



## Construir un sindicato en un escenario de heterogeneidad productiva. El caso de la Unión Obrera Metalúrgica en el Conurbano Sur<sup>1</sup>

Building a union from productive heterogeneity. The case of the Unión Obrera Metalúrgica in the Southern Conurbano

Anabel Beliera\*

Belén Morris\*\*

Lucía Trujillo Salazar\*\*\*

Facundo Barrera Insua\*\*\*\*

Recibido: 1 de octubre de 2024  
Aceptado: 10 de diciembre de 2024

**Resumen:** El objetivo de este artículo es analizar las formas mediante las cuales los integrantes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes, Berazategui y Florencio Varela construyen poder sindical en escenarios laborales heterogéneos. Específicamente, estudiamos la *cohesión interna* como un aspecto vinculado con el poder asociativo. Para ello, analizamos datos estadísticos del Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI) –que nos permitieron mostrar el heterogéneo panorama productivo- y realizamos entrevistas semiestructuradas en profundidad a integrantes del sindicato. A lo largo del texto, analizamos de qué formas la heterogeneidad registrada en los procesos de trabajo, en las condiciones laborales y salariales instala desafíos vinculados con alojar las múltiples y desiguales realidades laborales y, a la vez, amalgamar esa heterogeneidad para ser “un sindicato” en las negociaciones con diferentes actores.

<sup>1</sup> El artículo es resultado del Proyecto de Investigación “El poder de negociación sindical y la dinámica de los salarios. Un estudio a través de la acción sindical en actividades económicas del Conurbano Sur (Berazategui, Florencio Varela y Quilmes)”, acreditado por la Universidad Nacional Arturo Jauretche (Res. N°148-18).

\* Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y del Instituto Patagónico de Humanidades y Ciencias Sociales (IPEHCS- UNComa), Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Comahue, Argentina. ORCID N° 0000-0002-4141-2381. anabeliera@gmail.com.

\*\* Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS, UNLP), Argentina. ORCID N° 0000-0003-4224-6183. belen.morris@gmail.com.

\*\*\* Investigadora del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y del Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Nacional Arturo Jauretche; Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. ORCID N°0000-0003-4319-1604. luciatrijillos@gmail.com.

\*\*\*\* Investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y del Instituto de Investigaciones en Humanidades y Ciencias Sociales (IdIHCS, UNLP), Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina. ORCID N° 0000-0002-7560-0145. fbarrera@fahce.unlp.edu.ar.

**Palabras clave:** Unión Obrera Metalúrgica, heterogeneidad productiva, poder sindical, poder asociativo, industria metalúrgica.

**Abstract:** The aim of this article is to analyse the ways in which members of the Unión Obrera Metalúrgica (UOM) in Quilmes, Berazategui and Florencio Varela build union power in heterogeneous labour scenarios. Specifically, we study internal cohesion as an aspect linked to associative power. To do so, we analysed statistical data from the Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI) –which allowed us to show the heterogeneous productive landscape– and conducted semi-structured in-depth interviews with union members. Throughout the text, we analyse that the heterogeneity registered in work processes, working conditions and salaries creates challenges related to considering the multiple and unequal labor realities and, at the same time, merging this heterogeneity in order to be "one union".

**Keywords:** Unión Obrera Metalúrgica, productive heterogeneity, trade union power, associative power, metallurgical industry.

## Introducción

El objetivo de este artículo es analizar las formas mediante las que la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) construye poder sindical en escenarios laborales heterogéneos. Específicamente, estudiamos la *cohesión interna* como un aspecto vinculado con el poder asociativo.<sup>2</sup>

Hemos seleccionado el caso de la industria metalmeccánica dada su relevancia en cuanto a la generación de empleo registrado en la región, preguntándonos por la construcción de poder asociativo de los/as trabajadores/as metalúrgicos.<sup>3</sup> Más allá de la relevancia local que tiene este sector

<sup>2</sup> En investigaciones anteriores hemos estudiado comparativamente aspectos relativos al poder estructural de los trabajadores de la industria metalúrgica y los trabajadores de la industria alimenticia de la región (Morris, Barrera Insua, Beliera, et al., 2021)

<sup>3</sup> Siempre que fue posible evitamos referirnos a los sujetos colectivos con el uso del masculino genérico, usando fórmulas como "los/as trabajadores/as". Sin embargo, cuando hemos analizado las palabras de los/as entrevistados/as, hemos mantenido la formulación tal y como lo expresaron ellos/as mismos/as.





de la industria, debe tomarse en cuenta su importancia para el estudio del devenir histórico de las organizaciones sindicales a nivel nacional (Dawyd, 2015; Dicósimo, 1993; James, 2005; Mónaco, 2020; Pozzi, 1992).

Martuccelli y Svampa (1997) afirman que la UOM fue durante varias décadas el sindicato más fuerte del país. Esta ha sido central en la historia argentina y se han realizado diversas investigaciones que lo tomaron como emblema de la articulación entre crecimiento industrial y centralidad del movimiento obrero organizado durante el peronismo. En 1946 la UOM recibió su personería gremial y en 1948 obtuvo su primer convenio colectivo, buscando realizar dos objetivos fundamentales: la unidad de todos los obreros de la industria metalúrgica y la complementación de las fuerzas puramente sindicales con el apoyo formal del Estado (Dicósimo, 1993). El gran crecimiento de las afiliaciones y la movilización durante este periodo generó una alteración de las relaciones de fuerza en las fábricas a favor de los obreros, tal como fue señalado por Daniel James (2006). Analizando la Seccional Tandil de la UOM, Daniel Dicósimo (1993) mostró la relación entre la industrialización del sector metalúrgico, el vínculo con el sistema político nacional y las demandas por mejoras en las condiciones laborales dentro de las fábricas. A partir de 1946 se registró un gran proceso de movilización obrera en las fábricas y talleres metalúrgicos en esta ciudad, que permitió no solo un significativo flujo de afiliaciones sindicales sino también un salto cualitativo en las reivindicaciones obreras, en el grado de realización de las mismas y en la participación en reuniones sindicales (Dicósimo, 1993).

Este primer momento de resplandor de la industria metalúrgica y de la UOM se vio tensionado por diversos procesos históricos. Según Dicósimo (1993), a partir de 1950, en un contexto de restricción económica, se contrajo el flujo de movilización obrera debido a la autocontención de los líderes sindicales y a la política desmovilizadora del gobierno peronista (Dicósimo, 1993). Cuando años después se recompuso la movilización obrera, la dirigencia sindical se vio fuertemente cuestionada. Diversas investigaciones analizaron las tensiones generadas a partir de la lucha de

las bases contra la dirigencia sindical en los años setenta. Algunos casos emblemáticos donde se disputó la conducción de la seccional metalúrgica e, incluso, de la UOM a nivel nacional, han sido el de Acindar, situado en Villa Constitución, al sur de la provincia de Santa Fe (Dawyd; 2015; Santella y Andujar, 2007) y el de Quilmes, en la provincia de Buenos Aires, analizado por Pozzi (1992).

El desguace industrial tras la implementación de políticas neoliberales a partir de la década de 1970 implicó un gran impacto en el sector metalúrgico, tanto en términos productivos como sindicales. La UOM se convirtió entonces en un caso privilegiado para investigar la incidencia de estos cambios en las identidades político-sindicales. Danilo Martuccelli y Maristella Svampa (1997), en su libro *La Plaza Vacía: las transformaciones del peronismo*, constataron un tránsito de “la patria metalúrgica” al “heavy metal” ; o un pasaje de un momento caracterizado por identidades de trabajadores/as metalúrgicos/as articuladas por el sindicato (y conectadas con el peronismo), a otro momento de “identidades astilladas” (Svampa, 2000).

Por su parte, la seccional Quilmes (que incluye los municipios de Quilmes, Berazategui y Florencia Varela) ha revestido un particular interés académico (Martuccelli y Svampa, 1997; Pozzi, 1992). Martuccelli y Svampa (1997) han analizado esta seccional debido, justamente, a que es representativa de cierta heterogeneidad en relación a los procesos industriales y políticos: los municipios de Quilmes y Berazategui conocieron fuertes flujos migratorios entre 1930 y 1940 y un proceso de desarrollo industrial que arrancó hacia fines del 40; mientras que Florencia Varela vio su expansión demográfica en la década del 70' y se caracterizó por la ocupación de tierras y asentamientos de villas de emergencias, con altos índices de pobreza. Esta seccional de la UOM nuclea establecimientos industriales en gran parte pertenecientes a pequeñas y medianas empresas, y pequeños talleres metalúrgicos incluidos en la categoría de microemprendimientos (Martuccelli y Svampa, 1997; Pozzi, 1992).

