

EL TRABAJO COTIDIANO EN LA "INDUSTRIA DE INDUSTRIAS": APROXIMACIÓN ANTROPOLÓGICA A LA CONSTRUCCIÓN DE HEGEMONÍA EN EL PROCESO DE TRABAJO EN LA SIDERÚRGICA ESTATAL ARGENTINA, 1960-1969

María Julia Soul*

Resumen

El artículo es parte de nuestra investigación para la tesis doctoral acerca de la estructuración de las relaciones de clase en la ex - SOMISA. En él nos proponemos realizar una aproximación antropológica a la construcción de hegemonía en el proceso de trabajo, a partir de problematizar el carácter 'espontáneo' de la subordinación de los trabajadores a la relación asalariada. Centraremos nuestro abordaje en el proceso histórico de constitución del 'colectivo de trabajo' como sujeto de análisis en el lapso comprendido por la puesta en marcha del Alto Horno N° 1 y la primera reestructuración organizativa en 1969. En un nivel más general, nos preguntamos por la continuidad de las relaciones de dominación propias del proceso de producción capitalista y por los dispositivos que la hacen posible.

Desde la perspectiva antropológica, el abordaje de los procesos sociales implica focalizar la atención en la experiencia histórica de los sujetos, atendiendo a las construcciones de sentido que la organizan y la expresan en un caso de análisis concreto. Por lo tanto, analizaremos las múltiples dimensiones que concurren en su determinación a partir de la identificación de núcleos problemáticos en los relatos de los trabajadores y su inscripción en la red de relaciones que constituyen la experiencia histórica de este grupo obrero.

Palabras clave: Colectivo de trabajo, relaciones de hegemonía, proceso de trabajo, experiencia histórica.

Abstract

This article makes up our research project about class relationship struturetion process into argentinian national steel company SOMISA. We propose an anthropological approach to hegemony production into the work process, since we argue the naturality of worker's subordination to wage - earning relationships.

We focus our attention on the historical process of labour 'collective constitution', since furnance N° 1' operations began until the first administrative adjustment in 1969. In a general level, we wonder about mechanisms that makes possible continuity of dominations relationships into capitalists work process.

From anthropological point, approach to social process means to focus attention on individual's historical experience and to significant nets through what individuals organize and express it in a particular case. So, we'll identify differents aspects of these particular workers' group experience, by identifying some central constitutive elements of it in worker's stories.

Key words: labour collective, hegemony relationships, work process, historical experience.

* Becaria Doctoral del CONICET. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Humanidades y Arte, Núcleo de Estudios del Trabajo y la Conflictividad Social (NET) Entre Ríos 758, Rosario, CP 2000. Correo-e: juliasoul@arnet.com.ar

Introducción

En este trabajo realizaremos una aproximación al problema de la constitución de los colectivos de trabajo y reivindicativos en la empresa siderúrgica estatal SOMISA. El colectivo de trabajo¹ se conforma, en primera instancia a partir de la organización del proceso productivo y concurre a su desarrollo mediante prácticas y saberes que se articulan en la cotidianeidad laboral. En esta dinámica, el colectivo de trabajo deviene un sujeto activo de – y subordinado a – el proceso laboral.

Proponemos retomar la organización de los procesos de trabajo como objeto político, como producto y productora de relaciones de hegemonía/subalternidad.² La forma predominante de organización del trabajo en nuestra sociedad se estructura principalmente a través de la relación asalariada. La literatura sobre la temática, usualmente considera a la misma como un 'dato' de la realidad, sin problematizar las dimensiones que la determinan y que concurren a su reproducción. En nuestros supuestos, la subordinación de los trabajadores a la relación asalariada no se produce de manera 'espontánea' o 'natural' y la problematización de esta naturalización permite adentrarse en el terreno productivo con nuevas preguntas que hacen a la construcción del 'colectivo' como sujeto de análisis. En otro nivel esta problematización se vuelve pregunta acerca de la continuidad de las relaciones de dominación propias del proceso de producción capitalista.³ Nuestro interés se

¹ Linhart realiza un análisis comparativo de distintos procesos de reconversión productiva focalizado en las transformaciones de los colectivos de trabajo. Ver Danièle Linhart, **La modernización de las empresas, Trabajo y sociedad**, PIETTE/ CONICET, 1997. Sobre la organización de la producción y su relación con los colectivos de trabajo y reivindicativos (o redes de participación) ver A. Bialakowsky y B. Fernández, **Las articulaciones laborales. Los estibadores del puerto de Buenos Aires**, Buenos Aires, CEAL, 1994.

² Este tratamiento no ha sido el privilegiado en las investigaciones antropológicas, aunque hay notables excepciones. Consideramos que una de las causas de esta ausencia es la dificultad de realizar etnografías de los procesos de trabajo mediante la observación, lo que vuelve sumamente dificultosa la reconstrucción de los mismos. También remitimos a una minusvaloración teórico-epistemológica, que expresa en todo caso, el retroceso y la casi 'disolución' de la Antropología del trabajo en nuestro país durante la década del '90, en "Núcleo de Estudios del Trabajo y la Conflictividad Social", Ponencia presentada en I Congreso ALA. Rosario: Julio 2005.

³ La posibilidad de construir en estos términos un análisis de la relación asalariada está planteada por E. Menéndez en **Antropología Médica. Orientaciones, desigualdades y transacciones**, México, Ediciones de la Casa Chata, 1990. Esta posibilidad se ve sesgada, según Anderson, en la elaboración gramsciana del concepto de *hegemonía* en los "Cuadernos de la Cárcel" dado que la noción dual de la dominación por parte de Gramsci (coacción/ consenso) impide ponderar analíticamente lo que Anderson denomina las "coacciones económicas". La relación asalariada no puede inscribirse claramente en ninguna de las dos formas de ejercicio del poder analizadas por Gramsci, toda vez que se impone como *necesidad objetiva* para la reproducción vital de gran parte de la humanidad. Perry Anderson, **Las antinomias de Antonio Gramsci. Estado y revolución en Occidente**, Barcelona, Fontamara, 1978. En otra relectura de Gramsci, Portantiero retoma críticas en este sentido, al considerar que subyace a las elaboraciones gramscianas – especialmente las de la "época conciliar" – una concepción "neutral" del desarrollo de las fuerzas productivas, situando el problema en la disputa por el control de las mismas, limitación que remite a la impronta "productivista" del marxismo clásico. Juan Carlos Portantiero, **Los usos de Gramsci**, Buenos Aires, Grijalbo, 1999, p. 103.

sitúa en los dispositivos que constituyen esa continuidad en un estudio de caso particular, en cuyo desarrollo confluyen múltiples determinaciones, algunas de las cuáles analizaremos también aquí.

De manera que pretendemos avanzar en un abordaje que, desde la Antropología y retomando investigaciones de otras disciplinas sociales, contemple la *dimensión política* de las relaciones de trabajo cotidianas. Esta propuesta se inscribe en el estudio de la estructuración de las relaciones de clase y la constitución de una 'comunidad de fábrica' durante el período comprendido entre la entrada en operaciones de las principales instalaciones de SOMISA entre 1958 y 1960; y el momento de privatización de la empresa (1989 – 1992).⁴

La relación asalariada como "objeto" antropológico

En sus planteamientos clásicos la Antropología política permite descentrar el ámbito de observación de 'lo político' de la esfera estatal y extender los ámbitos de indagación hacia las múltiples instancias de la vida social que concurren en la producción y reproducción de relaciones de dominación. Retomando desarrollos conceptuales provenientes de la teoría política gramsciana (fundamentalmente la noción de hegemonía), la Antropología Política centrará su interés explicativo en los procesos complejos de producción de consenso y resistencia mediante la apropiación y aceptación de valores, prácticas, tradiciones por parte de los sectores subalternos. Entretanto, la orientación de los estudios del trabajo en Antropología ha estado vertebrada por algunos conceptos básicos, propios de la disciplina, que procuraron ponderar el carácter dinámico y complejo de las prácticas obreras: el concepto de *subjetividad obrera* o el de *cultura obrera* son herramientas analíticas que permiten comprender el proceso activo mediante el cuál la praxis expresa las formas de interacción entre el ser social y la conciencia.⁵

