

«Los unos y los otros. La fractura que persiste». Aproximación antropológica al proceso de privatización y reconversión productiva en la ex - SOMISA

Julia Soul⁽¹⁾

SOMISA: Privatización y después...

El 26 de noviembre de 1992 firmaban el «traspaso empresarial» desde SOMISA a Aceros Paraná SA aproximadamente cinco mil quinientos trabajadores siderúrgicos. Más de seis mil habían obtenido retiros voluntarios y en su mayoría devendrían en pequeños comerciantes, cuentapropistas o desocupados. Con la privatización de la empresa, culminaba un proceso de casi tres años durante los cuáles los sucesivos Directorios e Intervenciones pusieron en marcha diferentes políticas que se centraron en la racionalización del personal y del capital fijo, a fin de tornar más 'vendible' la empresa¹.

Los nuevos propietarios – una sociedad conformada mayoritariamente por la Organización Techint, uno de los principales grupos económicos con inversiones en el país – asumían la dirección de la empresa ante el consenso general del colectivo de trabajadores. El proceso hegemónico² abierto con la Dictadura Militar y su profundización a finales de los '80 y principios de los '90, había rendido sus frutos y gran parte de los trabajadores consideraba que la privatización de la empresa era *inevitable* y aún más: *necesaria* ante la posibilidad de su cierre. Percibían la situación como resultado de un *plan privatizador* implementado sistemáticamente por los Directorios y las Intervenciones que tenía consecuencias directas en el proceso productivo cotidiano: faltaban insumos y materias primas, no se realizaban los planes de mantenimiento previstos y la organización del trabajo cotidiano se dificultaba por el retiro caótico de trabajadores³.

El día después del traspaso empresarial marcaba el comienzo de otra etapa en la vida laboral de los trabajadores de la ex – SOMISA que permanecieron en la empresa. Los nuevos propietarios se hicieron cargo de la dirección y transformación del proceso productivo y del colectivo de trabajo. Las transformaciones planeadas por las gerencias empresarias se irán desarrollando contradictoriamente en todas las dimensiones del proceso de trabajo: la económica – centrada en la recomposición de la tasa de ganancia a través de la profundización de la explotación - la política – vinculada con la rearticulación de las relaciones de poder al interior del proceso productivo y del espacio fabril - y la ideológica – entendida en términos de las transformaciones en el universo de sentidos y representaciones propios del colectivo laboral -

SOUL, Julia “‘Los unos y los otros. La fractura que persiste’. Aproximación antropológica al proceso de privatización y reconversión productiva en la ex - SOMISA”, en **Historia Regional**, Sección Historia, ISP N° 3, Año XX, N° 25, 2007, pp. 33-56.

Nuestro objetivo en este artículo es presentar estas transformaciones y analizar sus implicancias en el colectivo de trabajo, desde la perspectiva de la producción y reproducción de relaciones de hegemonía/subalternidad.

El colectivo de trabajo como objeto de análisis de la Antropología del Trabajo

Los procesos de conformación de los colectivos de trabajo están determinados por las formas de organización de la producción y las modalidades de estructuración de las relaciones de clase, que configuran los procesos históricos concretos. De esta manera, concebimos que un colectivo de trabajo se encuentra organizado, en primer término, por el capital⁴. Son las direcciones y gerencias empresarias quienes organizan la producción, sobre la base de las formas de cooperación necesarias para la consecución de la misma.

Sin embargo, esa organización 'primaria' es, en sí misma contradictoria y arena de conflictos: el avance en el control de los tiempos y ritmos de producción, la construcción y socialización de saberes obreros sobre el proceso productivo, la emergencia constante de prácticas de no – subordinación⁵ del trabajo al capital, hacen que el quehacer cotidiano se vaya estructurando en prácticas y representaciones mediante las que los trabajadores se identifican como un colectivo contrapuesto a los propietarios y las gerencias empresarias. Precisamente, estas prácticas y representaciones son las que se desestructuran al transformarse las formas de organización y gestión del trabajo. Uno de los objetivos de las direcciones empresarias en estos procesos es la conformación de determinados tipos de trabajadores, de acuerdo con sus necesidades. Al mismo tiempo, los trabajadores y los colectivos de trabajo encuentran que sus prácticas, sus formas de concebirse y de identificarse se contradicen con las pretensiones de la empresa.

Desde la perspectiva antropológica, observamos y analizamos el desarrollo de las tendencias propias de los procesos productivos restituyéndoles su carácter político. Este abordaje implica desnaturalizar la subordinación del trabajo al capital como acontecimiento dado y centrar nuestra mirada en el desarrollo concreto de la cotidianeidad laboral, observando los dispositivos de construcción de consenso y las prácticas y representaciones mediante las cuáles los sujetos configuran su propia experiencia. Inscribiéndonos en una importante tradición disciplinar, realizaremos nuestro análisis desde una perspectiva que supone considerar el carácter relacional de los procesos sociales que abordamos.

En este sentido, conceptualizamos a los procesos de reconversión productiva como un momento de transformación en las relaciones entre el capital y el trabajo, que en sus manifestaciones particulares se despliega sobre colectivos de trabajo portadores de prácticas y representaciones que concurren a determinar la dinámica de los mismos. Esta aproximación nos permite establecer puntos de tensión y debate con conceptualizaciones construidas a partir de la observación de estos procesos desde otras perspectivas teóricas que analizan las transformaciones en el mundo del trabajo teniendo como supuesto el carácter armónico y consensuado de la relación asalariada⁶, y por lo tanto, limitan la observación de los procesos de reconversión a las políticas empresarias, descuidando su análisis concreto.

El colectivo de trabajo de la ex – SOMISA. Un poco de historia

Los planes para la puesta en marcha de SOMISA comenzaron a mediados de la década del '40, cuando los países latinoamericanos dieron un nuevo impulso a la estrategia de acumulación llamada de 'industrialización por sustitución de importaciones' (ISI), procurando el desarrollo de ramas industriales básicas tendiendo al autoabastecimiento nacional de bienes (de consumo y de capital) y servicios. La construcción de la empresa estaba contemplada en el "Plan Siderúrgico Argentino"⁷, destinado a fortalecer y garantizar el desarrollo de la industria siderúrgica en el país. Los objetivos de dicho plan eran:

- a - la producción nacional de acero.
- b - estímulo y protección de la industria nacional de transformación y terminación de productos de acero.
- c - participación estatal y privada, con límites establecidos para la primera⁸. (PSA:1947).

Con el impulso a la industrialización, aumentaba el protagonismo social de la clase obrera, organizada en sindicatos centralizados y regulados por el Estado desde la década del '40, durante el primer gobierno de Perón. Al mismo tiempo, el Estado establecía al interior de las relaciones entre el capital y el trabajo un campo de intervención propia, a través de la legislación laboral, la Ley de Asociaciones Profesionales. Este campo de intervención se expresaba en términos ideológicos en la prédica explícita de la *conciliación de clases*. El Estado aparecía así, como un actor neutral y 'por encima' de los conflictos entre las clases. Esta construcción ideológica tendrá una larga continuidad en la historia y será constitutiva de muchas expresiones del movimiento obrero. Otra percepción que comenzaba a construirse en este período de posguerra, y que será un importante 'caballito de batalla' de las fracciones 'industrialistas' de la burguesía, es aquella que vincula directamente como relaciones necesarias del proceso histórico *industria nacional / desarrollo económico / soberanía política*.

Estas representaciones adquieren especial relevancia para analizar las relaciones que estructuraban el colectivo de trabajo en la ex – SOMISA, dado el carácter estatal de la empresa. El hecho de que la misma fuera propiedad del Estado determinó importantes particularidades en el proceso de construcción del colectivo de trabajo y en la experiencia de la relación asalariada; la más importante de las cuales remite a la asociación Estado/ausencia de patrón o Estado / propiedad común o 'de todos'⁹.

La organización productiva de la empresa estaba en manos de ARMCO Argentina SA, filial de una empresa siderúrgica estadounidense encargada de realizar los planes de instalación y puesta en marcha de la planta General Savio. Para las tareas operativas, el proceso de trabajo se organizaba según el principio un puesto/ una tarea. Sintéticamente, y a modo de ejemplo, en el Alto Horno el operador de carga, cargaba y controlaba el peso de los insumos en tanto que el operador del carro de carga se encargaba de operar el traslado del mismo desde la playa de materias primas hasta el tope del Horno. El proceso de combustión era controlado por el operador de proceso, que extraía muestras del material y las evaluaba. Al mismo tiempo, el operador de estufas controlaba la emisión de gases, su presión

y su temperatura operando grandes válvulas de forma manual. Cada uno de estos equipos tenía un supervisor.

La complejidad del proceso demandaba la especificación de multiplicidad de tareas, cuya descripción se institucionalizó finalizando la década del '60 y estaba en la base de la conformación de equipos de trabajo - determinados por la división del trabajo - que compartían el régimen de turnos. Esta especificidad del sector, junto con una dinámica sindical centrada en la discusión de las tareas asociadas a cada puesto resultó un elemento de importancia en la fundación de colectivos de trabajo parcialmente contrapuestos a las gerencias¹⁰.

En los relatos de los trabajadores, predomina la reconstrucción de las relaciones de trabajo como armónicas y fluidas con 'los problemas propios de una empresa en la que trabaja tanta gente'; se rescata el trabajo colectivo como ámbito de transmisión y materialización de aquellos saberes acumulados y socializados por los pioneros en la empresa y como instancia de solución de los problemas emergentes del proceso productivo. Las relaciones con el resto de los trabajadores se reconstruyen en términos de 'compañerismo', por lo que el colectivo de trabajo es también una instancia de construcción de solidaridades y complicidades.