Si tomamos el Convenio Colectivo de Trabajo N°260/75 firmado por





la UOM y las tres Federaciones Argentinas de la Industria Metalúrgica como referencia para definir el sector, encontramos que esta actividad engloba la fabricación de productos elaborados de metal, de metales comunes, la fabricación de maquinarias y de equipo eléctrico. La heterogeneidad no compete únicamente a las diferentes subramas que se alojan allí sino a que, dentro de cada una de ellas, se encuentran fábricas de 300 trabajadores y pequeños talleres de 4 obreros; lugares de trabajo con procesos laborales significativamente automatizados y lugares donde el trabajo se lleva adelante de forma casi artesanal; empresas multinacionales y talleres cuyos dueños pertenecen a una misma familia y rotan en la dirección; fábricas donde el salario se conforma por un conjunto de premios adicionales que multiplican los ingresos previstos para cada categoría del escalafón y talleres en los cuales estos adicionales no existen; por último, un conjunto de talleres que funcionan como empresas subcontratadas por la empresa principal y que llevan adelante trabajos de forma tercerizada.

A partir de la década del 90' esa heterogeneidad se profundizó: “mientras que las pequeñas y medianas empresas generaron un 25% del empleo, a pesar de la caída en la productividad, las grandes empresas expulsaron mano de obra e incrementan su productividad” (Martuccelli & Svampa, 1997, p. 212).<sup>4</sup> A esta crisis del sector industrial, se suman cambios en el ámbito de la organización del trabajo, favoreciendo la flexibilidad, des-especialización y polivalencia. Además, se apunta a la descentralización de las relaciones laborales y a una mayor localización de la negociación colectiva en el ámbito de la empresa (Martuccelli & Svampa, 1997), aspecto que aún reviste centralidad, como veremos más adelante. En la modificación del convenio colectivo de 1994, también se incorporan premios a la producción (Harari, 2016).

<sup>4</sup> Debe mencionarse que algunas de las políticas de racionalización económica y promoción de pautas de productividad no fueron novedades de la aplicación de políticas neoliberales. Daniel James (1981) analiza cómo el convenio firmado en 1959 en la industria metalúrgica introduce el sistema de bonificaciones y otras formas de incentivos a la producción.

La UOM, que tradicionalmente ha alentado un discurso en defensa de la unidad del sindicato, a través de la centralización de la acción y de la negociación colectiva, se presenta como uno de los gremios más dañados por el desembarco de políticas neoliberales (Martuccelli & Svampa, 1997). Tal como afirman estos autores, tal vez como en ningún otro sindicato, la UOM trabaja con los elementos más significativos del imaginario nacional-popular en el espacio sindical: la unidad sindical y el principio de la conducción; siendo un tema recurrente el de la unidad tanto en palabras de delegados como de dirigentes. Martuccelli y Svampa (1997, p. 221) hablan de un “culto a la unidad” como producto de las características de la estructura sindical argentina, donde la lógica de la agregación y la centralización jerárquica tendieron a privilegiar la figura de la unidad. En este contexto, dadas la relevancia de la UOM y de la unidad sindical en su propia configuración, aquí nos preguntamos: ¿Cómo se da el proceso de construcción de un sindicato en un contexto de creciente heterogeneidad productiva y descentralización de la negociación? ¿A través de qué mecanismos la UOM Quilmes construye unidad y cohesión interna en un marco de profunda y creciente heterogeneidad?

Argumentaremos que la heterogeneidad productiva no es simplemente un dato contextual, un armazón estructural que actúa más allá de los sujetos y grupos, sino que es una cuestión incorporada a las acciones y prácticas mediante las que se construye *lo sindical* en los espacios de trabajo. El sindicato no es una institución externa a las fábricas y talleres que simplemente tiene una “bajada” territorial en esos escenarios productivos, sino que es una práctica construida a diario en diferentes contextos y relaciones que lo moldean. En este sentido, incluso hablando de afiliación sindical -uno de los indicadores clásicos de poder de las organizaciones de trabajadores- veremos que no se trata simplemente de un indicador cuantitativo que refleja la magnitud del sindicato en el espacio de trabajo, sino que es sobre todo una *práctica* puesta a jugar en el marco de relaciones situadas entre trabajadores y empresarios. Mostraremos que la heterogeneidad productiva permea las prácticas sindicales, y que





los/as militantes y trabajadores/as *hacen algo* con eso. Veremos esto en dos tipos de procesos: qué acercamientos proponen en distintos espacios de trabajo y cómo son las demandas por mejorar las condiciones laborales y sindicales en esos lugares.

Nos serviremos de los debates teóricos producidos en torno al concepto de *poder sindical*. Al interior de este concepto, se han identificado distintas dimensiones que permiten volverlo operativo para el análisis empírico. Sus principales componentes son el poder estructural y el poder asociativo (Perrone et al., 1984; Korpi, 1985; Silver, 2005; Wright, 2000), pero revisiones posteriores de este primer enfoque incorporaron el poder institucional y social como subdimensiones del poder sindical (Schmalz, 2017; Schmalz et al., 2018).<sup>5</sup>

El *poder estructural* es aquel que detentan los/as trabajadores/as a partir de la posibilidad de infringir costos económicos a las empresas del sector (y asociadas) mediante conflictos con paro parcial o total de la actividad (Perrone, 1983; Wright, 2000). La dimensión complementaria es la que se refiere al *poder asociativo*, el cual “resulta de la formación de una organización colectiva de los trabajadores” (Silver, 2005). Es decir, el mismo se constituye a través de los recursos derivados del propio proceso de organización gremial. En palabras de Marissa Brookes (2018), el poder asociativo es un poder *de* los/as trabajadores/as, que compele a los miembros de la organización sindical a actuar de forma colectiva. En este sentido, es un poder que está por encima y robustece a las demás fuentes de poder sindical.

<sup>5</sup> La formulación del enfoque de recursos de poder ha mostrado una significativa productividad analítica para el estudio de realidades empíricas diversas. No obstante, algunas características del enfoque han sido cuestionadas: en general, se ponderó la importancia de reflexionar sobre la naturaleza relacional del poder (Brookes, 2018) y de considerar *para qué* es utilizado ese poder (Gallas, 2018; Nowak, 2018), jerarquizando así la pregunta por los objetivos más amplios de la acción sindical. En esa dirección, a nivel local, Clara Marticorena y Lucila D’Urso (2021) han jerarquizado la discusión sobre las estrategias sindicales, aspecto que consideran ausente en el enfoque de recursos de poder debido al racionalismo que esta perspectiva arrastra.

Siguiendo la clasificación de Lyhne Ibsen (2024), éste puede ser conceptualizado en términos “minimalistas”, tomando en consideración sólo la densidad sindical, es decir, la proporción de trabajadores sindicalizables que son efectivamente afiliados del sindicato. Pero, complejizando esta mirada, podemos encontrar enfoques “holistas” que consideran otras dimensiones. Los aportes de Stefan Schmalz (2017; Schmalz et al., 2018) se ubican en esta segunda perspectiva, en tanto identifica que los recursos humanos y materiales del sindicato, la eficiencia organizacional, la voluntad de acción por parte de los miembros y la cohesión interna son componentes del poder asociativo. Lyhne Ibsen (2024) suma a este análisis la indagación sobre la estructura interna del sindicato, sus canales de comunicación y de acción y sus ámbitos de representación. También existen conceptualizaciones que integran al estudio del poder asociativo a los vínculos que el sindicato sostiene con otros actores (Barrera Insua, Morris, Beliera, Medina, 2022; Lévesque & Murray, 2010).

En adelante buscaremos pensar en la complejidad del poder asociativo en un sector económico con diversas situaciones productivas, de la que se desprenden distintas realidades organizativas y laborales-salariales. Dadas las características del sector que analizaremos, la pregunta estará centrada en la forma en que construyen *poder asociativo*, y específicamente en la consolidación de la *cohesión interna* como un elemento clave para tal propósito. Schmalz, Ludwig y Webster (2018) asocian este aspecto con la construcción de una identidad colectiva a través de redes sociales densas, de vínculos interpersonales, experiencias cotidianas compartidas y de un plafón ideológico común. La existencia de esta cohesión interna, dicen los autores, es crucial para conducir una acción sindical. Este concepto dialoga con la preocupación de autores como Refslund y Arnholtz (2022; 2024) quienes, desde una perspectiva centrada en los recursos de poder pero crítica respecto al enfoque de Schmalz, han reparado en los heterogéneos y diversos intereses que existen no sólo entre trabajadores/as, sino también en la subjetividad de cada trabajador/a. La inquietud coloca en el centro la reflexión empírica sobre





los procesos de construcción, agregación y articulación de intereses y preferencias. La pregunta que en este artículo nos formulamos recoge esta pregunta y busca brindar algunos elementos para responderla en un caso que combina una identidad sindical fuerte, históricamente sedimentada, y un contexto de heterogeneidad productiva.

