

**Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Secretaría de Investigación. Programa de Posgrado en Antropología Social. Doctorado en Antropología Social**

Doctoranda  
**María Alejandra Esponda**

## **Trabajo, experiencia obrera y organización sindical**

*Una etnografía sobre los trabajadores de la ex Propulsora Siderúrgica (actual Siderar Ensenada), desde 1969 hasta la década del 90*

**Tesis de Doctorado presentada para obtener el título de “Doctora en Antropología Social”**

“Este documento es resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto, queda sujeto al cumplimiento de la Ley N°26.899”.


Directora  
**Dra. Victoria Basualdo**  
Co-Directora  
Gabriela Schiavoni

**Posadas, Misiones, 2020**



Esta obra está licenciado bajo Licencia Creative Commons (CC) Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

**TESIS DE DOCTORADO  
EN ANTROPOLOGIA SOCIAL**



# **Trabajo, experiencia obrera y organización sindical**

**Una etnografía sobre los trabajadores de  
la ex Propulsora Siderúrgica  
(actual Siderar Ensenada),  
desde 1969 hasta la década del 90**

**Tesista: María Alejandra Esponda**

**Directora: Victoria Basualdo**

**Co-directora: Gabriela Schiavoni**



**2020**

## Índice

Agradecimientos.....	3
Prefacio.....	5
Introducción.....	9
El caso de estudio y el problema de investigación en el acontecer histórico más amplio.....	14
Notas teóricas sobre la forma de construcción del problema.....	20
Metodología y fuentes.....	35
Estructura de la tesis.....	43
Capítulo 1- Propulsora Siderúrgica en la trama histórica de la región.....	45
Propulsora Siderúrgica, en el marco del desarrollo siderúrgico nacional.....	45
Puesta en marcha de Propulsora Siderúrgica y descripción de la planta y proceso productivo.....	50
Organigrama empresarial y reclutamiento de la fuerza de trabajo.....	55
Dinámicas territoriales y sindicales en la Región Gran La Plata.....	58
La apertura. Construcciones sobre su significación en la región.....	67
Los obreros de Propulsora Siderúrgica. La trama ensenadense a partir de algunas trayectorias de los primeros tiempos.....	75
<b>Capítulo 2-Relaciones laborales y organización sindical en los primeros años de Propulsora Siderúrgica (1969-1976).....</b>	<b>85</b>
La construcción empresarial: Propulsora como una gran familia jerárquica.....	85
Contexto regional de sindicalización y militancia obrera en los inicios de Propulsora.....	97
¿Gran familia? Organización sindical en el lugar de trabajo y disputas en torno a la construcción empresarial.....	106
Surgimiento de delegados combativos y transformación de la dinámica interna previa al golpe de estado de 1976.....	110
Demandas de democratización y ascenso de la Lista Blanca.....	119
Cuando el miedo de enfrentar a la patronal se supera colectivamente.....	132
<b>Capítulo 3- “Desde ese día nuestra vida nunca fue igual”. Genocidio y experiencia obrera.....</b>	<b>140</b>
Parte 1- Violencia contra los trabajadores en los márgenes del Estado. Los asesinatos previos al Golpe.....	140
Viejas y nuevas preocupaciones empresarias.....	140
Vigilancia y represión en los meses previos al Golpe de estado de 1976.....	142
Algunas notas teóricas para interpretar la violencia contra trabajadores/as.....	156
Parte 2- Represión contra trabajadores y trabajadoras durante el Golpe y sus efectos generacionales.....	164
“Tarde gris, lluviosa, de mucho frío”.....	164

Dictadura en Propulsora Siderúrgica.....	168
“Ellos saben dónde están” .....	183
“La disciplina laboral volvió a reinar” .....	193
Tragedias que no terminan. Genocidio y efectos personales y comunitarios de largo plazo .....	202
Historias con nombres propios .....	205
Decir lo indecible .....	222
<b>Capítulo 4- El regreso de la democracia, la reorganización sindical y reestructuración productiva .....</b>	<b>227</b>
Reorganización sindical en la transición democrática .....	227
“Son personas peligrosas, que harán política y lío si entran”. Propaganda empresarial contra las víctimas de delitos de lesa humanidad.....	230
“La primera reestructuración” de Propulsora Siderúrgica .....	240
La “segunda reestructuración”: Resistencia y derrota.....	252
“Después del 88 fue una estocada a fondo”. Contenidos de la segunda reestructuración productiva.....	269
¿Cómo fue posible la “aceptación” de la reestructuración? Estrategia empresarial, <i>disposiciones</i> y contradicciones internas.....	281
<b>Capítulo 5- Tercerización laboral en la industrial por medio de la formación de empresas de ex trabajadores .....</b>	<b>292</b>
Transformaciones empresariales en la década de los 90 y tercerización por medio de formación de empresas de ex trabajadores (1990-2000).....	292
Condiciones de formación de las empresas de ex trabajadores de Propulsora Siderúrgica ..	299
Los “empleados accionistas” y la nueva relación productiva con Siderar .....	304
La presión y la mala sangre. Percepciones sobre los padecimientos cotidianos .....	320
Crisis y cierre de la mayoría de las empresas.....	325
“Vivir como apagados”. <i>Liminalidad</i> en el caso de las empresas tercerizadas formadas por ex trabajadores .....	328
Entramados de poder y dificultades para la acción colectiva.....	338
<b>Capítulo 6- Relaciones laborales “descarnadas” .....</b>	<b>349</b>
Las últimas resistencias al avance de la tercerización.....	349
“Tercerizados” y “titulares”. La ruptura del colectivo obrero.....	358
“Éramos los negros de ahí, de la empresa” .....	365
¿Qué familia? Las relaciones laborales “descarnadas” con la llegada de Paolo Rocca .....	377
Mujeres trabajadoras: “putas”, más “humanas” y 24 horas disponibles .....	382
Jóvenes profesionales y la insoponible levedad del ser en Propulsora .....	395
<b>Conclusiones.....</b>	<b>410</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>435</b>

## **Agradecimientos**

A Leopoldo Bartolomé, fundamental para llegar hasta aquí, que continúa acompañándome con todo su afecto y sus enseñanzas y con quien sigo dialogando a pesar de su ausencia física.

A Victoria Basualdo, por todos los diálogos indispensables, innumerables horas de trabajo, reflexión, por su afecto y su compromiso mayor frente a la verdad y la justicia.

A Gabriela Schiavoni, por aceptar generosamente codirigir esta tesis; y muy especialmente a todos los y las docentes y compañeros/as del Doctorado.

Un agradecimiento inmenso a los trabajadores y trabajadoras, hermanas, hijas e hijos, con quienes comprendí, aprendí, me conmoví y sentí latir las historias que me contaban.

Ha sido fundamental el apoyo recibido de instituciones como el Conicet, la Universidad Nacional de Misiones, la Universidad Nacional Arturo Jauretche y el Área de Economía y Tecnología de Flacso. Estas instituciones fueron fundamentales no sólo para continuar mi formación sino por la posibilidad de trabajar, ser docente e investigadora. Un agradecimiento muy especial a Javier Gortari y a Eduardo Basualdo, por su estímulo siempre presente.

A los y las compañeras del Área y muy especialmente a los/as integrantes del Programa de Estudios del Trabajo, movimiento sindical y organización industrial coordinado por Victoria Basualdo e integrado por Silvia Nassif, Andrea Copani, Julia Strada, y Pablo Peláez. Innumerables momentos de lectura, discusión y comentarios sobre las propias producciones promovidas por este espacio han resultado de enorme riqueza. A mis compañeras y compañeros de la UNAJ con quienes comparto proyectos muy valiosos, especialmente a Carolina Diez, Esteban Secondi, Andrea Suárez Maestre, Walter Bosisio y Florencia Partenio. A todos/as lo/as investigadore/as del equipo sobre “Responsabilidad empresarial en Delitos de Lesa Humanidad”. Un agradecimiento especial a Franco Pedersoli, Mariel Alonso, Felipe Venero y Guadalupe Godoy, con quienes compartimos espacios de trabajo muy enriquecedores sobre el desarrollo de la causa judicial en curso contra Propulsora Siderúrgica. A Claudia Bellingeri y a los y las hijas con quienes compartimos las banderas. A los y las compañeras del Colectivo Propulsora, y a los y las compañeras de Ensenada que promueven activamente la memoria y la verdad en su

territorio. A todos y todas las colegas con quienes hemos compartido valiosos espacios de discusión e intercambios.

A mis amigas y hermanas de la vida, firmes en cada momento, incluso a la distancia; y a Rodolfo por ayudarme a transitar mis caminos más difíciles.

Primordialmente gracias a mis amores. A mis hijos Javi, Juan y Ciro, que han tenido una paciencia infinita y me han llenado de energías y amor en los momentos más difíciles. Juan además me ayudó con el diseño de algunas imágenes. A Carli, compañero indispensable en cada uno de los desafíos de la vida. A mi hermana y compañera también indispensable de la vida Naty. A mis abuelos, especialmente a María, eterna; a Enrique por sus búsquedas y a Mary, quien sueña hace años con este momento.

A los 30000 desaparecidos y desaparecidas; y por la memoria, la verdad y la justicia.

A mi papá y a mi mamá, Carlos y María, siempre juntos, a pesar de la distancia material que los separa hace 43 años, militantes de la vida, dadores de amor, fuerzas y esperanzas. A ellos dedico este trabajo.

### **Adenda**

Terminé de escribir esta tesis el 12 de marzo, día en que mamá comenzaba su tratamiento de quimioterapia para combatir un cáncer, quería estar libre de trabajo para dedicarme plenamente a acompañarla en esos días. El 3 de abril mamá partió, seguramente al encuentro de sus otros amores. Más que nunca le dedico esta tesis que dice tanto de nuestra historia como de su amor infinito que hace posible cada paso de la vida.

## **Prefacio**

Nací en La Plata el viernes 24 de junio del año 1977. El 29 de junio, a 5 días de mi nacimiento, mi padre Carlos Enrique Esponda fue secuestrado junto a mi madre. Eran entre las 5 y las 6 de la tarde, en ese momento estábamos mi mamá, dándome la teta, mi abuela que había viajado para mi nacimiento, mi hermana -de un año y medio- y yo. Violentamente encapucharon a mi mamá y la llevaron a un centro clandestino de detención. En la casa quedamos mi abuela, mi hermana, yo... y los militares, que esperaron a que mi papá regresara a casa para secuestrarlo. Volvió cerca de las 11 de la noche. Venía de estudiar, preparaba una de las últimas materias de la carrera economía. Tenía 24 años, mi mamá 25. Ella fue liberada 15 días después, él aún se encuentra desaparecido.

Luego de liberada mamá, nos quedamos en La Plata, esperando que liberaran a papá. Cuando un Ford Falcon comenzó a merodear la casa, supimos que estábamos de nuevo en peligro y nos fuimos, camino a eso que llaman exilio interno. Durante mi infancia y adolescencia vivimos en distintas ciudades de Argentina.

Reconstruir la historia de un familiar desaparecido no resulta fácil. Nos enfrentamos a miedos, silencios, y sobre todo mucho dolor. De niña era difícil preguntar, pero sobre todo era difícil reconstruir. Cuando supimos la verdad, teníamos que elegir muy bien con quien compartir la verdadera historia. En la escuela, mejor no. A los/as amigos/as del barrio, mejor no. A la señorita, mejor tampoco. Ese temor a decir la verdad nos acompañó muchos años, tal vez demasiados para la historia de una persona, tal vez no, si consideramos la tragedia en su dimensión histórica.

Por eso fue hermoso, viviendo en Mar del Plata, encontrarnos con otros/as hijos/as de desaparecidos/as. Teníamos cerca de 15 años. Nos nombramos, nos hicimos públicos/as, no tuvimos vergüenza, gritamos fuerte los nombres de nuestros/as viejos/as y pensamos acciones para salir de ese lugar de silencio. Por decisión nacional la agrupación se llamó H.I.J.O.S. (Hijos por la Identidad y la Justicia contra el Olvido y el Silencio). Esa experiencia fue maravillosa, aunque también me dejó una primera enseñanza que retomaría muchos años después. En ese momento, se acercaron al grupo algunos hijos/as, en general un poco más grandes, que sus padres y madres habían sido trabajadores/as militantes. Al poco tiempo, esos hijos de trabajadores por algún motivo dejaron de ir a las reuniones. Siempre me quedé con la sensación de que había

experiencias diferentes y que, por algún motivo no habían podido convivir en aquellos años.

En todo este camino, supe que mis padres habían militado en Montoneros<sup>1</sup>. Ambos, además, estudiaban en La Plata, economía y psicología. Compañeros y compañeras que fuimos reencontrando nos contaron a mi hermana y a mí que papá era un intelectual, que hablaba de Marx y que creía que, en aquellos años, el peronismo era el camino al socialismo. Además, que era muy querido en los barrios en donde militaba y que se había “proletarizado” en la empresa Petroquímica Sudamericana. También supimos que había trabajado al menos un año en Propulsora Siderúrgica.

Muchos años después, al terminar la Licenciatura en Antropología Social en la Universidad Nacional de Misiones, no decidí conscientemente estudiar la empresa en que había trabajado mi papá, pero lo cierto es que lo hice. ¿Cómo llegué a querer estudiar qué había pasado con los y las trabajadoras de las industrias de la región? Si bien no existía en la antropología argentina una tradición académica de estudios de la clase trabajadora, la formación que recibí en el grado ponía énfasis en comprender, de la mano de grandes docentes, los modos de producción y reproducción y sus transformaciones en distintas sociedades y tiempos, una preocupación muy fuerte por la historia regional y de los pueblos originarios de la región guaranítica, de los campesinos y los colonos inmigrantes asentados en las provincias y que eran importantes comunidades productoras. Las cuestiones étnicas, simbólicas, lingüísticas y de identidad de todas estas comunidades eran objeto de pensamiento y reflexión, pero tenía un peso muy fuerte la discusión sobre las clases, los modos y las relaciones de producción, de poder, dominación, resistencia y conflicto.

Será por eso que realicé la tesis de licenciatura en la región donde nací, tratando de comprender la vida de esos/as obreros/as, la significación del trabajo para ellos/as y sus familias y sus formas de organización. A pesar de que había decidido, esto sí conscientemente, que no quería estudiar la década del 70 y menos aún los años de dictadura, muchos de los obreros entrevistados empezaban su historia allí: su militancia previa y la represión posterior. En mis primeras (in)experiencias me enojaba un poco o me generaba incomodidad que me hablaran de aquellos años, cuando estaba preguntando por la década del 90. Después, me di cuenta de que me estaban dando un mensaje claro:

---

<sup>1</sup> Montoneros fue una organización político militar de izquierda, vinculada al peronismo.



un momento no se podía explicar sin el otro, se trataba de un proceso que era importante mirar en su complejidad.

En esa primera investigación surgió una problemática que se transformó en una de mis preocupaciones centrales de investigación: la expansión de la tercerización laboral ¿cuándo y cómo había comenzado este proceso? ¿cuáles eran las modalidades de contratación y cómo se traducían en nuevas modalidades de explotación y también en nuevos padecimientos de los trabajadores y sus familias?

Nuevamente la historia de papá, mi propia historia, se inmiscuía en el proceso de investigación. Revisando los recibos de sueldo, que casi milagrosamente, fueron conservados por mamá, me di cuenta de que él, también había sido un trabajador tercerizado de Propulsora. Los primeros registros de su paso por Propulsora son unas fichas donde se asentaban de horas trabajadas. En el mes de febrero de 1976, figuraba como “empleado” Nro. 254 de la empresa “Trans-Estiba”. En el mes de marzo de 1976, su ficha era de otra empresa, Face S.R.L. Finalmente, a partir de junio de 1976 y hasta marzo de 1977, los recibos de sueldo corresponden a otra subcontratista: Mazari S.R.L. y su lugar de pago estaba consignado en la “Planta Propulsora Siderúrgica. Camino Costanero Punta Lara”. En ese último recibo, le liquidaron un monto especial por “renuncia”. Es decir, mi papá había trabajado al menos 14 meses en Propulsora y, en ese lapso, había pasado por tres empresas contratistas. Pero, además, había trabajado en pleno golpe de Estado.

Así fue como nuevamente, la historia de mi padre y de nuestra familia, era parte de ese camino que intentaba recorrer y que me empezaba a generar nuevas preguntas: ¿por qué la historia de tantos obreros y obreras desaparecidos, asesinados, secuestrados no tenía el mismo lugar que, por ejemplo, el de las y los estudiantes de La Plata? ¿qué verdades se escondían en esas historias contadas y reivindicadas en menor medida?