⁴ Cuando estudiamos el proceso de reconversión productiva observamos que las narraciones que los trabajadores construyen acerca de su vida laboral hablan de un colectivo cuyos fundamentos se vieron trastocados con la privatización de la empresa. Ver: J. Soul, *Los unos y los otros. La fractura que persiste. Reconversión productiva e identidades colectivas en la ex – SOMISA, actual Siderar*. Tesina de Licenciatura. Escuela de Antropología. Rosario. Octubre 2002. En este proceso, el propio espacio laboral aparece como centro de disputa por parte de las organizaciones sindicales, las gerencias e intervenciones empresarias y las prácticas cotidianas de los trabajadores. Ver Soul, op. cit. (2006 b) "Contribución a la Argentina que todos queremos. Organización del trabajo y construcción del consenso en SOMISA (1960 – 1969)", *IV Jornadas Nacionales Espacio, Memoria e Identidad*. Rosario. Octubre 2006; (2006a) "¿Qué colectivos reivindicativos enfrentan la reconversión productiva? Hacia una historización de la Estrategia de organización Gremial frente al proceso de privatización de la ex – SOMISA", *VIII Congreso Argentino de Antropología Social*. Salta y (2004 b) "Reconversión Productiva y subjetividad obrera. El conflicto en la era del consenso", *CD II Jornadas de Investigación en Antropología Social*. Buenos Aires. Agosto 2004 – 2004b, 2006a). De ahí nuestro actual objetivo de investigación: centrar la mirada en el proceso de constitución del colectivo de trabajo.

⁵ Para el desarrollo del concepto de *cultura obrera* ver V. Novelo, H. Gómez, J. Aceves J, Castro, García: "Propuesta para el estudio de la cultura obrera", *Nueva Antropología*, N° 29. 1986 y para el de *subjetividad obrera*: "Trabajo y subjetividad. Las transformaciones en la significación del trabajo", en *Actas I Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*. T VI, Rosario. 1996, pp182 – 181. Ambos conceptos se inspiran en la corriente historiográfica del marxismo anglosajón, inaugurada por E P Thompson; R Williams; S Hall – entre

Así, numerosas investigaciones tienen como objeto el análisis de la totalidad de las condiciones de la vida obrera y la red de relaciones de dominación en y por la que se constituyen⁶; las transformaciones en la subjetividad o en las identidades colectivas producto de los procesos de reconversión productiva que se desarrollaron en el último cuarto del siglo XX.⁷ Otra serie de investigaciones, que al mismo tiempo abrevan la tradición de la Antropología Médica, vinculan los procesos de organización sindical y reivindicativa con la construcción social de los procesos de salud – enfermedad – atención.⁸

La atención puesta sobre las prácticas y las representaciones de los sujetos subalternos permiten profundizar el estudio de la dinámica de los procesos sociales y la forma en que la experiencia cotidiana se inscribe en universos de sentido difusos y fragmentarios, siempre en tensión con los impuestos por las relaciones de hegemonía. Este tipo de consideración adquiere relevancia a partir de la crisis de las décadas del '60 y del '70 se expresa en las líneas de trabajo abiertas por *Trabajo y capital monopolista* de H Braverman (1974) y *El consentimiento en la producción* de M Burawoy (1978).⁹ En este sentido, el análisis de Melgoza Valdivia contemplando las dimensiones económica y política en la organización del proceso de trabajo recupera el carácter de la relación asalariada como relación de dominación.¹⁰ Al mismo tiempo, la aproximación antropológica llama la atención sobre la dimensión cultural e ideológica de las relaciones sociales, en tanto expresan las formas de apropiación y aceptación de las prácticas y representaciones dominantes.

Esta lógica implica la problematización del concepto de hegemonía, enfatizando principalmente su carácter relacional, en tanto forma de ejercicio de la dominación entre clases sociales y procesual, en tanto es mediante esta relación que las pautas dominantes –

otros – y en la consideración analítica de la *experiencia* de la clase obrera como *mediación entre el ser social y la conciencia*.

⁶ S. Leite Lopes, *A tecelagem dos conflitos de classe na 'cidade das chaminés'*, Tesis doctoral, UFRJ, 1986; Neiburg, F., *Fábrica y Villa Obrera. Historia social y antropología de los obreros del cemento*, Buenos Aires, CEAL, 1988 y Moraes Morel Regina, *A Ferro e Fogo. Construção e crise da "família siderurgica": o caso de Volta Redonda (1941 – 1968)*, Tesis doctoral, Universidad de San Pablo, 1989.

⁷ Ver entre otros: V. Manzano, "Quiénes son los obreros en tiempos de reconversión?", en *Actas Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata*. T VI. Rosario 1996; J. Soul, *Los unos y los otros*, ob. cit.

⁸ Ver, entre otros: S. Wallace, "El proceso de trabajo cervecero. Una mirada sobre los riesgos", en *Estudios inconformistas sobre la clase obrera argentina (1955 - 1989)*. Ediciones Letra Buena. Buenos Aires. 1994; Menéndez: E "Trabajo y significación subjetiva. Continuidad cultural, determinación económica y negatividad", en *Antropología Médica. Orientaciones, desigualdades y transacciones*. Ediciones de la Casa Chata. México. 1990

⁹ H. Braverman, *Trabajo y capital monopolista*. México, Ed. Nuestro Tiempo, 1984 y M. Burawoy, *El consentimiento en la Producción*. Ministerio de Trabajo, Madrid, 1989. Las tesis regulacionistas, que plantean la necesidad de dispositivos de regulación particulares para la reproducción del capital, también ubican a la organización del trabajo como instancia política, ver: Aglietta, *Regulación y crisis del capitalismo. La experiencia de Estados Unidos*. Ed. Siglo XXI, 1979. Ya en la década del '80 serán J. Holloway, "La rosa roja de Nissan", *Revista Cuadernos del Sur*, otoño 1987, y los autodenominados 'marxistas abiertos' quienes pondrán el acento en la necesidad de dominación del trabajo, irreductiblemente 'rebelde', como fundamento explicativo de la dinámica histórica. Esta última corriente comparte ciertas premisas teóricas y epistemológicas con el autonomismo italiano.

¹⁰ J. Melgoza Valdivia, "Tras las huellas de la subjetividad obrera. Algunas reflexiones desde la sociología del trabajo", *Revista Sociología*, N° 14, 1990.

en sus aspectos económicos, políticos e ideológico - culturales - se vuelven 'experiencia vivida' por los sujetos, que estructuran sus prácticas y su visión del mundo en y por las mismas, contribuyendo de esta manera a su reproducción.¹¹ En este sentido, consideramos que la continuidad de las relaciones de trabajo no es sólo o meramente producto de las 'coacciones económicas', sino que se despliegan dispositivos mediante los cuáles se construye el consenso que la garantiza. Al mismo tiempo, las contradicciones inherentes a la relación asalariada se expresan – de manera contradictoria y no lineal – en distintos niveles y concurren en la conformación de colectivos reivindicativos. En este trabajo nos aproximaremos al desarrollo contradictorio de este proceso.

La sociedad mixta siderúrgica argentina: "industria de industrias"

SOMISA es la primera empresa siderúrgica integrada del país.¹² Su creación fue – al igual que en muchos países latinoamericanos – un emprendimiento estatal desarrollado en el marco de la Dirección General de Fabricaciones Militares. Creada mediante la Ley Savio en 1947, sus principales instalaciones entran en operaciones entre 1959 y 1961. La instalación de la empresa supuso una serie de políticas de intervención en la esfera de la reproducción de la fuerza de trabajo, con la consiguiente presencia de instituciones que irradiaban de la empresa en múltiples instancias de la vida y las relaciones extralaborales, lo que otorga particularidades propias a la relación entre los trabajadores y la empresa.

