







# **Villa Constitución:**

## **Un símbolo de la izquierda y la lucha obrera**





**Título:** Villa Constitución

**Subtítulo:** Un símbolo de la izquierda y la lucha obrera

**Compiladores:** Julio C. Gambina, Beatriz Rajland y Daniel Campione

**Autores:** Nuria Giniger; Germán Pinazo

©FISyP, Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas

Montevideo 31 - 2º 3

(CP1042AAB) Buenos Aires - Argentina

Tel Fax: 4381-5574 / 6088-9949

mail: [fisyp@fisyp.org.ar](mailto:fisyp@fisyp.org.ar)

web: [www.fisyp.org.ar](http://www.fisyp.org.ar)

**Diseño y producción editorial:**

José Luis Bournasell



La Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas es una entidad sin fines de lucro, dedicada a la actividad de investigación, docencia y difusión en diversas áreas de Ciencias Sociales.



Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, mecánico, óptico, químico, de grabación o de fotocopia, sin el permiso del editor.





# **Villa Constitución:**

## **Un símbolo de la izquierda y la lucha obrera**

### ***Compiladores:***

**Julio C. Gambina  
Beatriz Rajland  
Daniel Campione**

### ***Autores:***

**Nurua Giniger  
Germán Pinazo**





# Índice

## **PRESENTACIÓN**

Julio C. Gambina, Beatriz Rajland y Daniel Campione 1

## **“FORJANDO ACERO”. PRAXIS EMPRESARIAL Y PRAXIS SINDICAL EN LA CIUDAD DE VILLA CONSTITUCIÓN**

Nuria Giniger 7

## **LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ HOY. EL CASO DE PARANÁ METAL EN VILLA CONSTITUCIÓN COMO METÁFORA DEL OCASO DE LA BURGUESÍA NACIONAL**

Germán Pinazo 45

## **AUTORES**

74







# Presentación

**Julio C. Gambina**  
**Beatriz Rajland**  
**Daniel Campione**

En el corazón del cordón industrial del sur santafesino y el norte bonaerense, unos 140 km poblados de fábricas en tiempos de industrialización sustitutiva, se destaca por su historia de lucha obrera y popular la ciudad de Villa Constitución.

En efecto, en esa localidad, a comienzos de los años 70 se desplegó el “villazo”, una lucha de todo el pueblo convocada en defensa del triunfo de la lista marrón en el sindicato local de los obreros metalúrgicos, la Unión Obrera Metalúrgica, la UOM. Corría el año 1974 y el grupo de trabajadores dirigidos por el joven Alberto Piccinini (Pichi) osaba enfrentar a la poderosa UOM, eje del movimiento obrero organizado en la Confederación General del Trabajo, la CGT, principal agrupamiento de los trabajadores en la Argentina desde mediados de los años 30. La respuesta de la burocracia sindical, asociada al poder empresarial y represivo descargó toda su fuerza sobre los trabajadores para impedir el triunfo sindical de la izquierda y encarcelar a los principales dirigentes.

La lucha en defensa de los presos, especialmente del “Pichi”, y por la democracia sindical era expresión de los tiempos que se vivían. Corrían los 70 y el ejemplo de la revolución cubana era ascendente en Nuestramérica, al tiempo que la consigna era por la “liberación contra la



## 2 | PRESENTACIÓN

dependencia” lo que suponía una lucha anti capitalista y antiimperialista. El tema era sustancial en esa geografía industrial. Argentina era manifestación por aquel tiempo del importante desarrollo relativo de una sociedad capitalista con medio siglo de promoción industrial, mercado interno en expansión, profusión de inversiones externas, y extensión de un proletariado industrial organizado sindical y políticamente, con historia y programa que pugnaba por superar la sujeción al capital que suponía la “conciliación de clases” a que estaba sometido el movimiento de trabajadores bajo la hegemonía peronista de la burocracia sindical.

Para aquellos años emergía con fuerza la industria del acero, cuya principal empresa era ACINDAR, originada como grupo económico con familias argentinas y que producto de la concentración y centralización del capital fueron asociándose a capitales externos para constituirse en una empresa transnacional, hoy en manos del mayor consorcio del acero mundial: ARCELOR MITTAL. En aquellos años del villazo, la empresa estaba dirigida, entre otros personajes, por José Alfredo Martínez de Hoz, que luego comandaría el Ministerio de Economía de la primera etapa de la dictadura genocida emergente en marzo de 1976. Fue el ministro emblemático de la primera etapa del gobierno genocida, en los años más duros de la represión y el intento por disciplinar al movimiento obrero, popular y a la sociedad argentina en pos del proyecto neoliberal, reaccionario y de reordenamiento regresivo del orden social y económico en la Argentina. Martínez de Hoz, no solo estaba al frente de ACINDAR, sino también del principal lobby organizado de los grandes empresarios que actuaban en el país.

Entre 1974 y 1976 se procesó una parte importante de la historia política en la Argentina. El villazo fue uno de los acontecimientos que suponía la máxima acumulación de poder popular de los trabajadores en la Argentina. Era la antesala de la lucha por otro orden social. El socialismo enunciado en Cuba hacia más de una década y consolidado por entonces en el Este de Europa y en Asia, con China y Vietnam, animaba las esperanzas y expectativas del socialismo en Nuestramérica. Un año antes, la experiencia electoral de construcción socialista en Chile desató la ola represiva en el país trasandino, como anticipo de un terror de Estado que se generalizaría en el cono sur de América. No se podía permitir que el socialismo avanzara en el mundo. En 1974 en la ONU se había considerado el Nuevo Orden Económico Mundial, NOEM, que suponía una crítica al orden mundial vigente, en medio de una crisis



gigantesca. El capital más concentrado a escala mundial decidió una contraofensiva que se inició con el golpe a Salvador Allende en 1973.

En la Argentina, la experiencia de 1973 y 1974, por la liberación contra la dependencia, fue el toque de atención para las derechas y el poder local. La dura represión en Villa Constitución fue una muestra de lo que vendría, con parapoliciales y fuerzas irregulares de represión obrera y popular, con la Alianza Anticomunista Argentina, las tres A, y luego el terrorismo de Estado desde el golpe del 76. La asociación del poder económico, en este caso la empresa ACINDAR, el complejo industrial desarrollado en esos años, bajo dominación extranjera y las fuerzas represivas, constituyeron un bloque en complicidad con las burocracias políticas y sindicales para frenar y obstaculizar el poder de los trabajadores organizados. Desde entonces, no solo la cárcel y persecución a los trabajadores y activistas que osaban desafiar el statu quo, sino que se inició un proceso consecuente, que hoy subsiste, de debilitamiento del poder obrero y sindical, con una fuerte ofensiva del capital sobre el trabajo, vía flexibilización salarial y laboral, tercerización del trabajo y desaliento a la organicidad sindical de los trabajadores. Las sucesivas reformas laborales han sido la constante que define la ofensiva del capital sobre el trabajo en la Argentina de los últimos 40 años.

Sobre la base de estos antecedentes es que aparece necesario el trabajo de investigación que encaramos desde la Fisyp con la cooperación financiera de la Rosa Luxemburg Stiftung, RLS. Se trataba de indagar en primer lugar, sobre la base material del desarrollo de la siderurgia y la metalurgia, el eje del proceso de industrialización sustitutiva entre los 30 y los 80 del siglo pasado. En un segundo momento, se continuó preguntándonos sobre el papel actual de esa industria de industrias, los cambios estructurales respecto de la industria sidero-metalúrgica, y especialmente su lugar en el proceso actual de mundialización del capital, el papel del complejo industrial, los proveedores y clientes de un proceso que en la actualidad rompe las fronteras para organizar una producción mundializada. En ese marco nos interesaba específicamente el papel de los trabajadores, los cambios en los procesos de trabajo, sus aspiraciones contemporáneas y sus vínculos con la historia de lucha de los años

La experiencia de lucha de Villa Constitución reaparece en la nueva camada de dirigentes sindicales y sociales bajo las nuevas condiciones de la lucha social y política en esta segunda década del Siglo XXI.



#### 4 | PRESENTACIÓN

Resultaba importante estudiar qué ocurre entre los trabajadores metalúrgicos y el activismo sindical de esta época, en las nuevas condiciones del desarrollo capitalista contemporáneo. Más aún, como se vinculan estos sujetos con los protagonistas de la épica histórica de los 70, y como dialogan con el pueblo en su conjunto luego de décadas de acción ideológico y cultural en el marco de la hegemonía neoliberal impuesta a sangre y fuego. Mucho de esto había aparecido en el transcurso del desarrollo de los cursos de formación, creando la idea de la continuidad histórica y su necesidad, hicimos hincapié en ello. El objetivo era que este trabajo sea de utilidad a los trabajadores y trabajadoras sidero-metalúrgicos y a que las problemáticas tengan estado público.

Es preocupación de la FISYP que las investigaciones estén situadas en el contexto del estudio del capitalismo de época. Ello supone estudiar al capitalismo como relación social, es decir, pensar en la materialidad del desarrollo empresarial, en este caso de la siderurgia y la metalurgia, especialmente de la industria del acero, su internacionalización y las nuevas formas que asume la explotación. Pero también la respuesta de resistencia obrera y popular, las nuevas formas de organicidad que promueven los trabajadores, sus obstáculos, propósitos y logros en la perspectiva renovada de la lucha por la liberación.

El viejo anhelo de la renovación del modelo sindical, desde el burocrático y conciliador al sindicalismo de liberación, bandera de la lucha en tiempos del villazo, fue asumido por la Central de Trabajadores en la Argentina, la CTA, desde 1990. En ese camino es que la vieja camada de trabajadores metalúrgicos, liderando a un nuevo contingente de activistas sindicales, retomaron la conducción de la UOM de Villa constitución, en un intento renovado por hacer realidad los sueños y propósitos de aquellos militantes en los 70. En ese marco es que se procesaron los resultados de la investigación que ahora damos a la publicación.

Es una indagación no finalizada, en proceso de construcción, que debe ser estudiada y protagonizada por los propios actores, constructores de la realidad, máxime cuando los protagonistas del fenómeno recorren en la última década la fractura sindical del grupo originario. El propósito del nuevo modelo sindical sigue vigente, y Villa Constitución es fuente de inspiración para estudiar las posibilidades de constituir sujeto emancipador en las condiciones del capitalismo contemporáneo en crisis. Esa crisis es que determina que pese al crecimiento económico en



la década transcurrida, empresas emblemáticas del sector entraran en proceso de crisis y conflicto, de cesantías y luchas que avizoran nuevos procesos de confrontación y construcción de proyecto emancipador de los trabajadores.

Investigar la realidad de los trabajadores de Villa Constitución, su historia y presente, puede otorgar pistas para pensar la estrategia de los trabajadores en la construcción de nueva subjetividad y organicidad para la emancipación.

Buenos Aires, noviembre de 2012





# “Forjando acero”

## Praxis empresarial y praxis sindical en la ciudad de Villa Constitución

*Nuria Giniger*

### Introducción

La industria siderúrgica es una de las llamadas “industrias de base”<sup>1</sup>, que permite el desarrollo de otras como la metalúrgica y la metal-mecánica y por esto, a mediados de siglo XX fue caracterizada en la Argentina como una industria estratégica.

Arturo Acevedo, un industrial de la construcción, se incorporó a la rama siderúrgica a mediados del siglo XX y fundó una empresa privada emblemática en la historia argentina: Acíndar. Con esa fundación, la compañía comienza a consolidar una praxis empresarial ligada al capital estadounidense, sustentada en políticas estatales de promoción de la industria siderúrgica nacional. La ciudad de Villa Constitución, provincia de Santa Fe, fue la localización elegida para instalar su principal planta, hoy del grupo ArcelorMittal, así como de otras plantas y talleres sidero-metalúrgicos, que conformaron una clase obrera industrial muy numerosa<sup>2</sup>. La clase obrera villense fue construyendo su experiencia en

1 Se las llama industrias de base porque manufacturan productos que serán utilizados para otras industrias.

2 En la actualidad, hay aproximadamente siete mil trabajadores sidero-metalúrgicos en la ciudad de Villa Constitución (Giniger, 2011).



relación con las políticas empresariales dispuestas, en el seno de los conflictivos procesos históricos que se vivieron mundial, nacional y localmente. Entre otras, los obreros organizaron su experiencia sindical y edificaron una praxis anclada en su experiencia histórica.

La configuración y despliegue de la praxis empresarial y la praxis de los trabajadores organizados sindicalmente<sup>3</sup> de Acíndar es plausible de dividirse en dos etapas: la primera corresponde a la consolidación de la empresa, simultánea con el desarrollo de la industria siderúrgica en Argentina y con la organización primigenia de los trabajadores siderometalúrgicos de Villa Constitución. La segunda refiere a la reconfiguración de las praxis en consonancia con el nuevo ciclo de acumulación, concentración y centralización de capital inaugurado con la última dictadura militar, en la cual la ofensiva capitalista sobre el trabajo avasalló los derechos adquiridos durante las décadas anteriores, y por tanto reconfiguró la praxis sindical.

En este trabajo intentaremos establecer un análisis de los principales elementos constitutivos de las dos etapas, tanto en lo que respecta a la praxis empresarial como a la praxis sindical, que se inscriben en procesos hegemónicos.

## 1. El primer período

Durante la Segunda Guerra Mundial, se vio detenida, en Argentina, la importación de acero que proveía a la industria metalúrgica y metalmecánica. Esto forzó las condiciones de desarrollo de la siderúrgica en nuestro país<sup>4</sup>. En este contexto, en 1942, Arturo Acevedo junto

3 Entendemos que la teoría y las prácticas patronales están unidas en una relación indisoluble con la praxis sindical realizada. Esta relación tiene alcance político, en la configuración histórica del poder, como relación social. Es así que cualificamos las acciones, las estrategias, las políticas, los discursos y los sentidos (las lógicas de concepción y conceptualización, las apreciaciones y conceptualizaciones) de los sujetos estudiados como praxis que recupera la dimensión de los sujetos en la construcción de hegemonía. De esta forma, entendemos como constitutivos de la praxis todo aquello que hace de ella la unidad entre la teoría y la práctica en articulación con las relaciones sociales concretas. La praxis empresarial refiere a la unidad entre teoría y práctica orientada a los intereses del bloque de poder en la relación capital-trabajo situada en la fábrica y más allá de ella. La praxis sindical, menos genérica, es la praxis de los trabajadores organizados gremialmente, y visto de esa manera, es un sujeto "particular" y no genérico, el que abordamos, dentro de lo que denominamos fuerzas populares. (Giniger, 2011).

4 Según la "historia oficial" de Acíndar, escrita por Félix Luna, el precio de las barras para la construcción en 1939 era menor a 30 centavos y en 1941 superaba los 3 pesos. (Luna 1992).





con José María Aragón y José Urbano Aguirre y la empresa Shaw, fundan la empresa Industria Argentina de Aceros –Acíndar– e instalan la primera planta en Rosario, Provincia de Santa Fe, para la producción siderúrgica. La maquinaria industrial no se producía en Argentina y de esta forma, los primeros equipos de laminación para esta planta fueron traídos de Chile: el primer horno fue un Siemens Martin, alimentado con chatarra y un tren laminador en caliente que producía hierro redondo para la construcción.

La falta de insumos producto de la guerra y posguerra, y política de sustitución de importaciones sirvió de contexto para un debate acerca de la industrialización argentina. Una de las voces que se manifestaban era un grupo de militares del Ejército, nacionalistas, aglutinados alrededor del General Savio, que pusieron en marcha la creación de los Altos Hornos Zapla, en la provincia de Jujuy. De esta forma, dentro de la rama siderúrgica, comienza a debatirse la conformación de una sociedad mixta que impulsara el desarrollo de esta industria. En estas polémicas, Acevedo participa activamente, junto con la flamante cámara empresarial, el Centro de Industriales Siderúrgicos (CIS), que continua existiendo al día de hoy.

La síntesis de estos debates se plasma en la llamada “Ley Savio” (12.987/47) que impulsa la industria siderúrgica, ubicándola como estratégica para el desarrollo industrial. Esta ley denominada Plan Siderúrgico Argentino (PSA) es la concreción de los esfuerzos vinculados a resolver la falta de acero, y fundamentalmente la provisión autónoma del mismo. La imposibilidad de importar dicho metal debido a la guerra y los impulsos industrialistas de un sector político se conjugaron en el armado de esta ley, que le otorgaba al Estado el rol principal en su elaboración, a través de SOMISA (Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina), que proveería de palanquilla y arrabio a las empresas siderúrgicas de capitales privados elaboradoras de productos terminados y semiterminados. De esta forma, desde los comienzos del desarrollo de la industria siderúrgica, la regulación estatal signó las políticas, favoreciendo el crecimiento de los industriales privados, entre ellos Acíndar.

Con el correr de las décadas, sin embargo, el PSA y el Estado – como reguladores de la rama– se convirtieron en un obstáculo para los industriales privados en su afán de crecimiento, concentración y centralización de su capital.



En estos albores de la industria siderúrgica, no solo la maquinaria era menester importarla, sino también el asesoramiento técnico. De esta forma, se establece un acuerdo con la empresa estadounidense Armco, para que se hiciera cargo de la Dirección Técnica<sup>5</sup>. Es interesante cómo esta decisión, en el clima de la posguerra y el comienzo de la Guerra Fría, establece los límites de las políticas nacionalistas y del desarrollo autónomo. Durante la posguerra, se establece un lazo indisoluble de la siderurgia argentina con el capital norteamericano, del cual Acíndar es paradigma. Acevedo puso en juego esta política tanto como parte del directorio de SOMISA como en su propia empresa<sup>6</sup>.

### 1.1 Acíndar despliega su praxis

En el marco de desarrollo de la industria siderúrgica, Acíndar elabora un plan de expansión sostenido tanto por la alianza con los capitales estadounidenses como por los beneficios otorgados sistemáticamente por el Estado<sup>7</sup>. De esta manera, en 1951 se inauguró una planta en la ciudad de Villa Constitución, Provincia de Santa Fe, para aumentar la disponibilidad de las toneladas de acero que Acíndar era capaz de producir<sup>8</sup>. En esta planta originalmente solo se producían materiales para el agro y la construcción, y luego, en 1953, comenzaron a fabricarse caños y tubos con costura.

Durante este período hasta la inauguración de SOMISA (1960), Acíndar recibió todo tipo de exenciones y permisos estatales –créditos, cotización pública de acciones de forma acelerada, habilitaciones flexibles para la exportación, etc.,<sup>9</sup> porque al ser una industria de “interés nacional” y no existir aún la base de la provisión de acero que pondría en marcha la producción de terminados, contaba con ciertas “ventajas”.

5 Ver Soul.

6 Desde los comienzos de Acíndar, la asesoría técnica estaba a cargo de Republic Steel Corporation, quien no solo dirigía la especialización siderúrgica productiva, sino que diseñó un plan de expansión articulado con otras empresas estadounidenses, proveedoras de maquinaria: Morgan Construction Co., General Electric y Westinghouse.

7 Giniger, 2011.

8 Con la planta de Rosario, Acíndar podía producir entre 72 mil y 100 mil toneladas de acero anuales, mientras que con la inauguración de la planta de Villa Constitución, el monto alcanza las 250 mil toneladas, en 1951.

9 Aspiazu, Basualdo y Kulfas.

En 1955, como parte de los planes expansionistas, siendo ya la principal empresa laminadora del país, funda de nuevo con capitales estadounidenses (Lester Knight Co.), Acinfer, una empresa productora de ruedas de hierro fundido para ferrocarriles. Esta iniciativa se basaba en un acuerdo con el Estado para la provisión de dichas ruedas a la industria del ferrocarril<sup>10</sup>. Sin embargo, este negocio<sup>11</sup> se cancela y comienza la reconversión de Acinfer hacia la industria automotriz. En 1960, Acinfer se vuelve a asociar con una empresa norteamericana que producía cilindros de laminación, a la vez que crea Armetal junto a la empresa estadounidense Budd, para producir piezas estampadas, también para la industria automotriz<sup>12</sup>.