El lugar otorgado a SOMISA en las políticas de industrialización estatales y la hegemonía de las construcciones ideológicas descritas más arriba, tuvieron implicancias importantes en la experiencia de los trabajadores que comenzaban su actividad laboral en la década del '50 y tempranos '60. SOMISA no sólo se trataba de una industria propiedad del Estado, que de esta manera aparecía como impulsor y sostén del 'desarrollo económico'; sino que además, no se trataba de cualquier industria: era la industria del acero, la *madre de las industrias* o la *industria de industrias*; esto es, visualizada como una industria básica para el desarrollo industrial y económico del país.

Estas valoraciones están fuertemente vinculadas a la concepción que hace de la empresa estatal una *propiedad común* y otorgará particularidades importantes a la experiencia del conflicto capital/trabajo construida por los 'somiseros'. En este sentido, la *comunidad de fábrica* no estará exenta de tensiones y conflictos (la disputa por el carácter insalubre de las tareas, los niveles de persecución y disciplinamiento renovados con cada gobierno militar; la corrupción de las Jefaturas, etc.). Las tensiones se superan reivindicando la importancia del desarrollo de la *empresa* en sí como el objetivo común de todos los trabajadores. Este va a determinar la articulación del colectivo de trabajo que entrará en contradicción con las políticas estatales para la empresa cuando éstas apuntan a su vaciamiento.

En definitiva, el núcleo común de la experiencia de los trabajadores de la ex - SOMISA es el de haber sido parte de una *comunidad de fábrica* que emerge de unas relaciones de trabajo concebidas a partir de la percepción del 'patrón ausente' y de la asunción subjetiva de responsabilidades - jerarquizadas - en un proceso de producción cuya importancia está directamente vinculada con el desarrollo económico del país, su soberanía y el bienestar material y social de los trabajadores. La *comunidad de fábrica* es el centro de las construcciones representacionales a través de las cuales los trabajadores construirán su experiencia histórica y los

colectivos de trabajo y, al mismo tiempo, será uno de los núcleos fundamentales de ruptura en el proceso de reconversión productiva.

Transformaciones en el proceso de trabajo y desestructuración del colectivo

El acto de privatización de la empresa es un hito fundamental en la historia laboral, personal y social de los trabajadores de la ex – SOMISA¹¹. El tipo de dirección y gestión que los nuevos propietarios imponen al proceso de trabajo implica una ruptura profunda respecto de los modos de organización previos. Esta ruptura es signficada por los trabajadores como '*la irrupción del patrón en la planta*' y está directamente relacionada con el carácter privado de la gestión. La '*irrupción del patrón en la planta*' será la construcción significativa que sintetizará, para los trabajadores, transformaciones en múltiples dimensiones de su experiencia laboral, que analizaremos en este apartado.

- *Transformaciones en los procesos de trabajo. Profundización del régimen de gran industria*

En primer término, centraremos nuestra atención en las transformaciones más importantes que tienen lugar en los *medios de trabajo* y en sus consecuencias sobre la organización del mismo.

Los nuevos propietarios realizan, entre 1993 y 1998 inversiones en tecnología focalizadas en las principales unidades productivas de la planta (Alto Horno, coquerías y acerías). Estas inversiones radican fundamentalmente en: la instalación de equipos de control informático en Acerías que tienen como consecuencia la reducción sustancial de los tiempos de colada y el aumento de la capacidad productiva del Alto Horno Nº 2 en más de un 50%¹². Aquí las innovaciones tecnológicas también se aplican a la *informatización* del proceso productivo, lo que redundan en la profundización del carácter *automático* del mismo¹³.

A modo de ejemplo, describimos las transformaciones en las operaciones del Alto Horno donde los puestos de operador de carga, de estufas y de procesocuyas tareas reseñamos en el apartado anterior - se unificaron en uno solo, que tiene la función primordial de monitorear y controlar el desarrollo del proceso a través de un sistema informático que es programado por los antiguos supervisores. Tanto la carga y el transporte como la emisión de gases y aire se han automatizado. Esto implica que las tareas que antiguamente estaban distribuidas en varios puestos son desarrolladas por el sistema de máquinas, y que los saberes que los trabajadores habían construido acerca de estas operaciones ahora se les enfrentan bajo la forma de trabajo muerto. El desarrollo de la informatización permite que un trabajador evalúe y controle un mayor número de variables que las que antes lograba controlar, a través de la profundización del *carácter indirecto* del trabajo¹⁴. Esta profundización aparece ligada, subjetivamente, con la intensificación de las '*presiones psicológicas*'¹⁵ en cada puesto de trabajo. Estas transformaciones redundan en la reorganización de los puestos de trabajo, ya sea mediante *la reunión de las tareas de varios puestos en uno* o, en el caso de puestos muy especializados *la disminución del número total de ocupantes del mismo*¹⁶.

La reestructuración en la forma de ocupación de los puestos de trabajo opera a partir de las prácticas y saberes desarrollados por los trabajadores durante la gestión estatal de la siderúrgica. La unificación de tareas en un mismo puesto se lleva adelante mediante un dispositivo organizativo particular: la *isla de trabajo*, que implica el desarrollo de tareas conexas por un grupo de trabajadores que administra el tiempo impuesto para el conjunto.

Desde la perspectiva de la organización de los procesos de trabajo, tenemos una tendencia a la profundización del régimen de gran industria sobre la base de la renovación de los medios de trabajo. El resultado de conjunto es una contracción de la cantidad de puestos de trabajo a ocupar, luego de una contracción - en una proporción mucho mayor - de la cantidad de trabajadores¹⁷. Esto indica que el aumento de la productividad se funda en un proceso de intensificación del trabajo, basado fundamentalmente en las transformaciones en los medios de trabajo, pero con un importante componente en la dimensión organizacional y política del mismo. Si las innovaciones tecnológicas implican como vimos, cambios en la base objetiva de los procesos de trabajo, su implementación también está direccionada por la necesidad del capital de expropiar el *saber obrero* acerca del proceso productivo.

- *La dimensión política de las transformaciones. Expropiación del saber obrero y profundización del control*¹⁸

Otro aspecto de la reorganización de los procesos de trabajo es aquel que tiende a la transformación de los medios y dispositivos de disciplinamiento y control sobre el colectivo de trabajo; así como hacia la expropiación del saber obrero. Si bien el régimen de gran industria implica un salto cualitativo en la expropiación de las condiciones de apropiación y control del proceso de trabajo por parte del capital; su profundización en el caso que estamos analizando, implica el despliegue de dispositivos organizacionales tendientes a *visualizar* los saberes construidos por el obrero colectivo y subsumirlos directamente al capital. Al mismo tiempo, enfrentar a un colectivo de trabajo portador de una dinámica reivindicativa sostenida en la defensa cotidiana de las condiciones y ritmos de trabajo¹⁹ implica la puesta en marcha de mecanismos de disciplinamiento y creación de consenso por parte del capital. Así, expropiación del saber obrero y profundización del disciplinamiento fabril son los vectores de la dimensión política de los procesos de trabajo²⁰ ya que para el capital no sólo se trata de producir y apropiarse de más plusvalor, sino también de hacerlo sin conflictos ni obstáculos.

Entonces, la dinámica de la dimensión política²¹ de esa transformación está determinada por la forma en que el capital intentará imponer sus objetivos; por un lado y por el otro, por la forma en que los trabajadores se apropian de estos objetivos. Refiriendo el proceso histórico concreto a la experiencia de los trabajadores, la adjudicación de la planta a la organización Techint implica el fin del período de incertidumbre y caos en el proceso de producción, y que la reorganización del mismo está en manos de los nuevos dueños. Ahora bien, esta reorganización apunta a desestructurar las relaciones de trabajo que fundaban al colectivo obrero. Sobre esta dualidad, presente en la experiencia de los trabajadores, se estructurarán las nuevas prácticas laborales.

Para los nuevos propietarios, el problema del disciplinamiento pasa por la destrucción de prácticas del trabajo estructuradas a partir de la *experiencia del 'patrón ausente'*; prácticas que deben ser transformadas de una manera particular para lograr la subsunción a la lógica de la producción de valor de todos aquellos aspectos de las prácticas obreras que entrañen algún poder de éstas sobre el proceso de producción. Así, el disciplinamiento avanza por medios sutiles, siempre con apariencia de 'neutrales'. Esto se traduce en dos tendencias que resultan centrales para comprender la transformación en la dimensión política de los procesos de trabajo: una es el modo en que el capital avanza hacia la *reorganización del tiempo de trabajo*²² La segunda es la transformación del *propio trabajo* - tanto en su intensidad como en su calidad - .

En Siderar, el avance sobre el control del tiempo de trabajo se da a través de un doble movimiento: por una parte, disminución absoluta del tiempo de trabajo (además de la disminución en la dotación de personal, tenemos una importante disminución de horas trabajadas a partir de la no - realización de horas extra) y, por la otra, una reorganización del tiempo de trabajo, que permite 'rellenar' los 'poros' o 'tiempos muertos' con tareas vinculadas con el proceso productivo.