Para abordar los aspectos vinculados a las *dimensiones asociativas del poder sindical*, analizamos los sentidos que las propias personas y grupos le asignan a la participación gremial en este sector y la forma en que la heterogeneidad característica del sector es apropiada por los sujetos en su práctica sindical. Para ello, realizamos entrevistas semiestructuradas en profundidad (Marradi, Archenti y Piovani, 2010), en las que planteamos un guión de entrevista flexible. Se definieron tres bloques temáticos que permitieron establecer una conversación con los/as entrevistados/as en torno a sus trayectorias laborales y de militancia, las características de las organizaciones sindicales, y las características de la negociación y el conflicto salarial. El trabajo de campo se realizó en la segunda mitad del año 2023, y se llevaron a cabo seis entrevistas semiestructuradas en profundidad, incluyendo a dirigentes y delegados de la Seccional Quilmes, Florencio Varela y Berazategui. Además, hemos trabajado con una fuente estadística: bases georreferenciadas del Centro de Estudios para la Producción (CEP XXI), que permiten contar con datos comparables a nivel de municipios y posibilita construir valores agregados para el conjunto del Conurbano Sur. A partir del disparador encontrado en las entrevistas, decidimos usar estas bases y contar con una caracterización de la región, poniendo especial énfasis en la heterogeneidad productiva. Para ello, trabajamos con series de empleo a dos dígitos según el Clasificador de Actividades Económicas (CLAE).

El texto se estructura en cuatro secciones. En la primera, mostramos el escenario de heterogeneidad productiva a partir de fuentes cuantitativas. En la segunda, planteamos un análisis de esta condición a partir de los datos cualitativos para dar cuenta de las prácticas, las acciones y los sentidos que los actores despliegan a partir de dicha heterogeneidad. En la

tercera y cuarta nos concentramos en dos prácticas y procesos sindicales: los modos de vincularse con lo sindical y las diferentes formas de demandar mejores condiciones laborales en espacios de trabajo heterogéneos.

### Heterogeneidad productiva del sector metalmeccánico

La heterogeneidad productiva es un fenómeno largamente estudiado en nuestro país. Desde enfoques que han sostenido el atraso de nuestras economías a raíz de una estructura productiva desequilibrada que establece un límite crónico al crecimiento de la economía (Diamand, 1988), hasta aquellos que ponen el foco en la heterogeneidad de la estructura económica con consecuencias en la estructura ocupacional y las disparidades de ingresos del mercado laboral (Barrera Insua & Fernández Massi, 2017; Salvia & Vera, 2011). A lo largo de nuestra investigación, y a raíz del emergente del campo, avanzamos sobre las características particulares que este rasgo general de nuestra economía exhibía en los principales sectores del Conurbano Sur, particularmente en el sector Metalmeccánico, dada la relevancia en términos de empleo en la región.

En el Conurbano Sur la Industria Manufacturera tiene la mayor participación de puestos de trabajo asalariado formal a nivel de grandes sectores (29 % en Berazategui, 28% en Quilmes y 25% en Florencio Varela). Dentro de la industria manufacturera la rama de metalmeccánica tiene predominancia en la generación de puestos de trabajo formal, considerando las subramas contempladas en el convenio colectivo<sup>6</sup>.

Al analizar la Metalmeccánica en el Conurbano Sur se encuentra una gran disparidad tanto entre tamaños de planta como los niveles salariales, en cada uno de los subsectores que la componen. Al respecto, *Fabrica-*

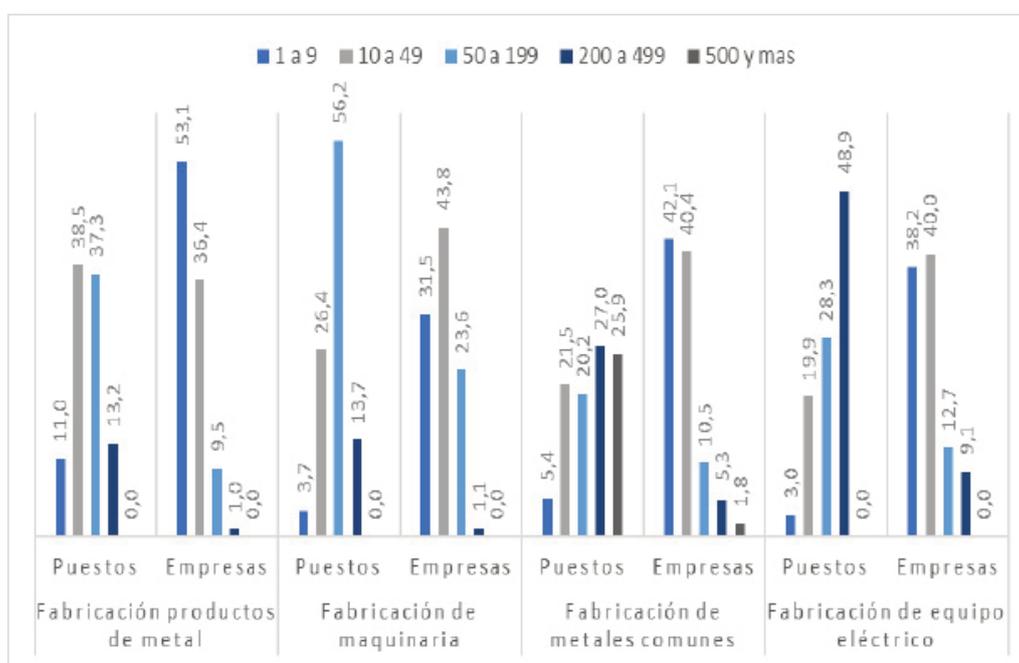
<sup>6</sup> Establecimos la correspondencia posible entre las actividades del Convenio Colectivo de la UOM y las actividades declaradas según el CLAE a dos dígitos, identificando las siguientes subramas: Fabricación de productos elaborados del metal, Fabricación de metales comunes, Fabricación de maquinaria y Fabricación de aparatos eléctricos.





*ción de metales comunes* es la única subrama que posee empresas de más de 500 trabajadores en el territorio, y allí se presentan los salarios más altos. Además, encontramos la mayor disparidad con los salarios de los/as trabajadores/as que se desempeñan en talleres. Por el contrario, la subrama de *Fabricación de productos de metal* es la que presenta la estructura productiva más desconcentrada: la mitad de las empresas tiene un tamaño de planta de hasta 9 personas y presenta los menores salarios de la industria.

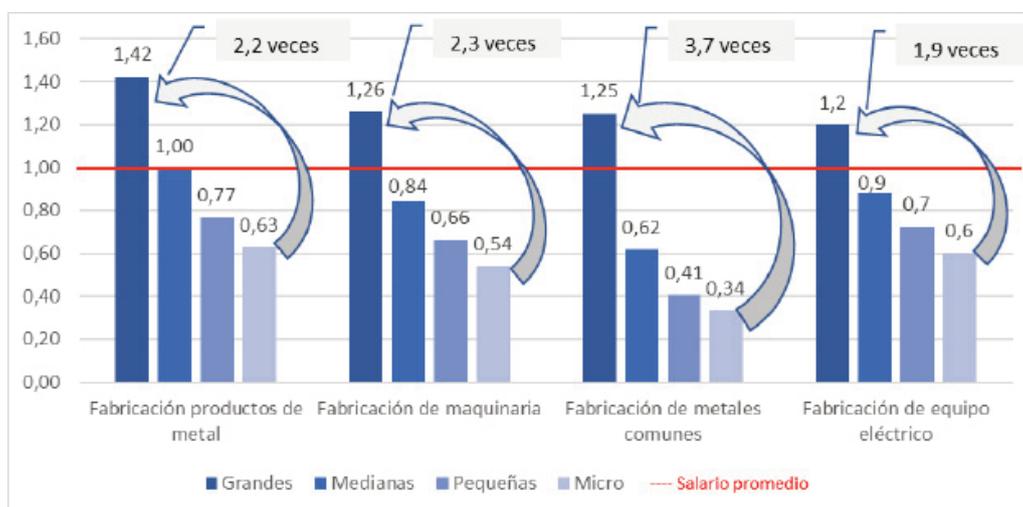
Gráfico I. Distribución de los puestos de trabajo y de empresas formales privadas según tamaño de los establecimientos productivos en el Conurbano Sur. Año 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de procesamientos de datos del CEP XXI. (información consultada en abril de 2024)

Los establecimientos productivos de diversos tamaños conllevan una significativa dispersión en las condiciones salariales y laborales en las que trabajan las/os metalúrgicas/os. Aquellos establecimientos de mayor tamaño son también los que tienen una mayor capacidad de pago, tanto en relación con salarios de eficiencia y por mayor productividad.

Gráfico II. Brecha salarial respecto al salario promedio en Subsectores Metalúrgicos a nivel nacional, según tamaño de empresas. Año 2022.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE). Nota: El salario promedio de cada subrama está normalizado en 1. Las brechas salariales están calculadas respecto al salario promedio de cada subrama.