El estímulo estatal a la producción siderúrgica en general – junto con otras ramas consideradas estratégicas – y su desarrollo a través de SOMISA expresaban la hegemonía de estrategias de desarrollo capitalista vía un proceso de industrialización por sustitución de importaciones (ISI). Expresando este proceso, la *industria* y la *industrialización* operaban como articuladores de las dimensiones económicas, políticas e ideológico – culturales de prácticas y políticas de diversos actores sociales. Uno de esos actores estaba constituido por algunos sectores del Ejército¹³, que participaban del proceso hegemónico articulando una serie de propuestas políticas y económicas en términos de la correlación *desarrollo industrial/autonomía en la defensa nacional*; en las que el Estado en general y

¹¹ Esta consideración de la hegemonía como un aspecto de las relaciones de dominación y de su vinculación con la práctica política tiene sus raíces en la discusión acerca del carácter de los "Consejos de Fábrica" que Gramsci y Togliatti desarrollan al interior del PSI entre 1919 y 1921.

¹² Una planta siderúrgica integrada contempla los tres procesos productivos necesarios para la elaboración de productos semi – terminados, materia prima a su vez de la industria metalúrgica. Estos procesos son: reducción (del carbón de coque en arrabio o hierro esponja) aceración (elaboración del acero partiendo del arrabio o del hierro esponja) y laminación (en frío o en caliente, de acuerdo al tipo de producto que se quiera obtener). La rentabilidad de la industria siderúrgica depende directamente de la economía de escala, y por lo tanto de la integración de estos tres procesos, al mismo tiempo que por las inversiones requeridas no hubo capitales privados dispuestos a afrontar el proceso de integración hasta mediados de los '70 (momento en que se difunden comercialmente innovaciones en los medios de producción que 'habilitan' esas inversiones).

¹³ Un análisis del Ejército como actor en la producción y de los límites objetivos del proyecto industrialista de Savio puede encontrarse en M. Panaia y R. Lesser, "Las estrategias militares frente al proceso de industrialización", en *Estudios sobre los orígenes del Peronismo*, T. II, Buenos Aires, Siglo XXI Editores, 1973.

el Ejército en particular tenían importancia central.¹⁴ Con la asunción del gobierno del Dr. Arturo Frondizi en 1958 y el desarrollo de la segunda etapa del modelo de acumulación vía la industrialización por sustitución de importaciones, la articulación política, económica e ideológica se estructura en términos de la correlación *industrialización/desarrollo económico nacional*.¹⁵ Estas correlaciones expresaban la forma en que el Estado inscribía a la empresa siderúrgica en el modelo de acumulación vigente, otorgándole centralidad en el desarrollo autónomo del país.

La situación de SOMISA en la estructura productiva – tanto del sector como nacional - fue variando de acuerdo a los Modelos de acumulación en los que se inscribía, así como también lo hicieron las correlaciones hegemónicas. Brevemente, podemos plantear que tuvo un período de amplia expansión en consonancia con la profundización del modelo de acumulación por sustitución de importaciones. Con la crisis y el inicio de la desestructuración del mismo - avanzada la Dictadura Militar – se decide suspender el Plan de Expansión “4 millones de toneladas” y se produce la integración de las principales empresas privadas del sector. En la década de los '80 ante un mercado interno deprimido las empresas siderúrgicas comenzarán a vincularse al mercado exterior de manera más sistemática y SOMISA pasará a ser competidora del capital privado en vez de proveedora de insumos semi-terminados.

Hacia mediados de la década del '80 se enfrenta a un primer intento de privatización. Los sectores de oposición se valen de la correlación *SOMISA/patrimonio nacional/soberanía política y económica* para articular un arco de amplio rechazo al proyecto. Finalmente en 1989 comenzarán a desplegarse en la empresa toda una serie de políticas conducentes a la privatización de la misma. En un contexto de reconversión productiva sectorial SOMISA pasa a ser, en los discursos estatales y sindicales, un obstáculo para el desarrollo económico y se plantea la necesidad de reestructurarla; con lo que se dislocan las correlaciones político – ideológicas que habían sostenido su desarrollo.

En el período que nos interesa, no obstante, el proceso hegemónico inscribe a SOMISA en la red de actores que posibilitarán el desarrollo económico independiente del país, y ello tendrá implicancias sobre la conformación de los colectivos de trabajo, como veremos.

¹⁴ Es interesante destacar que el accionar de los industriales siderúrgicos durante el período de debate del PSA es heterogéneo, pero en principio el apoyo más sustancioso es a las medidas que estimulaban la producción de laminados mediante diversos mecanismos de regulación del comercio exterior en el sector. Ver C. Bellini, “Política Industrial e industria siderúrgica en tiempos de Perón (1946 – 1955)”, *Revista Ciclos* N° 28, 1° semestre 2005, y *Obras Completas del General Manuel Savio*, Buenos Aires, 1973.

¹⁵ Es relevante mencionar aquí – aunque lo desarrollaremos después - que la industrialización opera como articulador de prácticas políticas, económicas e ideológicas vinculadas con el desarrollo independiente y soberano del país también para el conjunto de los trabajadores. La construcción de este articulador obtura, incluso en algunas producciones académicas, la percepción de un fenómeno propio de la relación de dependencia entre espacios nacionales de valorización del capital: la dependencia tecnológica (los países centrales son los productores de los medios de producción siderúrgica) y técnico – organizativa. Esta última se profundizó en la medida en que la dependencia financiera permitía a los ‘asesores técnicos’ condicionar la instalación y el desarrollo de la empresa en tanto eran ellos quienes podían obtener créditos. Al mismo tiempo, la obtención de esos créditos implicaba la continuidad de la asesoría técnica. Esta dinámica se observa a través de los mecanismos de financiamiento de todos los Planes de Expansión que encaran los Directorios de la Empresa. Ver SOMISA. *Memorias y Balances 1960 – 1971*.

La organización del trabajo: jerarquías, técnicas y saberes

Los procesos de organización del trabajo en la empresa estuvieron a cargo de ARMCO SA. En el estudio técnico inicial de 1947, esta empresa estipulaba los puestos de trabajo y su número de ocupantes.¹⁶ También indicaba que los considerados ‘puestos clave’ estuvieran en manos de técnicos de la empresa hasta la correcta capacitación del personal local. Existían dos tipos de proceso de trabajo diferentes: aquellos cuyo objeto era la producción de acero (que comprenden las tareas de *operación* en coquería, alto horno, acería y laminación) y aquellos cuyo objeto era el mantenimiento de los medios de producción (el área de *mantenimiento* de cada uno de los sectores).¹⁷

La pirámide jerárquica se organizaba – según el *Estudio...* - en cinco superintendencias (Alto Horno y Coque, Siemens Martin, Laminación, Mantenimiento y Rendimiento), dependientes de un Superintendente que respondía directamente a la Gerencia general. De la Gerencia también dependía un ayudante de gerente, a cargo de los departamentos de empleo, seguridad y el hospital. El resto de los departamentos (contabilidad, tráfico, metalurgia, técnico, compras, producción y policía) se subordinaban directamente a la Gerencia General y se localizaban en la casa central de la Empresa (en Capital Federal). En la gestión cotidiana de la producción el trabajo se organizaba en equipos (según las tareas sean de mantenimiento u operaciones y según el trabajo sea en turnos o en horario fijo) dependientes de un supervisor. Al mismo tiempo había en la escala jerárquica capataces de turno por sector que trabajan en la coordinación de todos los equipos del turno y capataces generales.¹⁸

El tipo de estrategia de las gerencias para la ocupación de los puestos y de capacitación de la fuerza de trabajo local, significó que el grupo de operadores que ingresó para la puesta en marcha de las diferentes fases del proceso, experimentara un ascenso relativamente rápido por los puestos de línea de la pirámide jerárquica. En los niveles inferiores de la misma, los puestos estaban correlacionados con tareas definidas y diferenciadas que eran objeto de discusión entre supervisores, trabajadores y delegados gremiales.

A partir de estos esquemas de organización del trabajo, y en la dinámica cotidiana del proceso de producción, podemos aproximarnos al recorte del proceso de conformación de los *colectivos de trabajo*. El plural refiere, en primera instancia, a la necesidad de contemplar la multiplicidad de procesos concentrados en la planta. Para aproximarnos a la

¹⁶ Nos referimos al "Estudio técnico – económico de la producción de acero semi – terminado en la República Argentina", en *Obras completas Gral Manuel N Savio*, pp. 247 y ss, que fundamentó la viabilidad de la instalación de SOMISA. Dicho estudio prevé la escala de producción conveniente; las necesidades de inversión (tanto en equipos como en insumos y materias primas) y esboza un esquema de organización de la empresa, así como un detallado cuadro del tiempo de experiencia y formación de los trabajadores necesarios para cada puesto.