Papá, había sido un chico de clase media, nacido y criado en la Patagonia, enviado por sus padres a estudiar a Buenos Aires. La militancia política hizo que mi padre además de su recorrido estudiantil, se proletarizara en una fábrica, y que en uno de los barrios donde militaba, conociera a mi mamá, una chica del interior de la provincia de Buenos Aires, de clase baja, hija de trabajadores informales, un albañil y una costurera, que se vino a trabajar y a estudiar, y que también comenzó a militar. La militancia política en aquellos años era un constante traspasar las fronteras territoriales y de clase.

Continué mi trayectoria académica siempre con el acompañamiento del entrañable maestro Leopoldo Bartolomé y de Victoria Basualdo, con quien venía trabajando desde 2009 en el Área de Economía y Tecnología de Flacso. Cuando en 2014, como integrante del Área me convocaron a sumarme a participar en una investigación sobre la responsabilidad de las empresas en los delitos de lesa humanidad y la represión contra trabajadores cometidos durante el terrorismo de Estado, lo pensé, respiré hondo y acepté. Respiré hondo porque sabía que no sería tarea fácil.

Los meses que transcurrí revisando archivos, realizando nuevas entrevistas y buceando por los resquicios de la historia y de la memoria, fueron extremadamente difíciles. Tenía constantemente la sensación de que debajo del asfalto que pisaba, existía un submundo, donde habían quedado ellas y ellos, los 30000, que a casi 40 años del golpe luchaban aún porque su verdad saliera a la superficie. Conviví con ellas y ellos como investigadora y como 'hija'.

Fue allí cuando la reflexividad dejó de ser un concepto y se transformó en algo dolorosamente latente. Enfrentarme a analizar algo que era también mi propia historia, me reafirmó aquellos aprendizajes respecto de la importancia de la distancia epistemológica, pero también actualizó en mí, aquellas palabras de Gramsci, cuando afirmaba, contra toda creencia positivista, que el error del intelectual consiste en creer que se puede *saber* sin comprender, pero especialmente, “sin sentir, sin estar apasionado (no sólo por el saber en sí sino también por el objeto del saber)”. Aquellos que exigen de las ciencias la exclusión de las experiencias subjetivas, demandado indiferencia, neutralidad y desapasionamiento por parte del científico, planteó Bauman, son la expresión clara del mundo alienado.

Como parte de esta *revuelta* constante entre la historia personal y la investigación, a 40 años de la desaparición forzada de mi padre, organizamos una cena con amigos/as y compañeros/as de papá que en muchos casos nunca se habían encontrado. Esta cena, pretendió superar la tragedia a partir de escucharnos y unir en un mismo relato aquello que habían fragmentado a sangre y fuego; sacar a nuestros seres queridos, aquellos militantes sociales, políticos, sindicales, de ese submundo, del lugar de la desaparición, y reconstruir el mundo que deseamos. Este, al fin y al cabo, es el único objetivo que persigo cuando investigo: que esos mundos deseables, anhelados, puedan ser posibles y la ciencia, esa ciencia que no le tiene miedo a su humanidad, sea parte de la transformación.

## **Introducción**

Esta investigación pretende dar cuenta de las principales transformaciones laborales y de la organización sindical en el lugar de trabajo en la empresa ex Propulsora Siderúrgica (actual Siderar Ensenada, Grupo Techint), desde su fundación en 1969 hasta la actualidad. Al mismo tiempo, ofrece una interpretación respecto de cómo se estructuró la experiencia de los/as trabajadores/as y sus familias a partir de la intersección de dinámicas territoriales, histórico-políticas y estrategias empresariales. Hace foco en el lugar de trabajo, la fábrica, como un espacio central en la configuración de las relaciones laborales, pero que a la vez es permeado y que permea otros espacios de la vida social; o es estructurado por y a la vez estructurante de las experiencias obreras. Por este motivo, la tesis centra la mirada en el punto de vista de los/as trabajadores/as.

Esta investigación es fruto de un proceso de formación escolarizada realizado en la Universidad Nacional de Misiones y de otras instancias que es importante mencionar. El grado de Licenciatura en Antropología Social se obtuvo con la presentación de la tesis llamada “La Carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores”, dirigida por Leopoldo Bartolomé, quien no sólo fue una persona muy importante que acompañó y guió mi trayectoria académica durante mi residencia en Posadas, sino lo fue también a nivel afectivo y personal en el camino de lograr ese primer paso. Si tuviera que elegir algunas de sus enseñanzas, que me gustaría lograr transmitir en este trabajo, mencionaría que la antropología refiere a tanto a lo simple como a lo complejo, que cuando nos preguntamos por lo diferente nos estamos preguntando por aquello que nos hace similares, que al fin y al cabo es en la simpleza de lo que se vive y experimenta cotidianamente donde debemos buscar en todo caso algunas de las respuestas posibles a las preguntas que nos realizamos y por último, que un buen trabajo de antropología social debe ser como un “cuento” que cualquiera pueda leer. Su humildad y su enorme generosidad, pese a todos los reconocimientos académicos que tenía en su haber, son un faro en la construcción del oficio como antropóloga.

Luego, también con su acompañamiento como director y en el marco de una beca doctoral de Conicet, continué la instancia de postgrado. En aquellos años me había radicado nuevamente en La Plata, mi lugar de nacimiento, y viajaba mensualmente a Misiones para continuar mis estudios. Cuando comencé a realizar la tesis de Maestría, ya me había acercado al Área de Economía y Tecnología de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (AEyT- FLACSO), luego de haber cursado un seminario con el

economista Daniel Azpiazu, quien, muy generosamente, leyó mi trabajo y me recomendó contactarme con Victoria Basualdo, historiadora del Área, interesada especialmente en la relación entre transformaciones estructurales e historia del movimiento sindical y especialmente de sus instituciones de representación en el lugar de trabajo. Comencé entonces otro camino que enriqueció no sólo aquellas primeras lecturas de las producciones del Área que habían formado parte de los programas de estudio de la Licenciatura, sino que me llevó a transitar otras discusiones e intercambios desde el campo de la historia y de la historia económica. La tesis de maestría titulada “Tercerización en la industria. El caso de la formación de empresas de ex trabajadores en la ex Propulsora Siderúrgica (Siderar Ensenada)”, abordó otro aspecto parcial y limitado de la experiencia de este colectivo laboral, a partir de la estrategia de la empresa de tercerizar partes importantes del proceso productivo.

Estas instancias previas de investigación revelaron la importancia de ciertas experiencias históricas desde la apertura de la empresa, que no habían sido reflexionadas previamente en profundidad debido a los recortes temporales y los objetivos de investigación. Entre ellas se destacaban los primeros años de organización sindical en la planta y el impacto y las transformaciones en las relaciones laborales a partir de la dictadura militar y la represión a los trabajadores. La necesidad de un abordaje integral, con márgenes temporales más amplios, hacia el pasado y hacia el presente, y tomando en cuenta algunos aspectos de la historia regional, se tornó clara para lograr una mayor comprensión.

Para llegar al punto de investigación actual, fueron muy importantes otros recorridos realizados en equipos de investigación interdisciplinarios en distintos marcos institucionales. La participación como investigadora en el Programa “Estudios del Trabajo, movimiento sindical y organización industrial”, coordinado por Victoria Basualdo e inserto en el Área de Economía y Tecnología de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, permitió el abordaje de dos grandes líneas de investigación que se plasman en esta tesis. Con el apoyo e impulso constante por parte de su Director, Eduardo Basualdo, se encararon dos investigaciones fundamentales: la expansión de la tercerización en Argentina y Latinoamérica; y la responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad y la represión a trabajadores/as durante el terrorismo de Estado. En ambos casos, el trabajo fue interinstitucional e interdisciplinario con organismos como el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) y la Secretaría de Derechos Humanos de

la Nación (SDH). Además del trabajo de intercambio en el propio equipo del programa, se generaron múltiples instancias de intercambio y discusión interdisciplinaria donde participaban sociólogos/as, historiadores/as, economistas, abogados/as, y donde participaban trabajadores/as y dirigentes sindicales de diversas actividades económicas y centrales obreras. Estos espacios tuvieron la capacidad de promover discusiones y lecturas muy importantes desde la historia, la economía política, el campo de los derechos humanos, del derecho laboral, y del campo jurídico. Todas estas participaciones y recorridos nutrieron distintas instancias de producción científica que derivaron en la publicación de artículos y libros colectivos, y en la formación de dos redes internacionales sobre cada una de las líneas de investigación.

En años recientes y en el marco de la continuidad del equipo de investigación sobre responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad, colaboramos con el Ministerio Público Fiscal en la causa actualmente abierta contra Propulsora Siderúrgica por su responsabilidad durante la dictadura, siendo una fuente importante de aprendizaje y reflexiones no sólo en cuanto al caso de estudio sino en cuanto a los diálogos posibles entre procesos de justicia e investigación académica.

Finalmente, la participación en diversos programas como el Programa de Derechos Humanos o el Observatorio de Calificaciones Laborales de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, donde me desempeñé como docente regular del Instituto de Ciencias Sociales y Administración y de la carrera de Relaciones del Trabajo, así como el apoyo concreto de esa Universidad, fueron fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

Las preguntas fundamentales de este trabajo surgieron de este recorrido y por supuesto de los intereses vinculados a la propia experiencia histórica. Entre ellas: ¿cuáles han sido los cambios en la organización industrial dentro de esa empresa? ¿cómo se han transformado las posibilidades de organización sindical y cómo ha sido el proceso atravesado por las principales instancias de organización en el lugar de trabajo – comisiones internas y cuerpos de delegados? ¿cómo puede pensarse la interrelación entre éstas y las transformaciones estructurales y el contexto económico- político local y nacional? ¿cuáles han sido en los diversos contextos las estrategias y prácticas empresariales que tienen –en última instancia- el objetivo de incrementar la productividad y la ganancia? ¿cómo han incidido estos aspectos en las experiencias de los y las trabajadoras y sus familias y cómo podemos comprender esas transformaciones desde la

perspectiva de los sujetos? ¿cómo pueden pensarse los efectos de las políticas y prácticas empresariales y estatales sobre las generaciones de trabajadores/as, sus familias y la comunidad? ¿cuáles han sido las formas que han tomado las organizaciones colectivas en momentos de resistencia y/o transformación? ¿cuál es la potencialidad de la clase cuando logra unidad, organización y solidaridad y cómo esta potencialidad puede transmitirse intergeneracionalmente a pesar de importantes momentos de derrota?

La tesis presenta una interpretación respecto de la significación y los sentidos del trabajo en Propulsora, las formas en que se desarrollaron los conflictos y las contradicciones en la relación capital- trabajo. Cómo éstas afloraron dentro de ese colectivo y de la comunidad obrera en términos territoriales más amplios, en el marco de una vida comunitaria vinculada al trabajo industrial, y a relaciones históricamente conflictivas con las patronales. En el marco de disputas con la patronal, el estado e incluso con las propias organizaciones de clase, se realiza una interpretación de cómo se transformaron las formas de organización del trabajo y se expandió la tercerización laboral. Asimismo, en este juego entre la diferencia y la similitud, se da cuenta de las transformaciones en las relaciones laborales tendientes a una mayor fragmentación y fragilidad de los/as trabajadores/as en la relación con la patronal, a la vez que también se vislumbran fuerzas internas que pretenden actualizar antiguas fortalezas para reunificar aquello que la empresa estratégicamente fragmentó.

Si bien el punto de vista desde el cual está escrito el trabajo se centra en la mirada de las y los trabajadores, se pone en tensión de manera constante un campo de disputa sobre la construcción de sentido y significados entre diferentes sectores. La fábrica se presenta como un campo de disputas, de conflictos y contradicciones donde no sólo se habilitan y construyen prácticas y *habitus*, sino que, justamente por ello, se estructuran experiencias de largo plazo, intergeneracionales, que se expresan aún en la actualidad.

Estas disputas por la construcción de sentidos y por la “imposición de la visión legítima” ha sido protagonizada históricamente, en este caso específico, principalmente por dos visiones contrastantes: la de la “parte empresaria” (desde dueños hasta jerárquicos y supervisores, ya que si bien estos últimos también son trabajadores, muchas veces son reconocidos e incluso se autoreconocen más cercanos a la patronal y como promotores de las políticas empresarias) frente a la de la “parte gremial”<sup>2</sup> (trabajadores/as, cuerpo de

---

2 Así llamadas por los mismos actores.

delegados, comisión interna, conducción de la seccional del sindicato a nivel local). Sin embargo, ninguna de estas “partes”, se presentan de manera homogénea en los distintos momentos históricos, no sólo en términos de su constitución sino tampoco por las posiciones e ideas que enarbolaron. Las tensiones y disputas no se limitan a estas dos grandes “partes” y su cosmovisión del mundo, sino que dentro de ellas existen disputas y contradicciones que definieron trayectorias diferentes dentro del propio colectivo de trabajadores y que incluso, desde el punto de vista de algunos “activistas”<sup>3</sup> sindicales, tornaron borrosas las fronteras entre algunos sectores “gremiales”, como la conducción local del sindicato y la patronal. Por otro lado, las políticas y prácticas estatales también incidieron fuertemente en la construcción de sentido y participaron de esta disputa por la “imposición de la visión legítima”, aunque, desde la interpretación que se propone aquí, no tendrán el mismo peso en la estructuración de las relaciones laborales.

Lejos de presentar construcciones ideales dicotómicas, este trabajo pretende poner en tensión, siempre desde el punto de vista de los y las trabajadoras, las complejidades y contradicciones existentes a la hora de emprender la construcción de dinámicas colectivas que permitan transformar, enfrentar, frenar o al menos atenuar las ofensivas de las patronales en el marco de las relaciones capital-trabajo.

El análisis que se propone respecto de la relación entre las transformaciones estructurales, relaciones intergeneracionales y la experiencia obrera, se basa en una concepción amplia de esa experiencia que dé lugar a las complejidades y contradicciones y que se desarrollan en territorios y momentos históricos específicos, que construyen hábitos, cotidianidades, expresan sentimientos, afectividad/es respecto de la empresa, de los compañeros/as de trabajo, en relación con la familia y la comunidad. Muchas de estas experiencias se han transmitido de diversas maneras, con mayor o menor conciencia, en la región en el transcurrir de varias generaciones de trabajadores de las diversas industrias de la región, y específicamente de la propia Propulsora Siderúrgica, de padres a hijos, que trabajan actualmente en la misma empresa.

---

3 Se considera activistas a los y las trabajadoras que han participado sindicalmente ya sea como delegados/as o apoyando activamente medidas de fuerzas y demandas hacia la patronal.

## **El caso de estudio y el problema de investigación en el acontecer histórico más amplio**

Una de las primeras decisiones que hubo que tomar en la escritura fue definir qué peso relativo tendrían la caracterización y definición de las transformaciones económicas estructurales globales, regionales y nacionales; y los contextos político gubernamentales en que tuvieron lugar los procesos analizados. Después de evaluarlo, la decisión fue que estas caracterizaciones no tendrían un lugar central en el desarrollo del texto, para evitar que una revisión exhaustiva en términos históricos y económicos entorpeciera o de alguna manera opacara aquello que se proponía la tesis, y que tenía como principales protagonistas a las y los sujetos, a las “personas de carne y hueso”, que desde sus propias experiencias iluminaban aquellas transformaciones estructurales, las corporizaban y hacían más comprensibles.

Esto obliga de alguna manera, a dejar planteada de antemano cuál es la interpretación histórica de la cual se parte y con la cual se adhiere conceptualmente, con el fin de que el caso de estudio pueda ser considerado como parte de un acontecer histórico que lo trasciende y lo asemeja a otros, aunque en ningún caso esto opaque sus singularidades.

Todos los diálogos que se emprenden en la tesis están en relación con un tipo de interpretación que pone en primer lugar la relación capital- trabajo en el marco de un momento histórico particular del capitalismo. Esto implica no sólo que la clase obrera y sus organizaciones adquieren un lugar relevante, sino que como lo explicó Eric Wolf (1987), el mundo está hecho de procesos múltiples e interconectados, cuya descomposición falsea la realidad. Existen vinculaciones ecológicas, demográficas, económicas, políticas. Las guerras, intervenciones militares, procesos de represión, de violencia política, las revoluciones, no pueden explicarse atendiendo a “porciones” de esa humanidad, desvinculadas, desconectadas, aisladas. La historia de una nación no puede explicarse sin aquellas interconexiones, a pesar de que muchas veces se lo ha hecho llegando a engañosas pautas de desarrollo, que convierten las historias nacionales en relatos de “éxito moral”, donde los ganadores muestran sus virtudes frente a los perdedores. Explicar por qué algunas relaciones predominaron sobre otras, lleva directamente a trabajar con relaciones conflictivas, de clase y de poder.