El estudio realizado por el ex Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (2023), resalta el caso del convenio metalúrgico (CCT 260/75) porque cubre una mezcla de grandes empresas de alta productividad y pequeñas de baja productividad bajo el mismo acuerdo, lo que dificulta establecer una relación directa entre el convenio y el desempeño productivo. Esta situación demuestra cómo un mismo marco regulatorio laboral puede aplicarse a empresas con una amplia variedad de niveles productivos sin que los/as trabajadores/as disfruten de condiciones laborales y salariales uniformes. Esto es así dado que el convenio establece una regulación mínima, pero las empresas pueden adaptarse a estas reglas de acuerdo a sus características específicas (como tamaño, productividad o tecnología). Además, los aspectos no cubiertos por el convenio permiten cierta flexibilidad para que las empresas ajusten las condiciones laborales según sus necesidades particulares. Algo que el estudio llama “plasticidad” y que refiere a la posibilidad de introducir cláusulas de mejora salarial





y de condiciones de trabajo por incrementos de la productividad, ante transformaciones del contexto económico, productivo o sectorial.

Por tanto, la estructura productiva heterogénea se traduce en un escenario laboral disímil desde lo salarial y, atado a ello, en las condiciones de vida de las y los metalúrgicos. Estas características productivas constituyen, a la vez, el telón de fondo sobre el que operan las prácticas sindicales y el escenario en el que actúan para transformarlo y hacer de esa heterogeneidad *un colectivo* de trabajadores.

### La heterogeneidad productiva, desafío para la acción sindical

Esta heterogeneidad se emplaza sobre el fondo de una industria en retroceso. Un dirigente de la seccional refiere a este repliegue mostrando la cantidad de afiliados que el sindicato fue perdiendo y ganando en las últimas décadas:

“Para que te des una idea, la UOM tenía 400.000 afiliados y después de los 90 quedaron 50.000, en el año 2001, 2002 al 2015 volvimos a ser 250.000 afiliados, del 2015 al 2019 perdimos 70.000 y ahora los recuperamos, debemos estar de 10.000 a 15.000 abajo de esos 250.000.” (Axel, dirigente de seccional).<sup>7</sup>

De su balance surge que, tras el desguace industrial de los años noventa en Argentina, la cantidad de afiliados a la UOM no se ha recuperado. Ello podría haberse debido a un crecimiento en la cantidad de trabajadores metalúrgicos que no fue acompañado por aumentos en la cantidad de afiliados al sindicato. No obstante, el mismo dirigente explicita el achicamiento en las empresas metalúrgicas en el siguiente fragmento,

<sup>7</sup> Para garantizar el anonimato de los entrevistados/as, se han colocado seudónimos en todos ellos.

y lo mismo se visualiza en el relato de una trabajadora de taller que refiere al achicamiento y potencial cierre de la empresa por “*falta de trabajo*”:

“Lo que pasa que, antes, empresa grande era una empresa de mil tipos, de 500 tipos. Cuando se hizo la destrucción de la industria nacional para nosotros una empresa grande ahora es la que tiene 100 y antes era una pyme. (...) Hoy para nosotros una mediana es de 50 tipos, una pyme, y empresas chicas son de 20 para abajo. Ni hablar los talleres de cuatro o cinco.”  
(Axel, dirigente de seccional)

“Es un taller chico. Éramos 54... hace 4 años atrás te puedo decir, pero últimamente hemos bajado mucho el trabajo y hoy por hoy te digo que vamos a continuar hasta diciembre porque tenemos contratos hasta diciembre y después ya no, se disuelve la empresa porque no hay trabajo.” (Rocío, delegada de taller).

Un primer aspecto para destacar en relación con la heterogeneidad alude a su dimensión productiva: hay una diferencia relevante en el número de trabajadores, en el tipo de procesos de trabajo que llevan adelante (sus grados de automatización), en la capacidad económica de las empresas donde trabajan y en las posibilidades que eso imprime a la negociación de salarios y condiciones de trabajo. En relación con este punto, un dirigente de la seccional indicaba:

“Cada fábrica es un mundo, todas las fábricas no son iguales, muchas veces, qué nos pasa, que vos tenés que estar conteniendo eso ¿Por qué? Porque los trabajadores de Siderar tienen un premio de la participación en la ganancia que cobra 800.000, un millón de pesos este año y no puede compararlo con una empresa, que nosotros tenemos, de 300 tipos, de 100 y los talleres que tienen 3 o 4 personas. Son metalúrgicos. Los talleres mecánicos muchos son metalúrgicos. Tienes lugares que hacen herrería, son metalúrgicos y vos representas a todos. Entonces hay mucha diversidad entre las fábricas, entonces vos no podés hablarle a un delegado igual que al otro. (...) Yo he tenido muchas discusiones con las empresas más grandes, porque muchos son aprieta-botones, que yo le digo,





vos caes y apretas botones rojos, botón verde, está todo automatizado, y vos te vas una PYME que tiene 10 tipos, y son torneros, son fresadores, son rectificadores. Y ese pibe pierde un trabajo, son soldadores y encuentran otro lado, los demás no encuentran laburo más en ningún lado” (Axel, dirigente de seccional).

Del fragmento anterior podemos destacar, por un lado, la diferencia en el tamaño de los establecimientos y lo que esto implica para aunar esa diversidad mediante la representación sindical; por otro, las diferencias salariales entre los/as trabajadores/as; por último, la tensión entre la calificación laboral de esos trabajadores y esa diferencia salarial, que inclina la balanza hacia los/as trabajadores/as que participan en empresas con alta dotación tecnológica (los “*aprieta-botones*”) pero que, en una situación de desempleo, parece volcarse al otro grupo. Un delegado de un taller hace referencia a la heterogeneidad existente entre establecimientos de la siguiente forma:

“Los talleres son muchas realidades distintas, el trabajo, el salario, por qué pelear. Yo no lo veía mal a comparación de otros, porque cobramos en tiempo y forma; una vez que cerramos algo, siempre lo cumplían. Por eso si pasaba alguna cosa, lo resolvíamos... teníamos la ropa, el pago siempre estaba, los aguinaldos siempre cobrábamos, las vacaciones cobrábamos bien, caja navideña a fin de año. Si bien por ahí algunos otros talleres hacían trabajo más grande, más pesado y por ahí cobraban solamente el básico, [o] premios que no variaban, siempre una suma fija y se quedaba quieto en el tiempo y no aumentaba. Bueno, y otros compañeros que ganaban... por ejemplo Siderar, por ahí que eran de 20 trabajadores [y] tenían premios muy buenos, hasta 70 por ciento del valor del sueldo de ellos. Muchas, muchas realidades. (Facundo, delegado de taller).

Al margen de estos establecimientos a los que refieren los entrevistados –grandes fábricas, empresas medianas y pequeños talleres- apa-

recen las empresas recuperadas, establecimientos organizados bajo la forma de cooperativas que han sido referidos en la mayor parte de las entrevistas. Estos emprendimientos son el eslabón más débil de la cadena metalúrgica. En una entrevista, un dirigente de la seccional marcaba:

“La realidad es que acá cuando se empezó a hacer lo de la empresa recuperada, parecía todo que era un logro y que era un hito y yo era parte de los que tomaban la fábrica y bancaba a los compañeros. La realidad te marca que ninguna le dio dignidad al trabajador, son muy pocas las que sobreviven y las que realmente terminan haciendo que los compañeros no padezcan hambre, que realmente sea algo redituable, de que la puedan administrar, de que la puedan llevar adelante, de que puedan estar mejor” (Axel, dirigente de seccional).

Esta situación de heterogeneidad productiva no puede pensarse desconectada de las condiciones laborales y salariales. Sin embargo, la relación no es lineal: es posible que quienes trabajan en una empresa más importante tengan mejores oportunidades para negociar sus condiciones laborales y salariales. De hecho, en la empresa más grande de la zona (Ternium Argentina S.A. –ex Siderar-) se poseen salarios sustancialmente mejores al resto por la relevancia de los ítems adicionales al salario básico de cada categoría. No obstante, en aquellos talleres chicos donde predominan las relaciones interpersonales cara a cara, en ocasiones, es posible negociar términos favorables para los/as trabajadores/as en la relación laboral. Sobre este punto volveremos más adelante.

