiar sensores,

²⁹ Entrevista con Roberto Dúo (2016) realizada por el autor, fue delegado.

monitores y máquinas eléctricas. Y frente a desperfectos deberían ayudar en: el lingado de equipos, indicación de maniobras, montajes de equipos, etc. Por último, debían realizar inspecciones espontáneas y cumplir con las listas de chequeo de todas las máquinas.³⁰

EL CUERPO DE DELEGADOS Y LA COMISIÓN INTERNA FRENTE A LAS TRANSFORMACIONES

El cuerpo de delegados se creó tempranamente en el establecimiento. Apenas cumplido el primer año de funcionamiento, los operarios tuvieron la primera elección, y se organizó un cuerpo de delegados que respondía al oficialismo de la seccional platense de la Unión Obrera Metalúrgica-UOM. En 1973 se creó una lista opositora, conformada por las organizaciones de izquierda y del peronismo de la tendencia, que impulso y dirigió un gran conflicto en 1974 y operó como representación dentro de la planta. A partir del 24 de marzo de 1976, se desarticularon las formas de organización dentro del establecimiento y los operarios dejaron de tener representación interna. Alrededor de 1980 la Unión Obrera Metalúrgica designó a un grupo pequeño de trabajadores que comenzaron a funcionar como delegados, pero no tenían una gran capacidad de acción, a fines de 1983 por la presión que surgió desde algunos trabajadores, principalmente de los talleres, el sindicato convocó a elecciones y dentro de la planta volvió a haber cuerpo de delegados y comisión interna elegidos por los trabajadores y las trabajadoras. El grupo que se conformó fue relativamente heterogéneo en los primeros años, combinando un grupo que se identificaba con la Unión Cívica Radical con otro de tendencia combativa y con el correr de los años estos últimos lograron hegemonizar las instancias representativas.

Con la nueva representación interna, los trabajadores enfrentaron sistemáticamente a la empresa para obtener mejoras salariales y en las condiciones de trabajo. La capacidad de organización y acción era alta, así lograron obtener aumentos sistemáticamente por sobre los arreglados por la Unión Obrera Metalúrgica. Un claro

30 N°26 Acta Acuerdo Decapado.

ejemplo fue la huelga de 1988 en la que paralizaron la planta por más de 30 días y obtuvieron un triunfo contundente (Venero, 2017).

La comisión interna mantuvo una postura intransigente frente a la empresa en una gran cantidad de aspectos, sin embargo, en relación a las modificaciones en la organización del trabajo, no fue así. En una nota realizada al principal referente de la comisión interna en 1986, por un periódico ensenadense que se publicaba en esos años, en relación al primer cambio que registramos más arriba, este señalaba que:

cuando la empresa nos haga llegar su posición oficial sobre reestructuración, la consultaremos con la seccional de gremio y con los compañeros de la Unión Obrera Metalúrgica de Propulsora, a través de reuniones por sector y asambleas generales, para evaluar y fijar una posición de conjunto al respecto (...). Pero nunca nos vamos a sentar a discutir el despido de ningún compañero de trabajo. Reubicación de personal sí, nunca despidos. De haber algún despido habría enfrentamiento directo³¹

En esa entrevista el dirigente exponía de modo preciso cuál sería la estrategia de los representantes obreros ante las propuestas de reestructuración empresarial: todo se discutiría y se buscarían puntos de acuerdo, pero no se permitiría ningún despido. Ésa fue la posición frente a los cambios registrados antes del plan de reestructuración de 1991, la comisión interna no sostuvo una postura intransigente hacia los cambios, sino que buscó preservar la fuente de trabajo y lograr mejoras salariales.

Las *Actas Acuerdo* dan cuenta de ese posicionamiento gremial. Si bien se podría indicar que eran firmadas por obligación, sin haber arribado a un acuerdo, no parece ser el caso. Y esto se debe, en primer lugar, a que los delegados que entrevistamos recalcaron que solían sentarse a negociar constantemente con la empresa los cambios, asumiendo cierta inevitabilidad en ese aspecto. Si la empresa se proponía introducir un cambio iba a lograrlo, lo importante era lograr el mejor acuerdo posible para los trabajadores y nunca permitir despidos. En

³¹ *El Guardián*, 9/07/1986, citado en Esponda (2016, p.83-4). Esta el momento, esta era la única fuente primaria escrita con que contábamos sobre las reestructuraciones en la planta.

segundo lugar, debemos considerar el poder de movilización de los representantes, ya que de haber querido frenar cualquiera de las transformaciones realizadas antes de 1991 habrían desatado algún conflicto. Es significativo que no haya registro de ningún conflicto vinculado al tema. Esto no quiere decir que no se hayan producido negociaciones y que los trabajadores aceptaran las propuestas empresariales tal y como eran elaboradas, la documentación no nos permite dar cuenta de las negociaciones previas a los acuerdos.

La comisión interna y el cuerpo de delegados tuvieron una estrategia en materia salarial, en la que se mostraron intransigentes y optaron por el conflicto abierto para lograr sus objetivos y otra para las transformaciones en la organización del trabajo, en la que buscaron los canales de diálogo y consenso, buscando la situación menos perniciosa para los trabajadores, que era conservar el puesto de trabajo y lograr mejoras salariales.