El período y la temática que aquí se aborda requiere una interpretación sobre las



transformaciones del capitalismo global y sus consecuencias e impactos en las realidades latinoamericanas y especialmente en la realidad nacional. Estas transformaciones han sido problematizadas por una gran cantidad de bibliografía desde distintos campos disciplinares, como la sociología, la historia, la economía y la propia antropología. Estos estudios han permitido comprender la gran transformación que implicó la crisis del petróleo y que marcó el paso de ese régimen fordista, asociado a un sistema de regulación estatal conocido como “Estado de bienestar” (Harvey, 1988), a otro que inauguró una etapa de hegemonía neoliberal a nivel mundial en busca de un nuevo esquema de distribución del excedente económico (Basualdo, 2011), que profundizó la concentración del ingreso a nivel mundial y la imposición de un nuevo patrón de dominación (Antunes, 2005). En esta nueva etapa el capital financiero pasó a ser el eje central de la economía<sup>4</sup>, reposicionando a la clase trabajadora en sus posibilidades de intervenir en la definición del orden social y económico, y modificando estructuralmente sus posibilidades de organización sindical. Importantes estudios han sido esclarecedores respecto de las nuevas características del capitalismo global y las estrategias empresariales llevadas a cabo no sólo en los países centrales, sino también implementadas, muchas veces a partir de procesos represivos y con características específicas en territorios como Latinoamérica (Gunder Frank, 1982). Especialmente en Argentina, desde el campo de la historia económica se han analizado las transformaciones estructurales, el cambio de un patrón de acumulación a otro, la reestructuración de los grupos económicos nacionales y extranjeros y las consecuencias del nuevo patrón de acumulación sobre la clase trabajadora (Azpiazu y Schorr, 2010; Basualdo, 2010; Nochteff, 1999).

La reestructuración neoliberal argentina debe analizarse en el marco del contexto global de reestructuración capitalista desde mediados de la década del 70. Si bien fue a partir de 1976 que el proyecto neoliberal se instaló a sangre y fuego en nuestro país, resulta fundamental considerar esta dictadura militar en el marco más amplio de la Guerra Fría, en la cual nuestro país, como toda Latinoamérica, fue objeto de disputa de poderes foráneos -con conexiones y vínculos locales- que se disputaban la hegemonía mundial.

---

4 Este movimiento fue definido por Holloway (2001) de la siguiente manera: “El capital se convierte en su forma líquida de dinero, rompe sus vínculos institucionales (con fábricas, estados, ramas de actividad económica) y se mueve por el mundo en la búsqueda de medios de expandirse (...) Los vínculos entre grupos capitalistas y estados específicos se rompen, la política de la ‘economía nacional’ (el keynesianismo, las políticas de sustitución de importaciones) es abandonada, todos los conceptos políticos, económicos, culturales que eran parte del patrón previo de pronto se caen de la moda. El dinero, la forma del capital en toda su pureza líquida y obscena, reina supremo, como norma cultural, como dogma económico, como principio de la organización de estado y sociedad”.

Por otro lado, esto no debería opacar que la dictadura también fue una expresión de disputa de sectores y poderes locales políticos, eclesiales, militares y económicos.

Si bien aún resta mucho por conocer respecto de cuáles fueron las consecuencias de la Guerra Fría en Latinoamérica y en cada uno de sus países, de las consecuencias en las transformaciones estructurales en términos de patrón de acumulación, en cuanto a la caracterización y el lugar de los movimientos sindicales previos a los golpes de Estado y su relación con los movimientos revolucionarios, las características de las formas represivas y limitación de los márgenes de libertad, acción y resistencia sindical; hay aspectos- que más allá de las particularidades históricas- son comunes a la región. Esto tiene que ver también con una pregunta común: *¿qué se pretendía reprimir?* Y *¿cuál fue, entonces, la amplitud y profundidad de los procesos dictatoriales de América Latina?*

La influencia decisiva de EEUU se profundizó especialmente a partir de la Revolución Cubana que marcó un antes y un después en las decisiones de ese país respecto de la necesidad de intervenir y de qué maneras, a partir del objetivo de limitar el avance de movimientos que se categorizaban bajo la influencia “comunista” y mantener la hegemonía estadounidense en la región (Loeza, 2013; Pettinà, 2018). En aquellos años comenzó a tener importancia en la región la Doctrina de Seguridad Nacional, asentada en los postulados de la bipolaridad y la existencia de una guerra generalizada y permanente. Esta “guerra”, desde las perspectivas anticomunistas, se expresaba en América Latina a partir de movimientos revolucionarios de liberación, protagonizados en gran parte por sectores de la clase trabajadora. La eliminación de la organización sindical, los movimientos huelguísticos y otras manifestaciones políticas de amplios sectores, se convirtió en un objetivo importante. En este sentido, resulto fundamental el adoctrinamiento de miles de militares latinoamericanos, que pasaron por la Escuela de las Américas, y en muchos casos se desempeñaron posteriormente en los gobiernos dictatoriales o en fuerzas de seguridad paraestatales nacidas para combatir ese “enemigo interno” que, si bien asumía distintas identidades políticas nacionales, desde la doctrina se entendía representaban la avanzada comunista en occidente (Velázquez Rivera, 2002; Taiana, 2013; Comisión Verdad y Justicia del Paraguay, 2008, Chiarini y Portugheis, 2014). En términos más amplios algunos autores analizaron cómo una elite compuesta por empresarios, intelectuales, militares, representantes de intereses multinacionales, se organizaron en torno al proyecto anticomunista (Estevez y Romanelli, 2013).

Fue justamente en aquellos años iniciales de la Guerra Fría, en 1946, cuando el fundador del Grupo Techint, Agostino Rocca, posterior dueño de Propulsora Siderúrgica, desembarcaba en Argentina, huyendo de la caída del fascismo en Italia. Aquel nuevo tiempo en su país de origen amenazaba con procesos judiciales que lo llevarían a enfrentar a la justicia debido a su apoyo explícito y su participación en el gobierno de Mussolini.

En Argentina, comenzaban los primeros gobiernos peronistas y se profundizaba el patrón de acumulación conocido como Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). Era un buen momento para asentarse en el país que comenzaba un desarrollo inédito petrolífero, siderúrgico, naval y de infraestructura.

Esos primeros años de actuación del grupo empresario se desarrollaron en el marco de un modelo de desarrollo de industrialización mercadointernista, con fuerte participación de la clase trabajadora no sólo en tanto productora, sino como consumidora. Asimismo, hubo una transformación sustancial de la estructura sindical, promovida por el propio Estado, conducido por Juan Domingo Perón, tendiente a la sindicalización masiva y a la institucionalización y el fortalecimiento de estructuras sindicales autofinanciadas y cada vez más especializadas, que formaron parte, por primera vez en la historia nacional de una estructura de negociación tripartita en la que participaban: estado, patronales y sindicatos (Doyon, 1984; James, 1990; Basualdo, V. 2010). Esta conjunción de factores de la estructura económico-productiva y sindical derivó en índices de redistribución de la riqueza inéditos y extraordinarios, llegando a un 50 por ciento de participación de los asalariados en la distribución del ingreso. Esto no sólo se apoyaba en salarios altos, sino en todo un andamiaje legal que había logrado poner en vigencia una gran cantidad de derechos laborales y sociales, que se sostenían en gran medida por la importancia y el poder adquirido por las nuevas estructuras sindicales (Gordillo, 2003)

Cuando Agostino Rocca puso en marcha el primer proyecto de Propulsora Siderúrgica, a principios de la década del 60, a nivel nacional la industria había desplazado a la producción agrícola en la participación relativa en el producto bruto interno y al mismo tiempo la sindicalización se había expandido enormemente.

Sin embargo, en 1955, por medio de un Golpe de Estado, Perón fue derrocado, obligado a exiliarse y fue proscripta la principal fuerza política. Se inauguraba un tiempo de inestabilidad política, con alternancia entre gobiernos elegidos y gobiernos dictatoriales. En 1969, cuando Rocca finalmente puso en marcha Propulsora, los

trabajadores y trabajadoras ya habían sufrido tres Golpes de Estado, con diferentes niveles represivos y, sin embargo, mantenían una importante posición estructural que se expresaba en índices como el coeficiente de Gini o la participación del salario en la distribución del ingreso. Por otro lado, se encontraban en un momento de alza y bisagra en la consolidación de organizaciones político, sindicales y militares revolucionarias. 1969 fue el año, en que en plena dictadura de Onganía, el Cordobazo marcó un punto de inflexión en la historia nacional y de las organizaciones populares. A partir de ese año, importantes sectores de la clase trabajadora, estudiantiles y militantes políticos comenzaron a plantearse la necesidad no sólo de pelear por el mantenimiento de los derechos obtenidos, sino de promover cambios profundos y revolucionarios que pusieran en cuestión la estructura de propiedad y las relaciones de producción capitalistas.

En Argentina, la reestructuración neoliberal que comenzó con el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976, se propuso refundar la nación, eliminando las bases de poder adquiridas por la clase trabajadora. A partir de la implantación de un nuevo patrón de acumulación de “desindustrialización y valorización financiera”, se modificaron estructuralmente y hasta la actualidad el rol y la posición de la clase trabajadora, lo que se evidenció, entre otras formas, a partir de una disminución drástica en la distribución del ingreso, que no se ha logrado recuperar hasta la actualidad.

Así como ocurrió a nivel global, el “nuevo” *Estado neoliberal* enalteció la propiedad privada y las instituciones de libre mercado y la idea de libertad se instituyó como rectora de las relaciones sociales. En nombre de la libertad se promovió “la plena libertad para aquellos cuya renta, ocio y seguridad no necesitan aumentos y apenas una miseria de libertad para el pueblo” (Polanyi, 1944; citado en Harvey, 2007: 42). Más allá de estas desigualdades, el individuo, sin importar género, clase social o grupo étnico, fue erigido como el único responsable de todo lo que le sucediera en su vida laboral, de sus éxitos y de sus fracasos, pero en el marco de un capitalismo “que dispone de nosotros y nos deja a la deriva”, viviendo bajo una idea de *libertad* “engañosa” (Sennet, 2000: 123).

En los espacios de trabajo se promovieron múltiples cambios tendientes a la flexibilidad, a partir de nuevas modalidades de contratación, una mayor inestabilidad, la individualización de la negociación con consecuencias negativas en las condiciones y medioambiente del trabajo, en la salud de trabajadores y trabajadoras y en su subjetividad, con el resultado actual de una creciente tendencia a precarización social del trabajo (Harvey, 1988; Antunes, 2005; Basualdo y Morales, 2014; Druck, 2016).

El genocidio<sup>5</sup> perpetrado por esa dictadura, fue fundamental para lograr esta restauración conservadora, que en las décadas siguientes, una vez en democracia, logró implementar nuevas oleadas neoliberales, que de la mano con la incorporación de nuevas formas de organización del trabajo, pretendían atentar contra las formas de organización, resistencia acciones defensivas y/o ofensivas por parte de la clase trabajadora.

Numerosos trabajos desde distintas disciplinas, aunque no siempre desde un análisis de clase, han analizado el surgimiento de “nuevos movimientos sociales”, como el movimiento de derechos humanos, aquellos surgidos por el aumento de la pobreza, la desocupación y la exclusión, en momentos de crisis económicas, sociales y políticas derivadas del nuevo patrón de acumulación. También han sido analizadas las organizaciones por la conservación del lugar de trabajo, de recuperación de empresas y de reorganización del movimiento sindical y sus nuevas organizaciones en democracia. Todos estos estudios empíricos surgieron especialmente desde mediados de los 80 y principios de la década del noventa y, desde la historia oral, enfoques cualitativos y con metodologías en algunos casos cercanas al enfoque etnográfico se han repensado, muy especialmente en nuestro país, los momentos históricos previos y posteriores a la última dictadura.

Sin embargo, no todos estos trabajos, pese a la importancia reconocida de las transformaciones del capitalismo, de la organización del trabajo y los conflictos suscitados en las últimas décadas, han dado la misma importancia al análisis de clase y de las transformaciones estructurales como una de las claves comprensivas de la experiencia de trabajadores y trabajadoras. Estas visiones pueden pensarse en diálogo con la tendencia occidental a analizar los “nuevos movimientos sociales” en los que perdió centralidad el análisis de clase y en las cuales “el movimiento obrero casi ha desaparecido de las variantes más de moda entre los teóricos y políticos izquierdistas” (Meiksins Wood, 2001:78). En nuestro país, puede pensarse este nuevo énfasis como parte del quiebre en las ciencias sociales que produjo la dictadura respecto de las producciones antecesoras de claro contenido clasista (Viguera, 2009: 9). Un ejemplo elocuente es la tendencia inicial, aunque no en todos los casos, a estudiar la violación de los derechos humanos llevada a

---

5 Se utiliza el concepto de genocidio para dar cuenta de un proyecto de reorganización social y nacional llevado a cabo por la dictadura que se propuso explícitamente eliminar una “relación social”, la relación de “paridad”, de autonomía, de cooperación ante cualquier poder no consensuado por medio del aniquilamiento de una fracción relevante de esa sociedad (Feierstein, 2003). En el capítulo 3 se trabajará con mayor profundidad.

cabo por militares y algunos sectores de poder civiles, de manera desvinculada al contenido de clase de las luchas que se estaban llevando a cabo. Asimismo, no siempre se pudieron relacionar los movimientos surgidos en la década del noventa con los procesos estructurales y las experiencias vividas desde mediados de los años 70 y especialmente la experiencia del genocidio. Sin embargo, más allá de que no todos estos trabajos problematizaron los conflictos de clase latentes, y más allá de los diferentes ejes de análisis y énfasis, todos estos estudios han nutrido el conocimiento y la reflexión sobre las experiencias de sectores populares, y han sido fundamentales en todo el proceso de trabajo.

Esta tesis pretende comprender estas cuestiones a partir de las experiencias de los/as sujetos, de un caso de estudio y dar cuenta de que así como es innegable que unas formas de relación y dominación han predominado por sobre otras, y ha habido un avance por parte de las estructuras patronales en este sentido, los y las trabajadoras han demostrado que sus luchas pueden llegar a ser determinantes en la posibilidad de transformar sus realidades y lograr –al menos hasta llegar a una instancia revolucionaria– no sólo el mantenimiento de los derechos, sino incluso la reversión de procesos perjudiciales. De lo contrario, no existirían continuas prácticas y estrategias empresariales –por momentos en fuerte vinculación con el Estado–, que tienen como objetivo la desorganización sindical, la fragmentación del colectivo laboral por medio de nuevas formas de organización del trabajo y modalidades de contratación, tendientes a la anulación de derechos laborales y a una creciente individualización de la negociación. Más allá de momentos de logros parciales, la empresa no ha logrado desarticular la organización sindical y le significa desafíos constantes.

### **Notas teóricas sobre la forma de construcción del problema**

Esta tesis, tiene eje en la relación entre capital y trabajo y pretende poner en relación el caso de estudio con algunas de las discusiones clásicas en antropología como la relación entre lo material y lo ideal, entre experiencia/historia y estructura, agencia y producción y/o reproducción de las estructuras, relaciones de poder, dominación y transformación. Uno de los objetivos principales radica en lograr una aproximación a la relación existente entre las estructuras materiales, la experiencia histórica, las prácticas y la producción simbólica de los grupos. Asimismo, pensar aquello que persiste como marcas o huellas

de las experiencias colectivas y subjetivas en el largo plazo, de generaciones pasadas a venideras, que se expresan muy concretamente en las relaciones laborales y en las posibilidades sociales y comunitarias de transformar realidades perjudiciales para esa clase que “vive de su trabajo” (Antunes, 2003).

El *trabajo* y el *lugar de trabajo* resulta una actividad y un ámbito privilegiado donde se ven expresadas las relaciones entre clases y dentro de las propias clases. Allí se desarrollan relaciones de dominación, pero también se constituyen campos de lucha material y simbólica, y posibilidades de resistencia y transformación con distintos grados de eficacia y/o amplitud.

