

## **Grupo 6: Relaciones laborales, negociación colectiva y acción sindical**

### **El devenir de delegados y comisión interna en la reestructuración productiva de los 90, en el caso de una gran empresa siderúrgica.**

**María Alejandra Esponda**

Conicet/ PPAS-UNaM/ FLACSO Argentina  
aleesponda@gmail.com

#### **Introducción:**

En esta ponencia nos proponemos analizar, a partir de un análisis de caso, algunas consecuencias que los procesos de reconversión productiva -implementados en los años 90 – tuvieron específicamente sobre las formas de organización sindical y las dinámicas de representación en el lugar de trabajo.

Partimos de la idea de que las transformaciones económicas que comenzaron a partir de la última dictadura militar y se profundizaron en democracia -que fueron marcadamente desfavorables para la clase trabajadora en términos económicos y sociales- tuvieron su correlato en los lugares de trabajo, afectando las posibilidades de organización colectiva en defensa de los derechos laborales<sup>1</sup>. Asimismo, creemos que este proceso se expresó en la modificación de las formas de organización sindical en los lugares de trabajo, a partir de una serie de diferenciaciones internas novedosas para la clase trabajadora que profundizaron la fragmentación de lo que previamente se presentaba como un colectivo más homogéneo<sup>2</sup>.

Trabajaremos a partir de la empresa Propulsora Siderúrgica –actual Siderar Planta Ensenada. El proceso de reestructuración productiva en la planta duró varios años que

---

<sup>1</sup> Para profundizar en las consecuencias estructurales económicas y sociales del modelo de desindustrialización y valorización financiera iniciado en la última dictadura militar y profundizado en la década del noventa, que iniciaron un proceso de fragmentación de la clase trabajadora (en la década del noventa específicamente a partir del aumento de los índices de desocupación y subocupación) ver entre otros Daniel Azpiazu, Eduardo M. Basualdo, y Miguel Khavisse, 2004; Hugo J. Nochteff, 1999; Juan Santarcángelo y Martín Schorr, 2000; Basualdo, Eduardo, 2010. Para ver cómo estas transformaciones económico-políticas interactuaron en los distintos períodos con las formas de organización y lucha de la clase trabajadora y específicamente con los Cuerpo de Delegados y las Comisión Interna ver: Victoria Basualdo, 2009. Asimismo, para un análisis de específico de la clase trabajadora durante la última dictadura militar ver Basualdo, Victoria. con la colaboración de Ivonne Barragán y Florencia Rodríguez, 2010.

<sup>2</sup> Nos referimos a cierta homogeneidad en el sentido de la condición de contratación en que se encontraban la mayoría de los trabajadores, estables y dependientes, cumpliendo sus funciones en la planta o en los talleres de mantenimiento de la empresa, bajo el mismo convenio colectivo de trabajo. Esta relativa homogeneidad -en lo que refiere a las condiciones de trabajo y contratación-, no implicaba homogeneidad en cuanto a otros aspectos como las jerarquías, categorizaciones internas, etc. pero sí encuadraba a la mayoría bajo condiciones y derechos laborales similares frente a la patronal.

se extendieron aproximadamente desde el año 1988 hasta el año 1993. Si bien la incorporación de tecnología –específicamente en la industria siderúrgica- se realizó fundamentalmente en la década de los 80, fue recién a fines de esa década y principios de los 90, que se encararon importantes reestructuraciones en la organización del trabajo<sup>3</sup>. Las reformas emprendidas por el Estado, implicaron la privatización del complejo siderúrgico estatal y diversas medidas desregulatorias que determinaron que entre 1989 y 1993 se consolidara una fuerte estructura oligopólica entre Acindar y Techint<sup>4</sup>. Este último grupo fue favorecido con su participación en la compra de SOMISA, concentrando -mayoritariamente- la totalidad de la producción nacional de planos en caliente y consolidándose como proveedor local exclusivo para laminados en frío. En este marco macroeconómico marcadamente beneficioso para las cúpulas empresariales se sitúa el proceso de reestructuración productiva de la planta en cuestión.

Volviendo a nuestra preocupación principal, intentaremos aquí proponer un análisis de las formas en que se expresó la fragmentación, traduciéndose en las prácticas diarias de los trabajadores, sus representantes y referentes. Estas formas pueden rastrearse no sólo a partir del análisis de las estrategias empresariales implementadas, sino del desarrollo del proceso –que en este caso- contó con el apoyo de la conducción del sindicato a nivel regional (UOM- Unión Obrera Metalúrgica- Seccional La Plata). Al contrario, el Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna de la planta, se opusieron fuertemente a la reestructuración productiva hasta el año 1991, en el que perdieron la posición en una asamblea de trabajadores. A partir de ese momento se aceleró la fragmentación y diferenciación al interior de la clase trabajadora y hubo una pérdida sustantiva de representatividad del Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna.

Una primera aclaración importante es que la reestructuración implicó diferentes cuestiones para los trabajadores según pertenecieran a los sectores de servicios o a las líneas productivas<sup>5</sup>. Sintéticamente, para las líneas de producción, los planteos de reestructuración fueron descritos como la necesidad de reducir personal del plantel

---

<sup>3</sup> Ver Roberto Bisang, 1989; Marcela Isabel Jabazz., 1994; Joaquín Bisio, Silvia Korinfeld Y Julio César Neffa, 1999.

<sup>4</sup> Ver, Azpiazu, Basualdo y Kulfás, 2007.

<sup>5</sup> Las líneas productivas en ese momento eran Decapado, Tándem, Recocido, Témpor, Línea de inspección final; y los sectores de servicios eran Embalaje, Pool (en este sector había operarios preparados para cubrir puestos en cualquier sector, con la reestructuración fue disuelto poco a poco), Mantenimiento (se consideran dentro de esta área los talleres de mecánica pesada y electricidad) y Transportes.

efectivo, incrementando tareas en cada puesto de trabajo y reduciendo algunos puestos concretos en cada línea; y, en el segundo caso, la reestructuración implicaba la necesidad de “privatizar” algunos sectores de servicios. Las “privatizaciones” de sectores implicaban concretamente que los trabajadores tomaran los retiros voluntarios, formaran empresas o cooperativas y continuaran realizando trabajos para Siderar en tanto tercerizados<sup>6</sup>.

La importancia de la asamblea en que se aceptó el tratamiento de la reestructuración productiva en el año 91, radica en que ella habilitó la posibilidad de realizar negociaciones sectorizadas y en algunos casos hasta individualizadas, ya sea en las líneas productivas como en los sectores de servicios, respondiendo a las solicitudes de la patronal.

Las estrategias empresariales que a nuestro criterio –como dijimos- pretendían fragmentar y dividir las posibilidades de defensa colectiva de los derechos laborales, quedaron expresadas en distintos niveles de quiebre: a) entre Cuerpo de Delegados, Comisión Interna y UOM (que si bien siempre se caracterizaron por mantener posturas opuestas y enfrentarse en las elecciones de fábrica y de seccional, en esos momentos se profundizaron las diferencias y los enfrentamientos); b) a nivel de la propia Comisión Interna, a partir de la profundización de diferencias y disputas entre los dirigentes más importantes de la planta; y c) a nivel de las categorías y jerarquías de trabajadores (supervisores o jefes de turno/ jefes de sección/ oficiales y/u operarios<sup>7</sup>). Por otro lado, pero imbricado con los aspectos antes descriptos, las estrategias de fragmentación estuvieron incorporadas en las propuestas concretas por parte de la empresa que tendieron a la personalización de las propuestas y a la diferenciación e individualización de negociaciones, no sólo por sector, sino incluso por puesto de trabajo. Esto último atentó contra la efectividad de la representación sindical por medio del Cuerpo de Delegados y de la Comisión Interna.

---

<sup>6</sup> Un análisis con mayor profundidad de cómo fue experimentado este proceso por los trabajadores y cuáles fueron las implicancias de esta manera tan original de nombrar la “tercerización”, fue analizado en un artículo de nuestra autoría actualmente en prensa (Esponda, 2010). Asimismo, el proceso iniciado a partir de esas “privatizaciones” será analizado en la Tesis de Maestría en Antropología Social, actualmente en curso.

<sup>7</sup> En tareas de oficio el convenio colectivo vigente nro. 260/75, establece las siguientes categorías: oficial múltiple, oficial y medio oficial; para las tareas de producción establece: operario especializado múltiple, operario especializado y operario calificado; y finalmente para tareas comunes de oficio y de producción establece: operario y peón.

Por último, quisiera aclarar que la metodología que utilizaremos de manera privilegiada será el método etnográfico, ya que uno de los propósitos principales- no sólo de este trabajo sino de la investigación general de la que es parte- es profundizar estas problemáticas desde el punto de vista de los trabajadores, para poder develar las diversas formas en que este proceso fue experimentado por ellos, sin dejar de tener en cuenta su relación con los condicionantes estructurales, económicos, históricos y culturales, que hayan estado interviniendo. Como estrategia de abordaje de la problemática, en ciertos momentos de la ponencia, analizaremos las trayectorias de los principales dirigentes fabriles, ya que consideramos que constituyen una expresión clara de cómo fueron vaciadas procesualmente las instituciones habituales de organización sindical en los lugares de trabajo, como son el Cuerpo de Delegados y las Comisión Interna.