### Vincularse con lo sindical en espacios de trabajo heterogéneos

A partir de las entrevistas hemos identificado la importancia que tienen en los talleres los vínculos cara a cara para los procedimientos de afiliación. Las vinculaciones que se generan en el espacio de trabajo van





más allá de las tareas estrictamente laborales, y extienden los sentidos asignados a las tareas de los/as delegados/as sindicales. Uno de ellos planteaba diferentes asuntos que habían marcado su tránsito como delegado; asuntos que sobrepasaban lo salarial y lo estrictamente laboral para abarcar la salud, el ocio, los momentos de descanso:

“Después bueno, el tema de mejoras dentro de la planta, había un montón por hacer, uno que está 8 horas por día, observa, y acá cuando cambiaba, esto se puede cambiar. Por ejemplo, de almuerzo teníamos un sanguiche de fiambre y yo decía “che esto nos va a matar, hagamos algo”, y bueno, era una voz en el vacío, viste, nadie te da bolilla. (...) Pudimos llegar a que se creó un SUM [salón de usos múltiples] que no había, un SUM con una tele de 70 pulgadas, YouTube, software, aire acondicionado, bicicleta, metegol, parrilla, todo para los empleados de ahí. Dijimos que, siempre se dice, un empleado tiene que sentirse bien, esta es la segunda casa, y si se siente mal y acá viniendo a laburar, creo que no corresponde. Tiene que sentirse cómodo, tiene que estar como es su casa, de hecho, algunos también puede estar mejor que en su casa, porque la verdad, pudimos llegar a lograr eso. (...) Nosotros lo que hicimos fue poder aprovechar los estudios malos que nos salieron, como para poder solicitar algún tipo de maquinaria, para hacer algún tipo de actividad. El que quiere tener actividad, el que quiere distraerse un poco jugando al metegol con otro compañero que lo haga, y el que está cansado y tiene que sentarse en el sillón a dormir que lo haga”. (Luis, delegado de empresa mediana).

Las relaciones políticas que se traman entre trabajadores y delegados están profundamente imbricadas con las cuestiones afectivas, basadas en un conocimiento mutuo y el establecimiento de un compromiso personal. Tal como afirma Miguel, “lo gremial” va más allá de las cuestiones laborales:

“O sea, a veces no son conflictos gremiales, (...) vos sos esa persona que vinculó, que hay... Sos el padre, sos la madre, sos la maestra jardinera, sos el psicólogo, sos el que lo ayuda a

pagar las deudas, sos el contador de él, porque les sacamos la cuenta todos los meses de lo que tienen que cobrar. Sos financista, porque si no tiene plata de su bolsillo... El delegado no es una articulación gremial. El delegado es como ese protector que tienen los compañeros muchas veces.” (Miguel, delegado de empresa mediana).

En este sentido, se extienden también los límites territoriales de la acción gremial. Además de lo correspondiente a las relaciones establecidas en la fábrica, las relaciones gremiales canalizan demandas y necesidades de índole personal, familiar, barrial:

“El delegado no es sólo la fábrica, eso. Es más. El compañero que está haciendo la casa, vamos todos a ayudarlo a levantar la casa. Es un vínculo más grande que eso. Entonces, no es solo gremial. A veces los conflictos son personales.” (Miguel, delegado de empresa mediana).

Estos vínculos personalizados, basados en el conocimiento mutuo, suelen estar mediados por la presencia de un delegado en el espacio de trabajo. No obstante, un delegado de una gran empresa manifiesta que, pese a existir la representación sindical en el lugar de trabajo, allí la tarea de representar sindicalmente asume otra complejidad: no existe una cercanía permanente con todos/as y, además, los puestos y los turnos son rotativos:

“Es muy complejo el tema del trabajo porque hoy por hoy son cuatro galpones distintos, yo estaba en un galpón, José estaba en otro galpón, por eso el tema de la división de seis delegados también, porque era un delegado por cada galpón. (...) [Los turnos] son rotativos. Mañana, tarde y noche. Hay líneas que rotan mañana, tarde y noche. Hay líneas que rotan mañana y tarde. Hay lugares donde tienen la posibilidad de tener un turno fijo de 8 a 5. Depende dónde te toque. Lo que sí es que ninguno tiene un lugar asegurado, es mucha rotación dentro de los puestos de trabajo. Me sobrarían los dedos de una mano





para decirte una persona que hace más de tres años que está en el mismo puesto, no suele suceder eso” (Pablo, delegado de fábrica grande).

El estatuto vigente de la UOM establece que en aquellos establecimientos con hasta 20 trabajadores, puede haber dos delegados; si hay entre 21 y 50 trabajadores, corresponden tres y, por cada 30 trabajadores o fracción mayor de 20, se agrega un delegado más. Es una preocupación para la dirigencia local del sindicato cómo tomar contacto con aquellas fábricas donde no hay presencia de delegados. Han ido poniendo en práctica estrategias que les permiten abarcar a un gran conjunto de trabajadores. Una de ellas consiste en la realización de un breve relevamiento de condiciones laborales a partir de la realización de una encuesta. El contacto con los/as encuestados/as es aprovechado en un doble sentido: para obtener información sobre las condiciones laborales en esas fábricas y para, simultáneamente, tomar contacto con quienes responden la encuesta, abriendo un diálogo que pueda replicarse en el futuro. Tal como vemos en el siguiente relato, además de un instrumento de construcción de información relevante, la encuesta es aquí una práctica de vinculación sindical:

“Estos papeles que ustedes ven acá, Quilmes, Bernal, Berazategui y Varela, son todas las fábricas que no tienen delegados que nosotros estamos visitando permanentemente. Los compañeros van, visitan, hemos implementado una encuesta que se hace en todas las fábricas en la que vos preguntas si estás categorizado, si te pagan la antigüedad, si vienen liquidando bien las vacaciones, los aguinaldos, todas las cosas más básicas. Eso nos arrojan datos en el cual nosotros armamos como un semáforo, rojo, amarillo y verde. El verde son las empresas que tienen premio de producción, premio de presentismo, todas las que tienen por encima de los convenios colectivos. Las que están en amarillo son las que son una empresa como básica, tienen lo básico y yo quiero que mejoren. Y las que están en rojo son las que hoy nosotros hicimos un acuerdo con el AFIP y el Ministerio de Trabajo y estamos saliendo a

hacer inspección en conjunto” (Axel, dirigente de seccional)

Otras prácticas puestas en juego para establecer vinculaciones con el sindicato están referidas a garantizar espacios recreativos. Un punto de contacto en la experiencia de afiliación de trabajadores/as de talleres pequeños y de grandes fábricas está vinculado a la sociabilidad que se genera en torno al camping sindical (torneos de fútbol, pileta para uso recreativo) y los festejos por el día del trabajador metalúrgico.

“Mirá, hay mucha gente que está afiliada, pero no tiene delegado, porque usa la hotelería, porque quiere usar los camping. Después de 38 años acá había un predio de 3 hectáreas, 2 hectáreas, y nosotros lo pusimos en valor ahora, en un año y medio, le hicimos dos piletas gigantes que vamos a pre inaugurar... Es hermoso el lugar, entras y parece que no están en Quilmes. Ahora el 7 de septiembre que es el día del metalúrgico hacemos la fiesta y la pre-inauguración del camping, si sale todo bien, lo estaríamos inaugurando para este año, para que pueda usar ya los afiliados las dos piletas. Entonces eso te da un plus de ir a voltear la mano donde no están afiliados.” (Axel, dirigente de seccional)

“Desde esta nueva comisión, hace un año se está trabajando para que tengamos un camping por primera vez en la historia. O sea, son cosas que se trabajan y que los compañeros se van acercando cada vez más. (...) Ellos eran 12, antes que yo llegue, terminamos siendo 20 con 20 afiliados. Y hasta ese año eran 12, con 5. Sí, hasta los de Oficina siempre está ese roce que son un poquito más que el resto, pero también terminaron afiliados. Afilié a todo el mundo. Mi objetivo era tener la tasa de afiliación alta. (...) Luego de eso empezamos a ir a las fiestas de los metalúrgicos, que no sabíamos ni que existían antes. Los 7 de septiembre nosotros festejamos el día de los metalúrgicos. Se empezó a centrar en la parte humana, empezamos a competir en los torneos de la UOM, que fueron pocos, pero hubo muy pocos. Mi equipo fue campeón de hecho. (...) Se pasaron del anti-sindicato, a las elecciones de la UOM, de 54 que éramos el año pasado, a 54 votos a mi lista”. (Miguel, delegado de empresa mediana)





Incluso vemos que lo que usualmente es conceptualizado como un “servicio sindical”, en ocasiones es garantizado también para trabajadores no afiliados al gremio, tal como relata Facundo a continuación. En este caso, recibir “el ajuar” es incorporado a las prácticas sindicales como un regalo, que integra a las redes sindicales incluso a aquellos que no están afiliados.

“La mayoría tenemos la afiliación por el tema de los útiles escolares y las piletas que teníamos nosotros. Esos beneficios los teníamos nosotros, nos habíamos afiliado por ese tema. (...) Y ponete ahora que nosotros estamos dando el tema del ajuar cuando hay un nacimiento o algo te piden, te lo piden muchos que no son afiliados, pero bueno, igual se le da.” (Facundo, delegado de taller).

Partiendo del supuesto de que la construcción del sindicato es una tarea cotidiana, hemos visto qué acciones protagonizadas por los/as delegados/as y dirigentes de la seccional contribuyen a hacer *un* sindicato en espacios laborales heterogéneos. En este apartado hemos analizado el modo diferencial en que los/as trabajadores/as de empresas de distinto tamaño se vinculan con lo sindical al dar sus primeros pasos y decidir afiliarse.