Retomando diversos estudios antropológicos e históricos, se pretende ir más allá de las visiones mecanicistas respecto de los impactos de las transformaciones estructurales y productivas sobre los colectivos laborales, a la vez que también de las visiones culturalistas que no problematizan los efectos concretos de esos cambios sobre las vidas de las personas. Por otro lado, la relación de los y las trabajadoras y sus organizaciones con las políticas y gobiernos estatales, está presente permanentemente. Más allá de algunas visiones que plantean que la globalización y la internacionalización del capital ha despojado de importancia al Estado,

“en el mercado global, el capital *necesita* al estado. Lo necesita para mantener las condiciones de acumulación y competitividad en varias formas, incluyendo subsidios directos y operaciones (...) Necesita al estado para preservar la disciplina laboral y el orden social frente a la austeridad y la “flexibilidad”, y para acrecentar la movilidad de capital al tiempo que bloquea la movilidad de los trabajadores. Detrás de cada corporación transnacional hay una base nacional que depende de su estado local para sustentar su viabilidad, y de otros estados para darle acceso a otros mercados y otras fuerzas de trabajo” (Meiksins Wood, 2001: 81-82).

Esto ha sido por momentos dramáticamente experimentado por los trabajadores y familias de la empresa analizada, donde el Estado ha tenido un rol fundamental, ya sea con gobiernos dictatoriales o democráticos, en generar las condiciones necesarias para la aceptación de importantes transformaciones desfavorables y el mantenimiento de la disciplina laboral, sin que esto suponga una menor responsabilidad empresarial. En otros momentos, sin embargo, aunque en períodos más cortos, el Estado ha sido visualizado por algunos sectores del ámbito laboral como un espacio en el cual se podían efectuar

demandas que serían, en mayor o en menor medida, atendidas.

Una serie de conceptos y búsquedas que desde fines de los 70 del siglo pasado, se vienen desarrollando desde el pensamiento antropológico y/o histórico, han sido fundamentales en la construcción de una visión propia sobre el proceso estudiado.

En primer lugar, la problematización de la relación entre lo ideal y lo material, tendiendo a una superación de visiones dicotómicas. Godelier (1989) afirmaba que “toda relación social, cualquiera que sea, incluye una parte ideal, una parte de pensamiento, de representaciones; estas representaciones no son únicamente la forma que reviste esa relación para la conciencia, sino que forman parte de su contenido” (Godelier, 1989: 157). Por ello hablaba de “realidades ideales”.

En segundo lugar, han sido fundamentales todas aquellas elaboraciones que desde la “Teoría de la práctica” buscaban la superación del pensamiento dicotómico entre agencia y estructura, y restituyeron “al actor en el proceso social sin perder de vista las estructuras mayores que condicionan (y también habilitan) la acción social” (Ortner, 2016:15).

En este sentido, las nociones de *praxis* y *práctica*, especialmente a partir de las elaboraciones realizadas por Gramsci, Bauman y Bourdieu, resultaron fundantes en el proceso de pensamiento que fue acompañando el trabajo de investigación, así como también el posicionamiento propio frente al problema de investigación y su construcción.

Los tres autores se preocuparon por la génesis de las realidades sociales percibidas en el presente y cada uno se planteó de diferentes formas resolver ese enigma. En todos ellos está latente la controversia naturaleza/cultura, estructura/agencia y las respuestas posibles ante esas controversias ocupan un lugar importante de sus argumentaciones. Sus producciones se inspiran y dialogan con las tesis desarrolladas por Marx que se publicaron bajo el nombre de “Tesis sobre Feuerbach”. En ellas Marx desarrolló una crítica a todo materialismo –anterior al materialismo histórico- como así también al idealismo, situando a la “práctica” como “actividad sensorial humana”, subjetiva, en el centro del análisis en lo que refiere a la realidad y su transformación, a la relación entre el pensamiento y la verdad objetiva. En sus tesis, la práctica, que nace de los hombres, tiene un componente generador, activo, transformador fundamental para la modificación de las circunstancias. Pero es una práctica histórica, ya que la esencia humana es el conjunto de las relaciones sociales. Su comprensión está en el centro de sus preocupaciones y fue fuente de



inspiración para científicos/as con compromiso político, que como él, tenían el objetivo de transformación social.<sup>6</sup>

El pensamiento de Gramsci resultó inspirador especialmente para pensar las formas de construcción del conocimiento en relación con el objetivo de transformación. Lo movía una preocupación por las masas y por el sentido común dominante que impedía una instancia de superación hacia una vida libre. Para él era necesaria una filosofía de la praxis para superar ese estado presente, que sólo era posible a través de hacer conscientes las relaciones sociales y la historia de esas relaciones. Afirmaba que la filosofía es política a la vez que la política es filosofía y en ese movimiento dialéctico entre pensamiento/acción, o teoría/práctica, se podía lograr la instancia superadora. La filosofía estaba al alcance de todos. Su famosa afirmación respecto de que todos somos filósofos/as era un llamamiento político. Pero para quienes hacemos antropología, Gramsci convoca a reflexionar sobre los/as filósofos/as “interlocutores/as”, por no utilizar la famosa denominación de “informantes”, con quienes nos encontramos en el transcurso del trabajo de campo. Considerar de esta manera a nuestros/as entrevistados/as nos lleva a ubicarnos en una situación de respeto por aquello que ellos/as tienen para enseñarnos de su propia experiencia.

La filosofía de la praxis, a diferencia de otras filosofías, no se contentaba con ser una actividad ordenadora, sino que debía ser creadora y actuar sobre un mundo “historificado”. Por eso, hacer filosofía para él era una lucha cultural; y la praxis era la relación entre la voluntad y la estructura económica, que podía lograr una transformación de las cosas. Afirmaba que sólo cuando los intelectuales se nutrían de las “gentes sencillas” y encontraban en ellas la fuente de los problemas a estudiar y resolver, la filosofía se hacía “histórica”, se depuraba de los “elementos intelectualistas de carácter individual y se convierte en vida” (Gramsci, 1970:9). Creía firmemente en el poder político de la voluntad y en la posibilidad de hacer consciente lo que está oculto. A esto se refería cuando incorporaba la noción de “disposiciones culturales”, inconscientes, pero que podían hacerse conscientes por medio del trabajo político. Esta noción de “disposiciones culturales” llamaba la atención sobre la necesidad de conocer la historia de las relaciones hoy existentes para poder analizar el presente. Si bien el hombre/la mujer era una individualidad, estaba formada a partir de relaciones históricas que contenía otras relaciones históricas que iban dejando sus rastros en las formas presentes. Toda

---

6 Ver Marx, Carlos. “Tesis sobre Feuerbach”. Disponible en: <http://www.une.edu.py/maestriacs/tesis.pdf>

transformación no era posible individualmente, sino que “todo acto histórico tiene que ser realizado forzosamente por el ‘hombre colectivo’, es decir, presupone la existencia de una unidad ‘cultural-social’” (Gramsci, 1970:18-20).

Las reflexiones de Bauman permitieron pensar en una noción de cultura que es rica y fructífera tan sólo si conserva sus atributos contradictorios y ambivalentes; y una noción de praxis que implica controversia entre cultura y estructura. “Cultura” refleja mucho más que la ambigüedad de una idea, refleja la ambigüedad de toda condición histórica, que es a la vez creatividad y regulación normativa, invención y preservación, novedad y tradición, ruptura y continuidad. Por eso retoma la idea de Simmel de “tragedia” de la cultura, para referirse a ese movimiento histórico incesante entre lo finito y lo atemporal, entre lo inquieto y lo fijo. Retoma de Levi Strauss la importancia atacar el radicalismo sincrónico predominante, planteando un concepto de estructura que incorporó las dimensiones sincrónicas y diacrónicas. En su pensamiento, la estructura no era algo estático, inmóvil y la cultura era una fuerza dinámica en sí misma.

La tesis que desarrolla Bauman es que la controversia entre cultura y estructura - que marcó buena parte del desarrollo de la antropología- refiere a cuestiones que surgen de la “experiencia básica de la naturaleza dual del estatus existencial humano” (Bauman, 2002:250). Esta experiencia no puede reducirse a ninguno de los polos del marco existencial, es decir, ni al individuo humano ni al mundo que percibe como real. El concepto de cultura es “subjetividad objetivada”, es el intento de comprensión de este movimiento creador entre la existencia individual y aquella que la trasciende, es decir, la existencia supraindividual, que niega la posibilidad de autosuficiencia individual. Es la comunidad la que actúa de canal y de soporte de la praxis humana, como componente creativo que tiene la capacidad de imponer un orden sobre el mundo caótico, y que es exclusiva de la comunidad. Una de las principales preocupaciones de Bauman, es la demanda de norma, retomando uno de los universales de la cultura propuestos por Levi Strauss. Se preocupa especialmente por la construcción de las normas de exclusión e inclusión, de oposición y rechazo contra lo viscoso, algo que también estará presente en esta tesis al intentar dar cuenta de cómo en distintos momentos históricos se definen estas normas no sólo entre distintas clases sociales, sino especialmente dentro de la misma clase social y de la misma comunidad obrera.

Bourdieu, en cambio, habló de “práctica” y no de “praxis”, según dijo, más por cuestiones de coyuntura francesa (Bourdieu, citato en Martínez, 2007:132), ya que sus

reflexiones y su propia teoría encuentra un foco de inspiración en el pensamiento de Marx, en lo que respecta al problema de la práctica.

Para Bourdieu, la lógica de la práctica es una *lógica práctica*, porque “puede organizar todos los pensamientos, percepciones y las acciones mediante algunos principios generadores estrechamente ligados entre sí y que constituyen un todo prácticamente integrado”. La *coherencia práctica* de los sistemas simbólicos, es una coherencia que incorpora unidad y regularidad a la vez que vaguedad e irregularidad, ambas igualmente *necesarias* (Bourdieu, 1991:145-146). Se planteó no quedar atrapado en explicaciones estructuralistas que aíslan las realidades de sus condiciones específicas de producción y utilización, y no llegan a comprender las condiciones de génesis de esas prácticas. Como también evitó explicaciones subjetivistas que no otorgan lugar alguno a esta complejidad de combinaciones entre condiciones de génesis, de existencia, de producción y reproducción que intervienen en las lógicas prácticas. La gente no reacciona ante “condiciones objetivas” sino ante condiciones aprendidas a partir de “principios socialmente constituidos que organizan su percepción” (Bourdieu, 1991: 163). Para él, el orden social se activa en los cuerpos “bajo la forma de disposiciones que, producidas por las clasificaciones, ofrecen la apariencia de un fundamento objetivo a los juicios clasificatorios” (Bourdieu, 1991: 243). Estos sistemas clasificatorios activados en los cuerpos, se expresan en todos los espacios externos a los propios cuerpos.

El concepto de *habitus* permite entender la fuerza que tiene lo supraindividual, es decir, lo social, lo colectivo en su argumentación. La noción de *habitus* incorpora dos cuestiones fundamentales y contradictorias: lo regular y lo creativo, lo que produce y lo que reproduce, lo cierto y lo incierto. Las regularidades se descubren sólo después de producidos los hechos, los actos, que en sí mismos son relativamente imprevisibles. El concepto de *habitus* expresa lo adquirido que se ha encarnado de manera durable bajo la forma de disposiciones, de las cuales los agentes no son plenamente conscientes. Es a la vez estructurante de las prácticas y estructurado por ellas, porque el *habitus* está históricamente constituido. En él se expresa ese principio de perpetuación de la sociedad, a la vez que el principio de cambio.

El *habitus* tiene la tendencia a la reiteración de una misma manera de actuar que se considerada “razonable” en una sociedad, grupo o clase determinada. Esta tendencia a la reiteración está directamente relacionada con la reproducción de las propiedades de una misma condición objetiva de producción de los principios generadores de la práctica, y

es el efecto que Bourdieu nombra como *histéresis*. Cuando los agentes actúan “razonablemente” excluyen muchas posibilidades de prácticas impensables en esas condiciones sociales de producción de las prácticas. Sin embargo, cuando esas condiciones cambian dramática e imprevistamente, el *habitus* funciona en el vacío, ya que las condiciones inmediatamente precedentes en que se anclaba han desaparecido, destruyendo su coherencia con respecto al mundo social. Estas situaciones son de extrema angustia y desarraigo para quienes la viven, conduciendo a “prácticas desajustadas” (Martínez, 2007: 139-141).

La noción de *habitus*, y todo lo que ella expresa de producción y reproducción, perpetuación y cambio, va a estar en el centro de la teoría de Bourdieu respecto de la construcción de las clases sociales, la construcción social de los gustos y los posicionamientos de agentes y grupos en determinados campos sociales. Esta noción es en su estructura teórica el puente que le permite atravesar, de manera superadora las oposiciones entre agencia/estructura, subjetivo/objetivo. La noción de *habitus* incorpora la historia y la historia de las relaciones de tal manera que se vuelven naturaleza. El olvido de la historia es la condición para que el *habitus* se desarrolle y llegue a ser historia naturalizada. El *habitus* se corporiza en el individuo biológico, pero como los propios cuerpos son cuerpos socializados, las instituciones también se constituyen en punto de partida para el *habitus*. En este sentido, la educación informal, práctica, implícita tiene una importancia fundamental en la trasmisión modos, formas, modelos de conducta, etc., que estructuran las prácticas, conforman la lógica de las prácticas y permiten las regularidades de generación en generación. Estas disposiciones arbitrarias e inconscientes para el individuo son difíciles de modificar por actos de voluntad, porque tiene la fuerza y la corporización de esta *segunda naturaleza* –paradójicamente- construida. Las relaciones entre generaciones subsisten y se mantienen gracias a un trabajo incesante, a través de una *economía de los intercambios materiales y simbólicos entre las generaciones*. Por otro lado, las representaciones, aunque en un plano puramente simbólico, cumplen una función política. Tienen la eficacia, el “poder mágico de *instituir las fronteras y constituer los grupos mediante declaraciones performativas*” (Bourdieu, 1991: 279-280).

Uno de los aspectos que más ha preocupado en este trabajo de investigación tiene que ver con llegar a dar cuenta y comprender esas *prácticas* y esas *lógicas prácticas* que son parte del proceso de constitución de una clase social; y en este caso de un grupo social

específico, la comunidad de trabajadores y trabajadoras vinculados a la empresa Propulsora Siderúrgica en un periodo de tiempo determinado en el que han pasado más de una generación de trabajadores/as. En este sentido, junto a la noción de *práctica*, se trabajó la noción de *experiencia*.

La noción de experiencia se constituye en el marco de la relación capital y trabajo, pero permite pensar en términos de en un sector industrial concreto, una empresa específica, que se desarrolló en territorios y momentos históricos específicos, en el transcurrir de varias generaciones de trabajadores, construyó hábitos, cotidianidades, expresó sentimientos, afectividad/es, representaciones respecto de la empresa, de la relación entre compañeros/as de trabajo, en relación con la familia y la comunidad. Se partió también de abordajes relacionales y procesuales, que tendieron más a plantear incomodidades, contradicciones y preguntas, que definir categorías y certezas:

“Los sociólogos que han detenido la maquinaria del tiempo y, con gran derroche de aspavientos conceptuales, han bajado a mirar la sala de máquinas, nos dicen que en ninguna parte ni en modo alguno han logrado detectar y clasificar una clase. Sólo pueden hallar una multitud de gentes con diferentes ocupaciones, ingresos, situación jerárquica y todo lo demás. Sin duda tienen razón, puesto que una clase no es tal o cual parte de la máquina, sino *el modo como esa máquina funciona* una vez que se la ha puesto en marcha. No se trata de este o aquel interés, sino de la *fricción* de intereses, del movimiento como tal, del calor y el ruido atronador. La clase es una conformación social y cultural- que a menudo encuentra una expresión institucional- que no puede ser definida de modo abstracto tomada aisladamente, sino tan sólo a partir de sus relaciones con otras clases. Y, en último término, la definición sólo es posible en el medio *tiempo*, esto es, como acción y reacción, cambio y conflicto. Cuando hablamos de *una* clase estamos pensando en un conjunto de gente difusamente delimitado que participa del mismo cúmulo de intereses, experiencias sociales, tradiciones y sistemas de valores; que tiene una *predisposición* a *actuar* como clase, a definirse a sí mismo en sus acciones y su conciencia, en relación a otros grupos de gente, de modo clasista. Pues la clase en sí misma no es una cosa, es un acontecer” (Thompson, 1989: 479-480)

Pensar que las formaciones de clases surgen del proceso en que la gente experimenta sus “situaciones de clase”, resulta en sí mismo, un programa de trabajo muy complejo, ya que implica una interrelación entre lo objetivo y lo subjetivo, donde los/as trabajadores/as son considerados seres históricos activos, “simultáneamente agentes y

fuerzas materiales en los procesos objetivos”. Este proceso se da “conforme hombres y mujeres viven sus relaciones productivas y experimentan sus situaciones determinadas, dentro del 'conjunto de relaciones sociales', con su cultura y expectativas heredadas, y conforme manejan estas experiencias en formas culturales" (Thompson, 1978: 149, citado en Meiksins Wood, 1983).