Las principales técnicas utilizadas son entrevistas en profundidad y observaciones<sup>8</sup>. El trabajo de campo se está realizando en dos etapas espaciadas temporalmente. La primera fue realizada entre los años 2005 y 2007. La segunda etapa se encuentra en curso desde septiembre de 2010<sup>9</sup>.

La ponencia estará organizada en cuatro apartados que irán articulando los ejes de análisis planteados anteriormente.

---

<sup>8</sup> Las entrevistas etnográficas, antropológicas o no directivas buscan captar el sentido que determinados hechos o situaciones tienen para el entrevistado y de esa manera tener acceso a su universo cultural. Ello se logra, en primer lugar a partir de una actitud de escucha por parte del entrevistador que no privilegie ningún tema de antemano. A diferencia de las entrevistas directivas, si bien el entrevistador tiene una guía de intereses y preguntas, en muchos casos los dejará de lado ante los diferentes rumbos que tomen las verbalizaciones de los entrevistados. Para sostener una entrevista de este tipo es necesaria la apertura del entrevistador y su confianza en que esta situación lo conducirá a sus propósitos de investigación, aunque en ese momento ciertos fragmentos de discurso parezcan desvinculados de la problemática específica que busca profundizar. (ver Rosana Guber, 2001: 75-85). Al mismo tiempo, las observaciones tienen una riqueza completamente distinta a la de las entrevistas, ya que es a partir de ellas que el etnógrafo puede captar detalles y aspectos de la vida cotidiana que los entrevistados no siempre verbalizan, en la medida en que su trabajo sea regular y extenso, se familiarice y sea aceptado e incorporado por el grupo que investiga, podrá tener observaciones de mayor riqueza empírica. Las observaciones se presentan como fundamentales en una investigación etnográfica, aunque no son factibles de realizar en todas las situaciones. En términos generales, este tipo de enfoques no busca realizar una reconstrucción histórica de los hechos. En este caso, las entrevistas no nos *informan* ni constituyen fuentes de *datos* sobre los hechos *tal cual ocurrieron* sino que nos informan sobre su significación para la persona o para el grupo de personas con el cual se investiga. A partir de este enfoque está construida la investigación.

<sup>9</sup> En esa oportunidad realicé 24 entrevistas (una de ellas colectiva), con un total 14 informantes (trabajadores y ex trabajadores: delegados, supervisores, retirados, representantes de UOM). Tuve acceso a la fábrica en dos oportunidades, en el marco de visitas institucionales pero no me fue posible realizar observaciones por períodos de tiempo más largos. Actualmente, y desde septiembre de 2010, estoy realizando una segunda etapa del trabajo de campo, en la cual he realizado 14 entrevistas y varias observaciones en un taller de mantenimiento que brinda servicios a Siderar. Sin embargo, en esta ponencia utilizaré principalmente el material empírico obtenido en la primera etapa. Dos aclaraciones pertinentes: los nombres de los entrevistados fueron modificados y las expresiones entrecomilladas que aparecen en el texto refieren a citas textuales extraídas de las entrevistas y conversaciones.

## **Los años menemistas y la dinámica de relaciones entre Cuerpo de Delegados, Comisión Interna, UOM y patronal.**

Los primeros años del gobierno menemista fueron recordados como de fuertes cambios hacia el interior de la planta, a partir de los cuales comienzan a reconfigurarse las relaciones de poder entre los representantes de las principales instituciones intervinientes en la planta (Comisión Interna, Cuerpo de Delegados, UOM, representantes de la patronal). En la mayoría de las entrevistas analizadas, tanto la UOM como la patronal fueron identificadas con la defensa de las políticas de Estado. Esta relación tiene que ver con que eran ellos los que se encargaron de promover e instalar la idea de que era necesario reestructurar la planta, entendida como una instancia de progreso tanto para trabajadores como para patrones.

*“cuando asume Menem ellos (UOM regional) toman mucho más poder y la fábrica apunta con la reestructuración, así lo llamaba la fábrica: una reestructuración (...) el Grupo Techint lo quiso empezar a implementar en la década del 80. No lo podía hacer por la resistencia porque de alguna manera tampoco el Ministerio de Trabajo ni los diputados les daban mucha pelota” (...) la seccional era menemista, el menemismo decía -muchachos, la flexibilización laboral es la nueva fórmula- y todos los delegados y activistas de la UOM, salían con esa posición (...) la empresa fue mucho más fuerte, el Grupo Techint fue una de las multinacionales que instala en la UIA y en el gobierno: la flexibilización laboral”<sup>10</sup>*

Esta unidad de acción entre patronal, sindicato y políticas de estado, fue expresada incluso por un ex integrante de la UOM -clave durante los años de reestructuración en la planta- que relataba de esta manera cómo eran los mecanismos de funcionamiento entre el sindicato y la empresa

*“Se hacían reuniones en la casa de algún directivo, se hacían reuniones en la casa de otro directivo, inclusive se hacían reuniones en la casa de... ( nombra a un gerente importante de Siderar), teníamos los celulares, los números de teléfonos, todo*

---

<sup>10</sup> Luis, trabajador de Propulsora Siderúrgica desde el año 80 hasta el 94, delegado fabril hasta el año 93. Extracto de entrevistas realizadas el 6/10/05 y el 20/10/05.

*lo que hacíamos nosotros era una pantalla para la gente, pero la verdad se cocinaba en otro lugar”<sup>11</sup>*

El hecho de que las reuniones se hicieran fuera de los ámbitos institucionales adecuados, está expresando la configuración de una relación informal que habilitaba espacios en los que se tomaban decisiones en contra, o al menos, a espaldas de “la gente”. Las palabras que siguen, no sólo continúan graficando el marco de alianzas – ampliado a nivel regional- sino que profundizan la noción de que el gremio negociaba perjudicando la situación de los trabajadores. Prestemos –además- especial atención a las posiciones confusas y contradictorias en las que se sitúa alternativamente el entrevistado

*“Ellos hacían las reuniones afuera y venía el jefe laboral de INDECO, de OFA, de QUILSA, y de SIDERAR y se reunían en el estudio de ahí de una abogada y salía lo que al final lo íbamos a dar (se identifica como representante del sindicato). Pero lo que ellos no nos querían entender, a nosotros que eran a los que nos tenían bronca, era que todo lo que queríamos hacer nosotros redundaba en beneficio de nosotros y de todos los trabajadores de la zona, por qué? Porque si vos conseguías un 20 % le dabas la posibilidad a todas demás empresas de conseguirlo. Pero así (...) ellos lo veían desde otra óptica (...) Pero a nosotros... SIDERAR a nosotros no nos quiere... ni los empresarios ni el gremio... tenemos una suerte bárbara!” (se identifica como delegado de fábrica)*

En primer lugar, este discurso tan confuso denota ese doble rol, que ubicó a este representante de la UOM en la planta, en una posición ambivalente y contradictoria, que se cristalizaba por un lado en su presencia en reuniones con gerentes laborales y jefes sindicales que acordaban a espaldas de la gente, y por otro lado, en su relación con los trabajadores en el lugar de trabajo en tanto representante. Estas instancias de representación en la fábrica fueron percibidas por este integrante de la UOM como

---

<sup>11</sup> Joaquín, trabajador de Siderar al momento de ser entrevistado, más de 30 años de servicio, fue integrante de UOM, entrevista realizada el 24/5/07. Se fue de la UOM a partir de una pelea con un importante dirigente, entre otras cosas, porque –en sus palabras- “Y mi salida del gremio fue porque me peleé con un señor directivo, inclusive se nos pedían a nosotros siempre listas de la gente activista, que participaba. Yo me negué, fue una de las causales que me fui del gremio, otro de los compañeros míos se quedó, no sé si les habrá traído las listas pero se quedó”

“pantallas para la gente”, y no cómo instancias que implicaban cierto grado de poder de decisión o construcción de autonomía.

Una segunda observación, se refiere a la falta de diferenciación –por quien enuncia- entre jefes de relaciones laborales y jefes sindicalistas. El entrevistado construye un “ellos” que abarca a ambos grupos, constituyéndolos en una sola entidad. Tal vez esto indique la imposibilidad de separar en el discurso lo que se encontraba unido en la práctica y en la experiencia diaria<sup>12</sup>.

Algunos delegados de fábrica<sup>13</sup>, sintetizaron esta época como un tiempo donde no tenían posibilidades concretas de ganar posiciones, como un proceso avasallante e irreversible, ya que “el neoliberalismo tenía el poder en la Argentina”. Estas aseveraciones tan generales y determinantes, dejan poco lugar al análisis de las formas concretas y cotidianas, en que operó ese poder avasallante y sentido como irreversible.

Otros delegados, intentan explicaciones más concretas, criticando fuertemente la posición de los sindicatos y denunciando que no defendieron corporativamente los intereses de los trabajadores. Esta defensa hubiera requerido una discusión responsable de las implicancias de la reestructuración productiva para trabajadores, pero que también tomara en cuenta las necesidades empresariales económico-productivas, de incorporación de tecnología y de reorganización del trabajo<sup>14</sup>.