El capital, mediante la centralización del control del tiempo, asigna y determina la duración de las operaciones de producción, de las paradas por mantenimiento, etc. posicionándose, ahora, como el 'centralizador' del tiempo de trabajo de conjunto y determinando su 'distribución' entre las diversas tareas del proceso productivo²³. El dispositivo general de reorganización del tiempo de trabajo es el tiempo de producción impuesto por el cliente, o *Just in Time*²⁴.

Actualmente, el colectivo de trabajo de la ex - SOMISA posee menos control sobre el tiempo de trabajo que el que poseía durante el período de gestión estatal de la empresa, dado que los ritmos de producción se intensifican sobre la base de las innovaciones tecnológicas y, desde el punto de vista del discurso empresarial, la necesidad de 'servir al cliente'. Este elemento redundante en la disolución de los tiempos durante los cuales los trabajadores desarrollaban espacios de sociabilidad que, en cierta medida, les eran propios (tiempos de almuerzo, refrigerio, vestuario que eran 'alargados' por los trabajadores de manera deliberada) y que son referenciados como momentos importantes en la construcción de la relación de 'compañerismo'. La dimensión política de la reorganización del tiempo de trabajo implica el avance del capital en el control de *todo* el tiempo que los trabajadores pasan dentro de la planta, disolviendo, así, antiguos espacios de construcción de relaciones no subsumidas directamente a la producción.

Una consecuencia directa de la transformación en la organización del proceso de trabajo es la horizontalización de responsabilidades²⁵ que se institucionaliza, sobre la base de la informatización de la circulación y el control de la información.

Organizativamente se expresa mediante tres dispositivos: los Grupos de Mantenimiento Preventivo (GMP), los Grupos de Mejora Continua (GMC) y los Grupos Voluntarios de Seguridad (GVS). Los tres funcionan como dispositivos de creación de consentimiento, ya que su desarrollo se basa en la implicación de los trabajadores en la resolución de problemas que se presentan en el proceso de producción. Los

problemas, en el discurso de la gerencia, son tanto aquellas eventualidades que obstaculizan el normal desarrollo del proceso de producción como todos aquellos aspectos y procesos que pueden ser mejorados, realizados en menos tiempo o con menos pérdida de materias primas. Los GMP son, al mismo tiempo, los encargados de gestionar el trabajo de las guardias y las relaciones con otras secciones (provisión de repuestos, programación de tareas conjuntas). Al estar fuertemente vinculados con tareas antiguamente realizadas por las direcciones medias, son un importante 'freno' para la expresión 'vertical' de los conflictos. Los GMC son transitorios, y se constituyen a partir de la implicación de trabajadores que detectan una posibilidad de mejora en los procesos o en los productos. A través de la participación de trabajadores de todas las áreas y sectores en los que la oportunidad de mejora tendrá implicancias, el capital promueve la búsqueda de soluciones superadoras que permitan *“reducción de costos,[e incremento de] productividad y calidad, mediante la aplicación de una metodología de resolución de problemas”* (Considerar Gestión N° 10, abril 2000, p. 3). Una vez más, la experiencia laboral de los trabajadores y los saberes desarrollados en y por ella, son subsumidos por el capital y puestos a su disposición a través de estos grupos y de la metodología que el capital impone. A cambio, la empresa reconoce a estos trabajadores como 'obreros ejemplares', y así lo hace saber al resto en sus publicaciones institucionales.

Como lo han planteado otros autores²⁶, analizando el problema de las instancias organizacionales construidas por el capital con el fin de implicar a los trabajadores en la resolución de problemas, los proyectos que éstos sugieren sólo son aprobados si implican una reducción directa de costos o tiempos para el capital y secundariamente, algún tipo de mejora en las tareas o los puestos de trabajo. La misma tendencia se verifica en Siderar: específicamente para el Centro Siderúrgico General Savio; de los dieciséis proyectos en marcha en el año 2000, doce están relacionados con la optimización del uso de materias primas e insumos (ya sea a través del tiempo de vida útil, del aprovechamiento o de su reubicación en el espacio); dos están focalizados directamente en la reducción de costos en operaciones específicas; uno en la reducción del tiempo de una operación específica que involucra a dos sectores y uno en el problema de control de la contaminación ambiental. Desde esta perspectiva, se visibiliza la utilidad que, desde la dimensión económica del proceso de trabajo poseen estos dispositivos, ya que involucran directamente a los trabajadores en la resolución de los problemas de 'rentabilidad' de la empresa.

Por último, los grupos voluntarios de seguridad (GVS) están formados por trabajadores que, además de la realización de las tareas requeridas por el puesto de trabajo que ocupan, se responsabilizan por la seguridad de su sector, proponiendo y llevando adelante políticas de prevención, de mejoramiento de las condiciones de seguridad, de detección de riesgos, etc. sin percibir ninguna remuneración por esto. La conformación de estos grupos, parte del movimiento más amplio de horizontalización de las responsabilidades, se desarrolla en el marco de una política de seguridad cuya principal premisa es la responsabilidad o el error humano ante cualquier tipo de accidente.

Además del mejoramiento de los ámbitos de trabajo - a través de sugerir mo-

dificaciones en lo que hace a las condiciones físicas de trabajo - las tareas de estos grupos se vinculan con el seguimiento de sus propios compañeros de trabajo en lo que hace al cumplimiento de las normas de seguridad y con la denuncia y establecimiento de los responsables de los accidentes e incidentes, que siempre son trabajadores. Como menciona una de las publicaciones institucionales de la empresa “... las causales más frecuentes [de la ocurrencia de incidentes y accidentes] son las actitudes y comportamientos humanos” (Considerar Gestión Nº 10 pág. 2). Esta concepción, hace que ante cualquier ocurrencia de accidentes o incidentes, la búsqueda de responsables se oriente a los trabajadores que desempeñan tareas en el sector en el que ocurrió el imprevisto. El capital se mantiene exento de asumir cualquier responsabilidad sobre los accidentes.

No obstante, existe un nivel de no - subordinación tanto hacia las políticas de seguridad de la patronal como hacia las condiciones de realización de las tareas. Una de las primeras manifestaciones del mismo es el retroceso en la participación de los GVS²⁷. Una de las posibles explicaciones para ello es que, si bien las condiciones de trabajo son sumamente riesgosas, han mejorado mucho desde la privatización de la planta. Por ello, la apropiación de los objetivos vinculados con la seguridad no ocurre tanto desde el reconocimiento de las políticas de seguridad implementadas por la dirección de la empresa, sino en relación con la disminución de riesgos implicada en las innovaciones tecnológicas. Pero, por otra parte, existe un nivel de no - subordinación hacia las políticas de seguridad que está *inscripto en las mismas prácticas de trabajo*, en la misma relación entre los trabajadores y sus tareas²⁸. Es la percepción última de los objetivos del capital la que concurre a determinar ciertas prácticas de los trabajadores en las que, en una paradoja triste, la no - subordinación a las políticas de seguridad se expresa a través del riesgo del propio cuerpo. Saben que ‘se trabaja por dinero’. Y que la seguridad, también es un negocio. En este contexto, los GVS actúan como un dispositivo más de control y disciplinamiento de los trabajadores, por los propios trabajadores, a unas políticas de seguridad que tendrán como objetivo último liberar al capital de cualquier responsabilidad sobre los accidentes.

Los tres dispositivos organizacionales que acabamos de describir funcionan como instancias de expropiación del saber obrero. En estos grupos se ‘concentran’ los saberes producidos y compartidos por trabajadores varios años de experiencia en la empresa, y en ellos su manifestación y posibilidad de expresión se vincula directamente con la implicación de los trabajadores en la resolución de los problemas directamente vinculados con la rentabilidad del capital. Al mismo tiempo, la dinámica de estos dispositivos disminuye la posibilidad de emergencia de conflictos directos entre los trabajadores y la dirección, ya que todos aparecen persiguiendo objetivos ‘comunes’. El establecimiento de esos objetivos comunes, implica otra dimensión de las transformaciones que estamos analizando: el aspecto cultural de las mismas, dado que el despliegue de estos dispositivos de control y construcción del consentimiento emerge de la construcción de una nueva ‘cultura organizacional’ por parte de la dirección de la empresa.

- La ‘nueva cultura organizacional’ y la implicación de los trabajadores

En nuestro análisis, la 'nueva cultura organizacional' remite a la dimensión ideológica y cultural de la organización de los procesos de trabajo, en tanto intento del capital para que los trabajadores se apropien de los objetivos de la empresa.

Esta *nueva cultura organizacional* cuenta como uno de sus núcleos centrales con la implicación del trabajador en las transformaciones productivas encaradas por los nuevos propietarios. La nueva cultura organizacional indica que los sentidos y las significaciones construidas por los trabajadores en sus prácticas cotidianas también son objeto de disputa por parte del capital.

El dispositivo fundamental desplegado por el capital para transformar las percepciones que de su propio trabajo poseen los trabajadores es el de la *capacitación*²⁹. Ésta tiene un doble fin: capacitarlos para la realización de las nuevas tareas que su puesto requiere y construir consentimiento a través de la implicación de los trabajadores en la totalidad del proceso productivo.

Para los trabajadores aparece como un elemento de control en un doble sentido: primero, porque, al margen de que comprendan su necesidad, se volvió obligatorio un determinado tiempo de capacitación mensual como condicionante directo de sus posibilidades de ser ascendido de categoría, y obtener mejor remuneración. En la experiencia de los trabajadores, y sin desconocer la importancia de la capacitación para permanecer en el puesto de trabajo, se da una relativización de su importancia que opera en el nivel de las prácticas, a partir de la reivindicación de la experiencia y los saberes laborales³⁰.