Estas acciones incluyen cuidar y estar presentes, participar de los momentos de ocio que atraviesan durante su jornada laboral (la creación de un espacio de encuentro) y fuera de ella (un camping, un torneo deportivo), acompañar momentos vitales que van más allá del trabajo (un nacimiento, la construcción de un hogar), “hacer de psicólogo” ante eventos angustiantes. Estas prácticas y procesos forman parte de lo que los entrevistados asocian con “lo sindical”: no es presentado como una relación de amistad, sino como parte de las “funciones del delegado”. Escuchar, contener, acompañar. Estos procesos resultan facilitados en los casos donde las relaciones cara a cara son cotidianas (talleres y fábricas de menor tamaño).

Estas prácticas difieren de aquellas en donde, al no existir una relación personal, los/as militantes del sindicato buscan creativas formas de establecer un primer contacto, como la realización de una encuesta en las fábricas donde no tienen delegados. Este instrumento, que en principio se asocia a un rol fiscalizador, también es concebido como una forma de contacto con quienes son más lejanos.



### **Demandar mejores condiciones laborales en espacios de trabajo heterogéneos**

La dinámica diferenciada entre talleres y grandes fábricas también permea los modos de conducir las negociaciones laborales y salariales con los empleadores. Debe aclararse la importancia de las negociaciones salariales en un contexto de pérdida de poder adquisitivo del salario del sector, en comparación con etapas históricas previas (Barrera Insua, Morris, Beliera & Medina, 2022).

“En el año 2015 a un trabajador metalúrgico con diez años de antigüedad con la categoría oficial múltiple lo despedían y se compraba un cero kilómetro, el más barato del mercado, le sobraba el 24% de la indemnización para hacer otra cosa. En el 2019 cuando se va Macri nos faltaba el 24% para comprar ese auto. Hoy ni hablemos...” (Axel, dirigente de seccional).

En las entrevistas notamos que las personas no caracterizan las demandas salariales como conflictivas a nivel local. A lo sumo, los entrevistados realizan una periodización: antes de 2022 (cambio de conducción nacional y local) las paritarias estaban tranquilas, pero en los últimos años realizaron acciones más disruptivas, como un paro por 48 horas y movilizaciones. La dinámica de la negociación salarial en el sector se da de manera centralizada y, posteriormente, a nivel de empresa se intenta mejorar salarial y laboralmente aquella propuesta.



Más allá de los estándares comunes, fijados en el convenio colectivo y actas salariales, encontramos una notoria diferencia en cómo se definen los ítems salariales de acuerdo con el tamaño de los establecimientos productivos. Analizamos, primero, qué forma asume esta negociación en grandes fábricas:

“Lo que tiene la rama siderúrgica en lo que es la conformación del sueldo, además del básico, los siderúrgicos tienen un sueldo que se llama ‘conformado’. (..) Para explicarlo fácil: hay un sueldo que parte del básico que da la UOM y otro sueldo que es el conformado, o sea que para hacer cuentas fácil, cierra el básico la UOM 30%, bueno, en el conformado se tiene que pelear ese 30%. Pero es mucho más complejo porque tiene distintas denominaciones y demás. Eso complica porque ellos están obligados, si la UOM cierra un 30% al básico, ellos lo tienen que pagar, pero los que no quieren pagar, terminan pagando siempre, pero lo que no quieren cerrar instantáneamente es el 30% del conformado, porque según las distintas voces eleva más o menos el sueldo. Y después son todas peleas internas que se realizan”. (Pablo, delegado de fábrica grande).

Además de esta información, era necesario saber si esas peleas se daban a nivel de fábrica.

“El porcentaje se cierra en la cámara del acero, después cómo se divide ese 30% es por fábrica. (...) Eso, porque ese 30% a su vez se divide en un 100% que tenés que dividir en los distintos ítems (...) la pelea siempre era por el tema del presentismo, entonces te daba un presentismo muy alto (...) y nosotros nos dábamos cuenta que no, que en vez de un 50% tenía que ser un 35%, un 40%, pero como se hace en toda negociación: qué es lo mejor para nosotros, lo bajábamos lo más que podíamos. Entonces íbamos con esa propuesta nuestra, se la acercábamos, decían: «bueno, la vamos a evaluar». A la otra semana: «no, no puede ser esto» y bueno, así. Y ahí, retocando punto por punto hasta que llegábamos a un acuerdo.” (Pablo, delegado de fábrica grande).

Si bien el porcentaje de aumento es común a la rama, en la planta se negocian los ítems referidos a los que corresponde cada parte de ese aumento porcentual, intentando que no quede vinculado únicamente al presentismo. A su vez, a nivel de planta también se negocian premios a la producción o al cumplimiento de objetivos.

*“Los salarios los negocia la UOM, pero los premios los negociamos nosotros. Premios a la producción, premios al presentismo, premios al cumplimiento de las cinco S, que es un premio que se paga por un tema de seguridad e higiene. Eso sí lo negociamos nosotros como delegados. Un compañero mío hoy cobra más o menos 30, 40 mil pesos de presentismo. Presentismo y puntualidad. Son 20 lucas por quincena más o menos que se cobran. Y se actualiza aparte con las paritarias. (...) Por ejemplo, un taller chico para darte un ejemplo de cinco obreros, no vas a encontrar oficiales ahí. La mayoría son o medio oficial, que está mal porque deberían ser oficial, un tornero debería ser oficial. Y no tienen premios. Entonces vos ya tenés un 25% de escala salarial y 20 o 30 lucas en premios. Y ahí es donde se hacen las diferencias. Esa variedad es la que hablábamos en la fábrica.” (Miguel, delegado de empresa mediana).*

*“Y las multinacionales pueden tener premios extraordinarios que no tiene la pyme, vos te basas en un convenio. El de la pyme va a tener la categoría de oficial múltiple, la más alta de la UOM. El otro va a ser especializado múltiple, le faltan dos categorías para llegar a esta. Entre categoría y categoría vos tenés un 8%, o sea, este de acá cobra 16% más, pero cobra el básico y no cobra más nada. Y vos del otro lado tenés premio en producción, premio de presentimos, premio por que no hubo accidentes, premio por esto, vale, participación en las ganancias. Así en grueso cobra 40 o 50 % más que el otro”. (Axel, dirigente de seccional).*

Ciertamente, la existencia de un convenio colectivo por sector marca un piso de negociación común. Sin embargo, esto es incorporado a las prácticas sindicales de distintos modos. Existen espacios de trabajo que, sobre ese plafón común, negocian nuevos adicionales o porcentajes mayores a los adicionales ya acordados en el convenio:





“Y después, bueno, fuimos por fortalecer también algunas cuestiones de salario, por ejemplo, lo que es título por convenio, es muy bajo lo que se paga, hoy creo que estamos en lo que dice el estatuto alrededor de 2.000 pesos, fuimos a discutir, fuimos a poder cuadruplicarlo, en nuestro caso, o sea, hoy por hoy el que trabaja en nuestra compañía no cobra lo que dice el estatuto, sino cobra cuadruplicado” (Luis, delegado de empresa mediana).

Es interesante destacar que esta heterogeneidad en los premios y adicionales encuentra un contrapeso en el hecho de que, dentro de los establecimientos y entre delegados del sindicato, ocurre un intercambio de información sobre aquellos ítems que algunos perciben y otros no:

“Si, si, a veces charlamos y vemos qué premio tenés vos, qué premio tiene él. (...) Escuchamos y vemos, está bueno lo que ustedes hacen, entonces después agarro eso y lo llevo y lo planteo en mi fábrica y digo, che, mira, por ahí una repartición de las ganancias” (Luis, delegado de empresa mediana).

Las diferencias de tamaño de los establecimientos son un aspecto a considerar en relación con la apropiación del convenio colectivo que realizan los actores. En las grandes fábricas, este funciona como un *piso* sobre el que avanzar en la demanda de mejores salarios y condiciones laborales. Pero por el lado de las empresas más pequeñas, buena parte de la conflictividad desplegada en los espacios de trabajo busca la adecuación a lo planteado en ese convenio colectivo de trabajo:

“Y después hay empresas que son conflictivas, porque sí, porque todo el tiempo, todo el tiempo van a buscar conflicto permanente con los trabajadores, son empresas que no tendrían que existir ya. Y si vos me preguntás a mí tengo ganas de cerrarlas, y que no existan más en el distrito, es gente que no comprende que hay legislación que tenés que respetar. (...) El convenio nuestro tiene nueve horas de trabajo y media hora de descanso para el trabajador, que el trabajador usa para el

horario de la comida, come a esa hora se alimenta. Ellos no pagan un peso si no van a trabajar, entonces los hacen quedar una hora más por día para recuperar esa media hora, pero no se las pagan. Estamos en juicio con las empresas”. (Axel, dirigente de seccional).