¹⁷ La reconstrucción de los procesos de trabajo está realizada en gran medida en base a entrevistas con mandos medios y técnicos de la empresa; dada la imposibilidad de acceso a los archivos de la empresa. Para una descripción completa de una planta de mayor capacidad instalada pero similar base técnica, ver Dinius Oliver, *Techonology, the division of labour and worker's power in Brazil's Nacional Steel Company'*, 2006.

¹⁸ Para el organigrama principal ver *Obras del Gral. Manuel Savio*, pp. 267 y ss. Por razones de espacio no desarrollamos aquí todos los organigramas que tuvo la empresa en el periodo estudiado. Basta decir que los principios organizativos se mantienen, variando la estructura organizativa en su complejidad.

conformación de los colectivos de trabajo es menester señalar que en su determinación por la organización del proceso productivo; se desarrollan relaciones que tienen como actores a los trabajadores, a los mandos medios y de diferentes niveles jerárquicos, etc. Estas relaciones contienen procesos dinámicos de aceptación y apropiación de las imposiciones del capital y ellas serán expresadas por las particularidades propias de cada colectivo

Avanzando en el trabajo de campo, hemos identificado dos núcleos de tensiones emergentes del proceso de trabajo que nos han permitido inferir ciertos matices y heterogeneidades en la constitución de los colectivos de trabajo al interior de la empresa.

El primer núcleo de tensiones remite a la percepción por parte de los trabajadores de la contradicción entre el nacionalismo industrialista que sostenía la consolidación de la empresa, y la dependencia tecnológica y organizativa de los asesores técnicos estadounidenses que sostenían la producción. Hasta dónde hemos avanzado en el trabajo de campo, esta percepción constituye una singularidad importante en tanto concurre a la estructuración de unos límites particulares al colectivo de trabajo que se referencia en contraposición a los asesores técnicos norteamericanos, considerados como el actor mediante el que se concretaba la subordinación en el desarrollo de SOMISA. Esta vivencia cotidiana será la explicación primera de las dificultades de la empresa para desarrollarse y crecer.

"También había que tener un asesoramiento del exterior, porque era la primera vez que iba a haber una planta siderúrgica. Y eso vino impuesto, el asesoramiento con el crédito, quién tiene que ser, no te dan mucho a elegir (...) Así que finalmente se puso en marcha con una participación estatal muy alta. Y qué pasa? Desde que arrancó, primero que hubo problemas, porque... fijate vos que, los tipos que ya en aquella época, ya los poderosos que te vendían cosas, te vendían, pero no te vendían la tecnología de ese día (...)"

"Lo que pasa que después nunca teníamos acceso a otra información más que la que nos daba ARMCO, y además después fuimos viendo con el tiempo que era información interesada porque no te ponía al tanto de equipos nuevos, cosas nuevas, técnicas nuevas que había en otro lugar, te enseñaban todo lo de ellos y entonces... todo lo que se compraba, porque acá no había nada, había que comprárselo a ellos. Incluso la primer provisión, yo me acuerdo siempre que nos reíamos en el barrio porque teníamos escobas de Cincinatti en las casas acá. Nosotros vivíamos solteros en casas, había de todo importado, en serio las escobas de Cincinatti. Mira todo lo que llegaban a meterte en los paquetes con los materiales que venían para los equipos. (...) Todo porque eran cuestión de meterte toneladas de eso materiales porque después te las cobraban".¹⁹

Si en las representaciones de los mandos medios, cuyas tareas cotidianas se orientaban a la organización de la producción y a la revisión técnica de los procesos, el peso de ARMCO en la organización y dirección de la empresa se vincula con las limitaciones al desarrollo de la misma, en los trabajadores que ocupaban puestos directamente ligados a la operación del Alto Horno el cuestionamiento a los asesores técnicos estadounidenses sumaba dos aspectos: la organización de la producción y las condiciones y la intensidad del trabajo.

"(...) Cuando estaban los norteamericanos, nosotros sacábamos una... tres muestras de arrabio en unos moldecitos que había (...) Y el supervisor la quebraba, miraba (...) y de acuerdo a cómo estaba decía 'está frío o está caliente el horno' (...) y de acuerdo al criterio de cada uno, cambiaban lo que se le echaba al horno. Incluso había algunos jefes que llamaba por teléfono

¹⁹ (Entrevista N° 1. Jefe de División Alto Horno)

(...) Y... pasaba de estar caliente a estar frío, y así un vaivén... totalmente irregular el horno, y... la producción baja (...) Y los yanquis... tienen un buen caudal de producción y buena productividad también... pero a costa de un esfuerzo de la gente... bruta".²⁰

En el caso de trabajadores del sector Mantenimiento – conformado en general por trabajadores con algún grado de formación técnica y reconstruido como el 'más discutiador'- la contraposición con los Asesores Técnicos es a partir de reconstruirlos como 'tipos que no hacían nada' y cuyas prácticas eran perjudiciales para la empresa porque impedían el desarrollo de ingenieros argentinos. En estas representaciones la distancia entre el colectivo de trabajo y los asesores técnicos es absoluta, puesto que 'ni siquiera hablaban castellano'

"El Jefe de nosotros de todo mantenimiento era un tal 'mister Stan'. Era un hombre grande ya... eh, cobraba el sueldo acá en Argentina, que le pagaban acá y en Norteamérica cobraba otro sueldo, por haber estado trabajando acá. Te digo, lo único que hacía era fumar habanos cubanos – un yankee eh? – habanos cubanos fumaba y no hacía nada. Estaba en la oficina... (...) estaba... era como un... cómo te podría decir?... un nombre popular que te pudiera decir... como que era un soquete, no servía para nada. Es más, había bronca con los ingenieros argentinos... que tenían una capacidad muy buena, sabían mucho y este tipo les cortaba la carrera a todos.(...) porque no sabía nada... alguno de los alcahuetes que tenía le podía haber dicho 'ascendelo a fulano de tal', pero él no, porque no sabía nada. aparte no hablaba en castellano!"²¹

En el nivel de los mandos medios, el progresivo proceso de formación técnica mediante becas en el exterior y relaciones con operadores técnicos no estadounidenses, habría posibilitado la emergencia de cuestionamientos 'técnicos' a ARMCO. El 'colectivo de trabajo' logrará, con el transcurso del tiempo, discutir con los asesores extranjeros y proponer mejoras en los medios de trabajo y en los procesos productivos 'más acordes a las necesidades nuestras'.

"Y cada vez nos empezamos a pelear más con los... con los de norteamérica, viste? con los asesores. Porque ellos venían y imponían: hay que hacer esto... Te daban un crédito para comprar un equipo y tenías que comprar lo que ellos decían. (...) "

"Así que hubo... todo esos, algunos fuimos planteándolo a los superiores, otros no porque, la gerencia de planta y todo eso eran tipos que estaban totalmente asociados con esta idea de ARMCO, porque eran tipos que habían estado mucho tiempo allá. (...) Claro, tendrían algún sobre secreto también..."²²

En el caso del Alto Horno esta construcción 'inclusiva' del colectivo de trabajo, resulta un aspecto consensual importante, desde el momento en que permite la emergencia de objetivos comunes a niveles variados de la pirámide jerárquica, vinculados con el cuestionamiento o el descontento con los asesores técnicos y los niveles de jefatura que los apoyaban. Aparentemente, esta dinámica se profundizaría a partir de la integración de la asistencia técnica a los puestos operativos, a partir de 1965.

²⁰ Entrevista N° 1. Operador de Proceso.

²¹ Entrevista N° 1. Mantenimiento Chapa y Forja. Militante sindical PC.

²² Entrevistas N° 2 y 3 Jefe de División Alto Horno.