A lo largo del proceso de investigación, la reivindicación de la experiencia y los saberes laborales emerge como un articulador ideológico de las *estrategias transaccionales*³¹ mediante las cuáles los sujetos participan de la construcción y reproducción de las relaciones de hegemonía/subalternidad. La centralidad otorgada por los trabajadores de la ex - SOMISA a la actividad desplegada en ella, y la alta valorización de los saberes y experiencias laborales construidos en y por esas prácticas resultan elementos mediante los cuales los trabajadores de la ex - SOMISA significan y expresan los límites de su implicación con las nuevas relaciones de trabajo que pretende imponer el capital.

De esta manera, conceptos nucleares de la "nueva cultura organizacional" que el capital pretende desplegar al interior de la planta, son significados desde la perspectiva de los trabajadores en relación con las antiguas relaciones de trabajo, o vinculados a relaciones de solidaridad (como el caso de la *polivalencia* o de la *adición de tareas*). Pero también aparecen otros modos de 'resguardar los saberes obreros': reparaciones realizadas por personal contratado sin éxito hasta que, finalmente, los trabajadores de la ex - SOMISA las llevan adelante (entr. N° 1). La resistencia de los puestos más especializados a realizar otras tareas (entr. N° 4, N° 11)³²

Al mismo tiempo que construcción representacional que permite la reafirmación subjetiva de los trabajadores en tanto colectivo históricamente construido, la reivindicación de los saberes y la experiencia obrera se realiza en el marco de la conciencia clara de su expropiación por parte del capital. Así, en el mismo movimiento en que se realiza la subjetividad del trabajador (en tanto colectivo) mediante

la valorización positiva de su saber, en tanto indispensable y necesario para el capital; emerge la expresión de la despersonalización, mediante la conciencia de la expropiación de ese saber y de su puesta en juego para objetivos que son ajenos y extraños al colectivo de trabajadores. El elemento de la experiencia histórica del colectivo de trabajo que sostiene esta percepción de objetivos diferenciados es la 'irrupción del patrón en la planta' luego de la privatización, contracara de la 'experiencia del patrón ausente' como modo de significar la experiencia laboral en la siderúrgica estatal.

La imagen de la irrupción del patrón en el corazón mismo del proceso de trabajo sintetiza diversos aspectos de las transformaciones desde una experiencia laboral en la cual las relaciones de explotación y de clase se desdibujan. En las reconstrucciones de las relaciones de trabajo previas a la privatización, la experiencia del "patrón ausente" aparece - con diferentes valorizaciones - como constitutiva de la experiencia de trabajo en una industria propiedad del Estado y, en ese sentido, 'propiedad común, de todos'³³.

La presencia del patrón al interior de la fábrica emerge en la reconstrucción de las distintas dimensiones de su experiencia por parte de los trabajadores como la percepción de la presencia de sujetos "otros"; extraños a la planta y a su historia, portadores de unas relaciones de poder que, si no se traducen en cambios abruptos en las prácticas cotidianas, las subsumen a una dinámica que les es extraña. Este extrañamiento se expresa en otra construcción transaccional: la *adaptación* como práctica para permanecer en el trabajo.

La adaptación no es sólo la introyección de nuevas pautas de trabajo en términos de los cambios cualitativos en las tareas. Es, también, asumir que la dinámica de las relaciones de trabajo ha cambiado; que la continuidad de cada uno en el puesto de trabajo se juega día a día y que mediante el esfuerzo y la capacitación constantes es posible 'hacer carrera' en lo profesional. Todos estos incentivos 'ideológicos' tienen un límite importante en los trabajadores de la ex - SOMISA: la edad de muchos de ellos y la cercanía de la jubilación hacen que las motivaciones por los ascensos y la escalada de posiciones al interior de la empresa se vean disminuidas.

En la actualidad, la reproducción de unas relaciones de trabajo que el capital plantea como dinámicas y sujetas al principio de "mejora continua" plantea rupturas en la subjetividad de los trabajadores: si durante la época de gestión estatal de la empresa las relaciones de clase parecen desdibujarse, en esta etapa aparecen claramente, en la conciencia de que los objetivos a los que está sujeto el trabajo son objetivos 'de otro'. Y esta es la contradicción que estructura la gestión privada de la empresa.

El desafío, para el capital, radica en la reconstrucción de una *comunidad de fábrica* sobre otros principios, en los que la pertenencia del trabajador al capital y sus objetivos es lo que prima. Los nuevos propietarios realizan este intento a través de distintos dispositivos: por una parte, la reconstrucción de la historia de la planta en la cual se ocultan tanto las profundas transformaciones en las relaciones de trabajo como las contradicciones y el conflicto que implicó el proceso de privatización. En las publicaciones institucionales, en las visitas guiadas y en la capacitación, se

enfatisa que con estas transformaciones se está ‘cumpliendo el sueño del Gral. Savio’, cuyo nombre mantiene la planta, ahora Centro Siderúrgico General Savio.

Otra construcción ideológica mediante la que se intenta construir la identidad de objetivos entre la empresa y los trabajadores es la del ‘*obrero ejemplar*’, que es aquel que demuestra actitudes ‘proactivas’ frente al proceso productivo y a las relaciones con sus compañeros, participando de los GMC y de lo GVS, realizando cursos de capacitación constantes y asumiendo las responsabilidades y desafíos que las transformaciones traen consigo. En una de las publicaciones institucionales (Considerar N^o 1) se reseña la visita de un ‘obrero ejemplar’ de la planta siderúrgica que Techint posee en Brasil, instando a los trabajadores a seguir su ejemplo.

Como hemos apuntado a lo largo de la descripción de las transformaciones, ellas no son asumidas pasivamente por el colectivo de trabajo. Frente a imposiciones organizacionales que estimulan la implicación de los individuos en las tareas de producción, se sostienen prácticas productivas que marcan sus límites y sostienen la fractura entre el colectivo de trabajo históricamente constituido y los nuevos propietarios y sus agentes, portadores de las transformaciones. Esta fractura se sintetiza en la dicotomía *somiseros/techineros*, que denota la persistencia de un colectivo de trabajo parcialmente contrapuesto, aunque subordinado al capital.

Somiseros/techineros. La fractura que persiste

La irrupción del patrón al interior de la planta es parte de la experiencia que desarticula el colectivo de trabajo de la ex - SOMISA. La reconstitución del mismo, esta vez, como expresión de la contradicción entre el capital y el trabajo, se expresa ideológicamente a través de la dicotomía *somiseros/techineros*. Dicotomía que, al mismo tiempo que expresión de las transformaciones en las relaciones de trabajo, es expresión de la rearticulación del *colectivo de trabajo* socavado por esas transformaciones. Si la experiencia del patrón ausente como articulador de las construcciones representacionales mediante las que los trabajadores significan sus prácticas laborales ya no existe; no ha ocurrido lo mismo con sujetos portadores de una experiencia histórica común. La reproducción del colectivo de trabajo se realiza a través de un nuevo articulador: *la posesión de los saberes obreros contruidos alrededor del proceso productivo*. A partir de este núcleo se refundarán los límites de una *comunidad de fábrica* que se ha transformado.

La oposición entre *somiseros* y *techineros* es, en este sentido, tanto una reformulación de los límites de la comunidad de fábrica a través de la rearticulación de las prácticas y representaciones que la estructuran (del patrón ausente a los saberes compartidos) como el modo en que se ordenan y se significan las transformaciones en las relaciones de trabajo pos - privatización. Así, la investigación del proceso de construcción de la dicotomía *somiseros/techineros* no puede ser otra que la de su relación durante estos años.

En primer lugar, la oposición entre *somiseros* y *techineros* es una oposición entre “propios” y “extraños”. Los *Techineros* son los que ‘comandan la empresa y ni siquiera viven en la ciudad’. Son no sólo los propietarios, sino también los gerentes y organizadores del capital. Son la corporización del capital frente al

trabajo, son quienes detentan el *poder*³⁴. En este sentido, el 'techinero' no es simplemente 'el nuevo'; sino aquel 'nuevo' que dirige y gestiona las 'nuevas pautas' de producción. En ninguna de las referencias a los 'techineros' se mencionan como parte de este polo de la contradicción a trabajadores que no tengan funciones de dirección y organización del proceso productivo – aunque hayan ingresado después de la privatización -³⁵.

Los Somiseros por el contrario, son los trabajadores. No sólo aquellos que sostuvieron - mediante la expresión de un colectivo de trabajo - la continuidad operativa de la planta cuando el gobierno intentaba vaciarla sino también quienes acumularon y desarrollaron importantes saberes acerca del proceso de producción siderúrgico que hoy se vuelven necesarios para el capital. Esta oposición expresa, en una de sus dimensiones de significado, la oposición entre *el capital y el trabajo*. Oposición que en tanto portadores de la experiencia del 'patrón ausente', los trabajadores de la ex - SOMISA reconstruyen como *nueva* en su experiencia laboral.

Ambos polos de la dicotomía son intrínsecamente contradictorios. En cuánto al 'ser somisero', es mediante su reivindicación que los trabajadores se apropian del logro de los objetivos de los nuevos propietarios. Lejos de concebirlos como 'logros de todos' (tal como lo publicita la empresa) - lo que iría en dirección a la definición de una *comunidad de fábrica techinera* - los somiseros entienden que son ellos, como colectivo de trabajo, el medio que posibilita el cumplimiento de los objetivos de Siderar.