En los talleres pequeños, el convenio colectivo funciona como un documento que plasma un consenso entre empleadores y empleados, avalado por el Estado, sobre los montos salariales del sector correspondientes a cada categoría. En talleres donde las condiciones laborales no alcanzan estos estándares, el convenio sirve a sus trabajadores para demandarlas de manera legítima. Tal como indican Facundo, el convenio colectivo fue usado por ellos como una herramienta para “regularizar” sus condiciones laborales, y tal como indica Rocío, desde la dirección de la UOM organizan capacitaciones para que los trabajadores conozcan las pautas del convenio:

“El tema del pago, nunca tuvimos el problema del tema del pago, siempre en fecha el pago, pero por ahí cobraba mucho menos de lo que nos tendría que haber pagado por categoría, y entonces esas cosas las regularizábamos. Y hablando con otras empresas que no tienen delegado, que hay como 5 o 6 talleres del mismo rubro que nosotros y había más o menos la misma cantidad de personas y ellos no cobraban el neto, no le daban la ropa, entonces tener delegados sirvió” (Facundo, delegado de taller).

“Si uno va a las capacitaciones que te van ofreciendo los gremios que uno va aprendiendo cómo vas aprendiendo entonces vas razonando y decir me conviene me están faltando esta categoría porque me corresponde esto sí tengo el convenio colectivo de trabajo. Entonces vos vas viendo entendiendo que tenemos, que necesitamos otra capacitación.” (Rocío, delegada de taller).

Además de las pautas salariales, el convenio colectivo brinda herramientas para disputar las categorías en las que están encuadrados. Las





mismas remiten a funciones laborales, pero también tienen un impacto salarial, debido a que a mayor categoría corresponde mayor remuneración.

E: ¿Y cuál podías decir que fue la experiencia más gratificante que tuviste como delegada?

R: [Se emociona] Fue conseguir la categoría de mis compañeros. Fue una lucha muy dura. (...) El conflicto se inició cuando se despidió a un compañero porque lo mandaron a hacer una actividad que a él no le correspondía. Entonces el compañero se negó a hacer esa actividad. (...) [Pedíamos] hasta lo más loco, que nos diera un botiquín. Ya veníamos transmitiendo que necesitamos categorías nuevas, que necesitamos ropa, que necesitamos botines y todo el tiempo. Era conflicto, conflicto, hasta que llegamos a audiencia mediaciones, a través del gremio mediaciones. Llegamos, logramos y conseguimos la recategorización de todos.” (Rocío, delegada de taller).

“No quería categorizar porque no había plata. Él no tenía plata, me decía. (...) Ya estábamos categorizados, pero había algunos pibes que él no los quería, porque no le gustaba la cara, y no los quería categorizar. Presentaba 10, y a uno le tomaba bronca y no me lo categorizaba. Y los presentaba a los seis meses, y no me lo categorizaba y llegó un momento y me calenté, basta. (...) Estuvimos en la calle una semana con la amenaza de toma de fábrica. Después terminó arreglando, fueron dos o tres veces así. Después terminaba arreglando porque, muy simple, yo me acercaba puesto por puesto, retiraba a mis compañeros y bajaba la producción, bajaba la producción y pasábamos de 80 a 15 freezer por día. Viste que cuando vos le tocás el bolsillo a los empresarios...” (Miguel, delegado de empresa mediana).

Las demandas por condiciones laborales posibilitan -también ellas- disputar la generación de plusvalor y apropiación del mismo entre trabajadores y empresarios. Esto es visible tanto en la negociación de la extensión de la jornada laboral, la intensidad del ritmo de producción, la clasificación de acuerdo a las categorías del convenio colectivo de trabajo. Muchas de estas cuestiones no se tramitan a partir de la realización de

acciones disruptivas en el espacio público, sino en las negociaciones en el propio espacio de trabajo con los dueños de talleres y fábricas. Esto lleva a que la negociación por condiciones laborales esté permeada por las heterogeneidades entre los espacios de trabajo.

“Bueno, entonces en vez de 100 heladeras quiero 110. Bueno, yo te hago los 110, pero me pagas la hora extra, me pagas el premio. Y eso, la negociación, la última fue así. Querían 120 heladeras; dos horas extra por día más el premio a la producción que era... ponele, si cobrábamos 100.000, era 25.000 pesos. Yo le dije, yo te saco las 120. (...) Mis compañeros hubo un momento que al principio laburábamos hasta los sábados, después se acostumbraron a no laburar los sábados y cobrar, en el caso de producción. (...) Cuando la plata es grande se la llevan ellos, hay que buscarle la forma de darle un poco de verdad a la teoría del derrame.” (Miguel, delegado de empresa mediana).

Un aspecto relevante sobre la forma en que se llevan adelante las negociaciones en los pequeños talleres refiere a la cercanía con los empleadores que, a menudo, son integrantes de una misma familia y rotan en la dirección en la firma. Los entrevistados relatan situaciones de negociación en estos espacios de trabajo donde, a partir del trato directo con los dueños del taller o con sus gerente, consiguen mejores categorías para los/as trabajadores/as y, por ende, mejores salarios.

“La fábrica que yo estoy es una pyme, es chiquita y tiene mucho mejor salario que un montón de fábricas. Pero fue una cuestión de astucia en su momento, que también a veces te toca... a veces los dueños de la fábrica todavía me miran y me dicen vos me engrampaste (risa) ¿por qué? cuando en el 2003 había asumido Néstor había dado sumas fijas en la UOM era \$100 a la categoría mínima, \$130 a la categoría media, y a la categoría más alta \$150 pesos. Nosotros en el recibo de sueldo, como no existía la paritaria, la UOM tenía el máximo de \$2.10 y yo en mi fábrica ya tenía \$2.90 (...) Fue una discusión, una pelea en fábrica, lo reconocen. Y yo ahí qué le digo,





hacela más fácil, ponemos a toda la categoría del pago porque esto va a seguir y, qué hizo la empresa, nos puso a todos en la categoría más alta de la UOM, entonces somos todos oficiales múltiples.” (Axel, dirigente de seccional)

También mencionan que la proximidad con estos roles les permite acceder a información de la que se puede sacar rédito en una negociación. En concreto, hablan de conocer los números de la fábrica.

“A veces me pongo en profesor cuando hablo, pero es un poco... Yo creo que el arte de conducir es el arte de persuadir, y yo logré persuadir a jefe de personal. Y el jefe de personal a veces, muchas veces, se tira para nosotros y te cuenta datos. Porque él no deja de ser un empleado. Al principio se creía que era hijo del dueño. Y le enseñamos que no era.” (Miguel, delegado de empresa mediana)

En suma, vemos que las heterogeneidades descritas moldean los tipos de reclamos que lleva adelante el sindicato en la fábrica. Mientras que, en una gran empresa, el convenio y acuerdos salariales funcionan como piso desde el que se discuten los adicionales que integran “el conformado”, en los talleres se pelea por ganar las categorías que corresponden a cada empleado por las tareas realizadas, la ropa de trabajo, los tiempos para almorzar, etc. Así, la negociación centralizada a nivel de sector moldea el *piso* de lo que es posible reclamar, pero en el caso de las pequeñas empresas funciona prácticamente como un *techo*.

### **Reflexiones finales: la cohesión interna como parte del poder asociativo en un contexto de heterogeneidad productiva**

El objetivo de este artículo fue analizar las formas mediante las cuales los integrantes de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de Quilmes,

Berazategui y Florencio Varela construyen poder sindical en escenarios laborales heterogéneos. Como hemos visto, la *heterogeneidad productiva* es una marca del sector, puesto que atraviesa los usos de tecnología, la cantidad de trabajadores por planta, la fragmentación de los procesos productivos, las condiciones de contratación, los componentes y la magnitud de los salarios. Esta característica ha permeado lo narrado por los entrevistados. Allí aparecieron menciones a las empresas medianas –ahora grandes, según el relato de Axel-, pequeñas, micro (“talleres”) y recuperadas; todo esto nos hizo depositar la atención en cómo esas heterogeneidades incidían en el modo de construir cotidianamente el sindicato.

La heterogeneidad registrada en los procesos de trabajo, en las condiciones laborales (y específicamente salariales) y las cuestiones organizativas de vinculación con el sindicato, repone un conjunto de desafíos a la organización sindical. Estos se vinculan, por un lado, con dar cuenta y atender a las múltiples y desiguales realidades laborales que existen entre los establecimientos de la zona. Por otro lado, con amalgamar esa heterogeneidad para ser “un sindicato” en las negociaciones con los empleadores, en la articulación con organismos estatales y con fuerzas políticas que gravitan en torno a la realidad regional.

Así, en este texto hemos buscado analizar de qué maneras el sindicato procura alcanzar *cohesión interna* en el marco de espacios laborales que no solo son heterogéneos, sino que, además, son vividos como tales. En la conceptualización de la que partimos, esta cohesión interna es construida mediante vínculos interpersonales, experiencias cotidianas compartidas (espacios de comensalidad y recreación, por ejemplo), y un plafón ideológico común.