Como adelantáramos, la dinámica de constitución del colectivo de trabajo que tiene como principal referencia la relación con los 'yanquis' como asesores técnicos, aparece mucho más relevante en el Alto Horno que en otras unidades productivas de la planta. La *relación de dependencia* emerge como elemento en la explicación, en la medida en que las prácticas de los asesores y del Directorio implicaban la persistencia de los problemas y limitaciones en la producción que originaban el cuestionamiento. Así, en el Alto Horno el colectivo de trabajo es una construcción inclusiva desde los mandos medios hasta los operarios y la oposición parece recorrer a los Directorios y los capitales privados que formaban parte del mismo. Las razones de esta relevancia se fundarían, según las explicaciones de los técnicos y operadores, en la - relativa - ineficiencia y atraso técnico de 'los norteamericanos' en el área de Altos Hornos (respecto de los japoneses o los europeos); situación diferente a la de áreas como Laminación o Acerías.

El segundo núcleo de tensiones se da, atravesando a todos los colectivos de trabajo, a través de la construcción por parte de los mismos de un capital de saberes alrededor del proceso de producción que permiten cierto grado de control sobre el mismo. De la misma forma, es el colectivo el que controla los procesos cotidianos de socialización de esos saberes, que informan y expresan las prácticas laborales de los trabajadores.

Particularmente en los casos de Laminación y Acerías, los mandos medios remiten las contradicciones al nivel de las Jefaturas medias (sección, división, etc.). Las causas de las contradicciones expresan una valoración particular de la organización empresaria, pero en principio, ubican el surgimiento de discordancias más profundas en la medida en que los jerárquicos se van separando del proceso directo de producción.

*"La dirección y eso nos costaba mucho porque eran como pequeñas estancias para dirección, nos manejaban muy de afuera el jefe de personal, el jefe de división, el gerente, nosotros teníamos que explicarles la situación porque se trabajaba en equipo con otros departamentos... lo que hacía yo era infalible, y si yo tenía un problema era el otro y cuando el otro tenía un problema mío yo decía que no que era de él, es decir yo entonces..."*²³

Estas heterogeneidades, expresadas en procesos de constitución del colectivo de trabajo con diferentes grados de integración, convivían con la existencia de instancias cotidianas de socialización de la marcha y contratiempos propios del proceso de producción entre operarios y trabajadores de diferentes niveles de la pirámide jerárquica, reconstruidas como ámbitos de participación por los mandos medios.

*"Teníamos un esquema de trabajo, que en cada área: por ejemplo, Alto Horno Uno, Alto Horno Dos, Sínter... ni bien empezaba el día, se reunía el... 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, lo más corto que... para ver las cosas del día..."*²⁴

"Yo hacía reuniones mensuales con mi equipo de, de... trabajo, 25 operadores tenía yo, entonces yo hacía reuniones mensuales (...) laminación en caliente paraba una vez por semana

²³ Entrevista N° 1. Asistente Jefe Operaciones Laminación en Caliente.

²⁴ Entrevista N° 1. Jefe de División Alto Horno.

los jueves, entonces cuando a mí me tocaba un jueves, yo que 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 eh, donde discutíamos el mes que había pasado. Cómo lo veían ellos cómo operadores, cómo lo veía yo como supervisor, qué cosas se podían reformar (...) Había un dialogo en conjunto".²⁵

"(...) de los jefes que estaban antes (...) Porque ellos te daban el lugar a que vos... ellos recorrían, a veces pasaban de noche (...) se batían los records los días sábados y domingos... (...) Pero la mayoría de los capataces eran... amigos, fueron todos amigos con la gente. Yo te digo... de un cien, calculale un treinta que eran medios... este... que podían... Pero los otros no, los otros eran todos... Y la gente les trabajaba".²⁶

La integración de la diversidad de experiencias laborales y de la socialización de saberes particulares sobre el proceso productivo sería un aspecto fundamental de los procesos de construcción y reconstrucción del consenso, que atravesaría a los colectivos de trabajo de los diferentes sectores. La constitución de estos 'saberes' remite a una doble dinámica: por una parte, la propia del colectivo de trabajo en sus relaciones cotidianas y por otro lado, aquella que brindaba la empresa mediante los planes de Capacitación.

"Este, nosotros, yo entré en Laminación en caliente. (...). Eh... yo tenía poca experiencia, viste?. Pero, vos te vas haciendo. Siempre, para tener una experiencia, a 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, eh... cómo te puedo decir, supo más, porque vos trabajabas con soldadores, con... ibas aprendiendo... Eh... yo... estuve diecisiete años en mantenimiento. Y ahí yo aprendí un montón de cosas... (...)Después, (...) los especializaban a los capataces, a mucha gente... (...) los mandaban a Estados Unidos. Yo tengo muchos conocidos, que te puedo decir, en el año sesenta y cinco, sesenta y siete, sesenta y ocho, este, los mandaban a Estados Unidos, a trabajar, a especializarse... Venían ... a dar cursos, pero era, eh... impresionantes los cursos que te daban...importantísimos. Cursos importantes (...)... para... para toda la gente. Pongamos, estaba el curso para los ingenieros, el curso para... los oficiales, el curso para... Vos querías hacer el curso, si querías hacerlo ibas y lo hacías".²⁷

"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... en este horno, en esta empresa".²⁸

En este nivel de análisis, nos hallamos frente a colectivos de trabajo inclusivos de los mandos medios encargados directamente de la organización cotidiana de la producción en diferentes niveles – frente a los asesores técnicos extranjeros, por una parte; frente a las gerencias de las divisiones por otra - .

Militantes sindicales de la época – opositores a la conducción local de la UOM – reunirán ambos cuestionamientos en uno, construyendo una polarización que vincula el

²⁵ Entrevista N° 1. Jefe Sección Operaciones. Lam en Cal.

²⁶ Entrevista N° 1. Mantenimiento Fosas de calentamiento. Lam en Cal.

²⁷ Ibid.

²⁸ Entrevista N°1. Operador de Proceso Alto Horno.

avance y el bienestar de los trabajadores (en cuanto sus capacidades técnicas, su bienestar y las conquistas obtenidas) con el desarrollo nacional. El polo opuesto de la contradicción está conformado por las políticas llevadas adelante por la empresa que asume la asesoría técnica y los gerentes de SOMISA. En esta construcción ideológica, el desarrollo nacional se vincula con la distribución de la riqueza. Así, las gerencias son vinculadas con intereses contrarios a los del colectivo de trabajo.

"El fin de SOMISA de... Savio, del General Savio era que en ningún momento la empresa iba a tener que exportar. Era una obligación hacerla para el mercado interno, para las fábricas chicas que hacían heladeras... para todo lo que sea... viste? hojalata... para... acá no se llegó a poner. Fijate vos lo que hicieron, la barbaridad que hicieron, que acá tenían un tren laminador de hojalata y para sabotearlo nunca fue colocado. Estuvo muerto en los galpones durante treinta años! nunca lo instalaron. Podrían hacer chapa para aviones, para fabricación de aviones! Se frenó ahí... lo sabotaban...

— y quiénes sabotaban?

*- los gerentes y ellos... (...) arreglos en el sentido ideológico de ser capitalistas... qué reparto al pueblo! Nada! todo para nosotros, para unos pocos. Por ahí pasa. El reparto de la torta no se hace y si se hace son las migas las que te caen... nada para los trabajadores..."*²⁹

Se torna relevante para nuestros objetivos cómo el conjunto de las prácticas de los trabajadores en las relaciones de trabajo concurre al proceso de construcción de consenso alrededor de estas últimas, toda vez que se articulan, a través del proceso hegemónico, en construcciones ideológicas concretas que construyen un 'otro' responsable tanto de la organización y gestión del trabajo como de los problemas y dificultades que se presentan. En este proceso de construcción de los colectivos de trabajo se articulan prácticas y representaciones que vinculan consideraciones técnicas, políticas así como elementos culturales.

Las diferentes reconstrucciones que retomamos expresan cómo, sobre la base técnica de la organización del trabajo, se van recortando instancias de integración colectiva entre los trabajadores y los mandos medios cuyo referente es *la empresa* y el propio trabajo en función del *desarrollo de la región* y de la autonomía - liberación del país.