En este caso, la posibilidad de acción y modificación de las condiciones de aceptación de los cambios es restituida como posibilidad a los sindicatos y delegados. Sin embargo, se reconoce como una debilidad insuperable frente a la patronal, el hecho

---

<sup>12</sup> Eduardo Basualdo en “Sistema Político y Modelo de Acumulación” analiza cómo -a partir del gobierno menemista- desaparece la autonomía del sistema político a partir de mecanismos que incorporan a sus actores a la órbita de los sectores dominantes, por medio de algunos mecanismos principales: nuevas relaciones contractuales: salarios vinculados al empleo estatal ayudan a la cohesión y nuevo funcionamiento vertical de los partidos políticos; contratos que son los salarios más elevados a sus cuadros, “retornos” que son los sobornos recibidos por el sistema político de los sectores dominantes, es decir la corrupción que se convierte en una característica estructural y permanente del sistema de dominación. Muchos sindicalistas y sus estructuras sindicales son incorporados en este nuevo esquema, inhibiendo, según él, las posibilidades de reacción del resto de los sectores sociales. (BASUALDO, 2002). Desde nuestro punto de vista, este es un aporte importante para entender las características estructurales que adopta el nuevo modo de acumulación, aunque creemos que no llega a dar respuesta a la pregunta sobre el porqué esos sectores sociales fueron incapaces de reaccionar.

<sup>13</sup> Cuando hablemos de delegados de fábrica nos referiremos a aquellos pertenecientes al Cuerpo de Delegados y –algunos- a la Comisión Interna y que estaban en oposición manifiesta con la UOM respecto de la reestructuración productiva.

<sup>14</sup> “*son procesos que se dieron en todas las empresas, y que es muy difícil de revertir, porque se podría haber revertido de conjunto con un sind... es decir de conjunto si el sindicato hubiera estado. Pero sabiendo también qué... uno qué quería, porque oponerse a cambios tecnológicos por oponerse tampoco tenía mucho sentido*”. Francisco, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 79 hasta el 93, fue delegado de fábrica, posteriormente despedido por causas políticas, entrevista realizada el 7/12/06)

de no haber contado con estrategias comunes que incluyeran no sólo a las instituciones de representación en fábrica sino a las grandes estructuras sindicales.

### **Algunas notas sobre la experiencia histórica y sus condicionantes en la década del 90.**

Este apartado es una especie de paréntesis que nos servirá de marco para comprender no sólo las diferenciaciones existentes entre sindicato y cuerpo de delegados, sino para profundizar luego en las divisiones dentro del mismo Cuerpo de Delegados y de la Comisión Interna<sup>15</sup>.

La relación entre el sindicato y el Cuerpo de Delegados y -en especial- la Comisión Interna, fue conflictiva prácticamente desde la apertura de la planta en el año 69<sup>16</sup>. El primer Cuerpo de Delegados representativo de Propulsora estuvo integrado por distintas agrupaciones de izquierda de la década del 70 de diferentes extracciones políticas: peronistas, comunistas, socialistas, trotskistas, de distintas facciones, a favor o en contra de la lucha armada. Más adelante veremos cómo estos orígenes históricos van a incidir en cómo se expresaron las disputas entre delegados y UOM en la década del 90.

Entre fines del 80 y principios de los 90, las disputas con el gremio frecuentemente se plantearon en el plano ideológico, expresándose en oposiciones identitarias recurrentes, que tendían a la reducción y simplificación de los grupos e instituciones: burócratas vs. zurdos. Los burócratas estaban en la UOM y los zurdos en el Cuerpo de Delegados. A su vez esta gran oposición incluía otras subordinadas: verticalistas vs. democráticos; corruptos vs. honestos; representantes de los intereses de la empresa vs. representantes de los intereses de los trabajadores.

---

<sup>15</sup> Es necesario aclarar que muchos delegados tenían militancia fuera de la fábrica o al menos vinculaciones con diversas corrientes políticas (peronismo, socialismo, comunismo, trotskismo, radicalismo). Las principales fuerzas políticas que los nuclearon avanzada la década del 90 fueron el Frente Grande y el radicalismo. Muchos de ellos comenzaron a nuclearse a partir del surgimiento de la CTA. Incluso en el año 91 se realizó una importante movilización en rechazo a las políticas neoliberales conocida como Ensenadazo, en donde participaron dirigentes sindicales de las empresas Petroquímica Mosconi, Astillero Río Santiago y Propulsora Siderúrgica, junto a dirigentes políticos como Víctor De Genaro y Miguel Basse que se oponían a las medidas del gobierno menemista. Sin embargo, a pesar de las diferencias internas que agrupaba el Cuerpo de Delegados, durante muchos años lograron que sus diferentes pertenencias políticas no dificultaran la toma de posiciones compartidas en la fábrica.

<sup>16</sup> Si bien, en el primer tiempo, la UOM armó un Cuerpo de Delegados propio en la fábrica, a principios de los 70, los trabajadores reunidos en asamblea convocaron a elecciones, revocando el Cuerpo de Delegados vigente y armando uno con la legitimidad del voto.



Es interesante remarcar que, en este contexto de confrontación y sólo en este contexto, todos los integrantes de la Comisión Interna y muchos del Cuerpo de Delegados fueron identificados como “zurdos”, a pesar de las grandes diferencias políticas internas<sup>17</sup>.

Las formas de relacionamiento, socialización y toma de decisiones fueron criterios decisivos en la construcción. Las asambleas, que se mantenían desde principios de los 70 –con el interregno de la dictadura militar-, conformaban órganos de decisión colectiva muy importantes, más allá de que puedan relativizarse los grados de mayor o menor democratización que impliquen en circunstancias determinadas.

De hecho, fue debido a las asambleas que la UOM perdió poder en Propulsora en dos momentos históricos muy importantes: uno principios de los 70, cuando los trabajadores reemplazaron completamente el primer cuerpo de delegados que respondía a la UOM, considerado no representativo; y el otro momento fue en el retorno de la democracia, cuando declararon necesaria una convocatoria a elecciones en la que se eligiera delegados “representativos”, anulando el cuerpo de delegados –conocidos como “delegados interventores”- que aproximadamente desde fines del año 80 o principios del 81, se había establecido por medio de “contactos con la dictadura”<sup>18</sup>. Al parecer este

---

<sup>17</sup> Al preguntarle a un ex supervisor sobre la posición de la Comisión Interna ante la reestructuración me contestó: “*el tema que acá la comisión interna, en su momento, estaban los muchachos que eran de izquierda, zurdos, en el momento en que se armó el despelote con los militares estaban los zurdos. Los zurdos decían ‘che mirá no me gusta la cara de aquel, vamos a parar, hoy paramos las 4 horas, hoy paramos desde la 10 de la mañana hasta las 2 de la tarde. Nosotros estuvimos ahí adentro, en la época... yo digo hasta 15 o 20 días y no sabías lo que hacer, ibas y te sentabas ahí y vamos a jugar al truco, 8 horas, 15 días 20 días, era una época de... que se yo ¿por qué? Porque por ahí a alguno no le gustaba la cara del otro*”. Patricio, ex supervisor de Siderar, retirado en el año 1993 y actual socio de Cimet, Entrevista realizada el 12/11/10. Esta opinión de los “zurdos”, que expresa arbitrariedad respecto de las medidas que tomaba el cuerpo de delegados, si bien no es compartida por todos, es una opinión que va a tener resonancias también en el proceso que se dio en la década del 90. Como vemos, además, es la imagen a la que apela el entrevistado cuando se le pregunta por la Comisión Interna durante la última reestructuración.

<sup>18</sup> Este cuerpo de delegados fue –cómo mínimo- considerado no representativo del conjunto, teniendo en cuenta las circunstancias en que había empezado a actuar, en plena dictadura militar. Además esta empresa fue, como la mayoría de las empresas de la región, muy golpeada por la represión dictatorial por medio de desapariciones, encarcelamiento y exilio de muchos trabajadores. Incluso anteriormente la actuación de la Triple A había acibillado a dos compañeros con mucha ascendencia en la planta, lo cual produjo un impacto muy grande entre los trabajadores. Respecto de ese cuerpo de delegados, uno de los delegados posteriormente elegidos planteaba: “*los gremios en el 80, en el 81, habían empezado a abrir sus puertas y tenían cierto contacto con la dictadura militar. Y los dejaban, a los que era amigos, los dejaban trabajar. Y... bueno, esos compañeros que no eran malos tipos... eran solamente neutrales. Ellos eran colaboradores del gremio, nosotros queríamos ser representantes de los compañeros*”. (Mariano, entrevista realizada el 7/11/06). Otros trabajadores, que denominan a esos delegados como “delegados interventores”, no plantean “neutralidad” sino acción concreta en contra de las condiciones de trabajo: “*Lo que nosotros poníamos en el diario era eh... había un tema que antes de que venga nuevamente la democracia, la empresa lo corrige a través de los delegados que estaban en aquella época, que eran interventores. Nosotros veníamos jodiendo que en aquella época la escuadra que estaba de noche, este... trabajaba seis días, es decir, inclusive hasta el sábado a la noche, salía el domingo a las seis de la mañana y volvía a entrar el lunes viste? Nosotros decíamos que el franco era corto*”. Carlos, trabajador de Siderar hasta la fecha de realización de última entrevista, más de 30 años de servicio, fue delegado de fábrica. Entrevistas realizadas el 21/03/2006, 25/11/06, 24/05/07, 15/06/07 y 26/02/09. Este entrevistado se refiere a un diario que elaboraron y circularon clandestinamente hacia fines del 80 y principios del 81 en el que reclamaban entre otras cosas que se restituya un día más de franco a quienes estaban en la escuadra nocturna.

tipo de instancias de asambleas no eran ámbitos propiciados por la conducción de la UOM

*“hacer asambleas era lo más democrático que había, y ellos (UOM) siguen insistiendo que nosotros no le teníamos que preguntar a la gente sino que era una decisión que teníamos que tomar y decir a la empresa “se hizo esto” y decirle a los compañeros “se hizo esto” (Joaquín, ex integrante de UOM)*

*“Y sabés a nosotros hasta los últimos años que nos decían: zurdo, sabés cual es el concepto para el gremio de zurdos? El hecho de que vos hagás asambleas, de que te manejes consultando a la gente, dicen eso es un concepto de izquierda (...) la UOM siempre consideró subversivas las asambleas. (...) Eso lo usa la izquierda, vos sos zurdo y sos enemigo”<sup>19</sup>*

Para este trabajador, la categoría de zurdo lo colocaría en enemistad con el propio gremio, situación que parece ser difícil de superar. Sin embargo, Cuerpo de Delegados, Comisión Interna y gremio convivían diariamente en la empresa, en las reuniones con la patronal, como afiliados de la UOM en sus instituciones, asistiendo a congresos ordinarios, acatando mayormente las medidas generales, etc.; y en esta convivencia se condicionaban mutuamente. Por lo cual, debemos relativizar esta afirmación tan tajante.