La expansión de la empresa de Acevedo, para 1962, incluyó la puesta en marcha de Indape (chapas de acero al silicio y alto carbono) y, asociado con el grupo alemán Thyssen, funda Marathon, para aceros forjados y de alta aleación. De esta forma, Acíndar ya se había consolidado como un grupo económico, y contaba con múltiples empresas (Acíndar, Acinfer, Armetal, Indape, Marathon, Acinplast<sup>13</sup>) vinculadas a capitales extranjeros, especialmente norteamericanos, con la anuencia y el sostén del Estado argentino. El centro de operaciones de la empresa se consolidaba a orillas del río Paraná, agrandando la planta de Villa Constitución, en la provincia de Santa Fe.

10 En 1961, Arturo Acevedo se incorpora como Ministro de Obras Públicas al Gobierno Nacional del Presidente Frondizi. Este gobierno demostró que el “desarrollismo” que propiciaba implicaba la apertura a los capitales extranjeros para producir inversiones locales que supuestamente habilitarían y favorecerían el desarrollo industrial y por tanto, nacional. Este plan económico impulsado por el Fondo Monetario Internacional, obtuvo una gran resistencia popular, que fue duramente reprimida por el plan CONINTES (Conmoción Interna del Estado). Al asumir como Ministro de Obras Públicas, Arturo Acevedo impulsó la privatización de los ferrocarriles, que no pudo llevarse adelante ya que los trabajadores ferroviarios iniciaron una huelga que duraría casi dos meses e impidió la privatización. De esta forma, Acevedo renunció a la cartera ministerial al comenzar el año 1962. Sin embargo, las vías férreas ya levantadas sirvieron de insumo a Acíndar (Giniger 2011).

11 Luego de esta asociación, en 1967, Acíndar vende Acinfer a Ford Co., quien crea Metcon.

12 Armetal será vendida primero a los socios Budd y Thyssen, en 1960, grupo llamado luego ThyssenKrup Budd. Durante la década del 90, será nuevamente vendida a Dana Holding y hoy es propiedad del conglomerado de autopartes mexicano Metalsa.

13 En 1968 Acinplast se convertiría en Cinplast para luego ser adquirida por la empresa Amanco y hoy formar parte del conglomerado Mexichem.



En 1950, triplicando la cantidad de habitantes<sup>14</sup>, Villa Constitución es declarada ciudad. Las obras para la instalación de la planta de Acíndar habían comenzado un año antes y esto supuso que el flujo migratorio, especialmente de las otras provincias litoraleñas y de otros pueblos santafecinos, se intensificara para la construcción y luego se incrementara al ponerse en marcha la fábrica.

A la planta le pusieron de nombre Planta Industrial Arturo Acevedo, PIAA, por el hijo de Acevedo, que lleva su mismo nombre<sup>15</sup>. La planta de Acíndar de Villa Constitución incorporó trabajadores que habían sido peones rurales en su gran mayoría, al tiempo que fueron desarrollándose una serie de pequeñas y medianas empresas, subsidiarias y proveedoras de Acíndar, que emplearon a otros trabajadores siderúrgicos, metalúrgicos y metalmecánicos, configurando una clase obrera numerosa, con un pasado litoraleño y mayormente rural.

Esta gran masa de trabajadores migrantes que llegó a Villa Constitución a trabajar en la industria sidero-metalúrgica, se asentó allí a través de una serie de políticas empresariales, conjuntamente con el Estado, destinadas a inmovilizar a la fuerza de trabajo. Comenzaron a desplegarse planes de vivienda tanto para finalizadas como para autoconstrucción. Pero así como era una necesidad, para poner en marcha la producción, que los trabajadores se asentaran en las inmediaciones de la fábrica, la empresa también se propone comenzar a forjar un perfil determinado para los trabajadores. Esto no era una tarea simple. El perfil general de la fuerza de trabajo era de hombres robustos, con grandes capacidades de fuerza física, acostumbrados al esfuerzo corporal. Estas características eran ventajosas para el trabajo siderúrgico, pero la disciplina fabril, según los requerimientos empresariales, debía ser "moldeada".

Asimismo, la empresa necesitaba asentar a los empleados administrativos y establecer políticas de diferenciación entre ellos y los trabajadores siderúrgicos. La fijación de los empleados, a través de la vivienda en el lugar, se articuló también con una política de configuración de perfiles laborales. Se buscaba que los trabajadores –operarios y

14 En 1914, Villa Constitución tenía 1.963 habitantes. En 1947, ya contaba con 6.203.

15 Como dicen los trabajadores de Acíndar, no podían ponerle el nombre del otro hijo, Jorge, porque si no la sigla no sería "adecuada". La sigla hubiera quedado como PIJA, que en el castellano que se habla en Argentina, significa pene.



empleados administrativos<sup>16</sup> no fueran solteros, formaran sus familias en el lugar y ligaran sus destinos a los de la empresa. Este elemento permanece aún dentro de los hábitos y tradiciones que los trabajadores siderúrgicos jóvenes realizan hoy en día. La mayoría de ellos se casan jóvenes y constituyen sus familias antes de los treinta años.

Asimismo, al costado de la planta, al lado del “albergue de casados”, se instaló un “albergue de solteros”, destinado transitoriamente para los trabajadores que aún no tenían constituidas sus familias. Este albergue formó parte de una de las páginas más siniestras de la historia de Acíndar, ya que durante la dictadura genocida de 1976, funcionó allí un Centro Clandestino de Detención<sup>17</sup>.

También se edificaron al lado de la fábrica unos chalets de mucha mejor calidad, en dónde vivía el personal jerárquico de distintos niveles.

Las viviendas no alcanzaron a garantizar el acceso a todos los trabajadores y el problema habitacional se convirtió en una de las reivindicaciones de los mismos.

La praxis empresarial que Acíndar configuró estuvo signada por una relación distante, mediada por una estructura de mandos con distintos estamentos y distancias relativas a los operadores, en la cual el control y el disciplinamiento laboral se configuraban a partir de políticas específicas de organización del trabajo y la articulación con el Estado para la conformación de la infraestructura más allá de la fábrica<sup>18</sup>.

16 Luego de esta asociación en 1967 Acíndar vende Acinfer a Ford Co., quien crea Metcon.

17 La Liga Argentina por los Derechos del Hombre y la Unión Obrera Metalúrgica, Seccional Villa Constitución, presentaron la causa judicial contra José Alfredo Martínez de Hoz en 2010.

18 La noción de más allá de la fábrica la parafraseamos de un concepto utilizado en el 2006 por María Teresa Sirvent para explicar las prácticas educativas que se desarrollan por fuera del ámbito escolar, más allá de la escuela. Consideramos que es una noción apta ya que los binomios producción/reproducción como productivo/extraproductivo tienen el limitante de establecer un sesgo diferencial entre ámbitos que constituyen una totalidad.

## 1.2 La organización de los trabajadores

Respecto de la organización de los trabajadores, a pesar de que las agrupaciones sindicales metalúrgicas tienen su origen a principios del siglo XX, la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) se funda en abril de 1943, con apoyo de la Secretaría de Trabajo y Previsión<sup>19</sup>. De esta forma, la UOM se erige como el único sindicato de la rama siderometalúrgica (no así como el único de la metalmecánica, cuya disputa sigue hasta nuestros días), y en 1946 ya cuenta con cien mil afiliados. El enfoque sindical que la UOM configuró implicaba un particular rol adjudicado al Estado, que circunscribían su praxis dentro de los límites impuestos. Asimismo, las disputas internas entre distintos sectores –especialmente del peronismo– eran una constante, pues empezaban a reconocer a este sindicato como ámbito de influencia central dentro del movimiento obrero argentino<sup>20</sup>. La UOM se caracterizó por un fuerte verticalismo, con la concentración y recaudación centralizada. Este rasgo conspiraba con la posibilidad de que se desarrollen las seccionales por fuera del control central.

Desde la instalación de la planta de Acíndar en 1951 hasta el año 1967, la misma corriente sindical que dirigía nacionalmente la Unión Obrera Metalúrgica estaba al frente de la seccional de Villa Constitución. La Comisión Directiva estaba en manos de Roberto Nartallo, quien acompañaba las políticas impulsadas a nivel nacional, incluidos los Planes de Lucha de la CGT (1963/1964), que incorporaron a los obreros de la seccional a la lucha nacional. Hacia 1967, la disconformidad alrededor de la centralización financiera de la UOM Nacional, provocó la renuncia de la Comisión Directiva de la seccional. Sin embargo, esto no devino instantáneamente en niveles más altos de confrontación con la conducción nacional, sino que se eligió “a dedo” a la nueva Comisión<sup>21</sup>.

En 1968, durante la dictadura comandada por el general Juan Carlos Onganía, un accidente fatal ocurrido en la fábrica Acinfer, costó la vida de un obrero. Esto motivó la reaparición del conflicto sindical en

19 La UOM se funda a partir de la ruptura del Sindicato de Obreros de la Industria Metalúrgica (SOIM, uno de los primeros sindicatos de industria que se organizó en Argentina), conducido en ese momento por los comunistas.

20 Ver Fernández en la bibliografía.

21 Winter y Balech.

la empresa y en la zona, con el resultado de una huelga.

Asimismo, los trabajadores de Villa Constitución participaron solidariamente de las huelgas de mayo de 1969, con el Cordobazo. De esta forma, se constituye la CGT de los Argentinos en Villa Constitución, con la participación de las seccionales de la Unión Ferroviaria y La Fraternidad, entre otros. Y finalmente, en 1968, un sector opositor a la conducción nacional asume la comisión interna de Acíndar.

La primer Comisión Interna de Acíndar contraria a la Comisión Directiva organizó una huelga que se inició el 31 de diciembre de 1969, reclamando mejoras de seguridad y la reincorporación de delegados despedidos, y que se extendió, de forma intermitente, hasta marzo de 1970. Entre los militantes estaba Alberto Piccinini –El Pichi–, quien luego sería el principal dirigente de la UOM de Villa Constitución. Esta huelga fue derrotada, pero constituyó la experiencia fundamental para desarrollar una estrategia que le permitió un lento proceso de crecimiento y fortalecimiento.

Este proceso implicó el desarrollo de una organización que al principio fue clandestina, orientada hacia la democracia y la independencia sindical, que se definía como clasista, con militantes de distintas vertientes de la izquierda argentina. El Movimiento de Recuperación Sindical, en enero de 1973, conquistó el Cuerpo de delegados y la Comisión Interna de Acíndar. El enfoque político-gremial que se instaló como conducción de los dos órganos es la consulta permanente a las bases<sup>22</sup>, y se convierte en el Movimiento 7 de septiembre-Lista Marrón, el instrumento para disputar la Comisión Directiva de la Seccional.

El 3 de enero de 1974, la UOM Nacional convocó a elecciones para comisiones directivas y delegados al Colegio Electoral, entre el 4 y el 9 de marzo<sup>23</sup>. Sin embargo, en Villa Constitución nunca se convocó al congreso de delegados, por lo tanto no se podía –estatutariamente– llamar a elecciones, pues no había junta electoral. Desde la cúpula sindical nacional, envían dos nuevos interventores para tratar de frenar el proceso de organización, subestimando la capacidad de respuesta y articulación obrera alrededor de las reivindicaciones. Este fue el detonante para

22 Entrevista propia a Alberto Piccinini, 2006.

23 *Clarín*.

una toma de la fábrica con rehenes, que implicó un duro proceso de negociación, durante el cual el sindicato contribuyó a organizar comités de lucha, conformados por los obreros y sus familias, con asambleas de entre seis mil y siete mil personas.

Al finalizar las negociaciones, los delegados sindicales firman con la empresa un acta acuerdo para convocar a elecciones en un plazo de 180 días. El 16 de marzo de 1974 se resuelven por la vía de la legitimidad, los obstáculos legales planteados por la UOM Nacional y el Ministerio de Trabajo. El festejo de esta victoria fue conocido como "El Villazo": una gran columna de operarios metalúrgicos marchó desde las fábricas, confluyendo en un acto en la plaza principal de la ciudad con la presencia de 12.000 personas, festejando la firma de un acta acuerdo para convocar elecciones<sup>24</sup>.

Esta victoria le otorgó un fuerte impulso a la Lista Marrón. Pero a sabiendas de las dificultades de las listas combativas dentro del sindicalismo argentino, la Marrón convocó a un plenario sindical nacional en Villa Constitución el 20 de abril de 1974, para rodear su lucha<sup>25</sup>. El objetivo era articular a los sectores sindicales de oposición y comenzar a establecer estrategias comunes. En cuanto a lo local, la Comisión Interna de Acíndar se proponía cimentar las bases solidarias para sostener la convocatoria a elecciones, haciendo confluír a las organizaciones sindicales opositoras y combativas de aquel momento.

Luego del plenario, el asedio de la cúpula sindical sigue en forma constante, aunque, entre el 25 y el 29 de noviembre de 1974, finalmente se realizaron las elecciones en la seccional de la UOM y la Lista Marrón ganó con el 63% de los votos.

La Lista Marrón dirigió la UOM de Villa Constitución durante tres meses y veinte días, conceptualizando como "enemigo" a la articulación

24 En este proceso fue fundamental la participación de diversas organizaciones políticas, tales como: el PRT/ERP, Montoneros, Partido Comunista, Vanguardia Comunista y otras, para fortalecer la lucha y organización popular en Villa Constitución, que incluyó también a la Federación de Vecinales, los sindicatos ferroviarios, docentes y textiles, y, por supuesto, a los metalúrgicos encabezados por Alberto Piccinini.

25 En el plenario se expresaron las distintas posiciones político-sindicales que estaban en discusión en aquel momento. Uno de los debates más críticos se dio entre Piccinini y los delegados y dirigentes del PST, que impulsaban la creación de una coordinadora de los gremios combativos. Finalmente, la posición mayoritaria fue la de Pichi y Tosco.



de las<sup>26</sup> empresas, el sindicato y el Estado. Este “bloqueo” se manifestaba en el discurso de la UOM con la retórica de la burocracia sindical, que implicaba entonces una concepción ampliada que incluía al Estado y a las patronales. Sin embargo, esta experiencia se truncaría de la peor manera posible, el 20 de marzo de 1975.

En una reunión del gabinete de la presidenta Isabel Martínez de Perón, se anunció un “complot subversivo” y definieron la implementación del Operativo Serpiente Roja del Paraná. Esto sucedió unos días después de que Martínez de Hoz, presidente de Acíndar, se reuniera con la presidenta<sup>27</sup>. El objetivo de Martínez de Hoz tenía dos aristas: el disciplinamiento del movimiento obrero villense y la integración productiva de Acíndar. Ambos se interrelacionaban, e Isabel Perón impulsó de manera casi simultánea el operativo represivo y el decreto que habilitaba el comienzo del fin del PSA.

De esta forma, un operativo articulado entre las fuerzas represivas policiales (Policía Federal, de la Provincia de Santa Fe, de la Guardia Rural “Los Pumas”), Prefectura Naval, integrantes de la Secretaría de Inteligencia del Estado (SIDE), de la Gendarmería, Triple A con la patota sindical, invadieron Villa Constitución, en una larga caravana de un kilómetro y medio de automóviles y camiones<sup>28</sup>.

Al llegar, detuvieron a trescientos trabajadores, entre ellos los principales dirigentes de la seccional de UOM. Además, reconvirtieron el albergue de solteros de Acíndar como centro clandestino de detención y desaparecieron a 20 personas. La acción de la empresa en el Operativo fue trascendente, debido al señalamiento de los trabajadores

---

26 Durante los pocos meses que la Lista Marrón dirigió la seccional, promovió, entre otros temas, la creación de un anteproyecto de Convenio Colectivo de Trabajo para discutir en las paritarias de 1975. Este anteproyecto se proponía controlar y democratizar la participación en la UOMRA, encuadrar a todos los trabajadores (incluidos los de empresas contratistas) dentro del convenio, limitar la polivalencia funcional de los trabajadores, y propugnar por la creación de una Comisión Obrera de Control de Seguridad y Salubridad Industrial. Asimismo, se proponía la derogación del artículo 56 del CCT de 1973, que habilitaba a las patronales a modificar los métodos de trabajo y la renovación de maquinaria sin injerencia del sindicato (Giniger, 2008). Es decir, que la nueva conducción de la UOM Villa Constitución tenía preocupaciones acerca de cómo limitar el poder de la patronal dentro de la fábrica y reconocía la necesidad de intervenir en el proceso de trabajo, como parte de la estrategia de acumulación político-sindical.

27 Winter, 2010.

28 Ver Liga Argentina... por los Derechos del Hombre y Unión Obrera Metalúrgica Seccional Villa Constitución; Del Frade.

y dirigentes combativos y la habilitación de un lugar dentro de la fábrica para la detención, así como en el financiamiento de la Inteligencia y los procedimientos<sup>29</sup>.

El circuito de detenciones de los dirigentes fue en todos los casos más o menos el mismo: cárceles de Coronda, Rawson, Chaco, Caseros, La Plata y luego libertad vigilada en Villa Constitución, aunque la cárcel para estos dirigentes no significaría el abandono de la lucha.

Frente a las detenciones, los trabajadores se organizaron. Durante los dos meses que duró la resistencia, las fuerzas represivas patrullaban y amedrentaban al pueblo de Villa Constitución. La solidaridad fue muy importante: desde el primer momento, los trabajadores ferroviarios, textiles y portuarios se sumaron al paro, luego se organizó una multipartidaria tanto en Villa Constitución como en San Nicolás, y recibieron adhesiones de organizaciones gremiales, estudiantiles y políticas de distintos lugares del territorio nacional<sup>30</sup>. Este proceso de lucha y resistencia terminó en una tremenda represión el 19 de mayo de 1975, con un importante número de asesinados, desaparecidos y detenidos<sup>31</sup>. Dentro de la fábrica, cientos de trabajadores fueron cesanteados y debieron exiliarse, fundamentalmente al interior del país, sufriendo un periplo interminable entre cambios de vivienda, de familia, oscilaciones entre desocupación y changas.

Luego del operativo, tardaron dos años y medio en construir la planta integrada, financiada principalmente por un préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

A mediados de 1978, el presidente de facto Jorge Rafael Videla fue hasta la planta de Villa Constitución, por la nueva autopista, a inaugurar el fin del monopolio estatal del acero.

La represión en Villa Constitución implicó que para marzo de 1978 la organización popular villense estuviera desarticulada y la participación de los militares golpistas en la vida de Acíndar fuera una constante. Tanto es así, que al asumir Martínez de Hoz como ministro

29 Ídem.

30 Datos extraídos en base a los documentos desclasificados de la DIPBA.

31 Se estima que entre presos, desaparecidos y exiliados hubo alrededor de 500 personas.

de economía de la dictadura, dejó su cargo de presidente de la empresa a López Aufranc<sup>32</sup>.

Entre 1976 y 1978 se construyó la acería. La fábrica estaba virtualmente militarizada y la organización sindical desmantelada. Esto no impidió igual que durante la construcción existieran algunos reclamos gremiales ni que incluso se hicieran efectivos.

En 1978, se inauguró la fábrica en la que ingresaron cientos de trabajadores jóvenes nuevos. Algunos de ellos intervinieron como albañiles en la construcción y luego se incorporaron al trabajo en la Acería. Otros, simplemente ingresaron como egresados de la Escuela Técnica San Pablo, que era la única que existía entonces en la zona.

Estos nuevos trabajadores jóvenes, aproximadamente de 19 ó 20 años, asumieron distintos puestos de la acería. Ellos configuraron un nuevo perfil de trabajadores de Acíndar: de aquellos hombres robustos, que utilizaban su fuerza física como capacidad laboral primaria, se pasó a incorporar jóvenes a un proceso con tecnología novedosa. Este nuevo perfil requería habilidades técnicas, no únicamente manuales, ya que se debían operar maquinarias con nuevas tecnologías.