*"SOMISA era... era parte de... del ejército. (...) La ley Savio, surge... no solamente... 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. Entonces, al pasar de un estado al otro, esto terminó por ser... siendo ineficiente, pero terminó por ser ineficiente, ¿por qué? Porque la hicieron ineficiente. (...) podría haberse seguido manejando hacia el exterior, mientras las mafias no... no hubieran intervenido. (...) SOMISA era de lucro y social. Ya ven, todo lo que está construido alrededor de SOMISA es todo... todo la parte social, ¿no? todo. Nunca se dejó el carácter empresario de SOMISA, nunca se dejó el carácter social tampoco"*³⁰

²⁹ Entr. N° 1. Mantenimiento Chapa y Forja. Militante sindical PC.

³⁰ Entrev. N° 1. Jefe de Div. Coquería.

La constitución de los colectivos reivindicativos

En la perspectiva en la que estamos trabajando, la constitución de colectivos de trabajo, organizados 'primariamente' por el capital no es un proceso unívoco en su direccionalidad. Las prácticas de los colectivos de trabajo poseen una dimensión que no siempre logra ser canalizada por las direcciones empresarias, una dimensión de conflictividad emergente de las contradicciones inherentes a la relación asalariada, contradicciones presentes en la experiencia, pero cuya articulación y expresión político – ideológica es sistemáticamente obturada por los procesos hegemónicos.³¹ En y por la fractura operada por esta dimensión conflictiva, emerge el *colectivo reivindicativo* como un momento, contradictorio de la organización capitalista del proceso de producción.

En un nivel de análisis general, la práctica gremial se define por el intento de imposición de límites al capital en el proceso productivo; ya sea mediante la defensa del valor de la fuerza de trabajo (luchas salariales) o mediante la imposición de condiciones al uso de la fuerza de trabajo (descripción clara de puestos y tareas; regímenes especiales para tareas insalubres; clara estipulación de la duración de la jornada). En situaciones históricamente determinadas diversas regulaciones estatales intentarán – mediante la institucionalización y la canalización del conflicto capital/trabajo – integrar las reivindicaciones y organizaciones gremiales al proceso hegemónico.³² Se desarrollan así, tendencias contradictorias en la conformación de los colectivos reivindicativos (y de sus direcciones) que se profundizarán en la medida en que la presencia de la organización sindical al interior de la empresa (mediante los cuerpos de delegados y las comisiones internas) es regulada legalmente.

En la ex – SOMISA, el actor que históricamente ha expresado a los colectivos reivindicativos fue la seccional San Nicolás de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), expresión de una estrategia sindical fuertemente asociada al rol 'redistributivo' de las organizaciones sindicales, que logra el consenso de la mayoría de la clase obrera industrial argentina en las décadas del '50 y del '60.

En las relaciones de trabajo cotidianas, la paradójica dinámica determinada por la fragmentación impuesta por la organización del trabajo y los procesos de socialización de la experiencia laboral entre distintos puestos y niveles de la pirámide jerárquica, contribuyeron a determinar la estructuración de una lógica reivindicativa que tenía como elemento fundamental la discusión de las características de los puestos, las tareas y sus calificaciones, como medio para imponer límites a las gerencias. En esta dinámica, el colectivo de trabajo inclusivo, 'participativo', sujeto del proceso productivo que reconstruyen tanto los mandos medios como los operarios, se fragmenta y emergen las contradicciones.

³¹ Para análisis de cómo la percepción y la articulación discursiva de la relación asalariada se obtura ideológicamente en los procesos hegemónicos ver: R. Guber, et al "La producción de sentido. Un aspecto en la construcción de las relaciones sociales", *Nueva Antropología*, N° 31, 1986; N. García Canclini, *Cultura Ideología y poder*, Eudeba, 1985.

³² Una de las vías de integración es la participación de las organizaciones sindicales de la redistribución de la plusvalía regulada por el Estado (mediante los aportes sindicales obligatorios y en el caso Argentino, la administración de los servicios de salud), materialización – en términos corporativos – del proceso de redistribución de la riqueza.

"(...) Y dependíamos del supervisor de turno (...) estábamos en turno fijo, así que íbamos rotando con todos los supervisores. Y había supervisores que eran más o menos... piolas (...) en el sentido de que sabían que nosotros teníamos que hacer ese trabajo y nos hacían hacer ese trabajo. Pero había otros que por ahí (...) querían que nosotros les hiciéramos algún trabajito de limpieza de canal que le tocaba hacer a la gente del turno, no?. Entonces, ahí empezábamos a tener los primeros inconvenientes".³³

"ah, sí, sí. Hacían quite de colaboración, que no te hacían horas extra, que uno de... categoría inferior no te reemplazaba la categoría superior, aunque se le pagaba (...) no querer hacer ni un cachito así más de lo que decía la descripción de funciones".³⁴

Sin embargo, los mismos medios de construcción y reconstrucción del consenso cotidiano, permitían la referencia al 'colectivo de trabajo inclusivo' como vía de expresión de reclamos y reivindicaciones. En un sentido, los niveles de construcción del consenso dependían de la capacidad de los mandos medios de canalizar demandas y asumir las reivindicaciones que expresaban los trabajadores directamente involucrados en el proceso productivo.

"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... a defendernos. Y si no nos defiende el jefe, tenemos que ir a caer al... 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".³⁵

Estas fragmentaciones se vinculan directamente con la experiencia de la participación directa del proceso de producción. En esta dimensión de la reconstrucción realizada por los trabajadores, emergen significaciones negativas acerca de las propias tareas.

"Y después trabajaba, a veces había que reparar fosas completas con ladrillos refractarios, viste? (...) era peligroso. Yo he visto, también, muchos accidentes... yo tuve un accidente ahí, también. Yo estuve un año en sillón de ruedas. Yo en... en Siemens Martins me quebré el astrágalo, el de los movimientos del pie, viste? (...) Pero he visto también mucho...".³⁶

"En el canal está dos minutos uno, con el equipo de amianto y todo... dos minutos y yo te puedo asegurar que se moja... todo... hasta el calzoncillo y las medias de tanto que transpiró en esos dos minutos y el corazón que parece que se te revienta. (...) cuando estábamos manguer... eh... sopleteando... lo más que aguantábamos, hasta que aguantábamos el calor que ya nos quemábamos, después largábamos... Uno no se reponía más. Ese día éramos una piltrafa humana... "

"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."

"(...) porque tenemos que hacer ese trabajo que es rutinario, de todos los días y hay que hacerlo. Y hay que hacerlo, hoy, mañana, otro día... y tenemos que hacerlo entre los ocho que

³³ Entrevista N° 1. Operador de Proceso.

³⁴ Entrevista N° 2. Jefe División Alto Horno.

³⁵ Entrevista N° 1. Operador de Proceso.

³⁶ Entrevista N° 1. Fosas de Calentamiento Lam en Cal.

hay. Como no es lindo el trabajo, yo el trabajo a otro se lo puedo hacer si un día vino descompuesto... ha pasado que algún tipo vino mamado... 'Bueno, andá a dormir', sino... es un contrapeso... 'andá, tirate a dormir, te lo hacemos'. Un día... pero nada más".³⁷

Las significaciones negativas del trabajo, vinculadas con las condiciones de salud, los riesgos y la calidad de vida, son una importante dimensión en la apropiación de las tareas realizadas y una fuente de disputas con los supervisores y jerárquicos encargados de organizarlas. No avanzar en la realización de tareas no contempladas en la Descripción de Funciones implica no prolongar los riesgos y el malestar que significaban ciertas tareas y limitar la arbitrariedad de los superiores en el uso de la fuerza de trabajo. Este era un límite en el colectivo de trabajo 'inclusivo', que separaba a quienes estaban involucrados directamente en el proceso productivo de quienes tenían funciones de control y organización del mismo. Cuando las demandas entraban en contradicción con la dinámica del colectivo de trabajo (porque se consideraban injustas, o 'abusivas'; o reñidas con los principios de jerarquía que lo estructuraban), devenían reivindicaciones asumidas por el colectivo gremial y se tornaban conflictivas.

Los trabajadores más antiguos, reconstruyen un nivel de movilización y conflictividad cotidiano que estaría en la base de las concesiones empresarias en materia de condiciones de trabajo y seguridad.