En este sentido, un dirigente identificado con el radicalismo en los años 80, hacía una nueva división dentro de la gran categoría “zurdos” -en la que lo adscribían los otros-, cuando charlábamos sobre la posibilidad hipotética de una alianza electoral -para las elecciones de la seccional- entre el grupo de los radicales que él lideraba y el grupo que lideraba otro importante dirigente, que llamamos Ramón, vinculado con el peronismo de base, pero que integraba militantes de diversas extracciones políticas de izquierda

*“Mucha gente que me votó a mí, yo con ellos (el grupo de Ramón) no sé si me votan... por el tema de los zurdos y todo ese boludeo viste? (...) Porque el tema era así: Yo en ese tiempo era un zurdo bueno... estaban los zurdos buenos y los zurdos malos. Porque es así, la gente... vos sos un zurdo bueno, manso entonces sos... no pasaba*

---

<sup>19</sup> Carlos, op cit.

*nada viste? Los trotskistas eran zurdos malos (lo dice con picardía) Entonces había mucha de que no me iba a votar*

-No te iba a votar y capaz que a los “zurdos malos” no los iban a votar...

*Porque estaba yo, que para ellos era burócrata. Así, totalmente*<sup>20</sup>

La aparente oposición entre “zurdos” y “burócratas” a la que se apelaba en determinados momentos de la disputa política sindical y que operaba simplificando y cristalizando las posiciones, en realidad –lejos de ser simple- era compleja, lo que quedaba expresado en cada hecho político sindical concreto<sup>21</sup>. La adscripción por los otros que plantea Marcos relativiza esta gran categoría de “zurdos”. Al menos, existe otro criterio para la identificación: si son “mansos” o no, que traducido al ámbito sindical y por cómo se expresaron las disputas dentro del Cuerpo de Delegados posteriormente, podemos suponer que esa categorización como “mansos” implicaba cierta flexibilidad de acción, cierta posibilidad de diálogo y negociación con la patronal. La ausencia de ese atributo, expresado en el adjetivo “manso”, profundizaba las diferencias y las distancias con el gremio, y no todos los “zurdos” eran tratados de igual manera<sup>22</sup>.

Por último queremos agregar que esta nueva diferenciación entre zurdos malos y buenos, también opera una simplificación. Oculta que esa diversidad atribuida a la Comisión Interna que alojaba miembros con mayor o menor tendencia a la confrontación, al diálogo o a la negociación con la patronal, fue un atributo que permitió cierta complementariedad en el funcionamiento de la Comisión Interna, que muchas veces le fue beneficiosa, ya que ambas funciones eran necesarias en el desenvolvimiento y resolución de ciertos conflictos. En el contexto específico de reestructuración productiva, creemos sin embargo que esta composición, permitió una permeabilidad con respecto las propuestas de reestructuración de la patronal que aumentó el nivel de fractura en la Comisión Interna.

<sup>20</sup> Marcos, trabajador de Propulsora Siderúrgica, desde el 74 hasta el 90, en que tomó el retiro voluntario y abrió un comercio. Entrevistas realizadas el 7/11/2006 y 17/11/06.

<sup>21</sup> El hecho que hipotetizaba Marcos se refería a una elección de UOM, donde desde Propulsora Siderúrgica se armaron listas para pelear la seccional, y se presentaron dos listas opositoras a la lista oficial de la UOM, luego del intento del grupo radical de aliarse con esta última. Hasta tres días antes de la elección les prometieron un lugar que luego no les dieron aduciendo que eran radicales. Ante esta situación Marcos y su grupo decidieron presentar una lista aparte, fragmentando -aún más- la elección.

<sup>22</sup> “al gremio le molestaba muchísimo determinada gente... Francisco (...) y Ramón” (Joaquín, op. cit.)

## **Los dirigentes de la Comisión Interna y primeros signos del desmembramiento y de la fragmentación**

La empresa realizó un trabajo muy meticuloso, sector por sector, de promoción de la “carpeta de reestructuración integral” en la que se detallaba en qué afectaría a cada uno la aceptación de la reestructuración productiva, generando una primera gran divisoria entre aquellos trabajadores de los sectores de servicios y aquellos de las líneas productivas.

Una serie de cuestiones favorecieron la votación a favor del tratamiento de las carpetas de reestructuración integral. Algunas de ellas fueron un contexto local en el que las grandes industrias se estaban reestructurando -cuando no privatizando<sup>23</sup>- y donde los primeros retiros voluntarios habían generado un bienestar momentáneo a aquellas familias que los habían tomado; y un contexto empresarial en el que se conjugaron rumores de crisis, retraso salarial, paradas productivas y suspensión momentánea de trabajadores, generando mucha incertidumbre y disposición al retiro. A este punto no se llegó sin conflictos, sino luego de varios años de negativas mayoritarias, paros, trabajo a reglamento, cese de horas extras, entre otras medidas de acción.

Como vimos antes, la asamblea de trabajadores fue una institución importante en toda la historia sindical de esta fábrica, por lo cual, el día en que se aprobó que el tratamiento de la reestructuración productiva se haría desde ese momento sector por sector, significó un quiebre profundo de las posturas colectivas y una instrumentalización de las sectorizadas. Ese momento se constituyó en clave para comprender las dificultades posteriores del Cuerpo de Delegados y su continuidad de representación. En lo que sigue vamos a describir los principales dirigentes de la Comisión Interna y el proceso que llevó a dos de ellos a la renuncia a la fábrica.

Los dirigentes más nombrados de la Comisión Interna eran 4. Dos de ellos, Ramón y Marcos, que eran los que más popularidad tenían entre los trabajadores, se

---

<sup>23</sup> Este contexto local no estuvo exento de una corriente de oposición importante a las privatizaciones y reestructuraciones, que quedaron expresadas en dos movilizaciones importantes que convocaron a trabajadores y trabajadoras de la mayor parte de las empresas de la zona, que se conocen como Ensenadazos, ocurridos a principios de la década del 90. Si bien algunas grandes industrias se privatizaron como fue el caso de YPF, otras como Astillero Río Santiago –gracias a la resistencia de los trabajadores– lograron continuar bajo la propiedad del Estado.

encontraban enfrentados internamente. Si bien en la práctica sus diferencias se planteaban como incompatibles y muchos planteaban que la fábrica estaba repartida en dos, desde mi punto de vista, parecen haber sido complementarios, al menos en la resolución de conflictos con la patronal. Los otros dos dirigentes de importancia, Francisco y Carlos, tenían un perfil menos sobresaliente y conflictivo. Ellos, reconocieron en Ramón un estilo más “caudillezco” que lograba un apoyo muy grande por parte de los trabajadores, y en Marcos una persona con mucha habilidad y manejo de situaciones para negociar con la empresa.

La opinión que los dirigentes principales esbozaron de las asambleas y su lugar en la lucha sindical, nos permite analizar las concepciones sobre la representación en la fábrica y el rol de los delegados. Todos dijeron cosas distintas de las asambleas, pero válidas en tanto expresan construcciones surgidas de experiencias en el lugar de trabajo, por ejemplo: son democráticas, pero no del todo (muchas veces son “manijeadas”, lo cual significaría un trabajo previo de convencimiento/ presión sobre los trabajadores para que aprueben o desapruében alguna moción); son un mecanismo de toma de decisiones, pero no de todas las decisiones; son una manera de comunicación, pero limitada. Cada dirigente percibió de manera diferente el lugar de la asamblea, y allí podemos buscar las claves para entender como concibió cada uno de ellos su estrategia de construcción de poder.

Por ejemplo, Ramón decía

*“Por eso siempre digo, con la gente: todo, andá por todo, no vayas a medias tintas. Sin la gente sí, sentate con el gerente en el escritorio...”<sup>24</sup>*

En su concepción, la negociación con el gerente en el escritorio, quedaba relegada al momento en que había perdido el apoyo de la gente. Así, este dirigente fue capaz de parar la planta, hacer que la asamblea se trasladase cortando flores por los jardines de Propulsora hasta la gerencia para pedir explicaciones, fue despedido dos veces y reincorporado, gracias a ese mismo capital: el apoyo de la gente. Una de sus grandes virtudes era que sabía hablar en el mismo “idioma” que sus compañeros

---

<sup>24</sup> Ramón, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 69 hasta el año 91, fue delegado de fábrica. Entrevistas realizadas el 13/09/2005 y el 13/10/05.