De esta manera, se conforma un plantel diferente, de muchachos jóvenes, que no solo no se incorporan a las mismas tareas que los trabajadores que ya formaban parte del mismo, sino que además se suman a lo que iba a convertirse en el núcleo central del negocio siderúrgico de Acíndar.

En esta misma dirección, Acíndar comienza un proceso lento de “puesta a tono” de la gestión del trabajo, con los parámetros de planta recientemente inaugurada que tendrá su punto más álgido en un gran conflicto que se desarrolló en 1991.

---

32 Alcides López Aufranc era un general que participó activamente en la represión del Cordobazo e introdujo las prácticas de la escuela militar francesa (y su siniestra experiencia argelina) en la Escuela de Guerra.

## 2. Praxis y neoliberalismo

El genocidio producto del Terrorismo de Estado deja un escenario de relaciones de fuerzas transformado, cuyos elementos preponderantes residen en una mayor concentración del capital y el desmantelamiento subjetivo del trabajo.

En 1981, Acíndar adquiere el grupo Gurmendi y consolida su expansión y su oligopolio, dando un salto cualitativo, al pasar de producir 400 mil toneladas en 1977 a 1 millón a partir de 1981. Además, entre 1985 y 1987, la empresa deslocaliza algunas plantas en la provincia de San Luis, donde existía un régimen de promoción industrial que le eximía del pago del IVA.

En este marco, esta llamada "década perdida" es un tiempo ganado de expansión para la empresa y consolidación de su grupo económico, en detrimento de los derechos de los trabajadores.

### 2.1 La lista Marrón de la UOM de Villa Constitución

Hacia 1982, la dictadura hacía esfuerzos denodados para legitimarse y echaba mano al sentimiento nacionalista sobre la soberanía argentina en las islas Malvinas. Dos días antes del desembarco militar en Malvinas, el 30 de marzo de 1982, la CGT convocaba a una huelga con movilización nacional, bajo la consigna "Paz, Pan y Trabajo". Miles de personas asistieron a la cita y fueron duramente reprimidas. La derrota estrepitosa en Malvinas debilitó aún más a la dictadura, y a fin de año se realizó otra huelga, el 6 de diciembre.

Entre 1980 y 1982, a medida que los dirigentes villenses iban saliendo de la cárcel, se fueron revinculando, estableciendo estrategias de lucha por el fin de la dictadura. Con la declaración de la huelga general del 6 de diciembre, el primer turno de los metalúrgicos de Acíndar va a trabajar, como todos los días. Sin embargo, un grupo de dirigentes del Villazo se acercaron a la puerta de la fábrica y organizaron una asamblea para adherir al paro.

La memoria colectiva de la lucha previa a la dictadura no había desaparecido, estaba latente y había sido transmitida "silenciosamente" entre los trabajadores, y esa memoria pudo condensarse y expresarse en los compañeros que volvían, habilitando un nuevo proceso de organización sindical.

A partir de este momento, hasta la elección de la Comisión Normalizadora en enero de 1984, la Lista Marrón fue reorganizándose con los antiguos dirigentes, militantes y activistas que volvían de la cárcel y el exilio, junto con los trabajadores de más reciente ingreso. Desde el 6 de diciembre, la primera tarea que emprenden los dirigentes villenses es la reorganización de la Agrupación Sindical. El objetivo, luchar nuevamente por la convocatoria a elecciones y recuperar la seccional.

Finalmente, junto con la apertura democrática nacional, la Lista Marrón gana las elecciones de la seccional con 4.144 votos contra 529 de la lista opositora (Lista Amarilla) que respondía al oficialismo de las 62 Organizaciones. Esta victoria por el 88% de los votos, con una votación de más del 90% de los afiliados, le dio un fuerte impulso a una dirigencia sindical que intentaba retomar los lineamientos truncados en marzo de 1975 y reconfigurarse frente a la nueva etapa que se abría.

La propia Agrupación 6 de diciembre, en un material con motivo de su 25 aniversario, define que hay tres principios rectores de su política: el pluralismo, la autonomía y la democracia. Estos tres elementos orientan una praxis sindical confrontativa de la hegemonía sindical. Se consolida un modelo sindical particular en una nueva etapa, donde la discusión respecto de la democracia adquiriría tintes diferentes a los promovidos antes de la dictadura. En este sentido, la lucha por la democracia sindical que suponía, en la década del 70, un proyecto de país anticapitalista, se empezó a expresar en el binomio democracia/burocracia desde 1984; ya no aparece tan claro el horizonte anticapitalista. El alcance político de la lucha sindical se circunscribe al debate societal, sesgado por la tesis de los dos demonios, y, en cierta forma, esto limitó la discusión acerca del poder.

Este proceso configuró una etapa en la cual la praxis sindical se limitó al terreno gremial, en un contexto de ofensiva capitalista mundial, con el neoliberalismo como bandera, con la firmeza de reducir la incidencia de la mano de obra en el costo del producto y elevar el margen de ganancia.

El año 1985 fue bisagra. No solo en Villa Constitución las ilusiones democráticas se fueron diluyendo, también sucedió en gran parte del movimiento social argentino<sup>33</sup>. El Plan Austral de Alfonsín y la pro-

33 En junio de 1985, el presidente Alfonsín convoca a la Plaza de Mayo por una conspiración golpista, y plantea que nuestro país entra en un estado de economía de guerra y que hay

fundización de la ofensiva empresaria implicó en Villa Constitución el cierre de alrededor de tres mil puestos de trabajo. Esto redujo no solo el precio de la fuerza de trabajo, sino que condicionó negativamente la posibilidad de la lucha por conquistar las reivindicaciones tradicionales de los sindicatos. En un contexto de creciente desempleo, las luchas por aumento salarial y condiciones de trabajo quedaron relegadas frente a la batalla sin cuartel por mantener los puestos existentes.

Esto implicó una reconfiguración de la praxis sindical, pues se pusieron en cuestión los métodos y prácticas del sindicalismo, e incluso a las propias organizaciones sindicales.

Asimismo, la asociación y articulación de una gran parte del sindicalismo con las políticas neoliberales<sup>34</sup> implicó una sostenida pérdida de credibilidad por parte de la sociedad argentina frente a los sindicatos.

En este contexto, en Villa Constitución se produce una sucesión de conflictos laborales de enorme envergadura, que ubican, de allí en adelante, a la UOM local a la defensiva.

La derrota de la lucha con toma de fábrica de los obreros de la Ford de Pacheco, en junio de 1985, tuvo su coletazo en Metcon (localizada en Villa Constitución) a fines de ese mismo año. En la resistencia por los despidos de Metcon de 1985, se pusieron carpas en la puerta de la fábrica. Esta fue una práctica de la UOM villense, ante la política de vaciamiento y despido de las empresas y la experiencia de Pacheco. Fue un elemento distintivo utilizado desde entonces como estrategia en todos los conflictos.

Las carpas suponen la articulación con el resto de los sindicatos y movimientos de Villa Constitución: se produce una solidaridad in situ, que permite rodear los conflictos e intentar evitar grandes represiones y/o el aislamiento. La UOM de Villa Constitución encontró en las carpas su mejor antídoto frente a esto.

---

que proceder al ajuste de la economía. Luego vendrían la ley de "Punto Final" y la de "Obediencia Debida", que sellarían el comienzo de la impunidad del genocidio.

34 Entre 1990 y 1991, se divide la CGT entre aquellos gremios que asumen la Revolución Productiva menemista y los que no. Estos últimos, en 1991, realizan un congreso en la localidad de Burzaco, en donde inician la construcción, luego, de la Central de los Trabajadores Argentinos (CTA).

A partir de allí, entonces, centran su lucha en impedir la pérdida de los puestos de trabajo y va in crescendo su praxis defensiva hasta el momento culminante del conflicto de Acíndar, en 1991.

Durante este proceso de máxima expansión, que duró toda la década del 80, Acíndar no realizó importantes despidos. Hubo relocalizaciones del personal que había quedado sin puesto debido a las deslocalizaciones dentro de la planta de Villa Constitución. Pero despidieron a 40 técnicos fuera de convenio que habían participado del proceso de integración productiva. Este conflicto dio origen a la organización de los mandos medios en la Asociación del Personal Superior Industria Siderúrgica de Acíndar (APSISA), un agrupamiento gremial casi inédito que duró hasta 1990 y constituyó una fuerte alianza con el gremio de los obreros y el de supervisores durante el proceso de incorporación de los Nuevos Métodos de Trabajo (NMT).

## 2.2 La ofensiva patronal

A mediados de la década del 80, la empresa tenía tres preocupaciones en Villa Constitución: por un lado, las deslocalizaciones de sectores completos sin despidos hacia San Luis, habían producido un excedente de trabajadores en Villa Constitución; por otro lado, Acíndar tenía la necesidad de aumentar la productividad o, mejor dicho, “ponerla a tono” con la inversión realizada; y por último, el problema de la continuidad de la conducción de la seccional sindical, dirigida por la combativa Lista Marrón. De esta forma, sus tres objetivos hasta 1991 fueron despedir personal, incorporar la polivalencia laboral y neutralizar al sindicato. De esta manera, lograría un importante disciplinamiento de los trabajadores en todos sus niveles, y particularmente sobre quienes desarrollaban actividad sindical, debilitando el convenio colectivo e imposibilitando la participación y acción del sindicato como actor legítimo.

Para esto, el objetivo fue introducir lo que la empresa denominó Nuevos Métodos de Trabajo (NMT). El propósito central era establecer un tipo de negociaciones directamente con los trabajadores, pasando por sobre el sindicato. Este primer objetivo fracasó, ya que la legitimidad de los dirigentes gremiales obligó a la Empresa a restablecer las negociaciones con el sindicato.

En este sentido, la Seccional respondió con una iniciativa novedosa a la imposición de los NMT, creando una Comisión Técnica propia,

cuyo objetivo era recuperar las inquietudes y necesidades de los trabajadores, para debatir técnicamente con la empresa los posibles cambios a realizar evitando despidos. El desafío era adquirir una práctica gremial de debate técnico que permitiera de forma centralizada discutir las modificaciones que la empresa pretendía introducir sector por sector, dividiendo a los trabajadores. En este sentido, el desafío era doble: por un lado, resistir los despidos y negociar los cambios en la organización del trabajo y, por otro, conformar una herramienta organizativa nueva, distinta a la Comisión Interna, que adquiriera rápida legitimidad entre los trabajadores. Asimismo, debían poder diferenciar, a través de estas dos comisiones, la negociación de los puestos de trabajo de la negociación salarial<sup>35</sup>. Ante semejante iniciativa, la empresa tuvo que aceptar la conformación de la Comisión Técnica hasta 1989, cuando con la crisis hiperinflacionaria el Estado recortó los subsidios directos a las empresas y también los indirectos (tarifas de luz y gas especiales).

En 1990, la empresa comienza a despedir personal y quita del salario el 20% extra, pretendiendo trocarlo por tickets, hasta que a principios de 1991, durante las vacaciones, suspendió a 900 trabajadores. La estrategia sindical era no vaciar la fábrica, por lo que las medidas de fuerza se iban desarrollando sector por sector, realizando asambleas.

La agudización de las tensiones desencadenó un lockout. Los trabajadores, organizados, resistieron instalándose con carpas fuera del predio de la fábrica durante más de dos meses. Esto encontró un fuerte apoyo en la comunidad villense que dependía directa o indirectamente de la actividad laboral dentro de la Planta.

Por otro lado, la empresa, debido a la acumulación de stock y a la deslocalización de sectores, pudo hacerle frente a un lockout prolongado, sin faltar a los compromisos comerciales adquiridos preexistentemente. Un objetivo de la empresa era desgastar la acción sindical y su legitimidad para poder avanzar con la reducción de personal e introducir la polivalencia laboral. El otro objetivo que tenía Acíndar era presionar al gobierno nacional para que restablezca los beneficios a las empresas (subsidios directos e indirectos) y, fundamentalmente, presionar para la sanción de una nueva legislación laboral que avanzara contra los derechos adquiridos. Esto lo lograron a partir de la negociación del CIS y otras cámaras empresarias con el Gobierno

35 Angélico.



Nacional, y la nueva Ley de Empleo fue sancionada el 5 de diciembre de 1991.

Durante el transcurso del lockout, el conflicto se nacionalizó sumándose parte del mismo el Estado provincial y el nacional, a través de las carteras de trabajo, así como políticos de todos los partidos, la Iglesia, otros sindicatos, la UOM Nacional (implicada directamente en las negociaciones), artistas, etc.

Finalmente, el 9 de mayo de 1991, se firmó un acta acuerdo en la cual se planteaba retrotraer la situación a antes de iniciado el conflicto y reincorporar a los despedidos, abrir un registro de retiros voluntarios, suspensiones rotativas y continuar discutiendo la implementación de los NMT. De esta forma, la empresa, más lentamente de lo que se había propuesto, incorporó los NMT y redujo el personal, no sólo a partir de los retiros voluntarios, sino fundamentalmente a través de las tercerizaciones de sectores completos que se realizaron durante la década del 90.

Acíndar volvió a cumplir con su rol de vanguardia y ejemplo que caracteriza su praxis empresarial. Así como en 1975 estableció el patrón represivo de destrucción de la organización de trabajadores, con el Operativo Serpiente Roja del Paraná, con el ensayo de lo que luego sería la dictadura militar, con el conflicto de 1991 estableció un punto de inflexión en lo que hasta allí eran consideradas las relaciones laborales. De esta forma, Acíndar no sólo articula su praxis a los lineamientos internacionales vigentes, sino que ensaya la aplicación y reformula los errores que se van produciendo.

### 2.3 Reconfiguración de las praxis

La derrota del conflicto de 1991 implicó también una derrota en la subjetividad de los trabajadores. La “colonización” ideológico-cultural que la dictadura no había logrado en Villa Constitución, de alguna manera, culminó en 1991. Las esperanzas y los sueños emancipatorios de los trabajadores villenses quedaron en un costado y comenzaron a aceptar las condiciones de trabajo y de poder como naturales, como el orden dado. Esa fragmentación conceptual del “enemigo” (bloque empresas-sindicato-Estado), implicó dejar de lado la disputa por el control del proceso de trabajo y localizar la lucha afuera de la fábrica, en un nivel de negociación de lo posible, ya que el “poder” no era más un anhelo, o al menos, una posibilidad.

Asimismo, aquellos trabajadores que quedaban marginados del proceso productivo o en sectores periféricos del mismo, debido a las políticas patronales de cierre de puestos, polivalencia y aumento de ritmos de trabajo, se dieron por vencidos y aceptaron los retiros voluntarios. Esto significó que centenares de trabajadores quedaran fuera de las fábricas con importantes montos de dinero de "indemnización"<sup>36</sup>, invirtiéndolos en pequeños comercios. El trabajo por cuenta propia se masificó, alimentado por la idea del emprendedorismo, de la libertad, de la vocación de triunfo individual.

Simultáneamente, los puestos y sectores cerrados por Acíndar se tercerizaron, es decir, que procesos completos de la producción siderúrgica fueron contratados a otras empresas que pagaban menores salarios y tenían peores condiciones laborales. Incluso, algunos trabajadores despedidos fueron recontratados por estas empresas, pasando de ser trabajadores de primera a trabajadores de segunda, cumpliendo a veces las mismas tareas.

En este sentido, la UOM de Villa Constitución se trazó estrategias disímiles para enfrentar estas situaciones. Los desafíos eran resolver la situación de los trabajadores despedidos y tercerizados, abordar el empobrecimiento generalizado de los trabajadores de toda la ciudad, y disputar los fondos de la UOM Nacional. Este proceso de reconfiguración de la praxis sindical se realizó sesgado por una creciente profesionalización sindical<sup>37</sup>: la dirección de la UOM villense comenzó a asumir tareas de negociación y administrativas del sindicato, muchas veces como prioridad de su praxis sindical.

En cuanto a cómo enfrentar la tercerización y la masa de trabajadores despedidos, la seccional se propuso dos estrategias simultáneas. Por un lado, entró en un proceso de organización de los trabajadores contratados. Aquellos que cumplían tareas en la fábrica, en sectores que antes pertenecían a Acíndar y pasaban a estar subcontratados, fueron avanzando en una organización propia, dentro del sindicato me-

36 Los Retiros Voluntarios no tienen indemnización, sino que se arregla una suma por los años trabajados, que se negocia, a veces, por encima de lo que hubieran sido las indemnizaciones por despido.

37 Por profesionalización sindical nos referimos al proceso por el cual la construcción de poder basado en la organización y lucha de los trabajadores se iba dejando de lado, para asumir un estilo de disputa sindical negociador, en el cual primaba la idea de "lo posible". Esta última idea limitaba la capacidad de construcción y alcance de la organización política-sindical.

talúrgico, que finalizó en la creación de una Comisión Interna (CI) de Contratistas, bajo el lema “a igual tarea, igual salario”. Esta estrategia buscó contrarrestar las intencionalidades patronales de sacar del convenio metalúrgico a los trabajadores “de contratistas”, para ubicarlos en convenios más desfavorables, aunque no evitaba<sup>38</sup> la fragmentación entre trabajadores “propios” y “de contratistas”.

Asimismo, la conducción de la seccional reconfiguró su disputa frente a la concentración económica de la UOM nacional. En el horizonte de este histórico reclamo estaban la concreción de la política de salud sindical (obra social, sala de atención primaria de salud, sanatorio local, etc.) y la conformación de una mutual que le permitiera establecer una política de ayuda mutua sostenida de forma permanente, frente a un contexto cada vez más crítico para las fuerzas populares<sup>39</sup>.

La muerte de Lorenzo Miguel y el proceso de distribución más equitativa de los fondos sindicales, encuentra a la UOM villense sumergida en un proceso duro de negociación, que acentuó su profesionalización. Esto redundaría en especialización a través de la creación de la Obra Social (Obra Social de la Asociación Mutual Metalúrgica, OSAMMVC), de la Sala de Atención Primaria de la Salud y de la Asociación Mutual Metalúrgica Villa Constitución.

A partir de este momento, con fondos suficientes como para tener iniciativas más audaces, la UOM villense fue atendiendo otros problemas, como el de la vivienda.

Por otra parte, durante esta década, la UOM de Villa Constitución se incorporó a iniciativas político-sindicales nacionales y locales de distinto tenor y magnitud. La evaluación de que su propia praxis sindical tenía límites precisos a la hora de confrontar con el neoliberalismo, implicó una búsqueda política, que articulara lo sindical con lo político de

38 Este procedimiento no se generalizó en Villa Constitución, pero en todo el país fue y es una constante que trabajadores tercerizados estén inscriptos bajo convenios diferenciales.

39 Para dar la pelea por los fondos, la UOM villense se dio una política de construcción de un sindicato propio (SITRASIME), sin romper todavía con la UOM, pero que le permitiera abrir el juego a la creación de la obra social, y establecer una nueva estrategia de negociación frente a la UOM nacional. A partir de esta estrategia, la UOM villense va avanzando en la concreción de una de las reivindicaciones más sentidas por los metalúrgicos, que es la salud. Sin embargo, recién en el Congreso de la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina del año 2000, se logra avanzar seriamente en la reformulación de la distribución de los fondos sindicales.

una forma orgánica. Sin embargo, la participación<sup>40</sup> del conjunto de los trabajadores en estas experiencias no fue masiva. La tendencia a la profesionalización sindical implicaba un límite a la participación del conjunto de los trabajadores y más allá del consenso y el apoyo de los trabajadores a la dirigencia de la UOM villense, la acción política también estuvo solo llevada adelante por dirigentes. De esta forma, las estrategias políticas que se fueron debatiendo y asumiendo en la UOM de Villa Constitución, escindieron la acumulación sindical de la acumulación política. La estrategia de acumulación de poder no se sostenía, entonces, desde la práctica sindical, sino que se disociaba en dos estrategias diferenciadas, articuladas a partir de la legitimidad que la UOM de Villa Constitución otorgaba.