“Acá, ellos se encontraron con una realidad que después les resultó grata. Pero les resultó grata por qué? Porque ellos vinieron acá y a los dos años, este... obtuvieron el Premio Nacional a la Calidad, obtuvieron la ISO nueve mil, la nueve mil uno, la nueve mil dos; y todo gracias al esfuerzo nuestro. Todo gracias a los 'negros somiseros'.” (Entr. Nº 1)

Por otra parte, esta construcción opera, al mismo tiempo como respuesta y explicación a la dinámica de las relaciones de trabajo anteriores a la privatización. El 'ser somisero' significa el sostener prácticas y costumbres vinculadas con la experiencia del 'patrón ausente'. El “ser somisero”, en su sentido negativo implica la no - adaptación a las nuevas normas de trabajo.

“Lo que pasa es que hay gente que se adaptó al sistema y hay gente que no se va a adaptar jamás, me entendés?. Hay gente que, por ejemplo, adentro de la empresa estaba acostumbrada a consumir cosas que la misma empresa te lo prohibía, te lo prohibía. Te lo prohibía, pero que dentro de todo, haciendo malabarismo, se lo podía pasar dentro de la empresa, me entendés?” (Entr. Nº 4)

En este sentido – desde la perspectiva de la experiencia histórica – la construcción del 'ser somisero' es producto del proceso de reconversión. La oposición somiseros/techineros contiene las contradicciones desde las que los trabajadores estructuraron la experiencia del proceso de privatización y reconversión: trabajar para el Estado/trabajar para un privado; diletancia y descontrol / orden y eficiencia... El “ser somisero” contiene las contradicciones inherentes a dos formas de organización y explotación del trabajo por parte del capital. La negación e impugnación de prácticas desarrolladas históricamente al interior de la planta

es la contracara de la reivindicación del *colectivo de trabajo* como el sujeto del proceso de producción.

“Ahora no, ahora... el que está ahora es porque es capaz. **Es gente capaz la que está ahora.** Toda, eh?. El taller tiene sus... (...) reconozco que... tienen costumbres viejas: ‘no, esto no lo hago...’, no’. Es decir, hay... **hay costumbres... somiseras,** podríamos decir.”(Entr. N° 8)

Las prácticas ‘somiseras’ que los trabajadores impugnan son aquellas vinculadas con la apropiación del uso del tiempo y el espacio de trabajo por parte del colectivo de trabajo. Y el contenido de la impugnación está dado por la valorización positiva de las nuevas pautas de trabajo desplegadas desde la privatización de la empresa. Pero, al mismo tiempo y en la misma impugnación se cuestionan los prejuicios y las características que se le atribuían a los trabajadores de la ex - SOMISA por parte de los ‘techineros’.

“Cuando ellos vinieron acá, nosotros éramos los ‘negros somiseros’. Acá vinieron, primero a estudiar, porque era... para ellos éramos todos una manga de vagos, eh, ninguno sabía hacer nada, ninguno...” (Entr. N° 1)

“Pero qué pasó, **ellos venían con otro concepto, ellos venían con el concepto que en SOMISA eran todos vagos.** (...) Que SOMISA eh... el común denominador del somisero era un tipo que le gustaba dormir...” (Entr. N° 9)

Es como respuesta a ese ‘concepto’ que los trabajadores de la ex - SOMISA reconstruyen el *colectivo de trabajo*, a partir de la reivindicación de los saberes y la experiencia laboral. El colectivo de trabajo excluye, esta vez, a los antiguos Directorios de la empresa, cuyos errores en las políticas de gestión produjeron la debacle. De esta manera, los ‘somiseros’ se vuelven parte integrante, pero ‘molesta’ de la comunidad que Techint pretende construir.

“(...) No los quiere a los de SOMISA, no nos quiere a nosotros, por supuesto. Está claro eso. A nosotros no nos quiere... (...) Yo digo por varias cosas, primero, por nuestras características, porque te dije que **nosotros no tenemos un... una obediencia de vida con... como quieren ellos, viste, nosotros somos muy... particulares.** (...) Eh.... nosotros no, no... no tenemos un respeto como tienen ellos, viste? No tenemos un ordenamiento así. Eso es una. Y segundo, que somos obreros caros. Vuelvo a repetir que para mí la variable fundamental es que somos obreros caros, más allá de eso, es decir, tenés otras cuestiones, no? Entonces, lo que es Techint, a nosotros no nos pueden ni ver, no nos quieren ni regalados. Ni a la jefatura, ni a la gente eh? A nadie, a nadie.” (Entr. N° 18)

El contenido de la oposición entre techineros y somiseros es heterogéneo, en tanto expresa contradicciones que se despliegan en varios niveles de la experiencia. Como vimos, algunos trabajadores reivindican su ‘ser somisero’ - en el sentido de la posesión de experiencia laboral y saberes - en tanto que otros, que se han apropiado más de los objetivos empresarios, lo esgrimen para expresar su desaprobación acerca de ciertas prácticas - básicamente las relacionadas con la costumbre de realizar actividades ‘clandestinas’ y con las antiguas pautas de trabajo - De todos modos, quienes se reivindican ‘somiseros’ enuncian su capacidad de ‘adaptación’ a las nuevas pautas de trabajo; al mismo tiempo que explicitan su

carácter necesario para el proceso productivo – siempre puesto en cuestión por las estrategias empresarias -.

A lo largo del trabajo de campo, logramos profundizar el contenido de esta adaptación. Un elemento común en la reconstrucción de la experiencia del proceso de reconversión por parte de aquellos trabajadores que continuaron con sus tareas en la planta era el de enunciados del tipo: *‘a mí no me costó nada, porque laburar, yo siempre laburé’*. Se abren, así las puertas a un nuevo contenido contradictorio en la reconstrucción de la experiencia, producto de la proyección retrospectiva de prácticas y representaciones que los trabajadores se apropiaron durante el proceso mismo de transformación y atribuidas al período previo al mismo. Esta proyección aparece como ‘olvido’ de lo problemático que resultó el proceso de privatización y ‘adaptación’ a las nuevas pautas de trabajo. Y, en tanto olvido, es un indicador importante de las transformaciones subjetivas por las que pasaron los trabajadores.

El “ser somisero” implica ser un trabajador, con una cultura del trabajo particular, determinada tanto por las características de las actividades y de las tareas como por una gran posibilidad de construcción de espacios y tiempos de sociabilidad propios por parte de los trabajadores, espacios - tiempos en los que se construye la relación de ‘compañerismo’. Los trabajadores explican esa posibilidad en términos del ‘patrón ausente’ y de la construcción ideológica de la *comunidad de fábrica*. El proceso de reconversión productiva destruye ese modo - de - ser - en - el - trabajo y la comunidad somisera se reúne alrededor de aquello que, en este nuevo período, pueden continuar reivindicando: su condición de trabajadores siderúrgicos con treinta años de experiencia.

Este reconocimiento es lo que nos permite conceptualizar las prácticas y representaciones que hemos reconstruido a lo largo del trabajo de campo como parte de las *estrategias transaccionales* que el colectivo de trabajo despliega en la reproducción cotidiana de las relaciones de hegemonía/subalternidad. Desde una perspectiva teórica, estas construcciones transaccionales constituyen una aproximación a las manifestaciones concretas – que articulan las dimensiones económica, política e ideológica de prácticas y representaciones - en que se despliegan procesos de aceptación, apropiación e inscripción de los sujetos subalternos (en nuestro caso el colectivo de trabajo) en los límites impuestos por las clases dominantes.

Hemos intentado mostrar cómo, en el marco de las transformaciones en el proceso productivo, cuyo sentido está determinado por la profundización del régimen de la gran industria, un colectivo de trabajo que se ha apropiado históricamente del mismo ‘imaginando una comunidad de fábrica’ – no exenta de contradicciones – produce su propia inscripción en dichas transformaciones significándolas a partir de la experiencia histórica y de la apropiación contradictoria de significaciones de las que son portadores los nuevos propietarios.

Así, las construcciones de sentido mediante las que se significan estas rupturas son producto de un proceso hegemónico que se despliega en múltiples niveles y de la propia historia del colectivo de trabajo. En este sentido, el contenido de valoraciones negativas del ‘ser – somisero’ se explica a partir de la apropiación de nuevas pautas y métodos productivos producto de la irrupción directa del patrón en

la planta y, por lo tanto, la fractura de la comunidad de fábrica. Las explicaciones en términos de *adaptación* a las nuevas pautas de trabajo, y los límites respecto de la implicación que los nuevos propietarios pretenden, dan cuenta de la experiencia intrínsecamente contradictoria de estas transformaciones. La *reivindicación de los saberes y la experiencia* acerca del proceso de trabajo constituyen el otro lado de esta adaptación, toda vez que ponen de relieve cierto grado de control sobre el proceso productivo que el capital no ha logrado apropiarse.

Esta aproximación desde la perspectiva antropológica a la experiencia obrera nos permite avanzar en la problematización de diferentes supuestos que suelen ser el centro en el abordaje de los procesos de reconversión productiva. Los elementos que nos permiten reconstruir las prácticas productivas del colectivo de trabajo como constitutivas de estrategias transaccionales se sintetizan en:

La emergencia de la necesidad de sostener el propio trabajo como el límite de la implicación subjetiva de los trabajadores con los objetivos y metas del capital: Este límite remite a dos tipos de determinaciones: una general, vinculada con las características del proceso de producción y reproducción capitalista - en donde la reproducción vital de una parte importante de la población está indisolublemente ligada a su participación como asalariados en el proceso productivo - y en términos del carácter particular de la experiencia de los trabajadores de SOMISA: el problema de la *inestabilidad laboral*.