*“la manera de expresarse era muy particular y convencía a la gente y la gente lo apoyaba (...) el que manejaba la asamblea era él... porque tenía una comunicación con la gente que era apasionante, y hablaba en el idioma que la gente entendía, es cortito nomás!”<sup>25</sup>*

“La gente” era su base y su respaldo, y su palabra ante las autoridades de la empresa o del gobierno, se presentaba como la palabra de la asamblea

*“El Ministro de Trabajo, Martínez, un radical de Nación, nos agarró del hombro un día a Francisco y a mí y dice -basta muchachos, yo hasta acá llegué, no puedo hacer más nada (...) levanten el paro porque yo no puedo hacer más nada-, el ministro de trabajo era, y le digo -Don Martínez déjese de joder...! - así eh? -déjese joder! si sabe que no estamos por nosotros, allá hay 1000 tipos allá que están esperando que los llame. Tres conciliaciones rechazamos” (...) “nos acosaba el gremio, nos acosaba el gobierno, todos nos acosaban: dirigentes progresistas (...) secretarios generales de seccionales, me hablaban por teléfono a la planta: -Ramón levánta que los degüellan, Ramón levánta que si no, no tenemos manejo con Lorenzo Miguel, le digo `vení, decíselo acá a estos, escuchá!` un kilombo atrás! `y ahora? vení vos a decírselo`. `Yo no levanto, le digo, ahora si venís vos y les decís que levanten y levantan, yo me voy, yo la perdí, pero yo tengo la gente y yo no te levanto nada!”<sup>26</sup>*

El se presentaba como representante y su estrategia de poder radicaba en ese capital de representación. Su fortaleza, se transformó en su peor debilidad el día en que la mayoría no lo respaldó, al votar la aceptación de las carpetas de reestructuración integral. Ese día, cuando su principal capital había sido puesto en duda, decidió renunciar a la fábrica<sup>27</sup>.

Si bien con Marcos compartían una creencia: la base de poder de cualquier dirigente fabril es el apoyo de la gente; para éste, eso no era suficiente. Un dirigente tenía que estar “un paso más adelante que los demás”. Debía despegarse de sus bases

<sup>25</sup> Luis, op. cit.

<sup>26</sup> Ramón, op. cit.

<sup>27</sup> “Y cuando vi dudas dije uh! veinte minutos hablando, les pasé factura... no, no les pasé factura... les dije todo lo que había hecho en Propulsora, que había sido candidato, por ustedes! (señalando), en el 84 y en el 88 también por ustedes, se quedaron con todos estos beneficios, manténgalos, traten de mantenerlos, de no perder, les digo, se vienen tiempos difíciles, pero compañeros, les digo, esta carpeta (la de flexibilización), es mierda pura, otros que lo discutan por ustedes: yo, me voy! Y me rajé de ahí (hace gesto de rajarse). Le encargué a un muerto, al Pato Velásquez, que era delegado, le digo, ‘andá a arreglar mi salida vos’” (Ramón op. cit.)

para tomar ciertas decisiones, sin necesidad de legitimar el respaldo en cada instancia. En este sentido, las asambleas ocupaban otro lugar en su concepción sobre la representación sindical

*“Lo que pasa es que a veces y... a los 800 no les podés explicar cuál es tu estrategia porque se la estás explicando a la empresa. (...) Es todo un tema. Vos en una asamblea decís la mitad de las cosas. La otra mitad se la tienen que imaginar (...) Vos en todo conflicto tenés contacto por atrás, eso pasa en todos lados! (...) Yo la hacía levantar (a la medida) con un costo político porque yo sabía que la plata estaba (...) Así se arreglan los conflictos, por atrás.”<sup>28</sup>*

Según esta otra concepción, las asambleas no son para decir todo lo que pasa, ni todas las posibilidades existentes, ni lo que se va a decidir frente a frente con la patronal. Las asambleas *ocultan* necesariamente para que las jugadas salgan bien. En ellas se expresan apoyos, se generan consensos, que es una manera de consolidar poder, los trabajadores ponen límites a los dirigentes, mostrándoles hasta donde están dispuestos a acompañar sus estrategias... pero esa es su función. Las estrategias y las negociaciones, se definen en otros ámbitos

*“Porque yo digo, lo que es efectivo es el golpe de efecto. Decirle a los directivos -mirá, no me hinchas las pelotas porque te paro la fábrica y parársela. Pero no parársela tres meses. Parársela y dice -mirá si vos querés negociar, tenés que levantar. -Bueno, mañana te lo levanto. Decir ‘mañana te levanto el paro’ es una demostración de fuerza, no -pará que tengo que hablar con los compañeros, consultar en una asamblea.... No te sirve, vos tenés que demostrar que el que maneja las cosas sos vos”*

En este caso, la base de representación existe, pero en determinado momento, el dirigente se despega de esa base, para demostrar que el manejo lo tiene él, y en última instancia, tiene la capacidad de conducir la asamblea. Marcos construyó una relación con la gerencia que le permitió llegar a acuerdos, pactos, a una relación de confianza y hasta podría decirse fidelidad, si acordaban una cosa a puertas cerradas, ambas partes cumplían. Convencido de que tener relación por atrás no era traición, sino hacer “política” y ser un buen dirigente, todos esos años mantuvo intacta esa relación con los

---

<sup>28</sup> Marcos, op.cit.

gerentes de la patronal, y se sintió cómodo, se divirtió, corrió riesgos, pero estuvo seguro de haber podido mantenerse en ese lugar intermedio, entre los trabajadores y la patronal.

Si como dijimos antes, Ramón renunció cuando sintió que su capital se desmoronaba al ver quebrada la asamblea, Marcos también renunció cuando le pasó algo que cuestionó fuertemente la naturaleza de su capital, marcado por ocupar ese lugar intermedio -o intermediario- entre las autoridades empresariales y los trabajadores. Ese capital que lo hacía “sentir bien”, empezó a peligrar ante una ofrenda que la empresa le hizo luego de una negociación que lo pondría en otro lugar. Si bien en ese momento rechazó enérgicamente la ofrenda, se preguntó qué era lo que había hecho mal

*“Bueno terminamos mal, lo re putee, toda la bola esa. Además estaba re sacado yo, porque estaba pensando que hice mal para que me estén ofreciendo esto...”*

¿En ese momento lo viviste casi como una ofensa, algo así?

*No no digo algo hice mal! Yo estaba convencido de lo que había hecho, y digo algo hice mal porque si no ¿por qué me lo van a dar?”<sup>29</sup>*

Este hecho podía estar indicando que, esta vez, desde ese lugar intermedio, estaba favoreciendo a la patronal. La base de toda su concepción había sido puesta en duda por la patronal y poco a poco él fue perdiendo el entusiasmo para seguir. En sus palabras “había perdido la ilusión. Se me habían acabado las utopías”.

En un primer momento intentó seguir trabajando sin ser delegado, pero no pudo desentenderse de ese rol, tan bien construido en años. Los compañeros, los delegados, la empresa lo “presionaban” para que vuelva, para que hable, para que dé su opinión. Algunos delegados incluso sospechaban que estuviera “manejando las cosas por atrás”, y cualquier conversación con más de dos en la cabina lo ponían bajo sospecha. Este clima lo fastidió tanto, que un día, sin siquiera renunciar primero, dejó de ir a la fábrica. Tiempo después se comunicaron con él de la administración para que arregle administrativamente su situación. Al igual que Ramón, tampoco él pudo renunciar a la fábrica directamente.

---

<sup>29</sup> Marcos, op.cit.



Con respecto a Carlos y Francisco pareciera que han sido dirigentes aceptados y respetados por la mayoría, tal vez menos controvertidos. Entre sus compañeros, tenían fama de “historiadores”, porque anotaban en las reuniones, guardaban los papeles, eran reflexivos, y se mantenían callados en las reuniones hasta que intervenían y “te cantaban la posta”<sup>30</sup>.

Cuando se habla de alguno de ellos, no quedan dudas de que sus análisis, sus aportes y su comprensión han sido muy importantes en la Comisión Interna. Carlos y Francisco identificados como trotskistas, pero “trotskistas light”<sup>31</sup>, eran consultados y escuchados atentamente por el resto de los integrantes. En cambio tanto Ramón como Marcos, se muestran como más “pragmáticos”. Marcos, desde su lugar de “negociador”, con su afiliación partidaria radical, cómodo en las instituciones, en las negociaciones, y en las relaciones de la superestructura política que fortalecieron su base de poder. Ramón, desde su lugar más “caudillezco”, identificado con el peronismo de base y el apoyo popular, portador de un carisma especial, un discurso sencillo y llano, características que mantiene hasta la actualidad como funcionario municipal de Ensenada.

Ya conocemos cómo el Cuerpo de Delegados perdió dos de sus representantes más importantes a principios de la década del 90. Más adelante, veremos un segundo momento de desmembramiento, una segunda “estocada a fondo”, ya aceptada la reestructuración productiva en la planta.