"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. Primero se presionaba y después se iba a... a los bifes como quién dice! A la lucha. Y eso termina, toda esa organización se termina cuando llega Onganía al poder..."³⁸

Los desafíos gerenciales: construir al 'somisero'

La dinámica de las relaciones de trabajo en la ex – SOMISA implica, entonces, un nivel de construcción de consenso productivo que tiene a *la empresa* como principal referencia. Para consolidar y profundizar este contexto, se despliegan prácticas empresarias tendientes a la conformación de colectivos de trabajo que garantizaran los grados de control necesarios para la canalización o no expresión del conflicto.

Dos conflictos sindicales durante la década del '60 nos permiten avanzar en la indagación de las prácticas empresarias tendientes al desplazamiento del conflicto y del actor que lo expresaba: la seccional local del sindicato metalúrgico (UOM) – y los organismos sindicales en 'el suelo de la fábrica', comisión interna y cuerpo de delegados -.

El primer conflicto es el que se desata a partir de la fundación del Sindicato de Obreros y Empleados de Siderurgia Argentina y la organización de los supervisores en un sindicato propio (la seccional local de ASIMRA)³⁹ Ante las dificultades de reconstruir este conflicto a través de entrevistas, nos remitiremos a las fuentes periodísticas.⁴⁰ La crónica

³⁷ Entrevista N° 1. Operador de Proceso.

³⁸ Entr. N° 1. Mantenimiento Chapa y Forja. Militante sindical PC.

³⁹ La Capital, 27 de Junio de 1965

⁴⁰ La reconstrucción de este acontecimiento por parte de un delegado gremial militante del Partido Comunista, lo sitúa como producto de la movilización de trabajadores que planteaban que no era posible 'recuperar' la

de los periódicos informa que los dirigentes de la nueva organización sindical, junto con la dirección empresaria, acusan a la UOM de llevar adelante medidas de fuerza que sabotean la producción y de cobijar en su seno a personas vinculadas con 'actividades extremistas'.⁴¹ Luego de varios días de huelga y de la militarización de la planta 'para garantizar la libertad de trabajo'; la empresa reconoce a la UOM como única autoridad gremial en la planta.

El intento de creación de una nueva organización sindical puede ser pensado como parte de una estrategia tendiente a prolongar el proceso hegemónico hasta la constitución del colectivo reivindicativo mismo, planteando la disputa en el nivel de la responsabilidad de los 'somiseros' por la marcha de la economía nacional. No es casual, en este sentido, la caracterización de la medida de fuerza como "*un acto destinado a deteriorar la producción nacional en beneficio de una acción extremista*" que realizó el Ministro de Defensa.

Ahora bien, el modo en que se resuelve el conflicto indicaría que la permanencia de la Unión Obrera Metalúrgica como organización representativa y el fracaso en la construcción de un sindicato local, expresan la existencia de un colectivo reivindicativo parcialmente contrapuesto a la dirección empresaria y a los mandos medios y jerárquicos que no participan directamente del proceso de producción. Este colectivo reivindicativo se funda sobre aquella dimensión de las prácticas productivas que no logra ser inscripta en la dinámica de consenso: la de la experiencia cotidiana del trabajo y los padecimientos que causa.

Por otra parte, el conflicto reseñado estaría expresando cierto nivel de movilización y organización gremial previa a la "Revolución Argentina". El Golpe de Estado de Junio de 1966 es reconstruido por los trabajadores como un momento en que avanzan los aspectos coactivos y disciplinadores de las relaciones de trabajo y se sitúa allí el desmantelamiento de la organización obrera 'combativa' al interior de la empresa a través de traslados y despidos de personal.⁴²

*"Creo que fue por ahí que echaron a un montón de delegados... ahí lo echaron al N, porque estaban con la CGT de los Argentinos..."*⁴³

*"y ahí [cuando asume Onganía] desarticularon a todo el cuerpo de delegados completo. Quinientos delegados! Los echaron a todos... Y sabés cómo...? Primero nos suspendieron. Yo tengo el telegrama todavía en mi casa... el abogado me lo hizo... 'suspendido por cinco días por acto subversivo mandando un paro contra la empresa'. Por subversivo... (...) Ellos ya habían desarticulado, viste... todo... la Comisión de Empleados que había también la habían despedido a toda... (...) Quinientos delegados echan. (...) Por razones de servicio dice el recibo. Nunca te ponían bien bien la cosa... por qué era..."*⁴⁴

dirección de las organizaciones gremiales de las manos de las conducciones burocráticas. Metodológicamente, consideramos que esta lectura retrospectiva de tal acontecimiento es producto tanto del cambio en la orientación sindical del Partido como de la yuxtaposición de este intento de fundación de sindicato paralelo con otro, que tiene lugar a inicios de la década del '70 y que estaría conducido por activistas 'combativos'.

⁴¹ La Nación. 29 de Junio de 1965

⁴² En agosto de 1967 La Nación (diario nacional) y El Norte (diario local) informan el fracaso de un paro de 24 hs resuelto por la UOM local en demanda de la reincorporación de numerosos activistas gremiales despedidos por haber adherido a la huelga convocada por la CGT el 1º de marzo de ese año.

⁴³ Conversación Informal con militantes sindicales del PC.

⁴⁴ Entrev. N° 1. Mantenimiento Chapa y Forja. Militante sindical PC.

Entre octubre y noviembre de 1966 tiene lugar un importante conflicto por el reconocimiento de la insalubridad de ciertos sectores y tareas. La UOM convoca a los trabajadores de esas secciones a la realización de huelgas de dos horas por turno y a asambleas en las que se evalúa la marcha del mismo. La resolución del conflicto amerita la participación directa del entonces Secretario General de la UOM y la CGT: A. Vandor. Un año más tarde, el movimiento de personal permite suponer un proceso de selección en el reclutamiento vinculado con una política empresaria de consolidación de un colectivo de trabajo calificado e 'inclusivo'. Al mismo tiempo que desplaza de la empresa a los operarios vinculados con actividades gremiales de confrontación; incluye los aspectos reivindicativos que son parte de la estrategia de la UOM

"La mano de obra disminuyó en 294 personas (...) respecto a la registrada al 30 de junio de 1967. La renovación de personal ha mostrado una ligera tendencia de crecimiento de los grupos de técnicos profesionales (...) de capataces, supervisores y una tendencia de franca declinación de empleados administrativos y auxiliares y de operarios".⁴⁵

Las situaciones de conflicto reseñadas son expresivas de los niveles de estructuración de los colectivos reivindicativos, emergentes de la experiencia directa del proceso de producción. La estrategia hegemónica de la gerencia, primero apela a los 'intereses de la producción nacional' para intentar desplazar – sin conseguirlo – al actor que expresa esos colectivos reivindicativos (la Comisión Interna perteneciente a la seccional San Nicolás de la UOM). Posteriormente, mediante el empleo de argumentos 'técnicos' justifica y legitima el desplazamiento de trabajadores que expresaban a sectores portadores de cuestionamientos confrontadores (tanto a nivel sindical como de las direcciones empresarias).

El industrialismo como construcción social dominante

Hemos planteado brevemente cómo los discursos estatales y empresariales constrúan a la empresa como un pilar en el desarrollo económico de la 'Nación'. Esta centralidad expresaba representaciones compartidas por gran parte de los actores sociales que protagonizaban el proceso y se centraban en el consenso de políticas industrializadoras como vía para el desarrollo económico autónomo e independiente, condición central en la construcción de la 'nación' desde el primer peronismo. Desde esta perspectiva, el *industrialismo* como construcción social dominante liga representaciones de *independencia/soberanía/redistribución de la riqueza* que se articulan en un conjunto *aparentemente* armónico de prácticas sociales (productivas, políticas, ideológicas). Se trata de representaciones hegemónicas, que se estructuraban en experiencias particulares de los diferentes actores sociales; en gran medida determinadas por los espacios ocupados en la red de relaciones de producción.