Hasta el año 2000, en el cual la empresa es vendida, las transformaciones en Acíndar se ponen a tono con el panorama nacional: la pérdida de puestos de trabajo y el deterioro de las condiciones laborales. En 1988, Acíndar tenía 6757 trabajadores; en 2001, contaba con 3900, mientras que en la actualidad, sólo tiene 2800. Sin embargo, el número de trabajadores es relativo, pues el proceso de tercerizaciones y subcontrataciones fue tan importante que estas cifras no expresan la cantidad de trabajadores reales, sino sólo los contratados directamente por Acíndar, "los propios". El objetivo de Acíndar era reducir el costo laboral y eso fue cumplido, y dividir a los trabajadores, como parte de la estrategia de disciplinamiento laboral.

Por otra parte, las condiciones de trabajo también se deterioraron. El aumento de tareas en algunos puestos de trabajo (polivalencia) disminuye el tiempo en que el trabajador las realiza (es decir, trabaja con mayor velocidad). Pero además, especialmente en lo que respecta a los trabajadores tercerizados perciben menores salarios (fundamentalmente, porque no reciben los plus que Acíndar otorga) y sus condiciones generales son peores: inestabilidad laboral, malos elementos de seguridad (pocos u obsoletos) y jornadas más extensas.

Con el fin del conflicto de 1991, la empresa se dispuso a acompañar los cambios realizados con una modificación de las estructuras gerenciales y de mandos.

40 En este período, se fueron conformando distintas propuestas políticas, de las cuales dirigentes de la UOM participaron como candidatos o simplemente como militantes. Estos agrupamientos fueron: la Propuesta Política de los Trabajadores –PPT–, el Frente Grande, el ARI y, en la actualidad, el Movimiento de Unidad Villense –MUV–. La participación en estos espacios políticos implicó –e implica– un debate dentro del sindicato.

Nuevamente, el proceso de transformación de la estructura jerárquica se ponía a tono con los parámetros internacionales, achatando la pirámide.

Sin embargo, este no fue un proceso lineal. El proceso de transformaciones de la estructura fue un “ensayo y error”, un proceso en el cual se superponían las unidades de negocios, se disputaban las nuevas gerencias de Recursos Humanos entre los viejos jefes, se iba y venía con el armado de las unidades de gestión. Este fue un momento en el cual para los trabajadores no quedaba claro cuál iba a ser su cadena de mandos ascendente, y a esto se sumaba al proceso de incertidumbre general frente al empleo. A río revuelto, ganancia de pescador: las empresas suelen aprovechar los momentos de confusión y cambios para avanzar sobre conquistas o sobre el propio convenio colectivo<sup>41</sup>.

En esta etapa se reconfigura la praxis empresarial con la adquisición de paquetes cerrados, elaborados por consultoras externas, que proponen modelos de organización jerárquica y del trabajo, “a la moda”. Desde este punto de vista, la praxis empresarial de Acíndar está signada por acoplarse a la vanguardia mundial no sólo en políticas manageriales, sino en el conjunto de las decisiones. Acíndar incorpora herramientas de gestión a la organización del trabajo: el justo a tiempo, la calidad total, los equipos de trabajo. Este es un momento en el cual se pretenden integrar las certificaciones de las normas ISO, las herramientas de gestión mencionadas, la introducción de tecnología informática con software de control del proceso de trabajo y la reorganización de la estructura de mandos en un mismo proceso que tiene como telón de fondo el drama de los despidos y retiros voluntarios. Este panorama, sumado a la tercerización de sectores, impide a los trabajadores percibir claramente la destrucción de derechos o el puenteo del convenio colectivo de trabajo.

## 2.4 Configuración del Sistema Corporativo

Entre 1998 y 2001, la economía argentina entra en un proceso de recesión y Acíndar experimenta una caída: pasa de registrar resultados positivos, 38,1 millones de pesos, a negativos, en 113,9 millones (Schorr, 2005). Sin embargo, la percepción de los trabajadores respecto

41 Ximénez Sáez y Martínez.

a esta caída es relativizada. El 24 de octubre de 2000, la empresa brasileña Belgo-Mineira adquiere el 20,5% de las acciones de Acíndar.

De esta forma, la empresa emblemática nacional pasa a manos extranjeras y comienza una escalada de concentración: primero la adquiere Arbed de Luxemburgo, luego forma parte de Arcelor, y en 2007 Arcelor es fusionada con la empresa india Mittal, conformando así el principal conglomerado de acero mundial. Es decir, la historia final de Acíndar, "por obra de la crisis", termina con ella a la vanguardia de la siderurgia internacional: ha logrado su objetivo. A partir de este momento, Acíndar-ArcelorMittal se orienta especialmente a la producción de acero y laminación y se desprende de otros sectores. Por ejemplo, Marathon es vendida al Grupo Techint.

Acíndar se incorpora de esta forma al andamiaje de un grupo multinacional de inmensa envergadura, con una praxis empresarial con elementos comunes y diferentes a la configurada durante 70 años de dirección de Acíndar. La estructura organizacional y la filosofía empresaria se pusieron a tono con los nuevos patrones. Entre los trabajadores, ya existía un campo subjetivo fértil para recibir una reorientación parcial del rumbo, especialmente respecto de la política de Recursos Humanos. Incluso, en la percepción de los trabajadores, las continuidades entre Acíndar y Acíndar-ArcelorMittal son más que las discontinuidades.

El único elemento que aparece en las entrevistas en el cual se focaliza la diferencia es respecto a las políticas de Recursos Humanos. En un sentido, "haberse desprendido" de la gerencia hostil, que participó en el conflicto de 1991, largamente conocida por los trabajadores, fue una ventaja.

A partir de la llegada de los brasileros, los cambios en las políticas de Recursos Humanos implicaron una suerte de despersonalización de las relaciones entre trabajadores y gerencia, debido al desconocimiento de los nuevos gerentes y jefes de Recursos Humanos. Además de despersonalizar, la política impulsada tiene un sesgo más negociador que confrontativo hacia el sindicato. Podemos afirmar que el cambio sustancial producido a partir de la fusión de ambas praxis empresariales, en lo respectivo a la gestión del trabajo, está planteado en el concepto de interlocutor que la empresa hoy se propone: ya no se pretenden trabajadores sin organización gremial, sino una organización de trabajadores que responda a los intereses de la empresa, un sindicato "amarillo". Este

es un concepto europeizante de la praxis empresarial y es la tendencia que viene a modificar las relaciones laborales en la planta de Acíndar en Villa Constitución. Los nuevos directivos fueron capaces de analizar la experiencia local y reorientar sus relaciones con los trabajadores desde la matriz propia de la experiencia europea, tendiente más a la cooptación que a la insistencia de destrucción de las organizaciones sindicales.

La consolidación histórica del Sistema Corporativo en<sup>42</sup> su versión de Acíndar es producto de los ejercicios de adecuación y creación de una praxis empresarial propia combinada con la del Grupo Arcelor-Mittal. Sin embargo, Acíndar tiene una fuerte raigambre local, producto de su consolidación en setenta años de historia, que mantiene una aparente autonomía de la casa matriz. Esto se expresa tanto en el nombre (sigue llamándose Acíndar, con el agregado de ArcelorMittal) y en mantener una denominación propia del Sistema Corporativo: Sistema de Gestión Integrado (SGI).

Asimismo, los puestos de trabajo cambian entre las plantas del grupo. Por ejemplo, aunque las acerías tienen rasgos similares, cada una tiene su propia historia, su propia correlación de fuerzas, sus propios procesos y tecnología incorporada. Por tanto, se produce un proceso contradictorio de homogenización y heterogeneidad que se despliega en la planta del Grupo.

Uno de los sustentos de los Sistemas Corporativos son los estándares de procedimientos de organización del trabajo que se articulan con las políticas de control laboral. Las normas más difundidas mundialmente son las ISO. Existen distintos tipos de normas: las referentes

---

42 Los Sistemas Corporativos (SC) se entroncan con la construcción de hegemonía, de tal forma que aportan a consolidar la idea de que los propios intereses del grupo corporativo se convierten en los intereses de los trabajadores –y sus familias– superando los límites de la corporación. De esta forma, fetichizan las relaciones de producción y tienen su anclaje en el proceso de trabajo. No son meras doctrinas discursivas de “management” empresarial, sino que por el contrario, son políticas de organización del trabajo, que modifican los procesos del mismo, y por lo tanto inciden directamente en los procesos de explotación y acumulación de capital. Estos SC se especializan dialécticamente en dos direcciones: por un lado, tienden a homogeneizar las políticas empresariales a escala mundial, en el marco de la mundialización capitalista y las tendencias generales de acumulación. Asimismo, consolidan una sofisticación que se expresa a nivel local, teniendo en cuenta la historia propia del lugar de emplazamiento productivo. Esta doble cara de los SC se despliega históricamente, tiene su conformación en el desarrollo histórico. La cristalización de un sistema corporativo hegemónico articulado al modelo de acumulación, nos habilita a denominarlos Sistemas Corporativos Epocales (Giniger 2011).

a la calidad (ISO 9000), las destinadas al medio ambiente (ISO 14000), las de seguridad y salud laboral (OHSAS 18000), entre otras. Cada norma tiene requerimientos específicos. La norma más extendida es ISO 9000. Esta norma tiene implicancias directas en la organización del trabajo; por ejemplo, fijación por escrito de procedimientos de producción y control, control tradicional de calidad sobre productos, control del proceso productivo y desperdicio, documentación del proceso productivo y de los controles y mayor colaboración de los trabajadores. Como plantean Ximénez Sáez y Martínez<sup>43</sup>, los requerimientos de la certificación suponen un aumento en el control laboral. Dejar asentados por escrito todos los procedimientos realizados por un trabajador limita y restringe maniobrabilidad por parte de los trabajadores sobre la organización del trabajo. Asimismo, con los controles de calidad, aumentan las tareas y las responsabilidades de los trabajadores y se promueve el control entre compañeros de trabajo.

Entre los informes elaborados por el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) para Acíndar, hay algunos elementos que permiten visualizar de qué forma los cambios en la organización del trabajo en la sintonía de las ISO, implican un aumento de las tareas y responsabilidades de los trabajadores, así como la disminución de costos a partir de la subcontratación de servicios a grandes empresas.

De esta forma, las normas ISO constituyen estandarizaciones de procedimientos que se materializan en el proceso de trabajo, y se configuran como políticas de control y disciplinamiento laboral.

El momento clave de la "puesta a punto" del Sistema Corporativo en Acíndar es el año 2004, en el cual se articulan las herramientas de gestión (algunas ya en marcha, otras nuevas) con los nudos doctrinarios propuestos como "Misión, Visión y Valores", articulados con los núcleos semánticos calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente. Allí se incorpora una herramienta central, la Gestión por Desempeño, que les implica a los trabajadores tener o adquirir las competencias que permitirán alcanzar los objetivos planteados por la empresa. En este sentido, la Gestión por Desempeño tiene un instrumento ad-hoc que es la Evaluación de Desempeño: apunta a valorar el desarrollo de una actitud proactiva, con capacidad de trabajo en grupo, con autonomía de de-

43 Ximénez y Martínez.



cisión, etc. Esto significa que el trabajador debe cumplir con distintos requisitos impuestos por su jefe inmediato, tales como realizar diversas y numerosas tareas, tener disponibilidad horaria, realizar tareas riesgosas, etcétera, bajo un discurso ambiguo y difuso. Esto propicia que los mandos medios que administran las evaluaciones a sus subordinados, mantengan tratos abusivos con ellos, especialmente con los contratados.

A esto se le suma que en este último caso, los contratados son los más vulnerables en cuanto a estar expuestos a quedarse sin empleo si no llegan a “pasar” la evaluación de desempeño.

Esta situación se reitera sistemáticamente. A fines de 2010, la Unión Obrera Metalúrgica Villa Constitución estaba peleando por la reincorporación de un trabajador contratado temporal, que había quedado afuera luego de una evaluación. Este elemento es interesante en lo que respecta a que el sindicato no discute la existencia ni el desarrollo de las evaluaciones de desempeño, pero no aceptan las “consecuencias” de dicha evaluación. Estas evaluaciones funcionan como instrumentos de disciplinamiento y control laboral, y a veces de ellas depende la continuidad o no en el puesto del trabajo.

La empresa, desde el discurso, se propone una mirada positiva sobre el desempeño: si uno cumple con el plan de mejora de desempeño, va camino al liderazgo. Aparentemente, si uno no cumple con el plan<sup>44</sup> de mejora, va camino al despido, al menos, para los contratados temporales.

El liderazgo es un valor recurrente en la doctrina empresarial, y a pesar de su vacuidad, las competencias y el plan de mejoras son los que materializarían ese valor. De todas formas, la meta es ser líder. Esto tiene una doble connotación y nos lleva a otra herramienta de gestión puesta en marcha con la SGI, que son los líderes. Los líderes son trabajadores que por su trayectoria en la carrera laboral estarían cercanos a los supervisores, pero que no ascienden, sino que solo se les otorgan mayores responsabilidades. Según la Comisión Interna de la UOM en Acíndar, la empresa esperaba que los líderes terminaran cumpliendo el rol de capataces, que terminaran ellos siendo los que presionaban a los compañeros para hacer ciertas tareas<sup>45</sup>. Pero aparentemente en la

44 *En Compañía*, N° 6, página 4, 2004.

45 Entrevista colectiva a la Comisión Interna de Acíndar ArcelorMittal, 2010.

actualidad los líderes cumplen con otras tareas. Una de ellas es la carga del "SAP".

El SAP es un sistema informatizado de uso interno de Arcelor-Mittal, en el cual se ingresa el detalle de todos los procedimientos realizados. Esta información circula de manera cerrada dentro de todas las acerías del grupo, aunque no todos tienen acceso a esa información. Es un sistema de control de tiempos y ritmos de trabajo a partir del cual se sofisticaba la vieja planilla de control de procedimientos que llenaban los supervisores. En el SAP aparecen en mayor detalle nombres, cantidades, calidades y horarios. Este proceso es parte de la certificación de las ISO 9000 y, como tal, una práctica que ya forma parte intrínseca del Sistema Corporativo.

Es decir, que el líder tiene mayores tareas pero sin recategorización, simplemente se le otorga un plus salarial, que en este caso es del 10%. Entre los trabajadores, hay una resistencia a la incorporación del llenado del SAP como parte de las tareas laborales. El planteo de la Comisión Interna es que si hay mayor carga laboral, debe haber un aumento remunerativo adecuado. La empresa hoy en día se resiste a esto y por eso el SAP hoy lo cargan los líderes. La intencionalidad empresarial es que todos los trabajadores carguen sus trabajos en el SAP. La incorporación de tecnología informática en este caso no supone mayor cualificación ni mayor especialización.

Por otra parte, hay otra serie de herramientas de gestión destinadas a lo que en el Sistema Corporativo se denomina Mejora Continua. Hay programas estipulados en los cuales el objetivo es extraer, incorporar y sistematizar el saber experto del trabajador.

Para ellas, la participación de los trabajadores no implica recalificación ni aumento salarial. El procedimiento de extracción de saberes se fue especializando e incorporando al hábito y a las tareas de los trabajadores. Esta especialización/sofisticación del procedimiento supone cambios en las estrategias de extracción.

En síntesis, la puesta a punto doctrinal en el discurso de Acíndar recoge elementos y los estructura en lo que ellos denominan "Misión, Visión y Valores", dentro del Sistema de Gestión Intergrado (SGI).

Hemos podido concluir que sobre cada "valor" está asignada una herramienta de gestión, como vemos en el siguiente cuadro:

Estas herramientas de gestión del trabajo refuerzan la tendencia de aumento de control laboral, así como la incorporación de tareas y responsabilidades por fuera de las correspondientes al puesto de trabajo.

Sin embargo, esta tendencia no se despliega solamente para los trabajadores contratados directamente por Acíndar, sino que también se incorpora en las empresas contratistas.

"Valor"	Herramienta de gestión
<p><i>Integridad:</i>            Actuar con ética y responsabilidad            Honrar los compromisos            Basar nuestras relaciones en la confianza y respeto mutuos</p>	<p>Grupos de clima            Comunicaciones internas</p>
<p><i>Protagonismo:</i>            Participar activa y responsablemente involucrados con los objetivos de la Organización.            Mantener una actitud proactiva: afrontar los desafíos con entusiasmo y pasión            Priorizar la comunicación, base de nuestro trabajo en equipo</p>	<p>Grupos de mejora continua            Equipos de trabajo            Cedac (espina de pescado)</p>
<p><i>Excelencia:</i>            Trabajar eficientemente agregando valor            Promover un ambiente de apertura, aprendizaje continuo e innovación            Crear y compartir conocimiento            Reconocer los resultados del desempeño            Liderar eficazmente            Poseer capacidad efectiva de cambio</p>	<p>Innovación tecnológica            Capacitación            Grupos de mejora continua            Evaluaciones de desempeño            Grupos de trabajo con líderes</p>
<p><i>Competitividad:</i>            Ser eficiente en los procesos y la optimización de recursos            Estar orientados al cliente interno y externo            Mantener el foco en los resultados            Buscar permanentemente nuevas alternativas, oportunidades y soluciones</p>	<p>Administración de recursos dentro de cada grupo de trabajo            Unidades de negocios            Evaluación de desempeño            Trabajo por objetivos</p>
<p>Elaboración propia en base a Política de Gestión Integrada, Reporte de Sustentabilidad 2006, &lt;<a href="http://www.acindar.com.ar/reporte06/index.asp">http://www.acindar.com.ar/reporte06/index.asp</a>&gt;</p>	

Esto refuerza la idea de que el Sistema Corporativo supone un patrón de organización del trabajo que atraviesa toda la acción empresarial, y tiende a la homogeneización de la fuerza de trabajo sobre los cánones a partir de los cuales se organiza la producción.

El Sistema Corporativo postula también un tipo de sujeto determinado: los trabajadores son colaboradores y tanto en la incorporación de personal como en las capacitaciones, se pretende moldear un trabajador sumiso, disciplinado, comprometido con los valores de la empresa y por lo tanto, que esté dispuesto a tener un ritmo de trabajo muy intenso e incluso a aumentar su jornada laboral.

De esta forma, en cuanto a la incorporación de personal los requisitos de Acíndar son experiencia, estudios y "actitudes y comportamientos". Esto se plantea como requerimiento para cada puesto e implica trabajo en equipo y orientación a la calidad<sup>46</sup>.

Se supone que existe un sujeto ideal u óptimo para que trabaje en Acíndar, que tiene capacitación, adaptación y colaboración. Para este sujeto su meta debe ser el desempeño ideal. Pero además, debe ser un sujeto polivalente<sup>47</sup>.

En principio, no hay nuevas contrataciones de trabajadores, excepto los períodos de vacaciones que son cubiertos por trabajadores temporarios. De esta forma, se promueve la rotación, que aparece en el discurso corporativo como un valor en sí mismo, pero por rotación se entiende polivalencia laboral<sup>48</sup>. Para las contrataciones temporarias, también se requieren sujetos sumisos, dispuestos a otorgarle además de las horas establecidas contractualmente, un tiempo adicional.

Al ingresar, los trabajadores se incorporan primero a un proceso de formación corporativa, es decir, que inicialmente se les "baja la línea" respecto a la doctrina corporativa. Luego, se inician en la capacitación específica del puesto de trabajo y se les asigna un tutor, que no recibe remuneración adicional, sino que es una de las tareas constitutivas de la polivalencia.

46 *En Compañía*, N° 12, página 6, 2009.

47 "[...]requiere de mayor capacitación, adaptación a las nuevas tecnologías y de colaboradores que estén preparados para desarrollarse en otras funciones, además de su actividad principal", *En Compañía* N° 12, 2009.

48 Reporte de Sustentabilidad elaborado por Acíndar, 2006.

## 2.5 Crisis de la praxis sindical

En la línea de reconfigurar la política de la empresa para con los sindicatos, se implementó, en 2007, un instrumento denominado Visión Compartida. El objetivo era establecer una mesa de diálogo por fuera de las paritarias, que discuta y llegue a acuerdos acerca de diferentes ejes problemáticos de la relación laboral. Esta propuesta fue elaborada por el Director Ejecutivo de Recursos Humanos<sup>49</sup> a partir de un análisis acerca de cuál es la dificultad que la empresa encuentra para avanzar en la puesta a punto del Sistema Corporativo: la resistencia sindical. En el nuevo enfoque de relación empresa-sindicato, era imprescindible construir una herramienta que permitiera sortear esta dificultad, sin confrontación directa.