### **La fragmentación como estrategia para la aplicación de la reestructuración productiva**

Una vez aceptado por asamblea el tratamiento de las "carpetas de reestructuración integral", se abrió una nueva etapa en la fábrica. La situación de aquellos que

---

<sup>30</sup> Francisco llevó un registro de todos los retirados que hubo mientras él trabajó en la empresa y llegó al “mil y pico”. En el año que estuve con él guardaba algunos escritos inéditos sobre Propulsora, y grabaciones de entrevistas de un periodista amigo suyo; le gustaba aprender y leer. De Carlos, algunos dicen que tiene el pasillo de su casa lleno de papeles. En las reuniones se la pasaba anotando y al parecer era el encargado de guardar los documentos del Cuerpo de Delegados. De joven vivía en La Plata, con algunos estudiantes de historia, y recuerda que muchas veces mientras ellos leían horas y horas alrededor de una mesa grande, él les cebaba mate.

<sup>31</sup> “Carlos era un trotsko light (...) Re pragmático... re pragmático, no tiene nada de trotskista... no no tiene nada de trotskista. El militaba y nada más... después Francisco sí, era un cuadro bárbaro. Pero no era un trotskista cerrado, se podía hablar se podía negociar.” (Marcos, op. cit.)

pertenecían a los “talleres” era completamente diferente a aquellos que pertenecían a “planta”<sup>32</sup>, y se generaban discusiones, enfrentamientos y resquemores.

Algunos de estos enfrentamientos se dieron a partir de que algunos sintieron que se les estaba dando una gran oportunidad: la oportunidad de convertirse en empresarios, de formar su propia empresa, a diferencia de los que estaban en las líneas productivas<sup>33</sup>

*“pero no les expliqués a los otros [sobre la formación de empresas], porque los otros van a decir que no, que no quieren, si no los involucra en nada: son tipos del témper que están todo el día apretando botones y que van a seguir apretando botones”<sup>34</sup>*

Es decir, había “dos realidades” que generaba cierta incompreensión de la situación general. Sin embargo, si bien para los que estaban en las líneas productivas, la propuesta era distinta, también tenía sus atractivos. Por ciertos aumentos de tareas, quite de algún puesto específico, alguna incorporación tecnológica a la maquinaria, se ofrecía un porcentaje de aumento salarial, que ejercía un incentivo muy grande, principalmente en un momento de retraso salarial

*“Había sectores póngale en algunas líneas les ofrecían mucho dinero en los puestos y eso era muy difícil con la gente... porque la gente que trabajaba en los puestos más importantes, y que le estaban planteando en aquel momento de 200 o 300 pesos de aumentos, cuando ganábamos por decir algo 500 (...) era muy difícil”<sup>35</sup>*

*“Empezaron a discutir las carpetas y ¿qué eran las carpetas? (...) cada sector se tenía que sentar a discutir su carpeta... la empresa les daba una suma de dinero por algunas... mayores tareas, algunos quites de compañeros, pero hoy en la realidad no*

---

<sup>32</sup> De esta manera se denomina a los sectores de servicios, los trabajadores de planta en cambio son aquellos que pertenecían a las líneas productivas.

<sup>33</sup> Respecto de este tipo de resquemores, nos llamó la atención cuando uno de los referentes principales que quedaron a cargo del Cuerpo de Delegados a partir del año 94 nos comentaba: “Y un punto que nosotros firmamos y estaban todos ellos, te lo puede decir Pepe, te lo puede decir cualquier compañero: el que se fueran con la cooperativa, el que firmara con la empresa, todavía hasta el día de hoy se cumplía a rajatabla: es que toda la persona que se fuera con retiro voluntario por cooperativas, no podía ingresar más a la empresa. Vos te fuiste... sí queríamos que entraran hijos, pero la persona no. No era por una cuestión de que este como es, de venganza no no, sino normalizar la situación. Y en ese momento decíamos bueno, la presión (...), está todo el mundo de acuerdo, y hoy la empresa lo aplica. y a veces a la empresa le duele porque quiere incorporar a alguno y entonces hemos dicho que no o que vamos a discutirlo pero vamos a discutirlo para todos, no para uno. Porque era invadir la norma o reformarla para unos casos excepcionales, no”. Pablo, empezó a trabajar en el año 78, fue delegado de fábrica a partir del año 93. El 29/03/2006, fecha de la entrevista, continuaba trabajando en Siderar.

<sup>34</sup> Marcos, op. cit.

<sup>35</sup> Francisco, op. cit.

*se ve... quedó congelado con el término de los años, todo lo que fue un negocio, un 30, un 40, un 50 % más de aumento, hoy no sé ve reflejado”<sup>36</sup>*

En este proceso, el sindicato viene a constituirse nuevamente como el “opuesto” político de los delegados, desarrollando campañas de oposición, a favor de las propuestas empresariales, aduciendo que los cambios serían en beneficio de los trabajadores

*“el sindicato tenía el lema de que había que hacerlo, de que había que aumentar la productividad, y no había que hacer mucha asamblea y decirle a los muchachos ‘bueno déjense de joder, háganlo, no pierdan la oportunidad del 20 %...’”<sup>37</sup>*

Un aspecto fuerte del discurso de los representantes de la UOM parece haber sido que vendrían épocas de bonanza. En este contexto construían su discurso en base a una antinomia con base en la experiencia histórica: retraso/pasado vs. progreso/ futuro, donde ellos se identificaban con un futuro de progreso y los delegados con el retraso, con “quedarse en el pasado”

*“entonces empezó a intervenir el gremio, el gremio empieza a recorrer los sectores diciendo a los compañeros... que había que aceptar la reestructuración de la fábrica, que eran nuevos tiempos, que los planteos de conservar los puestos de trabajo, de defensa del convenio colectivo eran viejos, eran como de la época de los dinosaurios viste? (...) porque venía el delegado (de UOM), venía a un sector y decía ‘muchachos hay que aceptar las carpetas porque estas son las nuevas modalidades de trabajo, nosotros nos estamos quedando en la historia y esto nos va a pasar por arriba. Ustedes, con estos delegados están perdiendo plata, ustedes están perdiendo plata! la empresa está dispuesta a darles a ustedes tanta guita, tanta guita y tanta guita, y así ustedes no están cobrando nada’”<sup>38</sup>*

En otro trabajo, hemos planteado que en ese contexto se actualizaron disputas históricas. El sindicato emprendió el trabajo de *encuadramiento de la memoria*<sup>39</sup>,

---

<sup>36</sup> Joaquín, op.cit.

<sup>37</sup> Francisco, op.cit.

<sup>38</sup> Luis, op.cit.

<sup>39</sup> Tomamos la idea de *encuadramiento de la memoria*, de Michel Pollak. Al respecto el autor plantea: “El trabajo de encuadramiento de la memoria se alimenta del material provisto por la historia. Ese material puede sin duda ser interpretado y combinado con un sinnúmero de referencias asociadas; guiado no solamente por la preocupación de mantener las fronteras sociales,

recurriendo al pasado para construir una nueva cadena discursiva<sup>40</sup> donde se asociaba a los delegados con el pasado, con los subversivos, y desde ahí se pretendía desalentar las posibilidades de accionar colectivamente.

Los representantes de la UOM, al menos en las líneas productivas, no sólo recorrieron sector por sector para transmitir la propuesta, sino que también fueron los encargados de que las "carpetas de reestructuración integral" se firmaran sin modificaciones.

Con respecto a los talleres y la formación de las pequeñas empresas, el gremio también parece haber tenido incidencia, aunque en este caso el rol de los supervisores fue el más importante. Ellos fueron los elegidos por la empresa para encabezar y promover los nuevos emprendimientos

*“A nadie obligaban, elegían a la gente, por ejemplo, me elegían a mí, que era supervisor y suponían que me gustaría intentar ser dueño de una empresa (...) yo había llegado al techo y uno siempre quiere crecer”<sup>41</sup>.*

*“Bueno, después viene la época donde la empresa, este... muy hábilmente (...) sacó el tema de que era necesario de que cada uno de nosotros tuviera un futuro mejor, que pensara en ir viendo la posibilidad de formar una cooperativa de trabajo. Ellos lo hicieron muy despaciosamente, lo hacía vía las personas inmediatamente superiores a nosotros que son los supervisores”<sup>42</sup>*

*“...sí sí, supervisores junto con los jefes de sección... no todos, no todos, porque ya te digo, ahí en el taller se gestó con el jefe de sección y un supervisor. Ellos fueron los que iban a las reuniones”<sup>43</sup>*

Creemos que esta elección estaba fundamentada en dos cuestiones principales. Por un lado, la experiencia de los supervisores estuvo atravesada por una tensión que los

---

sino también de modificarlas, ese trabajo reinterpreta incesantemente el pasado en función de los combates del presente y el futuro”. Ver Michael Pollak, 2006: 25-26.

<sup>40</sup> En esta cadena discursiva simbólicamente significativa se actualizaron contiendas que refieren a la cuestión de la dominación: los delegados fueron identificados como “dinosaurios” o “marcianos”, los dinosaurios identificados con el pasado, el pasado con los “guerrilleros” y los guerrilleros identificados, entre otras cosas, con la defensa corporativa de los intereses de clase.

<sup>41</sup> Enrique, supervisor, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 70 hasta el 91, año en que se retiró y formó una empresa de trabajo junto a otros compañeros. La empresa se fundió en el 2001, y Enrique junto a otros compañeros tuvieron que enfrentar importantes deudas tributarias por ese emprendimiento. En el momento en que realicé la entrevista, es decir, 4 años después, todavía se encontraba pagando deudas. Entrevista realizada el 14/10/2005

<sup>42</sup> Pablo, op. cit.