La apropiación por parte del movimiento obrero de estas correlaciones, implica, por una parte, la legitimación de su participación activa en la esfera política. Por otro lado,

⁴⁵ Memoria y Balance. Ejercicio N° 21. 1967/68.

expresa la estructuración de relaciones laborales vinculadas con la protección y la regulación en el uso de la fuerza de trabajo. En esta dimensión se articulan, expresadas en y por las correlaciones hegemónicas, el cuestionamiento y el desplazamiento de las nociones de *autoridad* y *control* en el proceso de trabajo y en la estructura productiva.⁴⁶ Dicha tendencia se había profundizado durante el período de la Resistencia Peronista y se estructura de forma particular junto con un campo de intereses comunes entre las conducciones sindicales y el Estado. De esta manera, la tendencia a desarrollar reivindicaciones gremiales vinculadas al proceso de trabajo y su contenido de confrontación se articulará contradictoriamente con la hegemonía de estrategias gremiales que han sido conceptualizadas como 'corporativas'.⁴⁷

Por supuesto, en la estrategia gremial hegemónica al interior de SOMISA, se articulan contradictoriamente los dos aspectos fundantes de la experiencia del movimiento obrero argentino que hemos reseñado. Durante la puesta en marcha de las diferentes unidades productivas, militantes sindicales del Partido Comunista y de fracciones del peronismo radicalizadas impulsarán procesos democráticos de construcción de reivindicaciones, impulsados conjuntamente con la dirección regional de la UOM, en un contexto de fuerte disputa entre ésta y el gobierno. El cambio en la coyuntura política abierto por el Golpe de Estado de 1966 implicará la emergencia de un campo de acuerdo entre las estrategias empresarias y de las direcciones sindicales, fundado en la necesidad de disciplinamiento de las bases. La expulsión de activistas y delegados y otras prácticas coactivas, están en la base de la estructuración de una estrategia gremial que privilegiará la 'función social' de las organizaciones sindicales por sobre su función gremial y los elementos conciliadores en detrimento de los confrontadores.⁴⁸

Pero, si para una fracción importante de la clase obrera argentina la condición de sindicalizado garantizaba el acceso a determinados servicios sociales, en el caso de los obreros de SOMISA era la empresa el actor que predominaba en la constitución de esta red de servicios, en varios niveles: Por una parte, la empresa había construido el barrio "SOMISA", con viviendas familiares (cuyo tamaño y disposición variaba de acuerdo al

⁴⁶ La importancia y persistencia de este 'desplazamiento' en el período pueden ser ponderadas en la necesidad de la burguesía como clase de explicitar en diversas instancias su derecho a la organización y el control del proceso de trabajo (por ejemplo, en las resoluciones del "Congreso de la Productividad" reunido en mayo de 1955, en diversos artículos de los Convenios Colectivos de Trabajo; en los programas de la CGT de La Falda y Huerta Grande etc.

⁴⁷ La conceptualización del sindicalismo latinoamericano como corporativo y la crisis del mismo han sido desarrolladas en varios análisis. Remitimos a E. de la Garza Toledo (comp.) **Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo**. FCE, 2001. Para una discusión general acerca del tema: de la Garza Toledo (comp.) **Los Sindicatos frente a los procesos de transición política**. CLACSO, 2000. Acotamos, simplemente, que la construcción del modelo del sindicalismo corporativo – en tanto centrada en la relación organizaciones sindicales / Estado – ha relegado la significación de los procesos sindicales al interior de las empresas y la disputa hegemónica que implica no sólo su constitución sino también su permanencia.

⁴⁸ La 'integración' del movimiento obrero se funda en la garantía, por parte del Estado, de que las organizaciones sindicales puedan apropiarse de una fracción de la plusvalía, que las organizaciones invertirán en la prestación de servicios sociales a sus afiliados. Se sientan las bases para la construcción de representaciones que ligan a la organización sindical con la prestación de servicios, en detrimento de la construcción de relaciones 'gremiales', esto es, ligadas a la constitución y permanencia de colectivos reivindicativos. Analizamos esta tensión en las representaciones de la organización sindical en un grupo de trabajadores en conflicto en Soul: 2000 "Para eso está el sindicato. Aproximación antropológica a las representaciones acerca de la organización sindical", monografía, 2000.

nivel de jerarquía al que estuviese destinada) y el Hotel para solteros, con el fin de garantizar la posesión de la vivienda a trabajadores calificados y semi - calificados. En cuanto a otros servicios, ya para 1964, la empresa había subvencionado la creación de una escuela primaria y jardín de infantes; había colaborado en la fundación del Club Social y participaba de la consolidación de servicios vinculados con la salud y el consumo, mediante la creación de COPESA - cooperativa de consumo para los trabajadores de la empresa - y de una Caja de Previsión Social propia. En relación con las condiciones de trabajo; a partir de las reivindicaciones gremiales se establece el 'refrigerio' (una merienda por turno) y un comedor subvencionado, así como del servicio de traslado de los operarios desde sus hogares hasta la planta.⁴⁹

Esta red de instituciones y servicios sociales era un elemento importante de una particular experiencia laboral y gremial que se articulará, en las representaciones de los trabajadores, en términos de las representaciones dominantes que vinculaban *desarrollo industrial/soberanía económica/redistribución de la riqueza*. En este sentido, constituían un importante plafón de consenso en las relaciones laborales, en la medida en que integraban a los trabajadores y sus familias en una red de sociabilidad que irradiaba de la pertenencia a la empresa y de la participación directa de la esfera productiva. La experiencia articulada en esta red de relaciones, se vinculará con las reconstrucciones 'inclusivas' del colectivo de trabajo que tenían como referente a *la empresa* y la organización sindical será un actor activo en la dinámica de funcionamiento de estos servicios, como mediador entre ésta y los trabajadores en la gestión de los mismos.

Así, la organización sindical logra expresar los dos aspectos de las prácticas obreras: aquellos que conforman al colectivo de trabajo y al mismo tiempo, los que habilitan la constitución de colectivos reivindicativos, toda vez que las demandas y reivindicaciones devienen en cuestionamientos hacia los niveles de jerarquía inmediatamente superiores y el colectivo de trabajo se fragmenta. En esta fragmentación se reproducen las fracturas y divisiones propias de las jerarquías establecidas en la organización del trabajo y que los dispositivos de socialización de saberes y discusión por sectores logran 'poner en suspenso' al construir consenso alrededor de objetivos e intereses comunes.

Retomando la problematización del concepto de hegemonía, es importante señalar que en la dinámica cotidiana de la producción se ponen en juego dispositivos de construcción de consenso que integran las prácticas productivas, las representaciones acerca del propio trabajo y del rol de la empresa en el desarrollo nacional. Estos dispositivos, nos parece, pueden ser conceptualizados como elementos del proceso hegemónico toda vez que otorgan esas 'coordenadas' en las cuáles los trabajadores se inscriben en tanto tales en el proceso productivo.

Hemos identificado, en el trabajo de campo, dos grandes núcleos de sentido mediante los cuáles los 'somiseros' se apropian de las tareas laborales en el marco de su experiencia cotidiana: en primer lugar, el *desarrollo de la industria nacional y la importancia del rol de SOMISA* en el mismo (de allí la acusación del Ministerio de Defensa ante el conflicto de 1965) y, en segundo término, la expresión de la *redistribución de la riqueza* - asociada con el primer elemento - materializada en instituciones y

⁴⁹ SOMISA. Memoria y Balance. Ejercicios N° 17 y 18.

beneficios particulares, para ciertos segmentos de trabajadores y, para otros, en las posibilidades de ascenso y mejoría del nivel de vida abiertas por los salarios relativamente altos. En este sentido, es posible avanzar hacia la conceptualización de una *comunidad de fábrica* en tanto construcción socio – ideológica que oblitera y desplaza la formulación en términos de clase de los conflictos laborales.

Inscribir a la comunidad de fábrica entre las construcciones propias del proceso hegemónico permite ponderar los dispositivos más netamente coactivos que se ponen en marcha ante aquellas expresiones reivindicativas que no logran ser inscriptas en las coordenadas hegemónicas. Uno de los métodos – al que las direcciones empresarias recurrirán frecuentemente - es la coacción directa, mediante la militarización de la planta. Otra de las formas de coacción relevada remite a la instrumentación de despidos o persecuciones, expresados en términos técnicos y es importante como indicación del *carácter político* de la propia organización técnica del trabajo.