Son las relaciones de dominación, explotación, conflicto y lucha las que participan en la formación de clase, y en este sentido, pensar *la clase como relación* implica tener en cuenta las relaciones existentes entre las clases y aquellas existentes entre los miembros de una misma clase. Para tornar visible a la clase, es necesario mirar “relaciones”, lo que implica ir mucho más allá, por ejemplo, de la teoría de las “estratificaciones” que centran la atención en las desigualdades y jerarquías (ya sea a partir de criterios como la distribución del ingreso, ocupaciones, estatus) (Meiksins Wood, 1983).

Estas perspectivas han resultado fundamentales para intentar una comprensión de los distintos momentos históricos que atravesaron las y los obreros de Propulsora. Pensar la pertenencia a un clase más allá de criterios de estratificación, teniendo en cuenta simultáneamente el proceso laboral, las relaciones de individuos y grupos sociales con los medios de producción, pero a la vez con los resultados de su producción y las posibilidades o no de apropiación de la misma (Godelier, 1989), permitió comprender situaciones y experiencias de clase que de lo contrario, tomando por ejemplo como único criterio la propiedad de los medios de producción<sup>7</sup>, hubiera llevado precisamente a invisibilizar la posición de clase y las relaciones de dominación y explotación en las que se encontraban. La clase social, no se define por una propiedad (volumen y estructura del capital) ni por una suma de propiedades (sexo, edad, origen social o étnico, etc.), tampoco por una cadena de propiedades (posición en las relaciones de producción) sino “por la estructura de las relaciones entre todas las propiedades pertinentes, que confiere su propio valor a cada una de ellas y a los efectos que ejerce sobre las prácticas” (Bourdieu, 1998: 104)

Por otro lado, si bien el abordaje de esas relaciones entre clases y sus antagonismos resultó fundamental, esto no fue suficiente. Fue necesario analizar la relación dentro de

---

<sup>7</sup> Estas distinciones quedarán claras, cuando en el capítulo 5 se analicen las trayectorias de las empresas de ex trabajadores, que aun siendo propietarios de los medios de producción, estaban situados en una posición de clase subordinada frente al gran capital.

la propia clase, entre sus miembros.

En cuanto nos proponemos pensar en el proceso laboral, hay al menos dos tipos de representaciones o principios fundamentales: a) las que “pretenden organizar las formas adoptadas por las diferentes actividades materiales” (proceso de trabajo y sus fases); b) las que “explican por qué cual o tal tarea debe reservarse a los hombres, a las mujeres, a los jóvenes, a los esclavos (...) legitiman el lugar y el estatus de los individuos y los grupos frente a las realidades que se les permiten, prohíben, se les imponen” (Godelier, 1989: 161).

Estas asignaciones contienen una parte ideal compuesta de representaciones que *legitiman* los valores que se conceden a las distintas actividades sociales y la división de roles asignados. Estas representaciones no existen solo mentalmente, sino son comunicadas de generación en generación mediante el lenguaje y el aprendizaje corporal. Por eso “El pensamiento y el lenguaje forman necesariamente parte de las fuerzas productivas”. En todo caso, plantea Godelier, la distinción no es entre lo material y lo inmaterial, sino entre las funciones que asumen (Ídem: 165-166). Estas representaciones forman parte de las luchas simbólicas que se desatan por la imposición de la “visión legítima”, que se presentan como evidentes cuando existe un “poder simbólico” que logró imponer categorías/criterios de visión y división del mundo.

En la fábrica, esto se expresó en el hecho de que si bien todos los/as trabajadores/as formaban parte de ese mismo proceso de producción, existían distintas experiencias y representaciones respecto de las condiciones de explotación, las “presiones” del capital sobre ellos/as, las posiciones de cada uno/a en el proceso productivo y cómo esas posiciones determinaron experiencias y posibilidades diferenciales y “disposiciones” a actuar como clase y a emprender las luchas políticas que constituyen el medio y la posibilidad de agencia social (Bourdieu, 1988). Así como personas que no están unidas al mismo proceso productivo tienen la disposición a actuar como clase, puede ocurrir que personas que comparten el mismo proceso productivo, no tengan en determinado momento tal disposición. En esta tesis, surgirán de estas experiencias y prácticas, categorías propias del colectivo de trabajo y de la relación entre clases que no son fijas ni estáticas, que se distinguen también por las funciones y o formas que asumen esas funciones, por mencionar algunas: hombre/mujer, jefe/operario, patrón/obrero joven/viejo, zurdos/burócratas, tercerizados/directos.

Ese proceso histórico, mirado desde la clase trabajadora, está plagado de momentos en los que distintas fuerzas y poderes atentan contra ella y sus posibilidades de organización colectiva. Las formas materiales que asumen esas luchas se combinan con formas discursivas, donde las nominaciones y las palabras cumplen un rol importante. Existieron, en distintos momentos “discursos oficiales”, que pudieron construirse desde el Estado o desde la propia empresa, que tuvieron la función de operar un diagnóstico sobre lo que era o había hecho una persona o institución, y administrar a partir de indicaciones de lo que cada uno tenía que hacer siendo lo que era (Bourdieu, 1988).

En cada momento resultó importante intentar reconocer “las formas particulares en que las presiones estructurales ejercidas por estas relaciones operan realmente en la formación de las clases” y esto deberá ser resuelto “empíricamente mediante el análisis histórico y sociológico” (Meiksins Wood, 1983:87-105)

La perspectiva que se sostiene es que las clases y las relaciones de clase son construcciones en las cuales existen *habitus* y disposiciones duraderas, y que, si bien hay una tendencia a la perpetuación de un orden, también existe una tendencia similar a la transformación y al cambio (Bourdieu, 1991 y Bourdieu y Wacquant, 1995).

Una de las preocupaciones sobre la que se trabajará en distintos momentos en este trabajo tiene que ver justamente con la generación de grupos y fronteras, con la construcción de sectores, rivalidades, estigmas, categorías, especialmente dentro del propio colectivo de trabajo. Si bien se trata de grupos que se encuentran en una posición de subordinación estructural, y que desde ciertos estudios podrían definirse como “subalternos” que luchan frente a los otros “dominantes”, preferimos no tomar este tipo de definiciones, frente a la posibilidad de que se interprete una tendencia a pensar tanto a “subalternos” como a “dominantes” como grupos homogéneos y con una conciencia compartida (Gledhill, 2000), o centrar nuestra mirada únicamente en los mecanismos y estrategias a partir de los cuáles los grupos dominantes, logran un mantenimiento de las jerarquías y las desigualdades (Lombardi Satriani, 1978 y 1986; Grignon y Passeron, 1991)

Son temas clásicos en la antropología la génesis de la construcción de categorías y clasificaciones que “ordenan” el mundo en que vivimos, estableciendo además, relaciones de jerarquía y desigualdad, incluso dentro de personas que comparten una misma o similar posición estructural (Elías y Scotson, 1965; Turner, 1988, Damatta, 1980), y que entre sus



finalidades se encuentra la de hacer comprensible, inteligible las relaciones entre los seres (Durkheim y Mauss, 1981), a la vez que también fortalecen un estado de las cosas.

Hay algunos factores que ayudarán a pensar estas separaciones y clasificaciones dentro de la fábrica: *la división del trabajo, el tiempo, el espacio*.

En cuanto a la *división del trabajo* y desde un punto de vista analítico, las tres distinciones que recupera Dumont para el sistema de castas, solo que, invirtiendo su orden, pueden ser útiles para pensar el lugar de trabajo y sus divisiones. Tales distinciones son: 1) gradación de estatutos en jerarquías, 2) reglas detalladas para asegurar su separación, y 3) división del trabajo e interdependencia que resulta de ésta (Dumont, 1997: 94). De la división del trabajo dentro de la fábrica, algo que nos remite a lo primario, material, resultan otras distinciones. Comenzando por la gran división entre empresarios y trabajadores, luego, dentro del grupo de trabajadores, desde los más altos gerenciales hasta las categorías más bajas de puestos en el proceso productivo (gerentes, profesionales, supervisores, jefes de sección, operarios), y finalizando en la gran división entre trabajadores directos/orgánicos y tercerizados. Pero más allá de estos arreglos más “formales”, hay una cierta complejidad marcada por las dinámicas de funcionamiento diario en la fábrica. Éstas son construidas históricamente y por esto mismo no son fijas y están en constante actualización y responden a relaciones de fuerza, poder, fenómenos económicos y políticos (Dumont, 1997: 85-89).

Con respecto a la *dimensión temporal*, la tesis se plantea abordar un período de tiempo que coincide con la construcción y apertura de la empresa, y tiende líneas hasta la actualidad. Durante este período en la empresa han pasado al menos entre dos y tres generaciones de trabajadores<sup>8</sup>, lo que ha permitido ver el surgimiento de distintas representaciones por medio de un trabajo de campo que comenzó en el 2005 y tuvo su cierre en 2019. Cuando el problema de investigación atraviesa distintos “tiempos”, el gran desafío radica en poder analizarlo con todas las complejidades del paso del tiempo, y que no remite únicamente a lo cronológico y a los acontecimientos que marcan una coyuntura específica, sino a otras temporalidades que son variables y múltiples. Por un lado, los hechos ocurren en coyunturas, pero que a su vez forman parte de procesos, de tendencias a largo plazo. Por otro lado, esos mismos fenómenos son parte de “contextos de significaciones”, son en sí mismos “universos de significación” construidos por sujetos

---

<sup>8</sup> Nos basamos en una concepción de generaciones que no parte de la edad biológica sino de otros procesos sociales significativos en el proceso histórico (Manheim, 1993)

múltiples y diversos. Entonces existe una dificultad adicional, que tiene que ver con la historicidad del conocimiento que pretendemos construir y la necesidad de lograr la *pertinencia histórica del conocimiento*, es decir, “la capacidad del conocimiento para dar cuenta de la especificidad de los fenómenos, que es lo que resulta de entender a estos como ubicados en contextos complejos de relaciones múltiples y en distintos tiempos” (Zemelman, 2005: 76-79)

Por otro lado, a nivel de las temporalidades individuales/subjetivas/vitales, el paso del *tiempo* en la gran fábrica va construyendo esa frontera entre el *adentro* y el *afuera* que, si bien también puede ser indefinida y permeable, forma parte de la construcción de las representaciones subjetivas. La frontera entre estar dentro de la fábrica y estar afuera, entre permanecer o “salir” de ella, entre seguir siendo trabajador o dejar de serlo, afecta las construcciones subjetivas sobre el pasado y el presente. Algunos trabajadores han querido dar continuidad a esa experiencia por medio de los hijos, de los nietos. Otros, en cambio, luego de mediar la distancia objetiva de la jubilación o el retiro, han revisado sus experiencias y construido otras representaciones de esas situaciones experimentadas en el pasado.

Este eje temporal se relaciona con la cuestión *espacial y territorial*. Más allá de las incidencias innegables del “mundo globalizado” en las formas de producción, aquellas características vinculadas a la “desterritorialización” no se presentan como definitorias en algunas ciudades latinoamericanas que conservan un anclaje productivo-territorial muy importante y donde aún resultan fundamentales las relaciones familiares y de vecindad (Fonseca, 2000: 213) como es el caso de la ciudad de Ensenada donde se radicó Propulsora Siderúrgica. Existe, en este tipo de realidades una interrelación entre ese “adentro” y ese “afuera” de la fábrica que se podría pensar en términos de lo que Reygadas llamó *la eficacia simbólica del trabajo y la eficacia laboral de la cultura*<sup>9</sup>. La “eficacia simbólica del trabajo” se refiere a la incidencia de las características de la actividad laboral sobre las ideas, representaciones y hábitos de los agentes productivos y del conjunto de la sociedad, son significados que emergen con el trabajo y son trasladados a otros ámbitos de la vida. Por otro lado, la “eficacia laboral de la cultura” es el fenómeno

---

9 Luego de realizar una revisión de los estudios antropológicos respecto de la “cultura del trabajo”, Luis Reygadas (2002) propone un esquema analítico que insiste en la necesidad de realizar un análisis multidimensional de los vínculos entre cultura y trabajo.

inverso y refiere a la “importación de maneras de percibir, sentir y valorar desde el conjunto de la experiencia social hacia la actividad productiva” (Reygadas, 2002: 110).

En síntesis, esta tesis pretende sumergirse en aquellos grandes problemas de la antropología, sobre la relación entre las prácticas y la reproducción o transformación de las estructuras; las relaciones de poder y dominación, así como la resistencia y sus múltiples expresiones, aún en aquellos momentos en que no resultó posible un discurso explícito de confrontación (Scott, 2000).

Finalmente, innumerables trabajos etnográficos, especialmente desde la antropología del trabajo argentina y latinoamericana han sido fuente de reflexiones y diálogos explícitos, algunos irán siendo mencionados en los capítulos y otros probablemente queden implícitos ya que muchas veces, el propio/a antropólogo/a no llega a ver con claridad.

Algunas lecturas fueron fuente de inspiración durante toda la formación universitaria de grado y de postgrado, que trabajaban sobre la relación entre modos de producción, dinámicas territoriales y reproducción de la subordinación, corporalidad y trabajo, importancia de las generaciones y de las temporalidades, la vida cotidiana de los y las trabajadoras y sus posibilidades de organización sindical, en distintos momentos históricos y en distintos países de América Latina (Leite Lopes, 1979 y 2011; Linhart, 1979; Seró, 1993; Grimberg, 1997; Schiavoni, 1998; Wacquant, 1999; Bartolomé, 2000; Lins Ribeiro, 2006; Nash, 2008; Diez, 2017; Gortari, 2017).

Si bien la antropología del trabajo en Argentina no ha tenido un desarrollo que haya podido expresarse en expresiones institucionales de formación e intercambio a nivel nacional, sí existen diversos núcleos de trabajo académico muy valiosos en distintas provincias, algunos incluso han fortalecido experiencias de organización y formación en sindicatos y entre los cuáles existen vinculaciones múltiples. Del encuentro y discusión en congresos nacionales e internacionales, la integración de Redes temáticas interuniversitarias y diversas actividades con colegas pertenecientes a estos diversos núcleos se ha nutrido esta investigación. Las investigaciones sobre trabajo, cuerpo, proceso salud enfermedad de docentes y compañeros/as antropólogos/as del propio Programa de Postgrado en Antropología Social de la Universidad Nacional de Misiones que han abordado diversos sectores productivos como los trabajos de Liliana Seró, Gabriela Schiavoni, Carolina Diez, Verónica Trpin, Delia Ramírez, entre otros; del

Núcleo de Estudios del Trabajo (NET) de la Universidad Nacional de Rosario como los de Gloria Rodríguez, Julia Soul, Verónica Volgelmann; el grupo de investigadores/as inscriptos en distintos proyectos de investigación dentro del Instituto de Ciencias Antropológicas de la Universidad de Buenos Aires, como Mabel Grimberg, María Inés Fernández Alvarez, Virginia Manzano; Sandra Wolanski; los/as investigadores/as nucleados en el marco del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales (CEIL/CONICET), el Grupo Antropología del Trabajo que nuclea antropólogos/as de egresados/as de distintas universidades nacionales y que vienen llevando iniciativas muy valiosas para lograr instancias de divulgación y consolidación de este área disciplinar de la antropología, como Hernán Palermo, Nuria Giniger, Cynthia Rivero, Lorena Capogrossi, entre otros/as ya mencionados. Sólo por mencionar algunos, estos trabajos han sido muy valiosos ya que han abordado específicamente las realidades de comunidades obreras afectadas por reestructuración productiva, las privatizaciones, la crisis económica de fin de siglo XX, y han puesto a jugar relaciones de poder, entre patrones y trabajadores, pero también muy especialmente cuestiones territoriales, culturales, religiosas, de género.