En este sentido, el planteo de la empresa fue “cambiar el paradigma”: pasar del conflicto y la tensión en las discusiones coyunturales salariales (relación de fuerza) a la alineación hacia la sustentabilidad como base del interés común (relación de confianza)<sup>50</sup>. De esta forma, la propuesta era basar la relación empresa-sindicato en la confianza.

En términos discursivos, la Visión Compartida está construida con todos los elementos doctrinarios del Sistema Corporativo: confianza, responsabilidades compartidas, seguridad, integridad, protagonismo, competitividad, excelencia, liderazgo, sustentabilidad y calidad, son los conceptos clave que le dan marco a la herramienta, coherentes con el aparato doctrinario general. La propuesta es sentar en una misma mesa a la gerencia y dirección de la empresa, a los representantes gremiales y a los operarios en general. Esta formulación, en un sentido le otorga entidad a los sindicatos como interlocutores imprescindibles para la búsqueda de los consensos esperados, pero al “invitar” a los operarios en general, existe una intencionalidad de, al menos, poner en cuestión la representatividad de los gremios.

Sin embargo, Visión Compartida no es el único procedimiento de transformación de la política de Acíndar respecto a los sindicatos. Al formar parte del grupo ArcelorMittal, los acuerdos marco firmados con la Federación Internacional de Trabajadores de la Industria del Metal (FITIM) rigen en Villa Constitución:

49 Videla, J,

50 Ídem.

E2- y a su vez Acíndar, en esto de que somos modernos, firma también el acta de Responsabilidad Social Empresaria, que reconoce los sindicatos y la negociación colectiva como tal. Digamos, mostrarse hacia fuera te trae consecuencias también internas, por más que... pero bueno, si yo me muestro así, tengo que hacerlo<sup>51</sup>.

En este fragmento se puede ver cómo los propios trabajadores perciben este cambio de política respecto de los sindicatos, por parte de la empresa.

En los 2000, se abren, después de casi diez años, las negociaciones paritarias. Los sindicatos retoman una práctica de negociación salarial y por condiciones laborales, que los introduce en una dinámica diferente y reconfigura los posicionamientos político-sindicales.

La UOM de Villa Constitución había consolidado durante más de diez años una praxis sindical y por tanto un tipo de organización que fue entrando en contradicción, al menos en algunos aspectos, con la nueva dinámica político-sindical. De esta forma, se fue generando un escenario conflictivo dentro de la propia seccional, tanto respecto a la ofensiva patronal como a los propios posicionamientos internos de la dirección del sindicato.

Durante septiembre de 2008, se realizaron las elecciones de la Comisión Directiva (CD) de la seccional sindical de la UOM de Villa Constitución, que cuenta con la particularidad de que la CD se elige por voto directo de sus afiliados, en un lugar donde los trabajadores metalúrgicos no afiliados son muy pocos. Según datos surgidos en el trabajo de campo casi el 95% de los trabajadores están afiliados.

Teniendo en cuenta la historia de la seccional, estos comicios se desarrollaron con un elemento muy significativo: la Lista Marrón no se presentó a elecciones, pues se dividió en dos listas distintas. Estas dos listas, la Celeste y Blanca y la Roja, estuvieron encabezadas por dos de los dirigentes históricos de la Lista Marrón: Victorio Paulón, secretario general en curso, en la Celeste y Blanca, y Alberto Piccinini, histórico dirigente del Villazo y secretario adjunto en curso, en la Roja.

51 Entrevista a un dirigente de la UOM Villa Constitución, 2008.

La propuesta general de la Lista Celeste y Blanca era profundizar el rumbo trazado en los últimos años, especialmente, a partir de la apertura de las negociaciones paritarias y las inversiones realizadas en la obra social y el plan de viviendas. La propuesta de la Lista Roja, por el contrario, planteaba la necesidad de recuperar las líneas de acción históricas de la UOM villense, remitiendo con esto al Villazo. De esta forma, se planteó una línea de oposición a la lista Celeste y Blanca respecto del enfoque político-sindical.

Esta fue una elección muy particular, en donde la división de la Lista Marrón abrió un debate político-sindical entre los afiliados. Algunos aspectos que fueron debatidos durante el proceso electoral fueron: la negociación sindical de las condiciones de trabajo y salario, los accidentes laborales, la política de salud sindical, la historia de la UOM de Villa Constitución y la composición, colores de las listas y campaña electoral.

Finalmente, gana la Lista Roja, encabezada por Piccinini y se abre un nuevo ciclo de construcción sindical, con una Comisión Directiva heterogénea e intergeneracional.

Esto implica la incorporación de trayectorias político-sindicales disímiles entre los miembros de la nueva Comisión Directiva. Este es un proceso que aún continúa y que tiene como desafío reconfigurar una praxis político-sindical propia, que le permita hacer frente a la crisis global y establecer una estrategia adecuada para enfrentar los nuevos escenarios.

## A modo de síntesis

La historia de la relación de la praxis empresarial de Acíndar y la praxis sindical de la Unión Obrera Metalúrgica de Villa Constitución está signada por los vaivenes propios del desarrollo de la lucha de clases en nuestro país. Entre la década del 60 y principios de la década del 70, el movimiento popular experimentó un proceso de organización y profundización de su estrategia, configurando incluso una amenaza importante para el capitalismo. En este marco, la UOM de Villa Constitución aportó su lucha y su organización como una experiencia localmente situada, pero que expresaba años de aprendizajes del movimiento obrero argentino, con toda su diversidad cultural y política.

Este proceso de acumulación popular fue drásticamente detenido con la implementación del Terrorismo de Estado y el genocidio de una generación de luchadores por la emancipación. En este sentido, el pueblo de Villa Constitución vivió los embates del capital, en su intención de configurar una estrategia destructiva que le permitiera avanzar en sus objetivos. Así, el Operativo Serpiente Roja del Paraná sirvió de antesala y experimento de lo que luego sería el plan de exterminio que se ejecutaría durante la dictadura (1976/1983). La participación directa de la empresa en este experimento y los resultados beneficiosos que esto traería para la consolidación del grupo económico oligopólico demuestran la planificación del genocidio y la participación de las empresas, conjuntamente con militares y policías y otros sectores de la sociedad civil, como la Iglesia.

Esta reconfiguración del bloque de poder, con la consolidación de determinados grupos económicos, implicó una avanzada sobre los derechos que habían sido conquistados a través de las luchas populares durante todo el siglo XX. La dictadura marcó el comienzo de un proceso de ofensiva del capital sobre el trabajo, que particularmente, encontró a la UOM villense reconfigurando su propia praxis en el nuevo escenario.

Esta ofensiva primero fue afectando la organización de los trabajadores, con despidos, retiros voluntarios y tercerizaciones, y luego avanzó, incluso al día de hoy, en estrategias sutiles de disciplinamiento y control laboral.

La estrategia sindical puesta en marcha en la primera etapa del proceso defensivo, después de la dictadura, entró en crisis después de la crisis del 2001, con el desmantelamiento de los consensos neoliberales y la revalorización de la política como herramienta transformadora. Sin embargo, la empresa no cejó ni un milímetro en sus intenciones de adecuar dentro de un mismo Sistema Corporativo los procesos de organización de trabajo y las políticas empresariales, dentro y fuera de la fábrica, en el marco de una crisis mundial que va creciendo. Los desafíos que ahora se le plantean a nivel local y global a la UOM villense y a los sindicatos en general son cada vez más complejos e implican desarrollar estrategias contra la crisis global.

La experiencia histórica otorga pistas de cómo pueden configurarse las luchas. Es esa historia y esa memoria la que hay que tener presente para enfrentar los próximos desafíos.



## Referencias Bibliográficas

Angélico, Hernández, et al (1992), *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*. Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert.

Aspiazu, Basualdo y Kulfas (2007), *La Industria siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*, Buenos Aires, FETIA-CTA.

Basualdo, Lozano y Fucks (1991), *El conflicto de Villa Constitución. Ajuste y flexibilidad sobre los trabajadores*. El caso Acíndar, Buenos Aires, IDEP-ATE.

Campione, Daniel, comp. (1994), *La clase obrera de Alfonsín a Menem*, Buenos Aires, Biblioteca política argentina, Centro Editor de América Latina.

Del Frade (2000), *El Rosario de Galtieri y Feced. Documentos y testimonio de desaparecidos y resistentes*, Rosario, editorial El Eslabón.

Fernández, Fabián (2005), *La huelga metalúrgica de 1954*, Cuaderno de Trabajo N° 51, Buenos Aires, Centro Cultural de la Cooperación.

Figari, Claudia (2007), “Procesos de racionalización, disciplinamiento laboral y dispositivos de control social: entre la individualización y la normalización del trabajo”, V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, ALAST, Montevideo.

----- (2009), “Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacios de resistencia colectiva”, 9° Congreso de Estudios del Trabajo, Buenos Aires.

Giniger, Nuria (2007), “Problemas sobre la cuestión sindical: el caso de la unión obrera metalúrgica”, 8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET.

----- (2008), “Continuidades y rupturas en la Unión Obrera Metalúrgica de Villa Constitución”, IX Jornadas Rosarinas de Antropología Social, Rosario.

----- (2011), “Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica”, tesis doctoral, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Giniger, Guevara, Hernández, Rivero (2011), “Las huellas del terrorismo de Estado sobre el movimiento obrero. Los casos de Ford y Acín-

dar", en Figari, Lenguita y Montes Cató (2011), *El movimiento obrero en disputa. La organización colectiva de los trabajadores, su lucha y resistencia en la Argentina del siglo XX*, Buenos Aires, Ciccus.

Godio, Julio (1991), *El movimiento obrero argentino* (5 Tomos), Buenos Aires, Legasa.

Gramsci, A. (1986), *Cuadernos de la Cárcel* (Tomos del I al VI), edición a cargo de Valentino Gerratana, México, Ediciones Era.

Liga Argentina por los Derechos del Hombre y Unión Obrera Metalúrgica Seccional Villa Constitución, denuncia penal contra José Alfredo Martínez de Hoz, 2010, en <<http://cronicasdelnuevosiglo.wordpress.com/2010/12/28/texto-de-la-denuncia-penal-contra-alfredo-martinez-de-hoz-el-directorio-de-acindar-e-isabelita-por-el-operativo-represivo-del-20375-por-parte-de-la-liga-y-dirigentes-historicos-del-villazo/>>

Luna, F. (1992), *Acíndar. 50 años en el país y en el mundo*, Buenos Aires, Industria Argentina de Aceros S.A. Buenos Aires.

Martínez, Oscar (1997), *Japón ¿milagro o pesadilla?: una visión crítica del toyotismo*, Buenos Aires, ediciones TEL.

Schulman, José (2004), *Tito Martín, el villazo y la verdadera historia de Acíndar*, Rosario, Manuel Suárez Editor.

Sirvent, María Teresa (1999), *Cultura popular y participación social. Una investigación en el barrio de Mataderos (Buenos Aires)*, Buenos Aires, Miño y Dávila Editores.

Soul, J. (2010), "Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex - SOMISA", Rosario (inédita).

Tanguy, Lucie (2001), "De la evaluación de los puestos de trabajo a la de las cualidades de los trabajadores", en Toledo, Enrique de la Garza (comp.), *El futuro del trabajo. El trabajo del futuro*, Buenos Aires, FLACSO.

Videla, Jorge (2008), "Cómo lograr una negociación viable entre sindicatos, gobierno y empresas", 3º Cumbre Relaciones Laborales, 17 de abril de 2008.

Videla, Oscar (1999), "Industrialización y migraciones internas en el extremo sudeste santafesino. Empalme Villa Constitución y el departamento Constitución (1947-1980)", revista *Historia Regional*, Villa Constitución, v. 17, junio.



Winter, Jorge (2010), *La clase trabajadora de Villa Constitución. Subjetividad, estrategias de resistencia y organización sindical*, Buenos Aires, Editorial Reunir.

Winter, Jorge y Balech, Mercedes (1985), *La lucha por la democracia sindical en la UOM de Villa Constitución, Hechos y protagonistas de las luchas obreras argentinas*, Buenos Aires, Editorial Experiencia.

Ximénez Sáez, Daniel y Martínez, Oscar A. (1996), *Los Trabajadores y las Normas ISO 9000*, Buenos Aires, CIPES.

### **Publicaciones:**

Diario *Clarín*, 3 de enero de 1974.

*En Compañía*, revista cooperativa.







# **La industria automotriz hoy**

## **El caso de Paraná Metal en Villa**

### **Constitución como metáfora del ocaso de la**

### **burguesía nacional**

*Germán Pinazo*



#### **Introducción**



La idea de este trabajo es abordar brevemente las transformaciones ocurridas en el negocio automotriz, entendidas como paradigmáticas de las transformaciones estructurales que han ocurrido en el sector industrial en las últimas décadas, y que ponen en cuestión la capacidad “inclusiva” de un esquema de desarrollo como el que viene teniendo lugar en la Argentina, para luego abordar la especificidad del caso Paraná Metal, intentando formular a partir de allí reflexiones en torno al período de crecimiento reciente de la historia argentina. Es decir, es un trabajo que intentará moverse desde ciertas particularidades de algunos sectores y actores centrales de estructura económica argentina, hacia cuestiones generales que terminen abordando el problema de la alternativa política al neoliberalismo.

#### **Algunos comentarios en torno a la importancia de la industria automotriz como objeto de estudio y sus transformaciones recientes**

La producción de automóviles en la Argentina ha sido, al menos desde 1959, una actividad clave no sólo del entramado industrial, sino



de toda la economía de nuestro país. No sólo ha motorizado directamente el nivel de actividad económica durante períodos sumamente heterogéneos (por ejemplo, durante lo que se conoce como la segunda fase de industrialización por sustitución de importaciones, entre 1958 y 1976, y la convertibilidad), sino que, a partir de sus interacciones con el resto de los sectores económicos, y de los posibles efectos multiplicadores en materia de producción y empleo asalariado que de ellos se derivan, la industria ha servido (y continúa muchas veces haciéndolo) como fundamento, o referencia, de lo que fue y puede aún ser, la “Argentina industrial, inclusiva y moderna”<sup>1</sup>.

Es sabido que, en Argentina, la integración socioeconómica de la clase trabajadora fue realizada por el primer régimen justicialista, entre 1946 y 1955. Este proceso de incorporación de la clase trabajadora no fue sólo socioeconómico sino también simbólico. El discurso de los nuevos gobernantes apuntó a desvincular la idea del progreso de la imagen de un país pastoril, agrario, para ligarla a la imagen de una Argentina industrial. La idea de progreso, componente central del imaginario social argentino se dotó de nuevos contenidos y, en ese mismo proceso, fue asociada con nuevos actores sociales: la clase trabajadora. [...] A partir de 1945, esta representación del país como una sociedad integrada, con una tendencia a la homogeneidad social, se haría efectiva y extensiva a los sectores populares, más concretamente a aquellos que fueron el destinatario principal de los beneficios económicos y de los derechos sociales implementados por el primer gobierno peronista. El trabajador industrial se hallaba en el corazón de esta representación progresista del desarrollo histórico, identificado con una Argentina industrial y moderna.

En este sentido, estudiar sus transformaciones, y los conflictos que éstas suscitan, no representa sólo un ejercicio de sistematización anecdótica, sino que puede ayudarnos a pensar lo que son, o pueden llegar a ser, procesos profundos de reconversión en las prácticas, las estrategias e identificaciones de los trabajadores industriales.

<sup>1</sup> Svampa, p. 107.

Efectivamente, en función de una particular estrategia política de desarrollo, y en una coyuntura internacional muy particular, la actividad automotriz supo ser, como señala<sup>2</sup>,

[...] el mercado final para casi todos los sectores en los que se ha englobado la actividad económica interna.

En este sentido, la producción de automóviles permitió articular, en un marco de desarrollo tecnológico y crecimiento económico muy particular (hay que subrayarlo), los intereses del capital transnacional ubicado en el segmento terminal (cuya estrategia consistió básicamente en la sobre amortización de plataformas de ensamble elaboradas en sus países de origen), con la incipiente burguesía nacional que se consolidó como proveedora directa e indirecta de insumos de aquél, y con la clase trabajadora que creció en cantidad y en poder adquisitivo.

El neoliberalismo rompió con esta Argentina industrial e inclusiva en muchos sentidos, que han sido ampliamente trabajados y que no abordaremos directamente aquí (desaparición de personas, desarticulación de organizaciones, redefiniciones culturales, reformas institucionales políticas y económicas, etc.). En lo que al sector automotriz se refiere, el auge neoliberal en la Argentina (la década del 90 del siglo pasado) coincide con un cambio profundo en las estrategias productivas de las empresas transnacionales ubicadas en el segmento terminal del sector, que redefinió tanto la relación entre éstas y las empresas locales proveedoras de autopartes, como su relación con los distintos sectores de trabajadores de la industria. El caso de Paraná Metal entonces nos interesa aquí por el caso en sí, pero también por lo que el caso puede llegar a motivar a modo de reflexión de lo que sucede en un segmento tan importante como el autopartista.

Ahora bien, antes de introducirnos en el análisis del sector autopartista y del caso, veamos muy brevemente a qué nos referimos cuando hablamos de transformaciones profundas en las estrategias productivas de las empresas ensambladoras. Según entiende la literatura especializada<sup>3</sup>, a fines de la década del '80 del siglo pasado, la estrategia que podemos denominar como de sobreamortización de

2 Sourrouille, p. 92.

3 Barbero y Motta.

capital<sup>4</sup> -cuyo correlato era la producción en, y la venta para los distintos mercados internos de sus respectivos países-, entró en crisis en Latinoamérica motivada fundamentalmente por la suba en los salarios y el estancamiento en la demanda de un mercado sin perspectivas de ampliación.

Frente a esta situación, las empresas terminales diseñaron diversas medidas tendientes a reducir los costos (laborales y no laborales). Dado que un elemento central del problema parecía ser el tamaño de los distintos mercados internos de la región, uno de los pilares de su estrategia consistió, básica y esquemáticamente, en el inicio de un proceso de estandarización regional de la producción que suponía redefinir tanto la producción y comercialización de vehículos terminados, como la fabricación y aprovisionamiento de insumos. Podemos decir que dicha transformación redundó en un triple proceso de “racionalización” en las escalas: primero, la estandarización de productos permitió unificar el mercado latinoamericano, ampliando los destinos de venta (incluso permitió la exportación extrazona); segundo, las empresas comenzaron un proceso de externalización de actividades productivas tendientes a reducir costos; mientras que en tercer lugar y paralelamente con los dos anteriores, se reducían significativamente la cantidad de proveedores autopartistas.