Segundo: la persistencia y actualización del contenido de no - subordinación presente en ciertas prácticas (por ejemplo, la polivalencia) a partir del sentido diferente construido en y por las mismas por parte de los trabajadores. Este sentido se expresa en las diversas formas en que los trabajadores desarrollan las prácticas impuestas por los nuevos propietarios y se manifiesta en conflictos cotidianos y en percepciones negativas acerca de las mismas. Tercero, permite dimensionar, al mismo tiempo, que esas prácticas de no - subordinación implican el reconocimiento de los objetivos diferenciados del capital con respecto a la totalidad de los trabajadores aunque no dejan de ser funcionales a la reproducción del mismo. Este cúmulo de prácticas y sentidos cuyo contenido es la no - subordinación se encuentran integrados a través de una construcción representacional que les permite a los trabajadores explicar - se la totalidad del proceso de reconversión. Tal construcción es la oposición entre 'somiseros' y 'techineros'.

Un análisis desde el enfoque planteado aquí permite dar cuenta del carácter contradictorio y complejo de los procesos de construcción de consenso productivo, en tanto provee elementos que cuestionan fuertemente las explicaciones de los procesos de reconversión productiva que los analizan en términos de una transformación cualitativa del modo social de explotación del trabajo y que ven en la *democratización* de las relaciones de trabajo, a partir del 'enriquecimiento de las tareas' uno de sus atributos.

Entrevistas utilizadas

- Nº 1 y Nº 9. supervisión Alto Horno (ingreso 1973)
- Nº 2. acerías. Delegado sindical UOM. (ingreso 1984)
- Nº 8. inspección Alto Horno (ingreso 1975)
- Nº 13. ingeniería en mantenimiento (ingreso 1975)
- Nº 15. profesional joven en Recursos Humanos (ingreso 1994)
- Nº 18. talleres mantenimiento mecánico (ingreso s/d)
- Nº 19. asistencia dirección operaciones laminación en caliente (ingreso 1959)

Publicaciones institucionales

- ConSiderar: revista trimestral para el personal de Siderar. Nº 1 al 20 (1995 – 2000)
- ConSiderar Gestión: separata ConSiderar focalizada en problemas de gestión. Números varios

RESUMEN

«Los unos y los otros. La fractura que persiste». Aproximación antropológica al proceso de privatización y reconversión productiva en la ex - SOMISA

En el artículo se analizan las transformaciones de los procesos y relaciones de trabajo, como producto de los procesos de privatización y reconversión productiva en la empresa siderúrgica estatal SOMISA – actualmente, parte integrante de la empresa Ternium Siderar -. El análisis de estas transformaciones se realiza teniendo en cuenta las tres dimensiones en que ellas se despliegan (la económica, la política y la ideológica) así como los dispositivos desarrollados por la empresa y el carácter de su apropiación por parte de los trabajadores. En términos conceptuales, el análisis refiere a los procesos de construcción de relaciones de *hegemonía/subalternidad* y procura establecer y explicar las *estrategias transaccionales* construidas por los sujetos subalternos.

Palabras clave: Reconversión productiva - Proceso de trabajo - Colectivo de trabajo - Hegemonía/subalternidad - Estrategias transaccionales

ABSTRACT

“Ones and others. The persistent break” Anthropological approach to the privatization and productive restructuring process at ex - SOMISA

In this article we analyze labour process and relationships transformations into national steel company SOMISA – that makes part of steel company Ternium Siderar nowadays - as a result of both privatization and productive restructuring process. We analyze these transformations taking account of three aspects that constitute them (economical, political and ideological) as soon as management resorts and their appropriation forms by workers. Theoretically, it reminds to hegemony/subordinating structuration process and tends to establish explanations about transactional strategies structured by subordinating social sectors.

Key words: Productive reestructuration - Work process - Worker's collective - Hegemony/subordinatig - Transaction strategies

Recibido: 10/04/07

Aceptado: 20/07/07

Versión final: 10/08/07

Notas

- (*) Licenciada en Antropología. Becaria Doctoral CONICET. Núcleo de Estudios del Trabajo y la Conflictividad Social (NET). Facultad de Humanidades y Artes. El presente artículo es una síntesis del capítulo sobre reconversión productiva de nuestra tesis de grado «Los unos y los otros. La fractura que persiste. Reconversión productiva e identidades colectivas en la ex – SOMISA, actual Siderar» (2002). E-mail: mjsoul@gmail.com; juliasoul@arnet.com.ar
- 1 Para análisis del impacto inmediato de la privatización sobre el mercado de trabajo ver: BECCARIA, L y QUINTAR, A; «Reconversión productiva y mercado de trabajo. Reflexiones a partir de la experiencia en SOMISA»; En: **Desarrollo Económico**, Bs. As., N° 139. 1995.
ROFMAN, A. y PEÑALVA, S.: «La privatización de SOMISA y su impacto en la producción y el empleo en San Nicolás»; En: **Ciclos**. Buenos Aires. 1º semestre 1995.
 - 2 Entendemos aquí proceso hegemónico en sentido amplio: en tanto combinación de coerción y consenso tendiente a la constitución de un nuevo bloque histórico. La hegemonía implica la articulación de prácticas y sentidos que garantizan la reproducción de la dominación. En este sentido, es fundamental que los subalternos, se representen a sí mismos asumiendo como propias las premisas hegemónicas, a partir de las que articularán una forma de ver el mundo, sus propias expectativas y los sentidos de sus prácticas (GRAMSCI, A. **Notas sobre Maquiavelo, la política y el Estado moderno** y WILLIAMS R **Marxismo y Literatura**. Península. Barcelona. 1980).
 - 3 El «Plan Privatizador» es una «categoría local» cuyo sentido reconstruimos en el proceso de investigación que culminó en nuestra tesis de Licenciatura. Los trabajadores entrevistados perciben el proceso de privatización como parte de un plan – cuya implementación sitúan mediante diferentes hitos – del que formarían parte los Directorios de la empresa, los gobiernos de turno, la dirección de la principal organización sindical y los empresarios siderúrgicos privados. Este Plan (que combinaba corrupción y negocios privados con la desinversión, la falta de mantenimiento y los procedimientos ‘racionalizadores’) explica la situación de la producción durante los años previos a la privatización. Como construcción significativa, el ‘plan privatizador’ es elocuente acerca de la forma que adquiere el proceso hegemónico al interior de la empresa y del sentido que los trabajadores otorgan a la trayectoria de la misma
 - 4 Sobre el carácter del capital como organizador primario del colectivo de trabajo, ver OFFE, C y WIESENTHAL S **Dos lógicas de la acción colectiva**. Cuadernos de Sociología. UBA. Bs. As., 1985.
 - 5 La categoría de no – subordinación resulta operativa para un primer nivel de conceptualización de prácticas obreras en el proceso de producción que escapan de las regula-

- ciones y del control del capital, aunque no desafían su autoridad abiertamente. Para un desarrollo de la categoría ver HOLLOWAY J **Cambiar el mundo sin tomar el poder**. Herramienta. Universidad de Puebla. Buenos Aires. 2002
- 6 Para una exhaustiva revisión de estas corrientes y sus fundamentos teórico – políticos ver DE LA GARZA TOLEDO E «**Teorías del Posfordismo**» www.clasco.org (2002)
 - 7 El “Plan Siderúrgico Argentino” formaba parte de la Ley Nº 12897, conocida como Ley Savio. Si bien el núcleo del PSA era la construcción de SOMISA, también contemplaba el crecimiento de Altos Hornos Zapla y varias medidas de regulación de la producción.
 - 8 El aporte definitivo del capital privado es del 10%. El resto es aportado por el Estado. La magnitud de la participación estatal en la concreción del proyecto no es sino una manifestación de la forma en que se manifiesta la intervención Estatal en la economía capitalista de posguerra. Ésta se centra en “... *apuntalar la financiación de los capitales privados, ... hacerse cargo de empresas no rentables, ... promover investigación y desarrollo en favor del capital privado, ... facilitar las grandes obras de infraestructura y apuntalar a los capitales en la competencia (...)*” (ASTARITA, R “Los marxistas y el socialismo estatista”, En: **Debate Marxista Nº 2**, Septiembre 1993, p. 10).
 - 9 Esta última representación forman parte del núcleo hegemónico básico para la construcción del ‘ciudadano’. En este sentido son constitutivas de cualquier proceso hegemónico. Lo que las vuelve relevantes para nuestro análisis es que a través de ellas se expresa una forma particular de experiencia de la relación capital/trabajo.
 - 10 SOUL, J.: (b) «Qué Colectivos reivindicativos enfrentan la reconversión productiva? Hacia una historización de las estrategias de organización gremial frente al proceso de privatización de la ex – SOMISA» en **Seminario «Poder Estatal y Resistencias Sociales» VII Congreso Argentino de Antropología Social**. Salta. Septiembre 2006.
 - 11 Los trabajadores de distintas jerarquías que atravesaron el proceso de privatización fueron el principal grupo de entrevistados en el trabajo de campo. En este artículo utilizamos 8 de las aproximadamente 40 entrevistas que conforman el núcleo de dicho trabajo. El universo de entrevistados comprende cuatro subgrupos: - aquellos que ingresaron a la empresa en el periodo previo a la privatización y continuaban en ella en el momento del trabajo de campo (entrevistas Nº 1, 8, 9, 18)
- aquellos que ingresaron a la empresa y se retiraron durante el proceso de privatización (Nº 19)
- aquellos que se retiraron con posterioridad al proceso de privatización (Nº 2 y 13)
- quienes se retiraron durante el proceso de privatización y continúan trabajando en la empresa como contratistas o prestadores de servicios tercerizados
Otro tipo de entrevistas, fueron realizadas a dirigentes sindicales de las seccionales locales de la Unión Obrera Metalúrgica y Asociación de Supervisores de la Industria Metalúrgica de la República Argentina y a cuadros de jerarquía media de Siderar, reclutados por esta empresa (entr. Nº 15)
 - 12 El desarrollo de las tendencias propias de los procesos de reconversión productiva a partir de 1992 tiene como consecuencia un importante aumento en la productividad que se triplica en seis años: de 12 horas - hombre que se empleaban en la producción de una tonelada de acero en 1992; se baja a 3.9 horas en 1998. *Considerar Gestión Nº 1*. Noviembre 1998. Los datos más actuales de que disponemos no se encuentran desagregados por empresa, de todos modos en la rama continuaron las inversiones en capital fijo y el la tendencia al aumento de la productividad.
 - 13 El proceso productivo que estamos analizando es aquel vinculado *directamente* con la producción de acero y que involucra principalmente a las tareas de operación de los equipos. Se trata de un proceso productivo *de flujo continuo*, caracterizado por ser un sistema au-