<sup>43</sup> César, ex supervisor de Siderar, retirado en el año 1993 y actual socio de Cimet. Entrevista realizada el 8/11/2010.

ubicaba, diariamente en el trabajo, en una posición intermedia entre los obreros y la patronal. Esta ubicación permitió su inserción en la estructura empresarial con un status diferencial, que aparentemente achicaba la distancia que los separaba de la posibilidad de convertirse en empresarios. Por otro lado, ellos eran referentes en el trabajo y muchos contaban con la confianza de los trabajadores que estaban a su cargo, funcionaban como una especie de garantía de que todo podía salir bien<sup>44</sup>.

Hasta acá hemos descrito cómo se operaron ciertas fragmentaciones en el conjunto de trabajadores para lograr la aceptación de la reestructuración en las condiciones que pretendía la patronal.

Con respecto a las negociaciones posteriores, sector por sector y puesto por puesto, en un primer momento los delegados tuvieron cierta participación ya que estaban presentes en la lectura, aceptación y firma de las actas donde figuraban los cambios. Sin embargo, poco a poco fueron perdiendo peso político dentro de la planta. Algunos recuerdan estos años como de un retroceso político fuerte

*“en el 93, 94. Nosotros: totalmente aislados viste?, no nos daba bola nadie (...) Francisco pasa a dirigir la fábrica y pasa a dirigir la fábrica en el momento de retroceso! (...) Terrible! (...) ya se cuestionaba hasta nuestra acción, o sea, eh... no veía las cosas que nosotros hacíamos, la gente”<sup>45</sup>*

La fragmentación y la sectorización de las ofertas empresariales, impulsaban negociaciones individualizadas, lo que dificultaba enormemente el rol del delegado<sup>46</sup>

*“era muy difícil discutir con esa gente (...) una cosa cuando es el conjunto y otra cosa es cuando ellos lo dividen. Una cosa es cuando a una persona le dan 10 pesos, porque por ahí le daban a toda la línea, pero al puesto de acá le daban póngale 50 pesos, a este le daban 75 y a este le daban 300”<sup>47</sup>.*

---

<sup>44</sup> Uno de los trabajadores expresaba: lo elegimos presidente... [de la nueva empresa, al supervisor] yo digo, ‘viniendo este hombre, nosotros no podemos fracasar’ (Jorge, ex trabajador de Siderar, retirado en el año 1993 y actual socio de Cimmet. Entrevista realizada el 19-11-10.

<sup>45</sup> Luis, op.cit.

<sup>46</sup> Esto que ocurría dentro de la planta se puede relacionar con la tendencia –en otro nivel– a descentralizar y disminuir la negociación colectiva que se expresó claramente en que de un 18, 6% de negociación por empresa en 1991 se llega a un 86 % en el año 1999. En cambio la negociación por Rama y actividad disminuyó de un 42 y 39% a un 2 y 11 % respectivamente (ver Salvia y otros, 2000).

<sup>47</sup> Francisco, op.cit.

La modalidades de aplicación de la reestructuración habían quebrado las modalidades habituales de la acción y el rol de los delegados, dejándolos sin las herramientas habituales de intervención

*“... a mi me agarraron compañeros que en una época eran trotskistas (...) y me reprochaban a mí que esos retiros voluntarios eran despidos. Entonces me decían `vos lo tenés que impedir’ y... ¿de qué manera lo impedís? Si normalmente te agarran a solas y te dicen `mire para usted hay tanto dinero... si lo pone a trabajar representa tanta plata por mes (...) viste porque ellos te conocen toda la vida, saben que si vos tenés kiosco en tu casa, si tenés esto si.... (...) por lo menos yo no encuentro una manera de meterme entre la empresa y el tipo y decirle que no”<sup>48</sup>.*

Este no era un retroceso político exclusivamente fabril, sino que estaba muy ligado a lo que ocurría nacional y localmente<sup>49</sup>. En el año 93, ese Cuerpo de Delegados gana nuevamente la elección, aunque ya no con amplia mayoría. Poco tiempo después de que se hace pública la compra de SOMISA por parte del Grupo Techint, encaran una nueva huelga para reclamar aumento salarial

*“Les volvemos a ganar [el Cuerpo de Delegados a la Lista de la UOM] con tanta mala suerte que como había mucha apatía en la fábrica, (...) una vez se nos ocurrió decir con un delegado, no puede ser hay que mover... hay que mover un poco el árbol, ¿para qué lo dijimos? (...) salió la otra huelga y ahí nos acostaron! (...) Sí, sí, esta [huelga] ya, cuando ya estaban aplicando en el 93 ya empezaron a aplicar todos los cambios”<sup>50</sup>*

Los 41 días que duró esta huelga terminaron con lo que había quedado del cuerpo de delegados anterior y con su fortaleza política. Tanto la empresa como el sindicato UOM tuvieron actuación en este caso. La empresa despidió a dos delegados, uno de ellos Francisco, por medio de lo que algunos consideraron una trampa

<sup>48</sup> Carlos, op. cit.

<sup>49</sup> La mayoría de los delegados, muchos años después, pudieron incorporar lo desfavorable del contexto en lo que les había ocurrido personalmente *“todo ese proceso donde el menemismo era fuerte, donde todos los sindicatos de la ciudad de La Plata eran peronistas, y donde nosotros aparecíamos, por lo menos ante la gran mayoría de los compañeros como de otro planeta viste?”* Luis, op.cit.

<sup>50</sup> Francisco, op.cit.

*“Yo en la huelga esa con el otro muchacho para que no saliera un camión nos sentamos... nos provocaron porque entramos como caballos!”<sup>51</sup>*

La UOM, por su parte, se encargó de desafiliar a todos los delegados, menos uno que se encontraba enfermo, justificándose en que habían actuado en contra de los intereses de los trabajadores, generándoles pérdidas de jornales. No sería correcto pensar que esta justificación del gremio, no tenía ninguna base entre los trabajadores, ya que muchos plantearon que los delegados les hicieron perder plata y que en parte fue eso lo que los incentivó a retirarse de Propulsora<sup>52</sup>.

Estas derrotas fueron desgastando la organización política, las posibilidades de resistencia, y sobre todo fueron corroyendo la legitimidad del cuerpo de delegados. Posteriormente, se rearmó un nuevo cuerpo de delegados pero prácticamente sin ningún referente anterior. Este nuevo cuerpo no sólo estaba en total desventaja con respecto al proceso global, sino también sin la experiencia política de sus viejos dirigentes<sup>53</sup>.

En este nuevo período que comenzaba en el año 1993, la derrota política se expresó no sólo en términos cualitativos, sino también cuantitativos, con una disminución de conflictos, disminución en la cantidad de delegados que pasaron de ser 16 a ser 11, en consonancia con la disminución de los trabajadores dependientes<sup>54</sup>. En

---

<sup>51</sup> “...Esa es la falta de experiencia vio? ¿Vio cuando una trabaja de corazón y sin experiencia? Es así. Tendríamos que haber sospechado, de la vigilancia, nos llaman que iban a sacar unos camiones de Propulsora (...) nos dice ‘mirá, están por sacar unas chapa, hay tres camiones...’ Bueno bueno no te hagas problema y fuimos, dos delegados, estaba en el paro la gente, nosotros ahí tendríamos que haber llevado a toda la gente y hacer una asamblea, qué hicimos? Ellos se vinieron el jefe de personal... (...) el jefe de laborales, vino con una escribana y un jefe de sección. Entonces abrieron un acta cuando abrieron el portón para que entre el camión yo me senté, como no había nadie y no podía llegar para llamar a la gente... me senté, dije van a tener que pasar por acá arriba si quieren pasar. El camionero arrancó el camión y empezó a andar hasta que dijo “no, yo no sigo” y se bajó del camión (...) entonces ahí hicieron levantar una exposición como que yo había interrumpido y los había amenazado... porque yo en un momento... ahora me acuerdo que yo en un momento les dije que los hacía responsable si me pasaba el camión por encima y ellos a eso lo tomaron como una amenaza”. Francisco, op. cit.

<sup>52</sup> “cuando hay veinte que piensan que hay que parar y diez que no, a pesar de estar en desacuerdo vos tenés que acompañar porque se vota, pero después cuando el que quería parar te dice que hay que levantar sin lograr nada de lo que se pedía, entonces no! Ahora yo quiero seguir hasta el final, si no no logras nada y terminas perdiendo! Yo pensaba en mí, no era ganancia por ningún lado” Adrián, ex trabajador de Siderar, actual integrante de la comisión directiva de Cimet. Entrevista realizada el 9/10/2006.

“aparte... qué fue lo que nos empujó a esto, si había alguna duda, qué fue lo que más nos empujó a esto, fue la parte gremial... la parte gremial era terrible, la la ¿cómo se llama? las manijas que se daban y siempre los problemas que había, yo estuve 10 años ahí adentro y no puedo decir que en 10 años yo me quedé con un aguinaldo, ¿por qué? Porque cuando yo lo cobraba o lo perdía al otro día o lo había perdido antes, por paro o por manija”. Gregorio, ex trabajador de Siderar, retirado en el año 1993 y actual socio de Cimet. Entrevista realizada el 12/11/2010 Algunos trabajadores no distinguen en el discurso el sindicato del Cuerpo de Delegados y lo reducen a “la parte gremial”. A pesar de que la mayoría de las veces que perdieron los aguinaldos fueron por paros declarados por la UOM a nivel general, la bronca y el rencor fue expresado principalmente contra los delegados.