Aunque este no es el centro de nuestro trabajo, debemos decir también que todo este proceso se posibilitó gracias fundamentalmente a tres cuestiones. En primer lugar, a un importante proceso de renovación en las plataformas de ensamble, que consistió básicamente en la aplicación a los procesos productivos de tecnologías “duras” de última generación en el ámbito de la robótica, la informática, y de la transferencia de datos en las plantas y entre plantas. En segundo lugar, a las consecuencias de esos (y otros) desarrollos tecnológicos sobre los costos de transporte, que modificaron la relación entre éstos, los insumos y los productos terminados, haciendo económicamente viables las nuevas escalas de producción, comercialización y logística. Por último, y hablando especialmente de la Argentina, a una profunda re-regulación de la

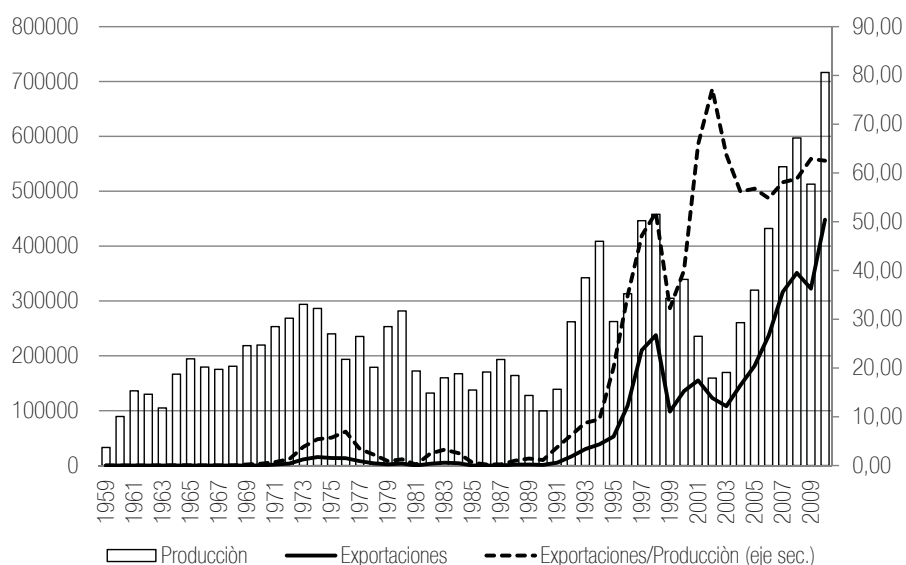
4 La historia de la producción de automóviles en el continente tiene algunos rasgos comunes que la diferencian de la de otras regiones como el sudeste asiático, Norteamérica o Europa. En gran medida el crecimiento de la misma fue el correlato de una particular estrategia de desarrollo de los Estados (fundamentalmente Argentina, Brasil y México). Sobre este tema ver Barbero y Motta.



relación laboral que, mediante la instalación de un modelo “flexible” de organización del trabajo basado no sólo en la incorporación de cláusulas remunerativas por productividad, sino en la instrumentación de grupos de trabajo relativamente autónomos con trabajadores polivalentes, permitió incrementar exponencialmente los parámetros de productividad en el segmento, potenciando los desarrollos de las tecnologías “duras”.

Es interesante observar algunos indicadores agregados, elaborados por la propia cámara que aglutina a los empresarios del segmento terminal (ADEFAs<sup>5</sup>), que permiten identificar a grandes rasgos el quiebre que supuso la década del '90 para el sector automotriz.

**GRÁFICO N° 1. PRODUCCIÓN, PRODUCTIVIDAD Y EXPORTACIONES EN EL SEGMENTO TERMINAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA. 1959/2010.**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de los datos de ADEFAs.

Como vemos en el gráfico n° 1, los primeros años de la década del 90 no sólo significaron un cambio en materia de producción para los empresarios del segmento terminal de la industria<sup>6</sup>, sino que se observa un salto paralelo en materia de exportaciones y de productividad por hora trabajada. Los datos son consistentes con los cambios men-

5 Asociación de Fabricantes Automotores de la Argentina.

6 A partir del '94 se rompe por primera vez en la historia la barrera de los 400 mil autos producidos por año. Luego serán records los años '97, '98, y de 2007 en adelante.

cionados anteriormente. La mayoría de las empresas del segmento<sup>7</sup> renovaron las plataformas de ensamble, y muchas de ellas comenzaron a producir desde Argentina modelos de punta para exportar al continente latinoamericano en primer lugar, pero también a otras regiones del planeta. Para 2010 la industria argentina no sólo exportaba el 62% de los automóviles terminados que fabricaba (cuando hasta 1995 nunca había exportado más del 5%), sino que tenía parámetros de productividad por obrero ocupado similares a los de industrias mucho más desarrolladas como la de Corea del Sur, por ejemplo.

### **Algunos comentarios en torno a la historia de Paraná Metal y los trabajadores autopartistas: la contracara de la “modernización productiva”**

La “modernización” en la industria automotriz argentina, como hemos dicho, no ha consistido solamente en un proceso de renovación en las plataformas de ensamble y en los modos de organizar el trabajo en las terminales. La “externalización”, o la delegación del desarrollo y suministro de autopartes o subsistemas a terceras empresas, ha sido otra de las estrategias llevadas adelante por las terminales argentinas en el mencionado proceso de reconversión productiva.

En términos generales, y a nivel mundial, las empresas terminales han dejado la idea de una producción integrada, y han relegado un número cada vez más importante (tanto en número como en complejidad) de actividades a empresas autopartistas, muchas de las cuales, han comenzado a operar a escala transnacional. Como señala Valeria Arza en un trabajo reciente:

Dado que se emplean componentes comunes para producir diferentes modelos y que los proveedores se transforman en actores clave en la producción de automóviles, las terminales automotrices prefieren usualmente comprar a los mismos proveedores, independientemente del lugar donde se lleve a cabo la producción. Esto plantea a los proveedores (sobre todo a los megaproveedores y a otros proveedores en el primer anillo) la necesidad de globalizar su actividad

<sup>7</sup> Sobre el tema se puede consultar a Tomadoni, p. 15.

(esta tendencia no alcanza a los proveedores de componentes básicos del segundo y tercer anillo).

Asimismo, dadas las tecnologías de producción y demanda sincronizadas (*just-in-time*), los proveedores globales a veces también necesitan seguir a las terminales automotrices a sus lugares de producción, estrategia que en la jerga se denomina “seguir abasteciendo” (*follow sourcing*)<sup>8</sup>.

Esquemáticamente, las terminales han reducido su accionar a actividades de diseño, ensamble y comercialización, y las autopartistas han pasado a ocuparse de la fabricación (y a veces también el diseño) de módulos o subensambles enteros, como ser el armado de motores, sistemas de aceleración, frenos o dirección<sup>9</sup>. Según la OIT<sup>10</sup> esto ha permitido a las terminales reducir significativamente costos y riesgos, que se delegan a los empresarios y trabajadores del segmento autopartista.

En cierto sentido podemos decir que este tipo de prácticas que podemos denominar como “ajuste por tercerización de procesos de trabajo” no son una novedad, en la medida en que han sido una estrategia que las empresas japonesas vienen practicando desde la segunda mitad del siglo pasado<sup>11</sup>. Pero, lo que sí parece ser novedoso es el modo en que las mismas se han multiplicado al conjunto de la industria automotriz a nivel global (en Argentina más específicamente este tipo de prácticas comienzan a generalizarse a partir de mediados de los 90), y, más importante aún, su relación concomitante con el cambio mencionado en las escalas de producción y comercialización de autopartes y productos terminados, que redefine el modo de competencia entre empresarios y trabajadores del sector autopartista.

8 Arza, p. 142.

9 Gereffi.

10 OIT.

11 “Es decir, que en Japón como en otras partes, es frecuente que las grandes empresas se esfuercen por reducir sus inversiones en capital fijo, subcontratando algunas actividades con pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se esfuercen por sacar partido de las diferencias del nivel de salarios entre ellas y las pequeñas empresas, para reducir el costo del abastecimiento en unidades elementales y componentes de todo tipo. Finalmente, no es raro que se esfuercen por utilizar a sus subcontratistas como ‘amortizadores’, intentando hacer recaer en ellos las consecuencias de las fluctuaciones coyunturales” (Coriat, p. 100).

Como decíamos anteriormente, lo que señala la literatura es que, paralelo a este proceso de “toyotización” generalizado a escala global, algunas empresas autopartistas, importantes proveedoras de las terminales en sus países de origen, han ampliado sus escalas de producción y abastecimiento, y han comenzado a abastecer a dichas empresas más allá de las fronteras de dichos países. *Para trabajadores, y pequeños empresarios de países como la Argentina, esto es un problema porque aparece la amenaza, o bien de la instalación local de grandes autopartistas globales que puedan desplazarlos, o bien de la importación de autopartes de empresarios globalizados localizados en países vecinos.* Como vimos en el cuadro 1, es desde comienzos de la década del 90 que el nivel de actividad de la industria autopartista se ha venido disociando del de la industria terminal, de un modo claramente asociado al aumento que exhiben los productos importados en el consumo local de insumos<sup>12</sup>.

El caso de Paraná Metal en este sentido es interesante porque muestra una dimensión del proceso de ajuste en la industria automotriz que no ha tenido lugar dentro de las empresas terminales. Las instalaciones de lo que hoy se conoce como Paraná Metal en Villa Constitución tienen una larga historia, que se remonta a mediados de la década del 50 del siglo pasado. En aquel entonces, allí funcionaba una empresa de fundición de acero denominada Acinfer, que se dedicaba a la provisión de insumos para la industria ferroviaria, siderúrgica, y luego automotriz. A finales de los 60 Ford, en el marco de una estrategia diametralmente opuesta a la actual, compra la empresa, que pasa a denominarse Metalúrgica Constitución, e inicia un proceso de modernización de las instalaciones, que culmina con la transformación en uno de los principales centros de producción del grupo en la Argentina.

El nombre de Paraná Metal recién aparece en 2002 cuando el grupo Ford está transitando el camino inverso al desarrollado durante gran parte del siglo XX, y está desprendiéndose de la mayor parte de sus instalaciones productivas. Si bien, según las fuentes consultadas,

---

12 Si analizamos más profundamente, veremos que, paralelo a esta tendencia a nivel agregado, es posible observar una profunda transformación en la estructura de propiedad del segmento. A mediados de la década del 2000 el 15% de las empresas de mayor facturación (de las cuales la gran mayoría eran filiales locales de empresas extranjeras) explicaban alrededor del 53% de la facturación y el 45% de las exportaciones. Lo problemático es que estas empresas, en lugar de abastecerse de producción local del resto de los empresarios del segmento, tenían una alta propensión a abastecerse de insumos importados (Pinazo y Ludueña).

Ford garantizaba que seguiría comprando a la empresa una cantidad importante de blocks para motor (principal artículo producido por la empresa) durante al menos tres años (para el abastecimiento de una de las versiones del Ford Ka), mediante esta “externalización” la empresa realizaba un ajuste sumamente importante. No sólo dejaba de hacerse cargo formalmente de una parte sumamente importante de su personal<sup>13</sup>, sino que dejaba de hacerse cargo de los costos de modernización de las máquinas y del mantenimiento de las existencias.

En otras palabras, Ford pasó a exigirle a Paraná Metal entregas en términos de tiempo, calidad, y precio, y se desprendió de una buena parte de los riesgos y costos asociados<sup>14</sup>. Con el beneficio adicional de que, si bien no es una tarea sencilla, el desprendimiento disminuyó los riesgos y costos eventuales de una renovación en los insumos.

Durante los primeros años de la historia de Paraná Metal como empresa independiente no parecía haber mayores inconvenientes. La reducción en los costos en dólares (tanto salariales como no salariales) que supuso la devaluación, sumado a los pedidos a precio dólar provenientes de la terminal Ford en Brasil, hacían sumamente rentable el negocio. Tanto es así que hasta 2007 aumentaron considerablemente tanto los volúmenes de producción como de empleo.

Los problemas comenzaron en 2007 por varios motivos. En primer lugar, terminado el trato preferencial que la empresa tenía con Ford, esta última comenzó a exigir ajustes en calidad y precio, que se volvieron particularmente problemáticos en el marco de una fuerte recuperación en los salarios. Según los testimonios consultados, Ford se manifestaba particularmente disconforme con el nivel de rechazos al momento de ensamble que exhibían los blocks elaborados por la empresa<sup>15</sup>. La relación terminó de romperse en 2009, cuando Ford decide

13 El nivel de empleo en Paraná Metal osciló entre los 700 y los 1200 empleados entre 2002 y 2010. Para tener una idea de su importancia, alcanza con decir que, según ADEFA, el nivel de empleo en todo el segmento terminal era hasta 2006 de menos de 20 mil personas (en Ford ere en aquel entonces de 4000), llegando en 2010 a las 28 mil.

14 Los trabajadores consultados nos decían que si bien Ford tiene una política de “stockeo” más flexible que la de otras terminales (por ejemplo, mientras Toyota realiza cuatro retiros diarios a sus proveedores más importantes, Ford lo hace solo una vez), tiene por otra parte una de las peores condiciones de contratación y compromiso con los proveedores de autopartes.

15 Sobre este punto, y como símbolo del contraste entre las tecnologías de punta utilizadas por las empresas terminales y la realidad Paraná Metal, es interesante mencionar que los

discontinuar y renovar parte de su línea de motores, y exige a Paraná Metal la provisión de blocks fabricados en aluminio y testeados en fábrica (por lo que Paraná Metal pasaba a hacerse cargo de los costos de “rechazo”). Para esta última la fabricación en aluminio significaba una enorme inversión que decide no realizar. Ford comienza a abastecerse de blocks fabricados en Sudáfrica, y la empresa le propone al sindicato continuar las actividades con una reducción de casi dos terceras partes del personal (habida cuenta de la importancia que tenía para la empresa la fabricación de blocks).

Nos parece aquí que tomar a Paraná Metal como un hecho aislado sería un error. Por el contrario, entendemos que los detalles que surgen del análisis de caso deberían servir como pistas, y como insumos para nuevas hipótesis, para comprender en parte los datos agregados que mostrábamos en el cuadro 1 y que mencionáramos en la nota al pie de página 8.

Los últimos 20 años de la industria automotriz argentina no sólo se han caracterizado por ser un período de fuertes transformaciones y records en materia de producción, productividad y comercio exterior, sino por niveles de empleo similares o inferiores a los exhibidos durante el peor momento de crisis de los 90<sup>16</sup>.

No parece casual que entre 2009 y 2010 una parte importante de los conflictos laborales en el ámbito industrial hayan tenido a empresarios y trabajadores autopartistas como principales protagonistas. De manera muy similar a lo ocurrido en Paraná Metal, desde 2009 comienza un proceso de reestructuración con despidos en la empresa Metalúrgica Tandil, empresa que hasta los 80 pertenecía al grupo Renault, y que, como muchas otras empresas pertenecientes al grupo, fue parte de un fuerte proceso de externalización en los últimos 20 años<sup>17</sup>. Algo

---

empleados del área de calidad consultados señalaban que Paraná Metal realizaba el grueso de su producción con maquinaria que había sido comprada ya obsoleta a la industria brasilera en los '80, y que los controles de calidad sobre las piezas terminadas “se hacían a ojo”.

16 Contrario a lo que podría suponerse, esto no tiene que ver con lo sucedido con la productividad laboral, sino que está directamente vinculado a la disociación entre el nivel de actividad del sector terminal en relación al autopartista (sobre los cálculos que justifican esta afirmación, se puede consultar Pinazo y Ludueña).

17 Un dirigente importante de ADEFA que trabajo muchos años en Renault nos decía lo siguiente sobre el proceso de externalización en la industria terminal... “Un poco más se desprenden hasta de la mujer...y de los hijos... con lo único que se quedó Renault es con

similar ocurrió con Mahle, que, siendo una de las empresas multinacionales más exitosas en la producción de autopartes, en 2009 cerró sus puertas en la Argentina dejando a más de 500 trabajadores en situación de desocupación, en un proceso que fue objeto de denuncias de vaciamiento por parte de la conducción interna del sindicato.

Decimos que no parece casual, porque sería muy difícil concluir que el fuerte proceso de sustitución de partes nacionales por importadas que, como veremos, están llevando adelante las empresas terminales, se deba a una falla de gestión conjunta de la mayoría de los empresarios autopartistas, máxime cuando esta disociación se produce en momentos extremadamente favorables para el sector en términos de precios relativos (efectivamente, lo que se observa es que la disociación es mayor después de la devaluación).

### **Algunas hipótesis sobre las consecuencias de los procesos de modernización sobre las formas de organización y los procesos de formación identitaria de los trabajadores autopartistas**

Como decíamos al principio del trabajo, hemos trabajado algunas de las problemáticas/consecuencias que el proceso de reconversión productiva/reorganización del trabajo en algunas empresas del segmento terminal de la industria automotriz, han tenido sobre los trabajadores y sus formas de organización.

En Battistini<sup>18</sup> son analizadas particularmente las relaciones entre empresa, trabajadores y sindicato en dos empresas terminales: Toyota y General Motors. Más específicamente, se analizan los casos como testigos (en la medida en que además son casos precursores) del modo en que fueron introduciéndose en el país “distintos elementos de los nuevos modelos de organización productiva”<sup>19</sup>. Modelos que tienen como norma una mayor flexibilidad en la utilización de la mano de obra en el proceso de producción, que no es neutra, como se vio en parte en el gráfico 1, en la relación capital-trabajo.

---

Cormecánica en Chile... que es de Renault Argentina... que hace las cajas de velocidades... se vendió Aceros Forjados San Luis, CRFMSA...”

18 Battistini.

19 Ídem, p. 10.

Varias cosas pueden ser destacadas. En primer lugar, el modo en que son firmados los convenios entre empresas y el sindicato (SMATA en ambos casos), cuando todavía no han comenzado a funcionar, es decir, cuando aún no había trabajadores a quienes representar. Esto puede ser visto como representativo, no sólo del grado en que se encontraba (o se encuentra) apropiado por parte de la representación sindical el poder de organización y negociación de los representados<sup>20</sup>, sino del particular clima de época que se vivía en la Argentina al momento en que los convenios fueron firmados.

En segundo lugar debemos, aunque más no sea, mencionar algunas de las distintas dimensiones del denominado sistema toyotista de producción, en lo que tiene que ver con la organización del trabajo al interior de la fábrica ensambladora. Estas dimensiones se complementan dando lugar a un nuevo tipo de vínculo laboral y de organización de la producción, e incluyen desde cuestiones que podríamos denominar como de tipo cultural, vinculadas al compromiso o “involucramiento”<sup>21</sup> que se intenta promover entre el trabajador y la empresa, hasta elementos vinculados a las nuevas tecnologías utilizadas, tanto “duras” como “blandas”, que redundan en una progresiva automatización en la línea de montaje. Podemos decir que se promueve una relación laboral fuertemente individualizada, donde, por un lado, los trabajadores son fácilmente intercambiables (lo que los debilita como colectivo), y por el otro, son altamente aprovechados (y hasta premiados) sus saberes específicos.

En este marco, el texto destaca varias novedosas problemáticas en relación a la organización de los trabajadores. A nuestro modo de ver, uno de los principales problemas señalados tiene que ver con las dificultades que enfrenta una comisión interna en su relación con, por un lado, un sindicato alejado de la problemática de los trabajadores de

20 Íd., p. 54.

21 Desde la elaboración de instancias de participación de los trabajadores, hasta la inclusión de cláusulas en los convenios donde se menciona el compromiso del sindicato con la filosofía de trabajo toyotista. A cambio, se supone que los trabajadores gozarán de una relativa estabilidad laboral y relativamente buenos salarios, y que la empresa posee mecanismos institucionales lo suficientemente idóneos como para dar respuesta a los problemas individuales de los trabajadores (decimos se supone porque el texto citado muestra ejemplos donde esto claramente no sucedió). El “involucramiento” de los trabajadores le significa a la empresa una fuente constante de ideas para mejorar la productividad, en la medida en que podemos suponer que nadie mejor que ellos para conocer los defectos en la organización de los procesos de trabajo.



base, y un colectivo de trabajadores jóvenes, despolitizados, sin historia de militancia<sup>22</sup>, que se relacionaban (y parecían resolver) mejor sus problemas laborales directamente con la empresa (o con los trabajadores intermedios que oficiaban de vínculo) que con la propia organización. Todo en el marco de una empresa que considera la intervención sindical como un problema, y que instrumenta toda una serie de mecanismos tendientes a desarticularla.

Saliendo de los límites de la empresa terminal, entendemos que el ejemplo de Paraná Metal puede ser útil para pensar otro tipo de problemas que enfrenta la organización sindical de los trabajadores de la industria automotriz frente al “toyotismo”<sup>23</sup>.