tomático, en el que según Marx «...la máquina de trabajo ejecuta sin el concurso humano todos los movimientos necesarios para la elaboración de la materia prima (...» (MARX **K El Capital**, T 1, vol 1. 1999 pp 464). En este tipo de industrias, predomina el trabajo de carácter *indirecto*, vinculado con el control de máquinas y procesos. Por razones de espacio, no analizaremos aquí los procesos de trabajo propios del Mantenimiento de los equipos.

- 14 “el alto horno 2 tiene dos agujeros, cuando van a colar (a sacar el arrabio) haces un agujero y sale el arrabio. Antes; eso corre por unos canales hasta unos vagones que se llaman “termo”, antes, digamos, después de cada colada había que limpiar esos canales porque siempre quedan residuos, este eh, y, a parte, te imaginas el arrabio saliendo a 1500º, el ambiente que eso vuela laminilla, viste, que eso se desprende del grafito. Hoy todos esos canales son cerrados, son todos cerrados con aspiración y vos entras a la sala de colada es como entrar acá con algo de humito pero poco; no se limpian más por que? Porque al estar cerrado todo, ehh, con, con refractario, digamos, no se enfría el canal, no queda residuo, los canales son cortos –porque hay una técnicas nuevas que se llaman “los canales ...”- que antes..., entonces: **nosotros teníamos ahí trabajando 11 personas en cada sala de colada, 11 personas hoy hay 4 y están sentados.** Controlan, no más, este eh, esta bien, por ahí tienen que hacer algún ...para alguna limpieza pero, digamos, hoy trabajan muchísimo menos gente y menos trabajan que antes pero mucho menos.” (Entr. Nº 9)
- 15 En las reconstrucciones de los trabajadores las ‘presiones psicológicas’ se inauguran en el período previo a la privatización de la empresa – en relación a las políticas de reducción de personal – y continúan en las nuevas formas de organización del trabajo. Las ‘presiones psicológicas’ actuales combinan la percepción de la constante *inestabilidad laboral* y el carácter predominantemente mental de las tareas en los puestos informatizados.
- 16 Un ejemplo claro de la disminución del número de ocupantes del puesto, es el de los operadores de grúa: paralelamente con la simplificación de las operaciones, se disminuye el número de gruesos de dos por turno a uno, con un relevante que además desempeña otras funciones.
- 17 “Ahora por ejemplo nosotros... yo recuerdo que se hacían por turno siete coladas en la acería ponele... la colada se llama cuando va a (...) ese, esa... lechera gigantesca que es el convertidor se llena una cuchara que lleva después a las máquinas y vuelca eso es lo que se llama una colada. **El tiempo de la colada en ese momento era de una hora, una hora y cuarto, una hora... quince, una hora veinte;** depende del tipo de planchón que se largaba de todo en ese momento... la dimensión, la calidad del acero, la temperatura, lo que debía llevar la calidad un montón de variables que tienen que ver con los principios del acero.(...) **Ahora, ahora están produciendo, están liquidando una colada en cuarenta minutos, cuarenticinco minutos... Con un tercio menos no, con un tercio de lo que había.**” (Entr. Nº 2)
- “Lo mismo que la acería, el convertidor hacia de 13 a 14 coladas por día, cada colada son 200 toneladas. La misma gente, la misma gente, 34 coladas por día.” (Entr. Nº 19)
- 18 Focalizaremos en este trabajo las transformaciones que emergen del proceso de producción. no nos extenderemos sobre otro aspecto de la cuestión política: las relaciones laborales y su institucionalización. Mencionaremos simplemente que no hay discusión de convenios colectivos y que se da un proceso de recalificación de los puestos entre 1994 y 1997. Además se implementan premios y adicionales sujetos a distintos grados de arbitrariedad (individuales, por sectores, etc.). Tanto las organizaciones sindicales como los representantes empresarios, dan cuenta de un cambio en la ‘forma de negociación’ respecto del período anterior. Más precisiones en SOUL, J. **op. cit** 2002. Para un análisis

- de las relaciones laborales a nivel del sector ver FREYTES, A. «Las relaciones laborales en la actividad sidero – metalúrgica: informalidad y fragmentación»; En: BISIO, R y FERNÁNDEZ, A (comps); **Política y relaciones laborales en la transición democrática argentina**. CEIL – PIETTE. Buenos Aires. 1999.
- 19 SOUL, J.: (a) «Contribución a la Argentina que todos queremos. Organización del trabajo y construcción del consenso en SOMISA (1960 – 1969)» en **VI Jornadas nacionales espacio, memoria e identidad**. Rosario. Octubre 2006
SOUL, J.: (b) «Qué Colectivos reivindicativos enfrentan la reconversión productiva? Hacia una historización de las estrategias de organización gremial frente al proceso de privatización de la ex – SOMISA» en Simposio «Poder Estatal y Resistencias Sociales» **VII Congreso Argentino de Antropología Social**. Salta. Septiembre 2006
- 20 Control y consentimiento resultan aspectos que conviven - contradictoriamente - en la dirección capitalista de los procesos de trabajo. Y esto es porque esa misma dirección posee una determinación fundamentalmente contradictoria. *“La dirección ejercida por el capitalista no es sólo una función especial derivada de la naturaleza del proceso social de trabajo e inherente a dicho proceso; es, a la vez, función de la explotación de un proceso social de trabajo y de ahí que esté condicionada por el inevitable antagonismo entre el explotador y la materia prima de su explotación”* (MARX, K. **op. cit.** T.I, pág. 402)
- 21 Un elemento fundamental a tener en cuenta, es que durante el '92 comenzaban a percibirse los efectos de desocupación y precariedad laboral, protagonizados fundamentalmente por aquellos trabajadores que se habían retirado de la empresa y no lograban reinsertarse en el mercado laboral o habían fracasado como cuentapropistas. El 'miedo a perder el trabajo' se configura como un elemento fundante del disciplinamiento y la aceptación de las nuevas prácticas. Conceptualizamos el período previo a la privatización como el *momento de coacción necesario para el establecimiento de un nuevo bloque histórico*, remitiendo a los conceptos de Gramsci (**Notas sobre Maquiavelo, el Estado y la política moderna**. Ed varias) SOUL, J: **Transformaciones de las estrategias sindicales en contextos de Reconversión Productiva. Un estudio de caso en la Industria Siderúrgica**. Informe final Beca CLACSO – ASDI (en proceso de evaluación) 2007.
- 22 El control del tiempo de trabajo por el capital ha sido retomado por numerosos teóricos como uno de los dispositivos fundamentales para disciplinar a la fuerza de trabajo El control del tiempo de trabajo por el capital ha sido retomado por numerosos teóricos como uno de los dispositivos fundamentales para disciplinar a la fuerza de trabajo Ver, entre otros: ATTALI, J *“Historias del Tiempo”* FCE, s/ref. THOMPSON, E. P. “Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial” en **Tradición, Revuelta y Conciencia de Clase**. Crítica-Grijalbo. Barcelona. 1979)
- 23 La diferencia fundamental respecto de las antiguas formas de organización del trabajo es que en ellas se partía del principio del tiempo asignado a cada tarea y no al conjunto del proceso (CORIAT, B. (1992) **Pensar el revés** y (1979) **El Taller y el cronómetro** Siglo XXI)
- 24 En el desarrollo de esta tendencia, el cliente aparece como el que impone los ritmos de producción de su pedido. La dinámica del 'tiempo impuesto por el cliente' se reproduce en las relaciones entre los trabajadores a través del dispositivo de 'clientes y proveedores internos'.
- 25 Entendemos por horizontalización de las responsabilidades, la redistribución entre los puestos 'de línea' de tareas anteriormente concentradas en las supervisiones. Este movimiento en la gestión implica, al mismo tiempo, que se desplazan las gerencias y los mandos medios como objeto de conflictividad. Para un análisis de las políticas empresarias tendientes a