<sup>53</sup> Un delegado describía de esta manera el traspaso de poder al nuevo cuerpo: “como te dije se dio en un proceso de reflujo, o sea de retroceso nuestro, porque a partir de esa, de ese conflicto largo de 41 días, no hubieron más conflictos, no hubieron nunca más conflictos en la fábrica. Fue ese conflicto y ahí se terminó nos quedamos en el molde, o sea, -les dijimos al los nuevos delegados- no les vamos a exigir absolutamente nada”. Luis.

<sup>54</sup> Un entrevistado perteneciente al staff de Siderar reconoció en una entrevista que fueron aproximadamente reducidos a la mitad (500) los empleados en planta permanente. Sin embargo, eso no significó una reducción sustantiva de los trabajadores que

los años que siguieron, algunos entrevistados plantean un deterioro en las instancias de representación en la Comisión Interna<sup>55</sup>. Incluso analizaron que el gremio generó un desgaste importante en el cuerpo ya que recién en el 2004, 10 años después, convocó a elecciones en la planta, ganando por primera vez en la historia de Propulsora, la representación del Cuerpo de Delegados y de la Comisión Interna.

### **Conclusiones**

En esta ponencia pretendimos desarrollar, a partir de un análisis de caso, las maneras en que el proceso de reestructuración productiva en Propulsora Siderúrgica afectó las posibilidades de organización sindical y defensa de los derechos laborales, que en esos años se vieron vulnerados. Trabajamos a partir del análisis del proceso específico en esa fábrica, las estrategias de la empresa y de la UOM para quebrar las posturas que colectivamente rechazaban las medidas de reconversión. Para ello trabajamos prestando especial atención a las relaciones entre las instituciones obreras Cuerpo de Delegados, Comisión Interna y sindicato, las trayectorias de los dirigentes más importantes de la Comisión Interna hasta el año 1993, y las propuestas concretas por parte de la empresa.

En primer lugar reconocimos dos etapas diferenciales en este proceso, cuyo punto de inflexión fue la aceptación del tratamiento de las "carpetas de reestructuración integral" en la planta, a partir de una asamblea de trabajadores. La culminación de la primera etapa estuvo de la mano con el primer desmembramiento de la Comisión Interna a partir de la renuncia de dos de los dirigentes principales de la fábrica. La segunda etapa, caracterizada como un momento de retroceso por ciertos integrantes del Cuerpo de Delegados, culminó con el despido de dos delegados y la desafiliación de casi la totalidad de los delegados.

---

continuaban trabajando en la planta, ya que muchos de esos trabajadores -desvinculados en un primer momento- continuaron trabajando pero subcontratados por otras empresas.

<sup>55</sup> "Cuando éramos como 16 delegados en la primera época, si, la comisión interna era más rígida. Se reunía la comisión interna y todos los demás no. Pero después cuando pasamos a ser menos, el que estaba era comisión interna, el que estaba a la mañana, el que estaba a la tarde, iba se presentaba en la empresa, hablaba y lo único que te decía la empresa 'muchachos esto infórmenlo'" Carlos, op. cit.



En todo este proceso, los delegados fueron perdiendo legitimidad ante el conjunto de los trabajadores. Esta pérdida de legitimidad se operó a partir de varias estrategias.

Por un lado, en un momento de retraso salarial, la propuesta empresarial era muy atractiva, ya que implicaba para unos un aumento en los salarios, y para otros la posibilidad de convertirse en empresarios. Este ofrecimiento, enmarcado en una lógica sindical habitual cortoplacista de reivindicación salarial -profundizada fuertemente durante el período previo hiperinflacionario-, imposibilitaba una comprensión global de las implicancias, que la reestructuración productiva tendría en el mediano plazo.

Por otro lado, en marco de lo nombrado anteriormente, la legitimidad de los delegados fue afectada cuando el sindicato los comenzó a culpabilizar de no permitir el progreso económico de sus compañeros, apoyados en dos derrotas puntuales: el desgaste al que se llegó después de un año de una medida que significó la reducción del salario de bolsillo de los obreros a partir de la negación de realizar horas extras, y la huelga -relatada anteriormente- donde no sólo no tuvieron éxito con el pedido de aumento salarial sino que despidieron a dos de sus delegados.

Asimismo, mientras se consolidaba este proceso de deslegitimación de los delegados, se profundizaba la legitimación de aquellos supervisores y jefes de sección que apoyando las propuestas empresariales, habían comenzado a formar las primeras empresas, las primeras “privatizaciones” para continuar brindando servicios a Siderar. Como veremos en trabajos futuros, los primeros años de estos emprendimientos fueron exitosos, promoviendo incluso la privatización en el año 93 del sector de mantenimiento más grande de la planta: el taller mecánico. En el mediano plazo, sólo una de las aproximadamente 10 empresas formadas continúa en actividad. El resto no sólo tuvieron que declarar quiebra, sino que tuvieron que afrontar grandes deudas fiscales.

En síntesis, en este período comprendido aproximadamente entre los años 1988 y 1993, las estrategias empresariales de reconversión productiva, tuvieron la capacidad de evidenciar contradicciones y diferenciaciones internas a la clase trabajadora que modificaron las formas de organización sindical en el lugar de trabajo, atentando contra las posibilidades de defensa de los derechos laborales.

Para finalizar, queremos dejar planteados algunos aspectos no trabajados en esta oportunidad, pero que están comprendidos en nuestra agenda de investigación actual. Nos referimos por ejemplo a la modificación de las relaciones dentro de la planta a partir de la nueva composición obrera con mayor número de trabajadores contratados de manera precaria (mayormente afectados a empresas tercerizadas); la relación con la nueva red de proveedores de servicios (en los primeros años conformados por ex trabajadores de Propulsora Siderúrgica); la participación de la UOM y su posicionamiento con relación a estas nuevas situaciones; y el rol del Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna, una vez modificadas no sólo las características estructurales económico-productivas de la planta, sino aquellas relacionadas con la reestructuración general emprendida en Siderar a partir de la adquisición mayoritaria de ex Somisa.

### **Bibliografía**

- ✓ Azpiazu, Daniel, Basualdo, Eduardo M., y Khavisse, Miguel; *El Nuevo Poder Económico en la Argentina de los Años 80*, Buenos Aires, Siglo XXI Argentina Editores, 2004. (Capítulo IV)
- ✓ Azpiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo M. y Kulfas, Matías, *La industria Siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. Buenos Aires, Ed. CEFS, FETIA y CTA, 2007.
- ✓ Basualdo Eduardo. “Sistema político y modelo de acumulación en la Argentina”: Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, 2001.
- ✓ Basualdo, Eduardo. *Estudios de Historia Económica Argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad*. Siglo Veintiuno Ed., Buenos Aires, 2010.
- ✓ Basualdo, Victoria (2010) con la colaboración de Ivonne Barragán y Florencia Rodríguez. “Dossier: La clase trabajadora durante la última dictadura militar argentina (1976-1983): apuntes para una discusión sobre la resistencia obrera”. Comisión Provincial por la Memoria.

- ✓ Basualdo, Victoria. *Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: una mirada de largo plazo, desde sus orígenes hasta la actualidad*. Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert y la FETIA, 2009.
- ✓ Bisang, Roberto. *Factores de competitividad de la siderurgia argentina*. Documento de Trabajo Nro 32, Buenos Aires, CEPAL. 1989.
- ✓ Bisio, Joaquín, Korinfeld, Silvia Y Neffa, Julio C. *Mercado, innovación tecnológica y cambios organizacionales. Algunas transformaciones en el área metropolitana (1991-1995)*. Informe de Investigación N° 3. Buenos Aires, CEIL- PIETTE, 1999.
- ✓ Esponda, María Alejandra. “La reestructuración productiva de los 90 en Propulsora Siderúrgica: debates, formas de organización y disputas de poder”. En: Victoria Basualdo (coord.), *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: experiencias de lucha y organización*, Buenos Aires: Editorial Cara o Ceca. En prensa.
- ✓ Esponda, María Alejandra. *La carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Departamento de Antropología Social. Misiones –
- ✓ Guber, Rosana. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2001.
- ✓ Jabazz, Marcela Isabel. *Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo: estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión*. CEIL-PIETTE. Documento de Trabajo N° 36, 1994. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/jabazz.rtf>
- ✓ Nochteff, Hugo J.; “La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto”, en *Revista Época*, N° 1, Buenos Aires, diciembre de 1999.
- ✓ Pollak, Michael *Memoria, olvido, silencio. La producción social de identidades frente a situaciones límites*. La Plata –Argentina-, Ediciones Al Margen. 2006.
- ✓ Salvia y otros. “Reformas laborales y precarización del trabajo asalariado (Argentina 1990-2000)”. Bs.As, 2000. Disponible en

[http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/\\_bolsa/c19\\_01.pdf](http://www.catedras.fsoc.uba.ar/salvia/programa/biblioteca/_bolsa/c19_01.pdf)

(Accedido: 20/10/10)

- ✓ Santarcángelo Juan y Schorr, Martín; “Desempleo y precariedad laboral en la Argentina durante la década de los noventa”, en *Revista Estudios del Trabajo* N° 20, Buenos Aires, ASET, 2000.