A partir del análisis empírico, hemos argumentado que el esfuerzo por diversificar las prácticas sindicales para contener la heterogeneidad productiva y laboral es visible en dos procesos. En primer lugar, en el modo diferencial en que los/as trabajadores/as de empresas de distinto tamaño se vinculan con lo sindical al dar sus primeros pasos y decidir afiliarse. Desde la canalización de demandas salariales o no salariales y el





establecimiento de espacios de recreación, hasta prácticas permeadas por redes afectivas. Estas prácticas y procesos se conectan con “lo sindical” en tanto son presentadas como parte de las “funciones del delegado”: escuchar, contener, acompañar. Allí donde existen relaciones distantes o nulas con los/as trabajadores/as de un establecimiento, se despliegan formas de acercamiento que, mientras censan y relevan condiciones laborales, forjan en ese mismo acto un contacto sindical.

En segundo lugar, hemos visto que las heterogeneidades descritas moldean los tipos de reclamos que lleva adelante el sindicato en la fábrica. En lo que a condiciones de trabajo refiere, las disparidades (y demandas) están a la vista: en empresas medianas sus delegados pelean por conseguir espacios de recreación equipados, menús de acuerdo a estándares alimenticios, etc. En cambio, en los talleres las demandas giran en torno a tomarse el horario del almuerzo (sin tener que recuperar después de hora) o conseguir que se pague la ropa de trabajo. En lo que respecta a demandas salariales: mientras que en una gran empresa, el convenio y los acuerdos salariales funcionan como piso desde el que se discuten los adicionales que integran “el conformado”, en los talleres se pelea por ganar las categorías que corresponden a cada empleado por las tareas realizadas, la ropa de trabajo, los tiempos para almorzar, etc. Es importante destacar que, aunque con menor incidencia a medida que el tamaño de planta disminuye, en todos los casos el sindicato incide en los ingresos salariales de las y los metalúrgicos de cada empresa. Las peleas por las categorías según convenio en los talleres, son el claro ejemplo.

Los conflictos que se abren a partir de las demandas tienen un tratamiento y resolución diferente. Por un lado, la contraparte que tramita el conflicto varía de ser el dueño en las pequeñas, al gerente o jefe de relaciones laborales en las grandes. Por el otro, en las primeras muchas veces se requiere del apoyo de la seccional o del Ministerio de Trabajo, mientras que en las últimas luego de las idas y vueltas se alcanza en acuerdo sin partes externas. Finalmente, a pesar de estas diferencias aparece una coincidencia en torno a la baja recurrencia al paro como

forma de zanjar el conflicto, asunto que será explorado en futuras indagaciones.

A lo largo del artículo hemos mostrado que la heterogeneidad existe como una marca indeleble y difícil de erradicar; pero también evidenciamos las formas mediante las que la desigualdad productiva, laboral y salarial tiñe y organiza las prácticas sindicales de los metalúrgicos en la procura de ser *un* sindicato.

### Referencias bibliográficas

Arnholtz, J., & Refslund, B. (2024). Power resource theory for contemporary society. A research framework. En J. Arnholtz & B. Refslund (Eds.), *Workers, Power and Society: Power Resource Theory in Contemporary Capitalism* (pp. 13-33). Taylor & Francis.

Barrera Insua, F., & Fernández Massi, M. (2017). La dinámica productiva como límite superior de los salarios en la industria argentina. *Perfiles latinoamericanos*, 25(50), 301-329.

Barrera Insua, F., Morris, M. B., Beliera, A. A., & Medina, E. (2022). ¿De dónde surge el poder de negociación sindical? Una propuesta de lectura a partir de la UOM y el STIA (2011-2019). *e-I@tina. Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, 20(79), 45-65.

Brookes, M. (2018). Power Resources in Theory and Practice: Where to Go from Here. *Global Labour Journal*, 9(2), Article 2.

Dawyd, D. (2015). La fábrica metalúrgica en la disputa entre identidades sindicales en los setentas: Un balance a partir de estudios de caso. *Estudios - Centro de Estudios Avanzados*, 34, 298-302.

Diamand, M. (1988). *Hacia la superación de las restricciones al crecimiento económico argentino*. Centro de Estudios de la Realidad Económica.





Dicósimo, D. (1993). El sindicalismo en los primeros gobiernos peronistas. Burocratización y representación en la seccional Tandil de la Unión Obrera Metalúrgica. 1946-1955. *Anuario IEHS*.

Gallas, A. (2018). Class Power and Union Capacities: A Research Note on the Power Resources Approach. *Global Labour Journal*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i3.3712>

Harari, Ianina (2016). Evolución de las condiciones de trabajo en la industria metalúrgica argentina: Un análisis a partir de los convenios colectivos de trabajo entre 1948 y 1994. *Izquierdas* (27), abril: 87–104. doi: 10.4067/S0718-50492016000200004.

James, D. (2005). *Resistencia e integración: El peronismo y la clase trabajadora argentina, 1946-1976*. Siglo Veintiuno Editores.

James, D. (1981). Racionalización y respuesta de la clase obrera: Contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina. *Desarrollo económico*, 321-349.

Korpi, W. (1985). Power Resources Approach vs. Action and Conflict: On Causal and Intentional Explanations in the Study of Power. *Sociological Theory*, 3(2), 31-45. <https://doi.org/10.2307/202223>

Lévesque, C., & Murray, G. (2010). Understanding union power: Resources and capabilities for renewing union capacity. *Transfer: European review of labour and research*, 16(3), 333-350.

Lyhne Ibsen, C. (2024). Associational power resources. How organisational properties matter for the power of workers. En J. Arnholtz & B. Refslund (Eds.), *Workers, Power and Society: Power Resource Theory in Contemporary Capitalism* (pp. 48-62). Taylor & Francis.

Marticorena, C., & D'urso, L. F. (2021). El poder de los/as trabajadores/as: Una revisión crítica de los abordajes conceptuales para su estudio. *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*, 18, 171-198.

Martuccelli, D., & Svampa, M. (1997). Capítulo 4: El ocaso de la patria metalúrgica. En *La plaza vacía: Las transformaciones del peronismo*. Editorial Losada.

Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social (2023). *La discusión de la productividad en la negociación colectiva y su relación con el comportamiento productivo de las empresas industriales en Argentina (2010-2016)*.

Mónaco, C. (2020). Sindicalismo y política. El lugar de la UOM en el escenario público nicoleño, 1972-1973. En D. Lvovich (Ed.), *Políticas públicas, tradiciones políticas y sociabilidades entre 1960 y 1980: Desafíos en el abordaje del pasado reciente en la Argentina* 1. UNGS.

Morris, M. B., Barrera Insua, F., Beliera, A. A., & Fernández Massi, M. (2021). ¿Cuánto poder de negociación tiene un sindicato? Reflexiones a partir del análisis sectorial. *Revista de Estudios del Trabajo*, 62, 1-34.

Nowak, J. (2018). The Spectre of Social Democracy: A Symptomatic Reading of the Power Resources Approach. *Global Labour Journal*, 9(3), Article 3. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i3.3713>

Perrone, L. (1983). Positional power and propensity to strike. *Politics & Society*, 12(2), 231-261.

Perrone, L., Wright, E. O., & Griffin, L. J. (1984). Positional power strikes and wages. *American Sociological Review*, 49(3), 412-426. <https://doi.org/10.2307/2095284>

Pozzi, P. A. (1992). O movimento operário argentino em transição: A união operária metalúrgica de Quilmes (U.O.M.), da Ditadura à Democracia. *Revista de Ciências Humanas*, 8(11), Article 11.

Refslund, B., & Arnholtz, J. (2022). Power resource theory revisited: The perils and promises for understanding contemporary labour politics. *Economic and Industrial Democracy*, 43(4), 1958-1979. <https://doi.org/10.1177/0143831X211053379>

Salvia, A., & Vera, J. (2011). Heterogeneidad Estructural y Desigualdad Económica: El patrón de distribución de los ingresos y los factores subyacentes durante dos fases de distintas reglas macroeconómicas. *10° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo*, 1-27.

Santella, A., & Andujar, A. (2007). *El Perón de la fábrica éramos nosotros: Las luchas de Villa Constitución 1970-1976*. Desde el Subte.





Schmalz, S. (2017). Los recursos de poder para la transformación sindical. *Nueva sociedad*, 272, 19-41.

Schmalz, S., Ludwig, C., & Webster, E. (2018). The Power Resources Approach: Developments and Challenges. *Global Labour Journal*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>

Silver, B. J. (2005). *Fuerzas de trabajo. Los movimientos obreros y la globalización desde 1870* (J. M. Madariaga, Trad.). Ediciones AKAL.

Svampa, M. (2000). Identidades astilladas. De la Patria Metalúrgica al Heavy Metal. En *Desde abajo: La transformación de las identidades sociales*. Biblos.

Wright, E. O. (2000). Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise. *American Journal of Sociology*, 105(4), 957-1002.