Frente al plan de reestructuración de 1991 la posición de los delegados cambió. Entendiendo la magnitud y la profundidad del cambio, se opusieron rápidamente, no sólo a las *carpetas*, sino directamente a cualquier discusión sobre el proyecto. Había que rechazarlo de lleno y durante un tiempo lograron que esa postura sea defendida por la gran mayoría de los trabajadores.

Pero el costo de enfrentarla podía ser muy alto en una coyuntura de creciente desempleo y así fue percibido por los trabajadores. La empresa hizo saber que los aumentos salariales y las categorías iban a estar atadas al plan de reestructuración y eso caló hondo en el colectivo obrero. La derrota para los delegados fue categórica, al punto de que el principal dirigente renunció en el mismo momento en que la asamblea aceptó negociar con la empresa (Esponda, 2011; Venero, 2017). El paso siguiente fue la discusión en cada uno de los sectores sobre el modo en que se implementarían los cambios, sin que participara la comisión interna, lo que debilitó a los trabajadores en la discusión.

CONCLUSIONES

Hemos podido observar que, por lo menos desde 1986, Propulsora Siderúrgica mantuvo una acción constante orientada a incrementar las tareas realizadas en cada puesto de trabajo y a achicar la cantidad de categorías existentes. La reconstrucción de esos cambios nos muestra que el plan de reestructuración de 1991 no fue una novedad absoluta. Si bien no pueden compararse ambos procesos debido a la magnitud y profundidad de los cambios realizados, en tanto la reestructuración fue un cambio drástico en la organización del trabajo del conjunto de la planta, es posible pensar las transformaciones previas como antecedentes. En este sentido, el plan de 1991 no fue algo nuevo para los trabajadores y allí podemos pensar que se instaló cierta capacidad adaptativa dentro del colectivo obrero. Quedan afuera de esa respuesta quienes aceptaron el retiro voluntario y conformaron empresas, ya que eso fue una novedad absoluta.

Por otra parte, la estrategia gremial ante las transformaciones parciales puede haber generado cierta aceptación a los cambios en la organización del trabajo. No se trata de culpabilizar a la representación gremial interna, sino de mostrar como una determinada estrategia frente a la patronal fue beneficiosa en un contexto determinado y frente a cambios menores, pero que puede haber permitido el desarrollo de una concepción de adaptación a los cambios en el conjunto de los trabajadores. En ese sentido, jugó en contra del cambio de estrategia y fue un factor que restó poder para la confrontación.

REFERENCIAS

- Azpiazu, D. y Basualdo, E. *Cara y contracara de los grupos económicos: Estado y promoción industrial en la Argentina*. Buenos Aires: Cántaro, 1989.
- Azpiazu, D. y Basualdo, E. *La siderurgia argentina en el contexto del ajuste, las privatizaciones y el Mercosur*. IDEP/ATE, Cuaderno n° 33, Buenos Aires, 1995.
- Azpiazu, D., Basualdo, E. y Khavisse, M. *El nuevo poder económico en la Argentina de los años 80*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2004.

- Azpiazu, D., Basualdo, E. y Kulfas, M. *La industria siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. Buenos Aires: FETIA-CTA, 2005.
- Bisang, R. y Gutman, G. *Proceso de industrialización y dinámica exportadora: las experiencias de las industrias aceitera y siderúrgica en la Argentina*, Documento de Trabajo nro. 32, Buenos Aires: CEPAL, 1989.
- Castro, C. C. Política industrial y empresa. El fracaso de Propulsora como polo siderúrgico integrado, 1961-1976. *Anuario del Centro de Estudios Históricos Profesor Carlos Segretti*. Universidad Nacional de Córdoba, diciembre, 2006.
- ESPONDA, M. A. La reestructuración productiva de los 90 en Propulsora Siderúrgica: debates, formas de organización y disputas de poder. En Basualdo, V. (Coord.). *La clase trabajadora Argentina en el siglo XX: experiencias de lucha y organización*. Buenos Aires: Atuel, 2011.
- ESPONDA, M. A. Tercerización en la industria. El caso de la formación de empresas de ex trabajadores en la ex Propulsora Siderúrgica (Siderar Ensenada)”. 2012. *Tesis* (Maestría en Antropología Social), Universidad Nacional de Misiones.
- ESPONDA, M. A. La carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores. 2007. *Tesis* (Licenciatura), Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Departamento de Antropología Social, Universidad Nacional de Misiones.
- Jerez, P. La exportación como destino alternativo para la producción siderúrgica argentina entre 1976 y 1990. En *H-industri@. Revista de historia de la industria argentina y latinoamericana*. Año 2, n° 3, 2008.
- ORTIZ, R. y SCHORR, M. Crisis del Estado y pujas interburguesas. La economía política de la hiperinflación. In: PUCCIARELLI, A. (Coord.). *Los años de Alfonsín. ¿El poder de la democracia o la democracia del poder?* Buenos Aires: Siglo XXI, 2006.
- SOUL, M.J. *Somiseros, la configuración y el devenir de un grupo obrero desde una perspectiva antropológica*. Rosario: Prohistoria Ediciones, 2014.
- VENERO, F. “Cuando vos tenés la gente, vas por todo. Vas por todo”. Organización sindical y conflicto en Propulsora Siderúrgica entre la reorganización y la derrota”. *VXI Jornadas Interescuelas*, Mar del Plata, agosto, 2017.