Esta tesis, como cualquier otro trabajo de investigación, es un producto a la vez individual y colectivo, contemporáneo e intergeneracional, que debe mucho a aquellos autores/as, conceptos y problemas que se plantearon antes y nutrieron el pensamiento propio. Algunas de las decisiones sustanciales que se tomaron para la tesis y que tuvieron que ver con esas lecturas fundamentales fueron: no huir de las incomodidades y contradicciones, de las ambigüedades y controversias, tomar un compromiso intelectual con la pretensión de construir una verdad histórica que surja de la experiencia de esta comunidad/de este colectivo de trabajadores/as y sus familias, que han sido interlocutores fundamentales en su rol de *filósofos/as*; y se complementa, se completa y se imbrica con el análisis minucioso de otros textos, de otras huellas a los que se tuvo acceso. Finalmente, este trabajo pretende ser, más que una tesis doctoral, un compromiso con la transformación de las realidades de explotación y violencia estructural que han pesado sobre las comunidades, aun siendo conscientes de la difícil relación entre voluntad/agencia/sujeto y estructura.

## **Metodología y fuentes**

Esta tesis, a diferencia de los trabajos previos, incorpora una cantidad de materiales que iremos describiendo. Si bien el método etnográfico continúa siendo la estrategia de investigación privilegiada, por ciertas virtudes que en breve se desarrollan, una aclaración muy importante es que esta tesis pretende muy especialmente establecer diálogos y articulaciones con distintas disciplinas como la historia, la economía, la filosofía, la sociología. Estos diálogos no son más que la expresión de recorridos, experiencias y trabajos colectivos desarrollados a lo largo de aproximadamente 15 años. La utilización de diversas fuentes, la pretensión de una aproximación histórica a determinados procesos, el diálogo con historiadores/as preocupados/as por la historia reciente y por las historias regionales, así como el intento de caracterizar aunque sea de manera parcial y sintética las transformaciones económicas, o los diálogos inconclusos con algunas ideas filosóficas, tienen que ver con la convicción de que todo esto resulta fundamental en la comprensión de la historia que esta tesis quiere contar.

Con respecto al método etnográfico, se pueden enumerar muchas de las ventajas del método que de por sí justificarían la elección. Entre ellas y desde mi punto de vista una de las principales: la de la problematizar la forma de construcción de las teorías y el lugar del/a investigador/a. Este método pretende el desarrollo de teorías a partir de retratar actividades y perspectivas de los sujetos en un proceso reflexivo, del que es parte el/la investigador/a, y que le implica romper con prejuicios, poner en duda los conocimientos previos y problematizar/se respecto de su lugar en el proceso de investigación y en la construcción de conocimiento (Hammersley y Atkinson, 1994). Empezar el oficio antropológico implica un continuo diálogo entre teoría y observación etnográfica, implica la aceptación de que no existen “cánones” para desarrollar la investigación y más allá de algunas líneas compartidas que la guían, implica enfrentarse al abanico de posibilidades y limitaciones que irán construyendo el camino único por el que cada investigador/a transitará su proceso (Peirano, 2004:337-338). El método etnográfico requiere la flexibilidad y la creatividad ante las complejidades del propio proceso. Es necesario ser permeable frente a las situaciones, promover la modificación de las estrategias y orientaciones de la investigación, al igual que ideas e hipótesis iniciales (Menéndez, 2001; Rockwell, 2001).

Por otro lado, esta elección se debe fundamentalmente a la convicción de que sólo así es posible llegar a construir conocimiento que piense los sentidos y significados, la

producción, reproducción y posibilidades de transformación de las prácticas que no sólo expresan relaciones de poder, sino que en muchos casos tienden a su consolidación.

Sin embargo, hay algo más por lo que el método etnográfico resulta ser no sólo una elección plena sino una necesidad. Los/as antropólogos/as que estudiaban pueblos indígenas de distintas latitudes del mundo, debían realizar en muchos casos extensas estadías en el campo para conocer sus prácticas, costumbres, formas de organización de la producción, etc. Sus informes, luego, en muchos casos servían para fines estrictamente académicos, mientras otras veces, tenían como destino entidades gubernamentales de los países y organismos que financiaban sus investigaciones. En esos contextos, el método etnográfico resultaba una necesidad frente al vacío de conocimiento, estadísticas, archivos, que dieran cuenta, desde otros ángulos, de las realidades que se pretendía comprender/analizar/describir.

Entonces, haciendo un paralelo -que tal vez pueda parecer forzado, pero resulta útil- la elección del método etnográfico no sólo tuvo que ver con una convicción y -por qué no- una pasión personal por esa forma de conocer, sino que también tuvo que ver con una necesidad. A pesar de que una de las primeras afirmaciones sobre la “antropología en casa” tiene que ver con la cercanía y tal vez un menor nivel de “exotismo” de esa realidad/pueblo/grupo social que se quiere estudiar, la realidad es que todavía hay muchos pueblos y comunidades “sin historia” en las cercanías de nuestras casas. No sólo porque hay grupos que no han sido “objeto” de estudio de investigadores/as o lo han sido en mucha menor medida, sino porque no existen otras formas de acercamiento a esas realidades que no sea por medio de la inmersión en el campo, aunque sea una inmersión con características especiales.

Pretender analizar colectivos laborales conlleva la dificultad de no contar con gran cantidad de archivos disponibles, de datos empresariales sobre sus estrategias y las respuestas obreras, sobre la composición de esa población y sus cambios en el tiempo. Incluso en muchos casos los propios archivos de prensa no arrojan información que nos permita realizar un abordaje y una interpretación sobre esa población y sus prácticas, aun cuando ni siquiera nos propusiéramos conocer sus sentidos y significados. Es verdaderamente muy difícil acceder a archivos orales de trabajadores y trabajadoras, de la historia de sus instituciones, de sus costumbres.

Las ciudades en las que mayoritariamente viven las y los trabajadores de la región, han sido en la mayoría de los casos olvidadas para el análisis histórico, más aún el estudio de sus sectores populares, a pesar por supuesto de excepciones (Badenes, 2012). Las problemáticas laborales y sindicales, no suelen ser problemáticas sobre las que el estado produzca estadísticas que permitan dar cuenta de las transformaciones. Tampoco los sindicatos han tomado la tarea de sistematizar y/o publicar estas transformaciones. En algunos casos, a instancias judiciales, hemos tenido acceso a las voces de trabajadores y trabajadoras. Pero, en términos generales, como científicos sociales, no tenemos otras maneras de producir conocimiento de esas comunidades, si no es a partir de la inmersión y el trabajo de campo.

Pero también, en esta tesis, el método etnográfico se presenta como una necesidad, porque buscamos una construcción de conocimiento, que requiere que quien “investiga” y quien es “investigado” entablen una relación, un diálogo. Saliendo de la caracterización de la necesidad de encontrar los “informantes claves”, aquellas personas con las que entablamos nuestras relaciones de investigación, son nuestros “interlocutores/as”. Esta es una de las maneras más justas para nombrarlos/as, ya que con ellos/as entablamos diálogos, a partir de nuestras preguntas y orientaciones, que nos llevan a replantearnos y reflexionar sobre el conocimiento que estamos produciendo. La investigación etnográfica requiere y a la vez permite una capacidad de escucha muy especial, a partir de la cual, vamos estructurando reflexiones, nuevas indagaciones, en una especie de interlocución constante con otros y otras que nos interpelan (Bartolomé, 2003). No obstante, plantear el trabajo de campo con otros/as en términos de interlocución y diálogo no implica quitarse las responsabilidades sobre la escritura y la interpretación.

Hechas estas aclaraciones, en primer lugar, me voy a referir al trabajo de campo que da cuerpo a esta tesis y luego a otros materiales y fuentes que se han incorporado y han requerido alguna clave de lectura e interpretación especial.

Las técnicas principalmente utilizadas han sido observaciones, entrevistas y conversaciones informales<sup>10</sup>. Una de las primeras consideraciones necesarias es que la

---

10 Nos referimos a observaciones volcadas en notas de campo y entrevistas etnográficas, antropológicas o no directivas. Las observaciones permitieron la construcción de conocimiento sustantivo, al mismo tiempo que relativizar otros, que surgían a partir de entrevistas y conversaciones. Por otro lado, retratar fenómenos como el contexto diario de trabajo, las rutinas, los comportamientos e *imponderables de la vida real* (Malinowski, 1995). Las entrevistas tuvieron el objetivo de captar el sentido que determinados hechos o situaciones tienen para el entrevistado. Fue fundamental la actitud de escucha que no privilegie ningún tema

fábrica como espacio de investigación tiene una gran limitación: la imposibilidad –en la mayoría de los casos- de realizar observaciones participantes, con estancias regulares y prolongadas en el tiempo, ya que las grandes fábricas suelen ser espacios de muy difícil acceso para los investigadores sociales, más aún si, como en este caso, se trata de una gran fábrica metalúrgica, las únicas posibilidades de entrar y recorrer la fábrica se reducen a alguna que otra visita guiada programada con antelación. Esta es una limitación importante, más aún si se coincide en que la observación etnográfica es una de las herramientas metodológicas más importantes para que la antropología social pueda desarrollar todo su potencial. Sin embargo, y ante estas limitaciones, hay maneras de abordar la vida dentro de la fábrica: la palabra, los dibujos, las fotos, los escritos de los mismos trabajadores nos abren las puertas de la gran fábrica y nos invitan a recorrerla.

El trabajo de campo de esta investigación puede pensarse en al menos cuatro etapas diferentes, que tuvieron como resultado producciones concretas.

La primera de ellas comenzó entre los años 2005 y 2006 en el marco de la elaboración de la tesis de licenciatura. Durante esta primera etapa de trabajo de campo se realizaron 24 entrevistas –una de ellas grupal– con 14 trabajadores. En dos oportunidades se tuvo acceso a la Planta de Siderar Ensenada, una de ellas en el marco de una visita institucional.

La segunda etapa de trabajo de campo, tuvo lugar entre mediados del 2010 y mediados del 2011, a instancias de la tesis de maestría. Tuvo como objetivo retomar la relación con algunos de los entrevistados previamente y contactar referentes de las empresas tercerizadas que no habían sido localizados en la primera etapa y profundizar el trabajo de campo en la única empresa de ex trabajadores que continuaba funcionando. El grueso de las observaciones se realizó en esta etapa del trabajo de campo y en esa empresa de ex trabajadores, visitada asiduamente durante aproximadamente un año. Luego de este año de mayor regularidad en el trabajo de campo, se mantuvieron comunicaciones y visitas de manera más espaciada, hasta la actualidad con algunos de sus miembros. En esta segunda etapa se realizaron 19 entrevistas con 27 trabajadores, la mayoría socios y varones. Cinco de esas entrevistas fueron entrevistas colectivas, donde se agrupaban los trabajadores pertenecientes a un mismo sector.

---

de antemano, a pesar de que por supuesto se elaboraba previamente guía de intereses y preguntas (Guber, 2001: 75-85).



La tercera etapa abarcó aproximadamente desde octubre de 2014 hasta diciembre de 2015 en el marco de un trabajo interinstitucional, de un equipo de más de 20 investigadores/as que derivó en la publicación del libro “Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad. Represión a trabajadores durante el terrorismo de Estado”. Gran parte del trabajo de archivo y entrevistas que profundizaban específicamente en la investigación de la responsabilidad empresarial fueron realizados durante este tiempo. Por otro lado, la posibilidad de trabajar en un equipo interdisciplinario y en la investigación de 25 casos de grandes empresas fue fundamental para materializar y poder captar no sólo la importancia y magnitud del problema de investigación que enfrentábamos, sino sus corolarios judiciales, políticos y económicos.

La cuarta etapa tiene un marco temporal más amplio ya que si bien durante 2018 realicé el grueso de las entrevistas, en algunos casos se realizaron en años anteriores, en ocasión de la realización de avances parciales de investigación. Durante esta etapa, el objetivo de las entrevistas fue abordar algunas cuestiones pendientes con nuevos entrevistados y retomar diálogos con viejos entrevistados. Se realizaron en total 19 entrevistas con 21 personas, en su mayoría individuales. La mayoría fueron grabadas, sin embargo, de otras se realizó un registro escrito, frente al temor o la incomodidad de los/as entrevistados/as, principalmente aquellos que continúan en relación laboral con la empresa. Por otro lado, se realizaron una serie de encuentros grupales, que, si bien no fueron convocados en el marco de la investigación doctoral, sino de una causa judicial actual, fueron de gran utilidad para la comprensión de ciertas experiencias. Entre estas instancias debo mencionar los encuentros con equipos del Ministerio Público Fiscal para pensar el abordaje del caso de Propulsora Siderúrgica, así como también los encuentros con familiares y ex trabajadores/as pertenecientes al Colectivo Propulsora.

En síntesis, la base de entrevistas de las tres etapas de investigación es de 62 entrevistas con más de 60 personas, teniendo en cuenta que algunas de estas entrevistas han sido colectivas. Pero más allá del número de entrevistas y entrevistados/as, hubo un compromiso de dar lugar a muchas voces distintas. En la primera etapa se entrevistaron trabajadores y ex trabajadores, con y sin participación sindical en la planta y con distintos rangos, jerarquías y modalidades de contratación (dependientes y contratados), algunos de ellos habían tomado el retiro voluntario para reagruparse en empresas de ex trabajadores a ser subcontratadas. Asimismo, se buscó entrevistar, dentro de los militantes sindicales, a los principales referentes de la planta, delegados e integrantes de la comisión

interna y a dirigentes delegados que respondían a la seccional sindical que se encontraban en oposición a los dirigentes de base. La segunda etapa del trabajo de campo privilegió entrevistas con referentes de las empresas de ex trabajadores formadas a principios de los años 90, con sus trabajadores “socios”, ex trabajadores, y cuando fue posible con algún familiar (hijo/ esposa), que además también trabajaban en estos emprendimientos. En la tercera etapa el objetivo fue ampliar el universo de entrevistados/as en distintos sentidos. Por un lado, fue importante pensar la situación de tercerizados trabajando dentro de la planta de la ex Propulsora Siderúrgica; pero fundamentalmente, en esta tercera etapa se buscó dar un lugar especial a familiares de trabajadores y trabajadoras que no habían tenido un lugar de importancia en las instancias anteriores. Esta decisión tuvo que ver con la nueva construcción que pretendimos realizar en la tesis doctoral, donde se trató de materializar empíricamente la perspectiva que considera las múltiples relaciones entre el ámbito laboral y el ámbito social general, y la importancia de la comunidad y las relaciones intergeneracionales, para la comprensión de determinados procesos. Cada trabajador *no entra sólo* a la fábrica, sino que entra –metafóricamente- con su familia, con su lugar de residencia, con su historia personal. Entra a la fábrica con sus *pertenencias*, su compleja *subjetividad*. En ese sentido, se buscó comprender este universo también a partir de las voces de esos otros/as que son parte de su vida. Se realizaron entrevistas con hermanas y hermanos de trabajadores; e hijos e hijas de trabajadores, que en algunos casos también eran trabajadores de la empresa.

Un interés especial en esta etapa doctoral tuvo que ver con realizar entrevistas a mujeres, ya sean familiares o trabajadoras, para comenzar a pensar las relaciones de género y familiares que se establecen y estructuran a partir del lugar de trabajo y a la vez intervienen en la propia dinámica familiar. Si bien resulta tarea difícil entrevistar trabajadoras de Propulsora Siderúrgica porque han sido históricamente muy pocas, la única entrevista realizada con una de ellas resultó realmente muy reveladora de aspectos que, sin esa voz, sin ese punto de vista, era muy difícil ver con claridad.

Restan tres aclaraciones importantes. En primer lugar, si bien todas estas entrevistas forman parte del acervo fundamental para realizar las interpretaciones y reflexiones, y en conjunto conforman la sustancia del trabajo que se presenta, no se usaron necesariamente fragmentos textuales en todos los casos.

En segundo lugar ¿cómo pensar el paso del tiempo y la utilización de entrevistas realizadas hace 15 años? ¿es válido retornar a aquellos materiales en un trabajo presente?

Haciendo un ejercicio de imaginación ¿si volviéramos a entrevistar a esas personas, hoy dirían lo mismo? Si bien no tenemos una única respuesta a esta pregunta, lo cierto es que, aunque hoy tal vez aquellas personas podrían realizar otras interpretaciones de sus propias experiencias porque es lógico que así sea, eso no invalida que aquellas entrevistas antiguas sean un material rico y valioso para continuar trabajando en el presente. Los problemas que aborda esta tesis no pretenden ser una reconstrucción histórica estricta, y por tanto no están limitados por una temporalidad cambiante. Al contrario, lo que se pretende es llegar a una comprensión de un proceso que ocurrió en el pasado, pero que tiende líneas hacia el presente. Muchos de los testimonios tomados en el pasado, no sólo no resultan extemporáneos, sino que en muchos casos apoyan, fundamentan, sustancian problemas del presente.