Como señala claramente Marta Novick<sup>24</sup>:

[...] el modelo argentino de relaciones laborales, construido y legitimado por los actores en los cuarenta años que transcurren entre 1950 y 1990 [...] se basó en una fuerte normativa social –convencional o jurídica– impulsada por el estado, externa a la empresa y poco representativa de situaciones particulares. Esta normativa tendía a crear condiciones favorables a una negociación de carácter centralizado [...] en los marcos sectoriales, [el sindicato] como actor único de la negociación frente al sector empresario y al estado, tenía un papel importante en materia de fijación de remuneraciones a través de cláusulas que asociaban los criterios de aumentos salariales a las tasas de inflación y el costo de vida.

En un escenario económico, productivo y cultural distinto al que vive actualmente la industria automotriz, el convenio por rama era el núcleo de la estrategia de una organización sindical que pretendía aglutinar a todos los trabajadores de la rama a nivel nacional. En ese marco,

22 La elección de trabajadores jóvenes sin historia de militancia ni contacto con la política fue una decisión deliberada de Toyota al momento de instalarse en el país, que la diferencia de otras empresas terminales con otra historia en la Argentina.

23 Siguiendo la línea argumental del trabajo, aquí hablamos de “toyotismo” en un sentido amplio como el conjunto de transformaciones organizacionales que, nucleadas en torno a lo que la literatura señala como el Sistema Toyota de Producción, incluyen, particularmente en la Argentina, las transformaciones en los modos de abastecerse de autopartes.

24 Novick p. 26/27.

cierta “homogeneidad estructural” de un aparato industrial diseñado para producir en y vender para el mercado interno, era uno de los pilares sobre los que descansaba la fortaleza de los trabajadores para organizarse y disputar por condiciones de trabajo y salarios. Particularmente, los trabajadores dedicados a la fabricación de autopartes fueron estratégicamente fundamentales en la readaptación de viejas tecnologías, y en el diseño de los nuevos repuestos y partes que no podían ser importadas<sup>25</sup> (o porque ya no se fabricaban o porque los costos de transporte en relación a los volúmenes importados y las ventas no lo permitían).

La experiencia de los trabajadores de Paraná Metal es interesante porque nos invita a pensar sobre lo que ha sucedido con un grupo importante de esos mismos trabajadores ante el cambio significativo en las estrategias de acumulación de las empresas transnacionales ubicadas en el segmento terminal. En pocas palabras, esos trabajadores parecen ser la variable de ajuste del proceso de “modernización” productiva y organizacional en la industria automotriz argentina. Para seguir siendo “empleables”, esos trabajadores deben ofrecer menores costos laborales, mejores niveles de calidad y mejoras en los tiempos de entrega, *con la particularidad de que el principal obstáculo que tienen para alcanzarlo se vincula con la maquinaria obsoleta heredada del viejo paradigma productivo de la misma empresa que le exige estas mejoras.*

En línea con lo anterior, podemos decir que el conflicto abierto en las instalaciones de Paraná Metal en 2009/2010 se les presentó a los trabajadores como doblemente problemático. Por un lado el conflicto los enfrentó directamente con la conducción patronal vigente de Paraná Metal (con Cristóbal López a la cabeza<sup>26</sup>), particularmente contra el ma-

25 “En este caso, por lo menos en Argentina, no se tenía en cuenta que el mismo desarrollo del modelo de sustitución de importaciones había impuesto la utilización de viejas tecnologías, ya utilizadas en sus países de origen, en muchos casos no compatibles con la producción que se exigía en su territorio, que fueron readaptadas gracias a las modificaciones que realizaron los mismos trabajadores en el desarrollo de sus tareas cotidianas” (Battistini, p.8).

26 El análisis de la administración de Cristóbal López ameritaría la elaboración de un trabajo completo sobre el tema. A modo introductorio y como una conjetura, aquí nos parece interesante pensar la figura de Cristóbal López como una metáfora de parte de las transformaciones que ha sufrido la burguesía nacional como sujeto histórico y político. De alguna manera, la cercanía de Cristóbal López al Gobierno Nacional, y la preocupación de éste por la cuestión del empleo, parecen explicar su desembarco en la empresa. Lo que habría que analizar en profundidad es si efectivamente su política de aumentar al máximo los ritmos de producción de la empresa con un mínimo de inversión es parte de una lógica especulativa ajena a la mentalidad de un empresario industrial virtuoso, o es justamente una decisión racional teniendo en cuenta

nejo que la conducción había realizado de los turnos, los sobre turnos, y el mantenimiento de las máquinas durante los picos de producción de 2005/2006. Pero, por otro lado, el conflicto presentaba ciertas particularidades que, como vimos, exceden la disputa tradicional entre patronal y trabajadores en el marco de la empresa; básicamente porque lo sucedido en esta empresa en particular es inescindible de lo acontecido en el marco más amplio de las transformaciones acontecidas en Ford (y, en cierto sentido también, en lo acontecido con la modernización en la industria automotriz).

La interpretación que hacemos aquí es que los trabajadores de Paraná Metal no sólo enfrentaron (y padecieron al ser despedidos) los desmanejos de Cristóbal López *adentro* de la empresa, sino que enfrentaron (y padecieron) las consecuencias del nuevo modo de organizar la producción de automóviles, donde ellos aparecen como una variable de ajuste flexible. En este marco se encontraron con dos obstáculos importantes. Uno que podemos denominar como de tipo estructural, y tiene que ver con su aislamiento “objetivo” en relación al resto de los trabajadores de la industria automotriz<sup>27</sup>. Y otro que podemos denominar como de tipo “subjetivo” y que tiene que ver justamente con la necesidad de interpretar una situación de conflicto en muchos sentidos novedosa en la historia de los trabajadores argentinos, que confronta, a nuestro modo de ver, con trayectorias e identificaciones heredadas de años de trabajo, organización y conflictos en ámbitos industriales.

En relación a esto último, y sin entrar demasiado en un tema teórico y empírico complejo, debemos decir que una de las hipótesis que surgen a nuestro entender de este trabajo es que las nuevas prácticas

---

los enormes riesgos de una empresa autopartista con un (casi) único cliente, sometida a una competencia internacional fuertemente asimétrica.

27 Aislamiento que está vinculado tanto a las profundas heterogeneidades entre empresas terminales y autopartistas (y al interior de estas últimas) en términos de salarios, formas de producción y condiciones de trabajo, lo que dificulta fuertemente la articulación de reclamos. Siguiendo el texto de Coriat sobre el toyotismo, podemos decir que este tipo de aislamiento es uno de los pilares de la estrategia empresaria a la hora de negociar con (debilitando) el colectivo de trabajadores. “La empresa es el lugar último de la organización de los asalariados y de elaboración de estrategias reivindicativas. Desde las reformas introducidas por la administración estadounidense, la sindicalización de los recién contratados es automática; asimismo, el sindicato recauda directamente las cotizaciones (obligatorias) de los asalariados. Finalmente, si bien son posibles las concertaciones entre los diferentes sindicatos de empresa, no hay estructura propia y permanentemente de industrias de ramos o de oficio” (Coriat, p. 70).

productivas entran en tensión con viejas representaciones –sobre lo que simboliza el trabajo industrial en aquella “representación progresista del desarrollo histórico”<sup>28</sup>– que aún hoy juegan un papel importante como referenciales identitarios<sup>29</sup>.

Por otra parte lo que hemos podido observar (en las entrevistas realizadas con miembros de la comisión interna de Paraná Metal, miembros de la UOM seccional Villa Constitución, y en las asambleas en la seccional que fueron observadas), y que quizás pueda ser interpretado como un indicador de dicha tensión, son las dificultades que se presentaban (de las cuales no estamos ajenos) para caracterizar el conflicto y para encontrar planes de acción. Como decíamos, si bien siempre hubo consenso dentro del sindicato sobre la caracterización de la conducción de la empresa encabezada por el empresario Cristóbal López, fue sumamente conflictivo pensar qué podía hacerse ante las exigencias de Ford de reconversión productiva, y quién podría hacerse cargo de realizar semejante inversión. Por otro lado (y esto es sumamente relevante), lo que poco o nada se planteó, es cuál es (si es que existe) la responsabilidad de Ford en el conflicto, y cuál la responsabilidad del Estado.

En línea con lo anterior, y frente a la imposibilidad de encontrar inversores para modernizar la planta acorde a las exigencias planteadas por la terminal, la prescindencia del Estado y la desesperación producida por el despido propio o de compañeros, pudimos encontrar en algunos de los discursos de los trabajadores consultados puntos de contacto importantes con algunos elementos centrales del discurso de la caracterización patronal.

Efectivamente, muchos de los trabajadores consultados coincidían en que había sido un error haber reclamado con éxito, casi un año antes del conflicto en cuestión, por una promoción generalizada en las categorías salariales. Había sido un error, según ellos, presionar en un momento donde la empresa no tenía margen para aumentos salariales<sup>30</sup>.

28 Svampa.

29 “Los referenciales identitarios pueden ser reales o ficticios, es decir, personas, instituciones, grupos, momentos históricos, imágenes, valores, principios, ideologías, personajes, etc. Los mismos existen y adquieren importancia en la construcción identitaria mientras el individuo los tenga en cuenta” (Busso, p. 3).

30 En un encuentro de formación sindical, un delegado de Paraná Metal decía lo siguiente en relación al conflicto: “Nosotros también nos equivocamos y eso no lo dicen... no te lo van

Por su parte, los miembros de la cámara empresaria consultados nos decían que el problema con Paraná Metal es que no se puede conseguir inversores cuando existe un sindicalismo “salvaje”<sup>31</sup>.

A esta altura de nuestro trabajo son más los interrogantes que podemos plantearnos que respuestas en torno a la problemática y entendemos que las preguntas son fundamentales para comenzar a comprender lo que para nosotros es un tipo de conflicto laboral relativamente nuevo en el sector industrial. Conflicto que tiene como causa central (entre otras), el proceso de reestructuración productiva en las empresas terminales del sector automotriz, pero que se manifiesta y tiene lugar en terceras empresas.

A modo de palabras finales y en síntesis, entendemos que estamos en presencia de un conflicto que, por características que podemos denominar como estructurales, parece poner de manifiesto la necesidad de repensar tanto estrategias organizativas, como, haciendo referencia a la cita inicial de Svampa, los lugares comunes existentes en torno al rol de la industria como actividad productiva inclusiva y sinónimo del progreso social. Por último, más a modo de hipótesis que de afirmación concluyente, en relación a aquellos lugares comunes de los que hablara Svampa, quizás podamos decir que estamos en presencia de un momento de tensión/cambio<sup>32</sup> entre *identificaciones heredadas*<sup>33</sup> sobre lo

---

a decir... Nosotros no pensamos bien... Como aumento no podíamos pedir hicimos que nos suban la categoría a todos cuando la empresa ya andaba mal”.

31 Uno de los economistas más importantes de AFAC nos decía lo siguiente en relación al conflicto de Paraná Metal. “El sindicato de Paraná Metal no puede parar a Ford... Entonces, el sindicato se ha comportado, digamos, entre comillas, de forma salvaje... Lo que el sindicato tendría que haber hecho es subir el ritmo... te hago quilombo... tenés que tener más lugar para stocks... Vos no podés colegiar el management de una empresa...”

32 Quizás la idea de reconversión identitaria de Dubar que aparece en el texto de Busso sea útil para presentar el tema: “Si las identidades sociales son productos de la historia de los individuos, ellas son también productoras de su historia futura (...) Las identidades resultan entonces del encuentro de trayectorias socialmente condicionadas con campos socialmente estructurados. Pero ambos elementos no son necesariamente los mismos que aquellos que estructuran los campos de la práctica social. Ese desfase abre espacios de libertad irreductibles haciendo posibles, y a veces necesarias, las reconversiones identitarias que engendran rupturas en las trayectorias y las modificaciones posibles de las reglas de juego en los campos sociales” (Dubar, citado en Busso, p. 5, énfasis propio).

33 “La identificación heredada responde a la atribución emitida por la generación precedente, es decir, el margen de posibilidades que los que lo precedieron pensaron y crearon para cada persona (...) Las identificaciones posibles no suponen que sean “realizables”. Es decir,

que era (y puede ser) la realidad económica y política de un trabajador metalúrgico/automotriz, y los márgenes de posibilidad que se redefinen en función de las transformaciones productivas arriba mencionadas.

### **Algunos datos sobre la disociación entre el segmento terminal y el autopartista, y sus consecuencias sobre el empleo asalariado.**

Sintetizando lo dicho hasta aquí, los cambios en las lógicas productivas de las empresas transnacionales ubicadas en el segmento terminal de la industria automotriz tienen dos componentes fundamentales: la utilización de plataformas de ensamble común para los distintos países donde estas empresas operan; y, vinculado a lo anterior, la posibilidad de reducir el número de proveedores de insumos a partir de una disminución en los costos de transporte y logística, y la consecuente redefinición en las escalas de producción y comercialización.

Para el caso particular de la economía argentina, y en función de lo dicho anteriormente, es lógico esperar que estos cambios impacten sobre dos cuestiones básicas en lo relativo a la generación de empleo asalariado: la productividad laboral en el segmento terminal (a partir de la incorporación de tecnología de punta), y la relación insumo-producto entre el sector autopartistas local y el terminal. En lo que sigue, analizaremos la evolución de la producción final de automóviles en la Argentina, vis a vis la evolución del empleo asalariado en el conjunto de la trama. Siguiendo el trabajo del Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, que previamente ha analizado la evolución del empleo en la misma, entendemos que deben ser el segmento terminal y el autopartista los dos componentes centrales del análisis, pero, a diferencia de dicho trabajo, agregaremos la generación de empleo indirecto vinculada a la producción de autopartes, en función de la centralidad de dicho segmento como vínculo entre la industria terminal y el resto del aparato industrial<sup>34</sup>. Para dicho ejercicio conta-

---

responden a las condiciones materiales y simbólicas de los sujetos, pero principalmente a los márgenes de posibilidad construidos por el sujeto, los cuales pueden ser más cercanos o lejanos a sus posibilidades reales" (Busso, p. 5).

34 La relación entre terminales y autopartistas ha sido históricamente de gran intensidad, y ha funcionado, de manera casi excluyente, como el vínculo entre la primera y el resto de la estructura industrial (metalúrgica, textil, del vidrio, el caucho, etc.) (ver al respecto Sourrouille, Barbero y Motta. Incluso para 1991 se estimaba que el 46% de las compras del segmento

mos con los datos provistos por ADEFA y el CEP para el estudio de la producción final de automóviles y el empleo asalariado en el segmento terminal, con los datos de la MIP97 y el CEP para el análisis del empleo asalariado en el segmento autopartista, y los datos de la MIP97 para el análisis del empleo indirecto vinculado a este último segmento<sup>35</sup>.

Lo interesante del cuadro 1 en relación a la discusión que hemos presentado en el apartado precedente es que muestra que a lo largo del período 1991/2009, el peso de los insumos importados en el consumo nacional de autopartes se incrementó notablemente, aún en el contexto actual de tipo de cambio depreciado en términos reales, y de un considerable número de políticas de estímulo al sector<sup>36</sup>. Es decir, aún en contextos que parecerían favorables para el “ascenso industrial”, el peso de las cuestiones estructurales de una industria consolidada en torno a los intereses de un reducido número de capitales transnacionales parece ser el factor clave para pensar las posibilidades de desarrollo de un debilitado número de capitales periféricos. Ahora bien, lo importante de esta dinámica, es que el sector autopartista ha sido históricamente, y aún lo es, el vínculo excluyente entre el segmento terminal de la industria automotriz y el resto de la estructura económica<sup>37</sup>. En este sentido, la (des)vinculación con dicho sector, no sólo es un elemento clave a la hora de tener en cuenta posibles efectos de transferencia tecnológica sobre el resto de los empresarios argentinos, sino que es central para entender los efectos cada vez menores que el crecimiento del sector automotriz tiene sobre la generación de empleo en nuestro país.

Como vemos, en momentos donde se vienen registrando año a año records históricos en materia de producción final de automóviles, y donde la industria en su conjunto viene siendo cada vez más signifi-

---

terminal estaba orientado al sector autopartista, mientras que ningún otro sector superaba el 5% de las mismas (Kosacoff et al, p. 19).

35 Esto supone que no contemplamos los cambios en la productividad laboral de los sectores relacionados al segmento autopartista, ni las posibles modificaciones en términos de requerimientos de producción entre éste y el resto de la estructura económica.

36 Créditos a tasas diferenciales subsidiados por el Estado para la compra de autopartes nacionales, por ejemplo.

37 Para 1991 se estimaba que el 46% de las compras del segmento terminal estaba orientado al sector autopartista, mientras que ningún otro sector superaba el 5% de las mismas (Kosacoff et al, p. 19).

**CUADRO Nº 1. SEGMENTO TERMINAL Y AUTOPARTISTA. VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN, PESO DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS EN EL CONSUMO NACIONAL DE AUTOPARTES, SALDO COMERCIAL, Y GENERACIÓN DE EMPLEO ASALARIADO EN EL CONJUNTO DE LA TRAMA AUTOMOTRIZ. 1991/2009**

Nota: Siguiendo a Barbero y Motta, entendemos que la trama tiene al segmento terminal y autopartista como elementos centrales, pero, a diferencia de dicho artículo, incluiremos la generación de empleo indirecto asociada al segmento autopartista en función de su centralidad. Para ello utilizamos los datos sobre multiplicadores de empleo de la Matriz Insumo-Producto de 1997. Aunque asumimos que no altera demasiado las conclusiones, debemos decir que esto supone que no tenemos en cuenta las variaciones en la productividad laboral de los sectores asociados a la producción de autopartes, ni los procesos de sustitución de importaciones de dicho sector.

Años	Producción			Empleo Asalariado (cantidad de personas)			Balanza comercial del sector (millones de dólares corrientes)		
	Valor Bruto de Producción		Importaciones/Consumo de Autopartes (%)	Terminal	Autopartista	Empleo indirecto asociada al autopartista	Terminal	Autopartista	Total
	Terminal (%)	Autopartista (%)							
1991	100.0	100.0	-	18,317	56,174	100,554	-	-	-
1992	189.5	152.3	-	22,161	61,041	109,266	-	-	-
1993	242.5	177.9	30.4	23,027	61,995	110,974	-943.5	-928.4	-1871.9
1994	284.8	187.0	32.1	25,734	62,790	112,397	-1700.4	-1081.4	-2781.8
1995	205.6	142.3	37.0	21,362	57,681	103,251	-463.3	-949.9	-1413.3
1996	227.9	160.0	36.8	22,728	52,979	94,835	-740.4	-1152.9	-1893.4
1997	339.6	186.1	43.1	26,289	49,980	89,467	-572.5	-1751.9	-2324.4
1998	307.0	174.8	46.5	22,963	48,254	86,377	-695.3	-1814.1	-2509.4
1999	207.1	132.4	45.1	18,522	38,804	69,462	-643.0	-1125.8	-1768.8
2000	220.8	125.8	50.5	17,381	34,606	61,946	-1.3	-1245.9	-1247.2
2001	159.3	106.0	46.1	14,250	31,314	56,053	498.9	-843.7	-344.7
2002	118.7	135.9	32.4	12,166	28,105	50,309	840.8	-460.1	380.7
2003	135.0	146.7	47.0	12,051	30,358	54,343	22.8	-607.8	-585.0
2004	197.6	159.4	52.9	13,751	35,369	63,312	-666.5	-1052.8	-1719.3
2005	239.4	179.7	55.4	16,485	41,387	74,085	-793.1	-1419.2	-2212.3
2006	323.2	198.1	59.4	19,095	45,912	82,185	-467.9	-1948.4	-2416.4
2007	394.3	207.4	63.4	21,768	49,416	88,457	-404.5	-2563.4	-2967.9
2008	409.7	205.6	64.2	28,222	51,825	92,770	-1096.0	-3251.8	-4347.8
2009	362.4	178.9	65.0	27,581	47,721	85,423	801.9	-2387.1	-1585.3

Fuente: Elaboración propia sobre la base del CEP (2010) y Matriz Insumo-Producto (1997).



cativa en términos del PBI<sup>38</sup>, la trama ha disminuido significativamente su aporte al empleo asalariado, en un proceso íntimamente vinculado a la disociación observada los valores de producción. En efecto, lejos de ser el significativo aumento de la productividad laboral en el segmento terminal el factor determinante a la hora de comprender dicha disminución, es la desvinculación con el segmento autopartista local (a raíz tanto de su aporte directo al empleo asalariado, pero fundamentalmente de su aporte indirecto) lo que explica la significativa caída.