- la *horizontalización del conflicto y las responsabilidades* ver BURAWOY M (1979) **El consentimiento en la Producción**. Ed Ministerio de Trabajo. España. Madrid. 1989.
- 26 Entre otros MARTINEZ O. y XIMENEZ D **Por qué las nuevas tecnologías?** CIPES 1992 Buenos Aires. También hemos realizado un seguimiento, a través de las publicaciones institucionales de Unilever, de las características de estos proyectos en la planta que esta empresa posee en Villa Gobernador Gálvez, verificando la misma tendencia.
- 27 Creados en 1993, apenas un año después de la privatización de la planta, estos grupos experimentaron un fuerte crecimiento. En 1995 existían, en el Centro Siderúrgico General Savio, 221 trabajadores agrupados en 35 GVS. No logramos acceder a los datos de su evolución, pero desde las publicaciones institucionales de la empresa se realiza un balance de la retracción en la dinámica de crecimiento de estos grupos (tanto en su formación como en el nivel de actividad desarrollado). “Tuvimos una primera etapa con un crecimiento permanente. Luego sufrieron un período de baja actividad (...) hay grupos que han disminuido notablemente su participación y otros que, por el contrario, han incrementado sus actividades” (Jefe de Seguridad, salud y gestión ambiental en Considerar N° 18, mayo '98). En las entrevistas más recientes, los trabajadores comentan que los GVS han desplazado a la Comisión Interna y a los activistas sindicales en la organización de campeonatos de fútbol.
- 28 “Eso de la seguridad... por eso te digo, es relativa a las circunstancias. Hay algo que (...) a la operación, nadie te va a decir nada. Está? La... eh, la seguridad puede servir para el pibe de la compañía, para el pibe del taller, que va a trabajar, viste?, entonces él toma todos los recaudos, porque.. viste? (...) Como no interrumpe eso, si está un mes parado o dos días es lo mismo... No para cuando la línea está funcionando, ese no, eh? Ahí hay que seguir y seguir, sea como sea. (...) estaba todo parado [el proceso de producción], y Pepe, sin casco, sin cosas de seguridad, se cayó de un caño como de tres metros de altura. Se quebró una pierna. NO tenía casco, no tenía... cinturón de seguridad... te crees que alguien dijo algo? estaban los gerentes... no pasa nada!! **Tenés que responder a los requerimientos de ellos, que es la producción, listo. Acá se trabaja por dinero y... no hay otro... no hay tutía.**» (entr. N° 18)
- 29 “Las personas, qué decían antes? ‘Yo voy a trabajar. Yo a las doce y media me voy a mi casa, ya está, no me jodan, ya laburé’; poniendo lo mejor de sí, no?. (...)Eso era. Y el cambio que se quería era ‘Yo vengo a agregar valor, a meterle mi granito de arena a esta chapa que va a salir por allá adelante’. Entonces, las personas conocían su sector de trabajo y capaz que no conocían, si trabajaba en acería, no conocía el Alto Horno o no conocía el Laminador. **Entonces hubo que hacer un trabajo de formación técnica, que es muy fuerte, y de integración, también, entre lo que se llaman ‘proveedores y clientes internos’.**” (Entr. N° 15. Ejecutivo de Recursos Humanos)
- 30 “Este... uno de los graves problemas que nosotros tenemos, nosotros, porque la empresa no lo quiere ver, uno de los graves problemas es que tenemos que ir, en muchísimas ocasiones tenemos que ir a rehacer lo que las empresas contratadas hacen, porque... hay muchísimas cosas que quedan mal. Entonces nosotros tenemos que ir a rehacer... Nosotros porque la experiencia nos llevó a poder hacer cosas que el que no tiene experiencia no las puede hacer; nada más que por eso.(...)» (Entr. N°1)
- 31 MENÉNDEZ, E: **Poder, estratificación y salud**. Casa Chata. México. 1981
- 32 “ claro... porque vos fijate, tenemos la flexibilidad en cuanto al trabajo, pero al trabajo por compañerismo, pero no por obligación. A ver si se entiende algo?... ajá... Suponete que hay un trabajo mecánico. Yo puedo ayudarlos a los mecánicos, pero yo no voy a... aceptar ante la empresa, o sea, que después la empresa me quiere hacer trabajar de mecánico. Ni loco me va a hacer trabajar!. Está? Pero yo, sí, por mi compañero sí me voy a

jugar, voy a trabajar un rato con él, o sea voy... tampoco que... que se haga una historia de siempre, está?(...) Exacto.. [la flexibilidad] la imponen... La imponen, está ya... en los talleres es terrible. El soldador no existe más, como soldador. Antes había una persona que se dedicaba a soldar. Si no había que soldar, él no hacía nada. Estaba sentado, tomaba mate, haría lo que quisiera, qué sé yo... cada uno tenía su actividad particular. Ahora son todos mecánicos, pero. cuando hay una soldadura de precisión sí... no podés, cualquiera de nosotros puede soldar. A ver si se entiende esto; pero podés soldar una cosa así... de no mucha precisión, no?. Si hay una soldadura de precisión, una soldadura que tiene que ser perfecta, tiene que venir el soldador. En cada turno hay uno, pero que no es soldador, es mecánico, está?. Nosotros, se supone que no tenemos que intervenir en la parte de electrónica... la hacemos. Pero la hacemos sectorialmente, a ver si se entiende. Yo trato de pegarme al sistema, entonces... me mandan a hacer un trabajo...(...) Ah, no!. Que lo haga tal persona porque él es... el instrumentista, está?. Si ese tipo no está, no vamos a parar la operación y vamos a... También somos medio cagones en ese sentido, porque nunca arriesgamos más allá de... o sea, nunca entramos en evidencia, está?. El trabajo sale, quién lo hizo, no importa, está?." (Entr. Nº 18)

33 Es en relación con esta experiencia del "patrón ausente" que en la actualidad, algunos trabajadores reconstruyen una SOMISA en la que la característica principal era la no - disciplina y la no - sanción a la transgresión a las reglas y normativas impuestas. Otros trabajadores, mientras tanto, reconstruyen esta experiencia del patrón ausente como la que permitió la consolidación de esa *comunidad de fábrica*, desde la cual tanto se aportó al desarrollo económico de la región y del país. Esto constituye un elemento particular en la estructuración de las relaciones de clase, dado que mantiene diferencias en lo que hace a la percepción de la relación asalariada respecto de otras modalidades de dominación del trabajo industrial: no es un patrón benevolente y paternalista (NEIBURG, F., **Fábrica y Villa obrera. Historia social y antropología de los obreros del cemento**. CEAL. Buenos Aires 1988), no es un patrón que trabaja codo a codo con los obreros (SIMONASSI, S «Relaciones laborales en las fábricas metalúrgicas de Rosario en los años '70' en **Actas de las Jornadas de Antropología de la Cuenca del Plata**. Tomo VI. Pp. 68/75. Rosario. 1996). En la experiencia de los trabajadores de la ex - SOMISA, el Estado que direccionaba y gerenciaba el proceso de producción *no es un patrón*.

34 "Ahora, el otro problema que nosotros tenemos como obreros, empleados, es que seguimos siendo los unos y los otros.(...) Cómo te explico esto?: los que vinieron de la organización Techint, es un núcleo de gente. Y los 'somiseros' somos un grupo de gente. Algo nexo - inconexo [haciendo ademanes con las manos]. Trabajamos juntos, pero fijate: nuestros jefes mayores vienen de Buenos Aires, viajan todos los días en avión; y si no, en Rosario, viajan todos los días en auto. El gerente mío viaja de Rosario todos los días en remisse, vive en Rosario. (...) Hay un avión que viene todos los días, de La Plata - Buenos Aires - San Nicolás. San Nicolás - Buenos Aires - La Plata. Todos los días. En ese viajan este... el gerente principal de la planta y algunos otros... jerárquicos. Seguimos siendo los unos y los otros." (Entr. Nº 1)

"Hay un solo, L., que es el mandamás nuestro que... ese sí, ese vino de... de Techint. Es Techinero... viene de Siderca. Es el único que es... que no es de SOMISA. Y es el que los mantiene en peso a muchos. (...) es una persona que ha hecho un gran trabajo, (...) vino con mucho... con mucho poder. O sea, si a vos te quería echar te echaba, adonde te quiere mandar te manda. Es decir, tiene mucho más poder. No es que vino como Jefe, como vienen por ahí, que si te quieren echar no te pueden echar. En cambio él tiene mucho poder. Nos hizo trabajar bien." (Entr. Nº 8)

"Claro si los techinescos que hay son todos tipos que digitan lo que vos podés hacer." (Entr.

Nº 9) “[la empresa] Está comandada por gente que nada tenía que ver con el medio, es decir, gente que no conoce a nadie, que no tiene, que incluso ni vivía en la ciudad (...) claro; o vivían en el chalet, en el hotel, tipos que viajaban, este eh, el inspector nuevo llegaba en avión el Martes a las 8, 9 de la mañana y, después, se iba en avión a la tarde. O sea, es decir, cuanto tenían contacto con la gente?, decí que le importaba muy poco la gente.” (Entr. Nº 13)

- 35 La primera etapa del trabajo de campo termina antes del 2003/2004; período en que se verifica un importante y notorio ingreso de trabajadores en la planta a través de las contratistas de mano de obra. Una segunda etapa (que se encuentra en curso) trata de abordar las relaciones entre los ‘somiseros’ y los ‘nuevos’ trabajadores de línea u operarios. Hasta el momento, no hemos identificado que esta oposición se superponga a la de ‘somiseros’/‘techineros’.