Una última aclaración, tiene que ver con que, en este trabajo, por primera vez, algunos de los/as entrevistados/as y/o trabajadores/as son citados con nombres propios. Esto se debe a diferentes motivos. Por un lado, la tesis a la vez que una investigación antropológica, tiene el objetivo de construcción de la verdad y la justicia, en una sociedad donde ambas cuestiones, están en pleno proceso de desarrollo. Si bien, desde una postura filosófica, podríamos preguntarnos eternamente si existe “la verdad”, lo cierto es que – más allá de cualquier discusión sobre la memoria y sus construcciones- hay verdades que aún no han sido contadas; y por otro lado hay delitos que aún no han sido juzgados. Esta tesis también pretende ser un aporte en ese sentido. Una aclaración necesaria es que todos los fragmentos en los cuales se asignan los nombres verdaderos han sido leídos, corregidos y autorizados por los/as entrevistados, que en muchos casos no sólo estuvieron de acuerdo, sino que quisieron que sean respetados los nombres verdaderos. En los demás casos, todos los nombres son ficticios o esos entrevistados han pedido o autorizado que se los mencione con nombres de pila o apodos.

La tesis también trabaja sobre otra cantidad de materiales y fuentes. Por un lado, se han consultado, en distintos momentos, algunos fondos documentales. Especialmente dos han sido fundamentales: el Archivo Nacional de la Memoria (ANM), dependiente de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, que contiene una importante variedad de documentos sobre el terrorismo de Estado en la Argentina y el Archivo de la ex Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires (Ex DIPBA), dependiente de la Comisión Provincial por la Memoria. También se ha consultado el archivo del Centro de Estudios Legales y sociales (CELS), así como también se tuvo acceso a

documentos generosamente cedidos por compañeros/as investigadores/a que han realizado trabajo de archivo en el Archivo del Ministerio de Trabajo de la Nación o en el Archivo del Poder Judicial, accediendo a causas archivadas y disponibles.

Un material de gran importancia han sido los testimonios judiciales brindados por víctimas y/o familiares de víctimas del terrorismo de estado en diferentes causas, en muchos casos accesibles en los archivos antes citados. Por otro lado, el Centro de Información Judicial (CIJ) cuenta con un reservorio digital de las sentencias dictadas a la fecha, que han sido de gran utilidad. Asimismo, y también en el marco de procesos judiciales, ha sido muy valioso el acceso a algunos alegatos de las querellas. Todos los testimonios y documentos citados en el marco de procesos judiciales, perseguían objetivos probatorios de delitos de lesa humanidad, por lo cual si bien han sido de extrema utilidad para dar cuenta de las situaciones vividas por la clase trabajadora, son textos contruidos desde lógicas muy distintas a las de las ciencias antropológicas y que fueron contruidos en marcos de una institucionalidad imponente, en muchos casos no sólo frente a los abogados y jueces, sino frente a los propios perpetradores de los crímenes.

Por otro lado, se tuvo acceso a archivos personales de los propios trabajadores. Algunos archivos nos han sido brindados por ellos mismos y en otros casos por investigadores del campo de la historia con quienes hemos compartido momentos de formación, intercambio e investigación. Entre los materiales que estos archivos personales nos han aportado se encuentran: manuscritos de trabajadores, actuaciones judiciales en el marco de conflictos sindicales, fotocopias de actas acuerdo sindicales firmadas en el marco de las reuniones entre la parte empresarial y la sindical, documentos y actas firmadas en el marco de negociaciones tripartitas con el Ministerio de Trabajo, archivos de prensa, volantes, listas de elecciones sindicales y fotografías.

Finalmente, se revisaron materiales empresariales como Memorias y Balances anuales, boletines empresariales como el Boletín Informativo Techint, de cámaras empresariales como el Boletín del Centro de Industriales Siderúrgicos. Respecto de la revisión de prensa, es importante aclarar que no se realizó una búsqueda exhaustiva de todo el material de prensa que mencionara a la empresa a nivel local o nacional, sino que se realizaron algunas búsquedas específicas de momentos y/o conflictos.

## **Estructura de la tesis**

La tesis fue estructurada en 6 capítulos, además del prefacio, la introducción y las conclusiones.

En el Capítulo 1 se presentan los orígenes de Propulsora Siderúrgica en la localidad de Ensenada, atendiendo a su trayectoria, su lugar en el desarrollo siderúrgico nacional, las características del proceso productivo, y las formas que adquirió el reclutamiento inicial de la fuerza de trabajo. También se da de las significaciones de su instalación en la región a partir de la visión empresarial y de la trayectoria de su fundador, y la trama histórica y territorial que condicionó el posterior desarrollo de las relaciones laborales.

En el Capítulo 2, se profundiza sobre una construcción simbólica que logró cierta efectividad histórica: Propulsora Siderúrgica fue construida como una gran familia, y ser parte de ella requería aceptar posiciones y jerarquías diferenciales, que podrían llevar a una convivencia armoniosa. La organización sindical en el lugar de trabajo, en un contexto de fuerte sindicalización y radicalización política a nivel nacional y regional, logró desarmar esta construcción y se enfrentó a una patronal que no estaba dispuesta a dar concesiones a los obreros,

El Capítulo 3, es el de mayor extensión de la tesis, y está dividido en dos grandes partes. La primera parte aborda la violencia contra los trabajadores en los momentos previos al Golpe de Estado del 24 de marzo de 1976. Se realiza una reflexión sobre lo viejo y lo nuevo de las preocupaciones empresarias por lograr una menor resistencia al régimen fabril, los mecanismos de vigilancia y represión en los meses previos al Golpe de estado de 1976, con la actuación de bandas paramilitares de ultra derecha. Al mismo tiempo se representan algunas notas teóricas para interpretar la violencia contra trabajadores/as en ese contexto.

La segunda parte, aborda la experiencia obrera del genocidio en Propulsora Siderúrgica y la profundización de la represión y la violencia en el espacio fabril. Se pone hincapié no sólo en la transformación drástica de las relaciones laborales y la cotidianeidad en el lugar de trabajo, sino también en la responsabilidad empresarial en los crímenes de lesa humanidad cometidos contra los trabajadores<sup>11</sup>. Finalmente, se

---

11 Una serie de investigaciones a nivel nacional e internacional vienen analizando la responsabilidad de las empresas en la violación de los derechos humanos, tanto en el pasado reciente como en la actualidad y las posibilidades de juzgamiento (Kaleck, 2013). En el caso Argentino y específicamente la responsabilidad de los cómplices económicos, diversas investigaciones desde distintos ángulos vienen investigando no sólo

analizan los efectos de largo plazo en la vida comunitaria y en las historias familiares, dando lugar a algunas trayectorias de familias con “nombres propios” y a otras trayectorias anónimas, que permiten decir, contar, aquello “indecible”, de tan indigno y doloroso.

El Capítulo 4, aborda cómo fue experimentado el retorno de la democracia en el lugar de trabajo, la pronta reorganización sindical, con sus posibilidades y limitaciones luego de un proceso represivo extremo. Al mismo tiempo, se da cuenta de la existencia de al menos dos grandes etapas de reestructuración productiva, en la que se van incorporando cambios que finalizan con una planta fragmentada y con la derrota y aceptación en una asamblea de la reestructuración productiva.

En el Capítulo 5 se analiza ese “gran cambio” en las relaciones laborales una vez aceptada la reestructuración productiva mediante una asamblea fabril a principios de los noventa: la tercerización laboral en Propulsora Siderúrgica que se llamó “privatización de los sectores de servicios” y que impulsó la formación de empresas de ex trabajadores, como un punto de inflexión para el avance de la tercerización y la fragmentación de la clase trabajadora, haciendo pie no sólo en cuestiones estructurales sino en contradicciones y las relaciones internas al propio colectivo laboral.

Finalmente, el Capítulo 6 se abordarán algunos núcleos problemáticos en cuanto a las transformaciones en las relaciones laborales que comenzaron a implementarse principalmente a partir de la década del 90. Si bien no respeta un recorrido temporal estricto, plantea una serie de situaciones que acontecieron y que permiten reflexionar sobre aquello que los y las trabajadores han mencionado como lo “descarnado” de las relaciones laborales a partir de los años noventa y hasta la actualidad.

---

la participación directa en los delitos sino otras formas en que han sido favorecidas (Cieza 2011 y 2012; Verbitsky y Bohoslavsky, 2013; Nápoli, Perosino y Bosisio, 2014; Basualdo, Santancárgelo, Wainer, Russo y Perrone, 2016)

## **Capítulo 1- Propulsora Siderúrgica en la trama histórica de la región**

### **Propulsora Siderúrgica, en el marco del desarrollo siderúrgico nacional**

Propulsora Siderúrgica, actual Siderar, es una empresa perteneciente al Grupo Techint, de origen italiano instalado en Argentina al finalizar la segunda guerra mundial.

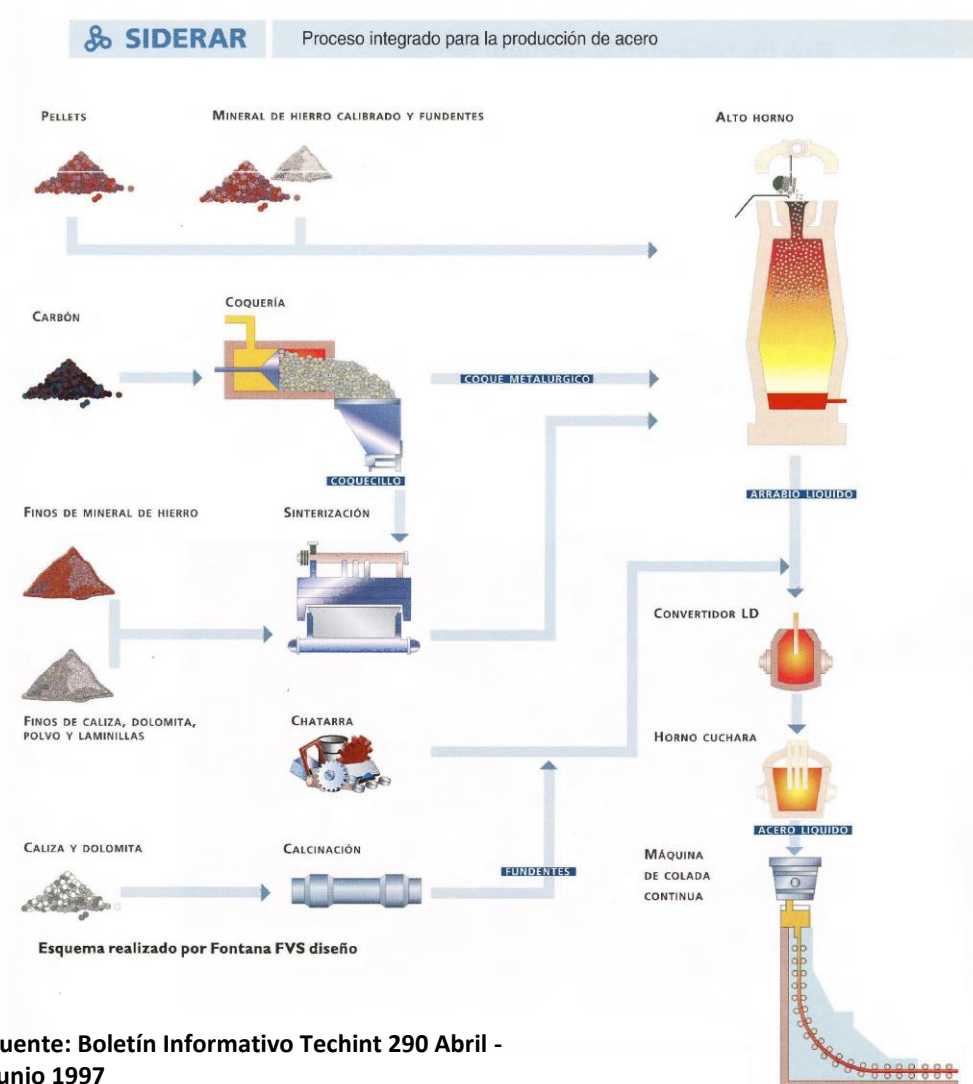
Si bien los inicios de la industria siderúrgica en Argentina se remontan a fines del siglo XIX, con la instalación en 1896 del primer horno Siemens Martin, fue recién a mediados de siglo XX que la industria se desarrolló fuertemente al calor de las políticas de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). Hacia los años 30, aproximadamente un centenar y medio de empresas estaban dedicadas a la transformación del hierro y el acero. Sin embargo, su producción era ínfima respecto de la demanda local<sup>12</sup> (Azpiazu, Basualdo, Kulfas, 2007).

Las preocupaciones respecto de lograr un autoabastecimiento en materia siderúrgica, partieron especialmente de algunos sectores de las fuerzas armadas, ya que lo consideraban fundamental para la defensa nacional. De esas preocupaciones surgieron los primeros intentos de implantar una industria siderúrgica en Argentina de gestión estatal y promover el establecimiento de otras privadas. De ahí la creación de una Fábrica Militar de Aceros en 1935, de la empresa estatal Altos Hornos Zapla en 1943, que promovieron paralelamente la formación de empresas privadas dedicadas a la producción de lingotes de acero y laminados. Entre las principales surgieron Santa Rosa, Tamet y Acindar.

El proceso integral de producción siderúrgica implica varias etapas: extracción y bonificación de la materia prima en yacimientos minerales, reducción del mineral extraído, elaboración de productos laminados semielaborados como palanquilla, tochos y/o planchones destinados a dos procesos de elaboración final diferentes: productos planos (chapas laminadas) destinadas a la industria automotriz y todo lo que se conoce como “línea blanca”; y productos no planos destinados especialmente a la construcción.

---

<sup>12</sup> Aproximadamente se producía localmente 32500 toneladas entre piezas fundidas y laminados y se importaba unas 650000 toneladas.



Fuente: Boletín Informativo Techint 290 Abril - Junio 1997

Para el año 1944 se habían duplicado los hornos Siemens Martins de 11 a 22, elevándose la capacidad instalada de 129 toneladas en 1942 a 327 en 1944, a la vez que la producción de lingotes creció de 13.900 toneladas en 1942 a 144.460 en 1945. Sin embargo, dicho crecimiento no cubría las necesidades del mercado local, a la vez que la dificultad de importación de materia durante la segunda +guerra mundial impedía la expansión del sector, lo cual era más pronunciado en el caso de los insumos para la producción de aceros planos (Castro, 2007).

Esta situación estructural desfavorable, fue cambiando recién a mediados de los años 40, en el marco de la profundización de la ISI llevadas a cabo por el peronismo. A partir de una concepción de participación del Estado no sólo en la promoción de las industrias sino como productor, fue consolidándose un sistema productivo basado en un esquema de complementariedad entre empresas públicas y privadas (Azpiazu,



Basualdo, Kulfas, 2007)

A partir de la aprobación de la Ley 12987 en 1947, conocida como “Ley Savio”, por su creador, el general Manuel Nicolás Aristóbulo Savio, quien desde 1941 se había desempeñado como Director de Fabricaciones Militares, se comenzó a planificar la conformación de un sector siderúrgico integrado, que trabaje especialmente en etapas previas del proceso productivo con las tecnologías avanzadas que respondan a estándares internacionales de la época, como eran los Altos Hornos. En junio de 1947 se sancionó la Ley 12.987, que estableció el Plan Siderúrgico Argentino, que preveía la creación de una empresa siderúrgica de ciclo integral. Sin embargo, recién durante la segunda presidencia de Juan Domingo Perón y la elaboración del llamado “Segundo Plan Quinquenal”, se retomó la construcción de dicha empresa, creada finalmente en 1961 “Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA)”, durante la presidencia de Arturo Frondizi. Dicha empresa fue la primera de ciclo integral (producía arrabio, acero, productos semiterminados y chapa laminada en caliente). Más allá de los avances en el sector, existía un defasaje entre la producción de productos semielaborados para abastecer a las laminadoras y la demanda, por lo cual era necesario importar productos semielaborados (Castro, 2005).

A mediados de los años 60, la estructura de la industria siderúrgica argentina estaba conformada por un gran número de empresas que gravitaban principalmente alrededor de dos grandes empresas estatales, SOMISA y Altos Hornos Zapla, las únicas integradas hasta el momento. Entre las privadas se encontraban unas pocas de gran tamaño como Acindar, la empresa del Grupo Techint Dálmine Siderca, y Aceros Bragado; Tamet S.A.; Gurmendi S.A. y muchas otras de menor tamaño dedicadas en su mayoría a las etapas finales del proceso productivo como La Cantábrica S.A., Santa Rosa S.A. Aceros Olher S.A., Cura Hnos, (Bisang y Chidiak, 1995).