Esta particular desvinculación no sólo tiene consecuencias sobre el universo de empresarios autopartistas y sobre el empleo.

Una segunda cuestión interesante de observar en el cuadro tiene que ver con las consecuencias de este proceso sobre la balanza comercial. La posición subordinada de la industria argentina en el actual proceso de segmentación global de la producción automotriz, ha venido presionando significativamente el comercio de mercancías, dado el creciente peso de las importaciones en el armado final de automóviles. De hecho, es probable que dicha presión hubiese significado una seria restricción externa al crecimiento, de no ser por la inédita situación de los precios internacionales de los productos agroindustriales<sup>39</sup>.

Ahora bien, la desvinculación entre segmentos no está sólo relacionada con la competencia importada en el segmento autopartista. Por el contrario, una parte cada vez más importante del valor de producción de dicho segmento está dedicada a la exportación (era un 15% del mismo en 1993 y pasó al 43% en 2009). Esto plantea al menos dos novedades. Por un lado, nos invita a repensar nuevamente el rol del segmento terminal, pero además, nos lleva a profundizar en algunos de los comentarios que hemos elaborado en los apartados anteriores.

En relación a la segunda cuestión, sabemos que es muy difícil pensar que los empresarios autopartistas argentinos tendrán la capacidad de ganar espacios en los nuevos escenarios globales de producción,

38 Según el Estimador Mensual Industrial, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la “nueva” industria automotriz exportadora ha explicado el 31% del crecimiento de la industria manufacturera entre 2003 y 2008, siendo en 2003 apenas el 5% del PBI Industrial.

39 En 2008, último año antes de la crisis internacional, el déficit de los segmentos terminal y autopartista de la industria automotriz fue un 102% superior al del sector industrial en su conjunto.

en función de su historia de retraso relativo y de ciertas adversidades muy particulares e importantes, vinculadas a los intereses más generales del capital ubicado en el segmento terminal. Sin embargo, nos encontramos con que el nivel de exportaciones sectorial es cada vez más alto, y cada vez más significativo, en términos del valor de producción. A nuestro entender ambas afirmaciones no son excluyentes. Vale la pena reiterar lo que decían Kosacoff et al<sup>40</sup> y otros hace casi 20 años al referirse a las transformaciones productivas que estaban teniendo lugar en la industria argentina:

El grado de dependencia económica y técnica del sector consolidado sería mayor al actual, debido a la concentración de unidades. En contrapartida, su nivel de eficiencia sería probablemente superior. De todas maneras, debido a la distribución de poder regional de las filiales, es esperable que aunque algunas ETs logren mantener sus líneas locales operando, se vayan convirtiendo en sucursales “anémicas” que terminarían en el mediano plazo en simples representaciones comerciales.

A nuestro modo de ver el segmento autopartista local ha estado atravesado en los últimos años por una profunda transformación, y es dable pensar que exhibe en la actualidad una profunda heterogeneidad que permite explicar esta aparente contradicción. Sabemos, por un lado, que hoy el sector exhibe una fuerte concentración a nivel de su facturación “lo que se refleja en que el 30% de las empresas explican el 70% de la facturación del sector”<sup>41</sup>. Pero sabemos también que dicha concentración existe también a nivel de las exportaciones. Esto está vinculado, siguiendo al mismo autor y en sintonía con lo planteado por Kosacoff et al, con el hecho de que, para 2005, el 60% de las 20 empresas más grandes a nivel mundial en términos de producción de autopartes operaban con plantas en la Argentina.

Si profundizamos brevemente en el análisis de las exportaciones del segmento, encontraremos que del conjunto de exportaciones autopartistas que realizaba el país en 2008, alrededor del 70% era explicado por el comercio intra-firma de las empresas terminales ubicadas en distintos países de la región (un 43% del total) y por las diez principa-

40 Kosacoff et al, p. 45/46.

41 Barbero y Motta, p. 239.

les empresas exportadoras de autopartes (entre las cuales 8 son filiales transnacionales)<sup>42</sup>. En términos generales, es interesante señalar también, en relación a la competitividad del segmento autopartista, que de un modo agregado la participación de la industria argentina en el comercio intra-Mercosur de autopartes ha disminuido del 46% del mismo al 31% entre 1995 y 2008.

Por otro lado, uno de los elementos importantes de la cuestión desde nuestro punto de vista es que, independientemente del “éxito exportador” de este reducido grupo de empresarios, particularmente desde 2001 a esta parte, la disociación entre el nivel de actividad en la industria autopartista y el terminal ha sido central para comprender el estancamiento en la generación de empleo en el conjunto de la trama. En efecto, entre 2001 y 2008 el valor bruto de producción del segmento terminal creció el doble de lo que lo hizo el del segmento autopartista, en un proceso que parece estar íntimamente vinculado al peso de la producción importada en el consumo nacional de dichos productos.

En relación a la necesidad de repensar el lugar del segmento terminal de la industria automotriz en la economía argentina, es interesante observar que si quitamos el empleo asalariado “asociado” a la producción que tiene como destino el mercado externo, encontraremos que en 2008 el empleo total de lo que hemos definido como la trama automotriz era un 30% inferior al registrado en 1993.

### **Algunas palabras finales a modo de conclusión.**

La etapa neoliberal del desarrollo del capitalismo se ha caracterizado por una compleja serie de fenómenos, muchos de los cuales han recibido gran atención académica y política. Ahora bien, hay un elemento central para nuestra discusión que a nuestro entender no ha recibido tanta atención: estamos hablando de las nuevas estrategias del capital productivo con vistas a segmentar internacionalmente la producción de mercancías.

Decimos que se le ha prestado poca atención a este fenómeno, porque por lo general se tiende a emparentar el neoliberalismo con la liberalización de los flujos de capitales y con el predominio del capital financiero y especulativo, dejando de lado este aspecto de la cuestión,

42 Se utilizaron los datos de exportaciones de las empresas registrados a nivel aduanero.

de un modo sumamente funcional justamente a la continuidad de dicho neoliberalismo.

Lo que sostenemos aquí es que, así como la exportación de bienes de capital fue, como señala Marini a mediados del siglo pasado, una estrategia para sobre-amortizar los costos del capital fijo, hoy existe la posibilidad de dividir internacionalmente los procesos de manufactura de una misma mercancía (para luego venderla a su vez en distintas locaciones), lo que permite al capital con capacidad de operar a escala transnacional, localizarse en países de bajos ingresos en busca de menores costos de mano de obra. Básica y esquemáticamente lo que estamos diciendo es que, gracias al desarrollo de la tecnología de las comunicaciones y la informática, hoy el capital transnacional puede fabricar en la periferia, con salarios periféricos, productos con tecnología de países centrales (de altos ingresos) para consumidores de países centrales y de altos ingresos<sup>43</sup>. En palabras de Giovanni Arrighi<sup>44</sup>:

[...] asistimos a una división del trabajo donde el centro es predominantemente el lugar de emplazamiento de las actividades cerebrales del capital corporativo y la periferia el locus de los músculos y los nervios.

En sintonía con las palabras de Arrighi, hay varias cosas interesantes para mencionar: en primer lugar, el crecimiento exponencial de las exportaciones de alto contenido tecnológico desde la periferia al centro que viene teniendo lugar de un tiempo a esta parte. El del sudeste asiático es el caso paradigmático. Según los datos de la UN Comtrade, Malasia, Singapur, Tailandia, Taiwán y Corea del Sur (los recientemente denominados “exitosos” del subdesarrollo) han incrementado sus exportaciones de manufacturas de alto contenido tecnológico en más de un 6000% (en dólares corrientes) entre 1981 y 2006; pasando de una participación inexistente en el comercio de dichos productos, a representar casi el 30% de su comercio global. Ahora bien, lo interesante es que este proceso no ha tenido como correlato ni un aumento

43 Hoy el desarrollo de la informática permite dirigir los procesos productivos de manufacturas estandarizadas a distancias que antes serían impensadas. Por otra parte, la disminución en la relación entre el costo de transporte y el precio final de las mercancías en cuestión abre un universo nuevo de posibilidades de producción, comercialización y logística. En pocas palabras, lo que cambia es la escala en la que son pensados por el capital los tres procesos anteriores, redefiniendo el lugar de la periferia en la división internacional del trabajo.

44 Arrighi.

en la participación de dicha región en el valor agregado mundial, ni un acortamiento en las brechas salariales en dólares con los países centrales<sup>45</sup>. Básicamente porque, exceptuando en parte el caso de Corea del Sur, los países en cuestión se dedican a etapas de fabricación de trabajo intensivas, en procesos que son dirigidos por casas matrices radicadas en el exterior, y que tienen escasos eslabonamientos con el resto de las estructuras económicas locales.

La idea del enclave industrial viene a poner un rótulo justamente a estos procesos que son básica pero no únicamente, de exportación de mano de obra barata. Decimos no únicamente, porque la estrategia de exportación desde la periferia de alta tecnología precisa de dos cuestiones básicas y complementarias: de la importación de aquellas subpartes que no son fabricadas pero que se ensamblan en la periferia, y del mantenimiento de una brecha salarial con el centro que justifique la segmentación global/regional de la producción.

Ambas cuestiones son decisivas para repensar la idea del capitalismo nacional y el problema de la industrialización. Si en la década del 60 la radicación del capital transnacional en el segmento terminal de la industria automotriz argentina permitió el crecimiento de toda una serie de actividades que se consolidaron como proveedoras directas e indirectas de la fabricación de automóviles<sup>46</sup>, a partir de los 90 el cambio en las estrategias regionales/globales de las empresas automotrices en el país han redefinido el lugar de la actividad y las posibilidades de crecimiento de muchos de los empresarios industriales nacionales.

La industria automotriz argentina no exporta sólo a Brasil, para 2006 había llegado a exportar a más de 65 países, incluyendo, por ejemplo, a Alemania (llegó a representar en dicho año el 4% de las exportaciones totales del país). Para ello no sólo fue preciso renovar casi en su

45 Según los datos del Fondo Monetario Internacional, ésta se mantuvo prácticamente constante entre puntas, en torno al 2%, con una leve disminución durante los años que van desde 1995 al 2006.

46 El crecimiento exponencial de la producción de automóviles en el marco de la estrategia de producción para el mercado interno, traccionó de un modo decisivo la producción de acero, caucho, plástico, vidrio. Es imposible entender la industrialización argentina de mediados del siglo pasado sin comprender la alianza entre el estado y las automotrices que comienza con los decretos de radicación de inversiones extranjeras de Frondizi en 1959. Las palabras de Sourrouille son elocuentes al respecto: "la industria terminal es el mercado final para casi todos los sectores en los que se ha englobado la actividad económica interna" (Sourrouille, p. 91).



totalidad el conjunto de plataformas ensambladoras, logrando los estándares de productividad y tipo de producto de industrias mucho más grandes, sino que es preciso importar toda una serie de sub-ensambles que no se fabrican, o que por cuestiones de costo, es demasiado caro fabricar localmente. El problema con esta estrategia es que la industria autopartista argentina es central no sólo en términos de generación de empleo, sino que es el vínculo casi excluyente entre la producción de automóviles y el resto de la estructura económica local. En su búsqueda de racionalizar costos, y de abastecer mercados de alta tecnología aprovechando los bajos costos de la mano de obra local, los empresarios del segmento terminal de la industria argentina han empezado a abastecerse cada vez más de autopartes extranjeras. Lo que vemos en la actualidad entonces es que, mientras la producción sectorial viene rompiendo año a año records históricos en materia de producción, productividad y exportaciones, son cada vez más los empresarios autopartistas locales que desaparecen, en un marco general donde los niveles de producción del subsector son menores a los de los 90.

Las nuevas estrategias del capital transnacional no sólo plantean la necesidad de revisar la posibilidad de compatibilizar intereses entre estos, las burguesías locales de los países periféricos y el Estado, sino que nos obligan a repensar las incompatibilidades de intereses entre las distintas burguesías y Estados de estos últimos. El ejemplo de la industria automotriz sigue siendo útil. Las nuevas escalas en la producción de automóviles y en el abastecimiento de insumos, han llevado a muchas empresas transnacionales (terminales y autopartistas) a utilizar a Brasil como “centro de abastecimiento” de insumos regional. En este sentido, la política arancelaria del Mercosur ha sido uno de los principales obstáculos que han tenido que enfrentar los empresarios argentinos, y una de las principales causas de la virtual desaparición de la “burguesía nacional” en el segmento.

En resumidas cuentas, el marco en el cual fue pensada la estrategia del capitalismo nacional ha cambiado radicalmente. Entre otras cosas porque han cambiado los intereses de los capitales con capacidad de operar a escala transnacional que dirigen los procesos de producción de mercancías. Y fundamentalmente porque han cambiado de un modo cada vez más incompatible con procesos medianamente distributivos en los países periféricos.



## Bibliografía.

Arceo, E. (2005), “El impacto de la globalización en la periferia y las nuevas y viejas formas de la dependencia en América Latina”, en *Cuadernos del Cendes* N° 60, septiembre– diciembre, Venezuela.

----- (2009), “América Latina. Los límites al crecimiento exportador sin cambio estructural”, en IADE. <[www.iade.org.ar](http://www.iade.org.ar)>.

Arceo, E., Urturi, M. (2010), “Centro, periferia y transformaciones en la economía mundial” DT N° 30, CEFID-AR.

Arrighi, G., (1997), *A ilusao do desenvolvimento*, Petrópolis, Editora Voces.

Arza, V. (2011), “El Mercosur como plataforma de exportación para la industria automotriz”, en *Revista de la CEPAL* N° 103, abril.

Astarita, R. (2006), *Valor, Mercado Mundial y Globalización*, Buenos Aires, Ediciones Kaicron.

Barbero, María Inés y Motta, Jorge (2007), “Trayectoria de la industria automotriz en la Argentina desde sus inicios hasta finales de la década de 1990”, en Delfini, Marcelo, Dubbini, Daniela y Manuel Lugones (comp.), *Innovación y Empleo en tramas productivas de Argentina*, Buenos Aires, Prometeo-UNGS, pp. 189/229.

Battistini, Osvaldo (2001). “Toyotismo y representación sindical. Dos culturas dentro de la misma contradicción”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, Maracaibo.

Busso, Mariana (2007), “Trabajadores informales en argentina: ¿de la construcción de identidades colectivas a la constitución de organizaciones?” Tesis doctoral en cotutela, Universidad de Buenos Aires-University of Provence. Publicación disponible en HAL-SHS <<http://halshs.archives-ouvertes.fr/>>

Cantarella, J., Katz, L., Guzmán, G. (2008), “La Industria Automotriz Argentina: Limitantes a la Integración Local de Autocomponentes”, LITTEC Laboratorio de Investigación sobre Tecnología, Trabajo, Empresa y Competitividad, UNGS.

Centro de Estudios para la Producción (2010), “Fichas Sectoriales 2009”, <[www.cep.gov.ar](http://www.cep.gov.ar)>.

Coriat, Benjamín (1992), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Gereffi, Gary (2001), “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización” en *Problemas del Desarrollo*, vol. 32, N° 125, México, IIEc-UNAM, pp. 9/37.

Hall, Stuart (2003). “Introducción: ¿quién necesita ‘identidad’?”, en S. Hall y P. Du Gay (comps.) *Cuestiones de identidad cultural*, Buenos Aires, Amorrortu.

Kosacoff, Bernardo, Todesca, Jorge y Adolfo Vispo, “La transformación de la industria automotriz argentina”. DT n° 40. CEPAL, 1991 (consultado el 10 de Noviembre de 2010), disponible en <<http://www.cepal.org.ar/publicaciones/xml/5/22325/40%20transf%20indus%20automotriz.pdf>>.

Novick, Marta (2001), “Nuevas reglas de juego en la Argentina. Competitividad y actores sindicales”, en *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*, en de la Garza Toledo, Enrique (comp.), CLACSO.

Organización Internacional del Trabajo (2005), “Tendencias de la industria automotriz que afectan a los proveedores de componentes”. Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre el empleo, el diálogo social, los derechos en el trabajo y las relaciones laborales en la industria de la fabricación de material de transporte, Ginebra.

Pinazo, Germán y Ludueña, Arnaldo (2011), “Una estimación del empleo asalariado vinculado a la producción de automóviles en la Argentina”, en III Congreso Anual de AEDA.

Santarcángelo, J. y Pinazo G. (2009a), “El empleo industrial en el largo plazo, una mirada desde el sector automotriz”, III Jornadas de Economía Política UNGS.

----- (2009b), “Análisis crítico de la reindustrialización en la posconvertibilidad: una mirada desde el sector automotriz”, revista *Realidad Económica*, N° 247, Buenos Aires, IADE.

Sourrouille, Juan (1980), *El complejo automotor en la Argentina*, Buenos Aires, Eudeba.

Svampa, Maristella (2000), “Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal”, en *Desde Abajo*, UNGS-Biblos, Buenos Aires.



Tomadoni, C. (1999), “Estrategias de las Empresas Terminales Automotrices en el marco de la Reestructuración Industrial. El caso del Área Metropolitana Córdoba”, ponencia presentada en V Seminario Internacional de la RII, Toluca, México, 21/24 septiembre.

Yoguel, G. y Novick M. (2001), “Tramas productivas, estilos de vinculación y procesos de innovación y tecnologías de gestión social: una aproximación metodológica aplicada al complejo automotor argentino”, Seminario Redes.

Yoguel, G., Erbes, A. (2007), “Competencias Tecnológicas y Desarrollo de Vinculaciones en la Trama Automotriz Argentina en el Período Post-Devaluación”, DT 02, LITTEC-UNGS.

Yoguel, G, Motta, J., Roitter, S., Milesi, D., Delfini, M., (2007). “Articulación y desarrollo de competencias en la trama automotriz argentina: morfología, innovación y empleo”. En Delfín, M., Luggones, M., Rivero, I., Dubbini, D. (comp), *Innovación y empleo en tramas productivas de Argentina*, Buenos Aires, Prometeo-UNGS.



# Autores

**Gambina, Julio C.** Doctor en Ciencias Sociales de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Buenos Aires, UBA. Profesor Titular de Economía Política en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Rosario, UNR. Profesor de posgrados en Universidades Públicas de Argentina, Brasil, Colombia, Chile. Fue miembro del Comité Directivo del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, CLACSO. Presidente de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas, FISYP.

**Rajland, Beatriz.** Doctora en Derecho Político de la Universidad Nacional de Buenos Aires, UBA. Profesora Consulta Titular de Teoría del Estado en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Buenos Aires, UBA. Profesora de posgrados en Universidades de Mar del Plata, Santa Fe, Tucumán (Argentina), y de Brasil. Investigadora de la Universidad de Buenos Aires, UBA. Evaluadora de las Universidades Nacionales de todo el país. Vicepresidenta de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas, FISYP. Miembro del Grupo de Trabajo sobre Estado de CLACSO

**Campione, Daniel.** Abogado (UBA). Magister en Ciencia Política. Doctorando en Ciencias Sociales. Administrador gubernamental. Profesor en la Universidad de La Plata y la Universidad de Buenos Aires. Investigador. Secretario de la FISYP.

**Giniger, Nuria.** Antropóloga. Doctora de la Universidad de Buenos Aires, CEIL-CONICET/PECMO/UBA. [nginiger@ceilconicet](mailto:nginiger@ceilconicet).

**Pinazo, Germán.** Licenciado en Ciencia Política (UBA), especialista en Economía Política (FLACSO) y Doctorando en Ciencias Sociales (UBA). Investigador-Docente de la Fundación de Investigaciones Sociales y Políticas (FISyP) y del Área de Economía Política de la Universidad Nacional de General Sarmiento (UNGS).