Como se dijo antes, el **Grupo Techint** (Compañía Técnica Internacional S.A.C.I) fundado por Agostino Rocca, ciudadano italiano que se asentó en Argentina en 1946 en un contexto de promoción del sector y con el proyecto de desarrollar empresas de ciclo integral en siderurgia (Castro, 2003, Scarzanella, 2010).

Agostino, se asentó en Argentina luego de haber atravesado un proceso judicial en Italia por sus vínculos con el fascismo, ya que había actuado como *manager* público a cargo de la gestión de importantes empresas como “Dalmine” y “Ansaldo”, luego de la crisis de 1929 en el Instituto de Reconstrucción Nacional. Su crecimiento acelerado en

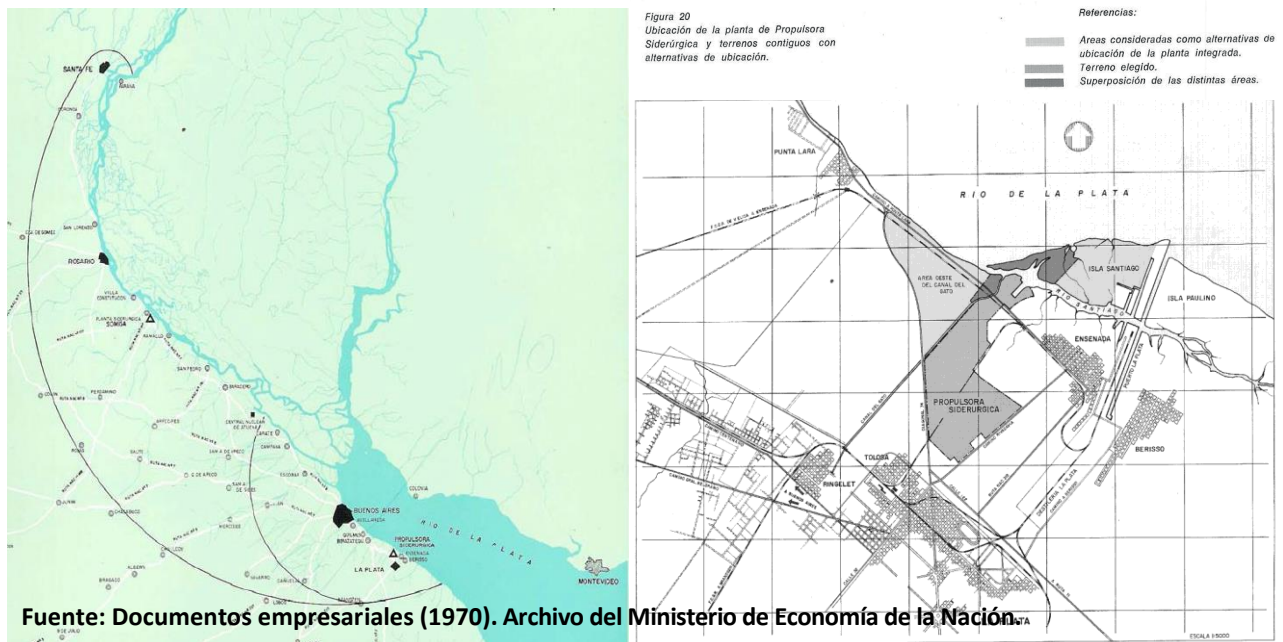
nuestro país se debió en parte a su temprana participación en grandes obras de infraestructura, fundamentales para el desarrollo de las industrias más dinámicas de la economía, en vinculación al desarrollo gasífero, petrolero y eléctrico en el marco de la segunda etapa de ISI (Castro, 2007:3-14). Ya en 1954 creó en Campana (Provincia de Buenos Aires), la empresa siderúrgica Dálmine Safta, renombrada en 1964 como “Dálmíné- Siderca S.A.” a partir de la de su fusión con la planta de elaboración de tubos sin costura, que había sido puesta en marcha en 1960.

El proyecto de instalar una empresa siderúrgica en Ensenada por parte del Grupo Techint, tuvo sus orígenes muchos años antes de que finalmente se lograra concretar en 1969. Como parte del Plan Nacional Siderúrgico, el proyecto pretendía la creación de una planta siderúrgica integrada, que hiciera frente al crecimiento proyectado de la demanda y tendiera al autoabastecimiento de semielaborados. La demanda efectivamente creció entre los años 1966 y 1975, incrementándose a un ritmo promedio de 15,8% anual acumulativo. En el año 1961, Propulsora Siderúrgica S.A. presentó un informe al estado para pedir que el proyecto sea reconocido acorde al Decreto Nro. 5038/61 en el cual se fomentaba el desarrollo de la industria de hierro y acero, a través de ciertos beneficios.

La elección de la “zona de La Plata”, fue fundamentada en 1963, en una carta enviada por Agostino Rocca al Director General y Presidente del Directorio de la Dirección General de Fabricaciones Militares. Si bien habían evaluado otras posibles ubicaciones, como Puerto Madryn, por su cercanía con el yacimiento mineral de Sierra Grande, el sitio más indicado era Ensenada. Apoyaban su decisión en evaluaciones realizadas con el aval de ingenieros de las principales consultoras y empresas siderúrgicas italianas. La instalación de la siderurgia debía priorizar su cercanía a centros de consumo, la disponibilidad de mano de obra, infraestructura e industrias auxiliares previamente existentes, y por otro lado, la posibilidad de contar con un puerto que permitiera la entrada de buques oceánicos. En este sentido retomaban experiencias exitosas similares desarrolladas tanto en Italia como en Japón. Todos estos requisitos estaban cubiertos a los que se sumaba una excelente ubicación de Ensenada, no sólo por su acceso oceánico por medio del Río de la Plata, sino por un sistema de ríos vinculados que permitían una amplia circulación como el Paraná, el Uruguay y el Paraguay.

Asimismo, Ensenada forma parte de la región Gran La Plata, Área Sur de la Región Metropolitana de la provincia de Buenos Aires Argentina (AMBA), que integra el tercer

cordón industrial y donde se encuentran emplazadas las ciudades de Berisso, Ensenada y La Plata.



Era sumamente importante la existencia previa de “industrias auxiliares”, que aseguraban el acceso a una mano de obra experimentada y proveían diversos servicios<sup>13</sup>. A pesar de que ese proyecto de ciclo integral no se concretó, y SOMISA continuó siendo la proveedora exclusiva de materia prima semielaborada<sup>14</sup>, finalmente en 1969 se puso en marcha la última de las etapas del proceso productivo, el laminado en frío. Asimismo, Propulsora logró asegurarse el mercado de los laminados en frío al frenar la adquisición por parte de SOMISA de un nuevo laminador, así como los proyectos de expansión de Acindar, dedicada a los productos no planos (Azpiazu, Basualdo, Kulfas, 2007).

13 Rocca, Agostino (1963) Traducción del Informe Preliminar de Koppers International C.A. “Instalación de una planta siderúrgica a ciclo integral en la república Argentina”. En: Archivo del Ministerio de Economía de la Nación.

14 En 1974 se instaló un segundo Alto Horno en SOMISA y se amplió la capacidad de aceración en algunas firmas del sector privado tales como Acincar, Gurmendi y Siderca (Techint), a partir de convertidores eléctricos LD que utilizan chatarra como materia prima (Azpiazu, Basualdo, Kulfas, 2007).

## **Puesta en marcha de Propulsora Siderúrgica y descripción de la planta y proceso productivo**

El contrato entre Techint Engineer Co. y Propulsora Siderúrgica a partir del cual se comenzó a construir la planta de laminado en frío y el puerto fue firmado en marzo de 1967 y preveía que sería finalizado en 33 meses, plazo que logró cumplirse. Para la realización de la obra emplearon 880 operarios, 50 funcionarios para la dirección y supervisión y 97 personas trabajaron en las oficinas técnicas del Grupo de Buenos Aires (Argentina) y Milan (Italia). En los momentos de mayor intensidad la obra requirió el trabajo de 2700 personas.

Para la realización de la obra, el Grupo contó con financiamiento internacional de Inglaterra, Italia, Francia, Austria, organismos de crédito oficiales de Italia, del Banco Interamericano de desarrollo<sup>15</sup>. Las maquinarias y equipos necesarios para la puesta en marcha fueron importados desde Inglaterra, Italia y Francia y la asistencia para la puesta en marcha estuvo a cargo de la Organización Techint y de la firma Italsider, del Grupo italiano Finsider, un holding siderúrgico creado en los años 30 por el Instituto para la Reconstrucción Industrial (IRI) del Estado fascista italiano y dirigido en esos años por el presidente del Grupo, Agostino Rocca (Offeddu, 2010). Asimismo, durante 1968 contaron con la asistencia de una de las empresas de consultoría más importantes de Estados Unidos y desarrollaron sus actividades entre Buenos Aires y la planta Italsider, radicada en Novi Ligure, donde se trasladaron para capacitarse un grupo de 50 ingenieros, técnicos y obreros argentinos. La inversión fue de 80 millones de dólares y la obra fue finalmente entregada el 29 de diciembre de 1969, algunos días antes del vencimiento del plazo contractual, en un record internacional de tiempo, según informó la empresa.

La descripción de la planta y proceso productivo permite tomar dimensión de las características físicas de la actividad. La planta de laminación en frío se instaló en un edificio constituido por tres naves paralelas adyacentes de 29, 5 por 285 metros, 35 por 495 metros y 30 por 450 metros de largo, destinadas a las distintas etapas del proceso productivo que describiremos en breve.

La primera nave estuvo destinada a la línea “decapado” y era servida por dos puentes grúas de 30 toneladas. La segunda nave alojó a las laminadoras de “tándem”,

---

15 Algunos de los financistas fueron Baring Brothers de Londres, National Provincial Bank, Heurthey de Francia, Ruthner de Austria, United Overseas Bank de Ginebra, Suiza y FINABAI Societé Financiere S.A. de Luxemburgo. Ver: Memoria y Balance, Propulsora Siderúrgica 1967-1968.

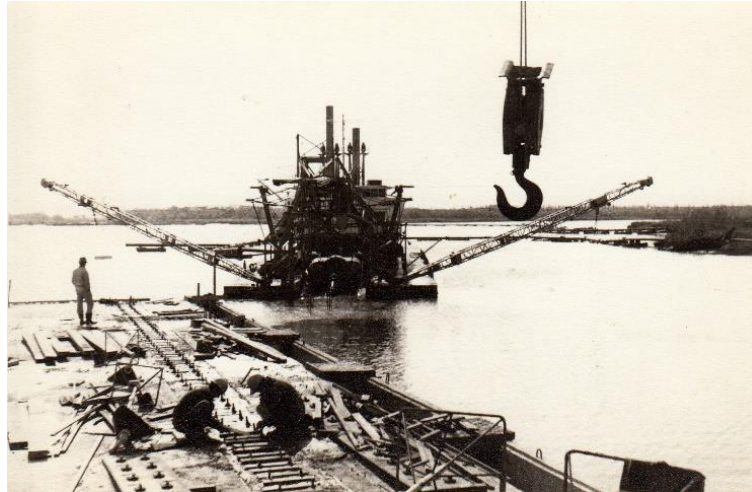
“temper” y las “líneas de corte”. Contó inicialmente con un puente grúa de 70 toneladas, seis de 30 toneladas y cuatro de 15 toneladas. En la tercera nave se ubicaron la sección de recocido y el depósito de productos terminados, con dos grúas de 30 toneladas y dos de 15 toneladas.



**Fuente: Imágenes de la construcción de Propulsora Siderúrgica-  
Descargada de la página de facebook “Veteranos de Propulsora Siderúrgica”**

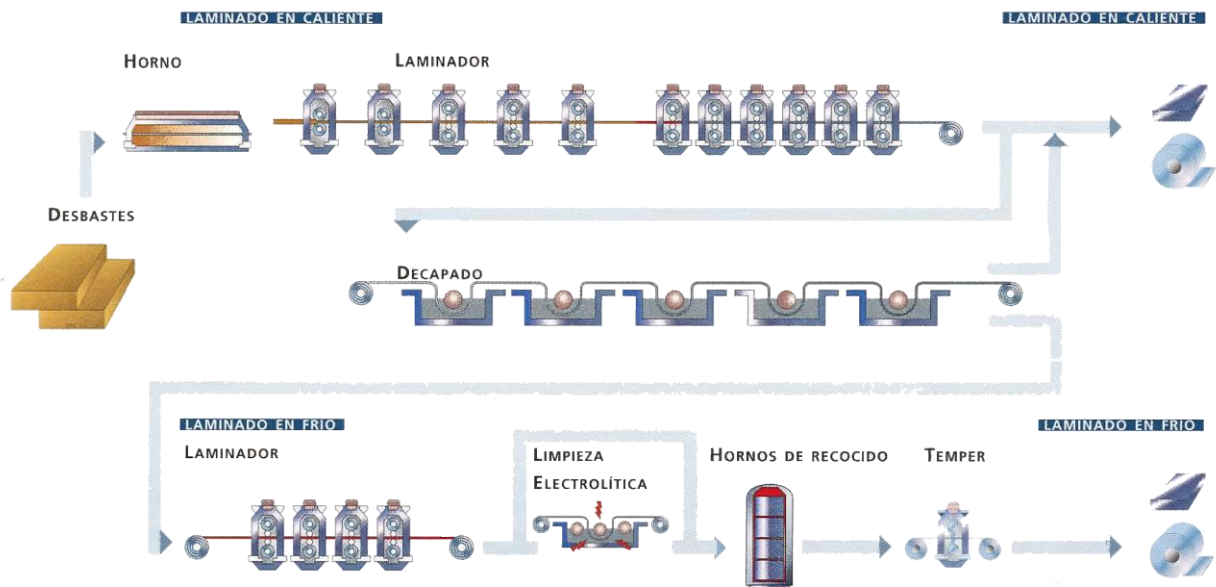
Por otro lado, la planta cuenta con un puerto de ultramar, que fue el primer puerto privado del país, destinado exclusivamente a recibir las materias primas y despachar los productos terminados destinados a la exportación o comercialización a nivel nacional. El puerto está unido al canal de acceso al Puerto de La Plata y contó con un muelle de 154 m de largo y 22 de ancho.





Imágenes de la construcción del Puerto Ingeniero Rocca-  
Descargadas de la página de facebook “Veteranos de Propulsora Siderúrgica”

El proceso de laminado en frío es un proceso que se realiza con las bobinas obtenidas por laminación en caliente y que tienen la función de acondicionar las chapas a las necesidades de los distintos objetos y/o procesos en las que serán utilizadas. Las bobinas obtenidas por laminación en caliente cuentan con un espesor mínimo de 1,5 mm y a través de la laminación en frío son transformadas en su espesor. Este pasaje requiere de los siguientes pasos.



Fuente: Boletín Informativo Techint 290 Abril  
Junio 1997

La chapa ingresa a la primera etapa de *Decapado*. En esta se eliminan de la superficie de las bobinas las capas de óxido que se formaron durante la laminación en caliente. En

primer lugar, se procede a la soldadura de ambos extremos de la bobina, a partir de la cual se forma una banda que circula por piletas de ácido clorhídrico que elimina el óxido. En 3 bateas circula la chapa a una velocidad máxima en el sector de entrada de 490 metros por minuto y en el de salida de 200 metros por minutos. La línea cuenta con un sistema de regeneración del ácido agotado suministrado por la firma Ruthner de Austria y que le dio nombre a ese sector en la planta.

Posteriormente, las bobinas ingresan al edificio principal del proceso donde se realiza la *laminación* propiamente dicha, el *tándem*. En este sector se procede a reducir el espesor de la chapa, lo que se obtiene combinando el efecto de la presión de los cilindros de laminación con un proceso de tracción. En este sector se encuentra la laminadora principal llamada *tándem* que cuenta con una entrada que comprende un transportador que puede admitir hasta 3 bobinas.

En ese primer proceso de laminación, el material fue sometido a fuertes presiones para la reducción, obteniendo lo que se conoce como material “crudo”. Posteriormente, se le efectúa un tratamiento térmico llamado *recocido* que tiene por objetivo eliminar las tensiones internas surgidas del tratamiento anterior y obtener una estructura cristalina homogénea. Este proceso se realiza por medio de los “hornos de recocido”. Cada horno admite una carga máxima de 70 toneladas y son abastecidos a llama directa. Esta planta cuenta con una batería de 16 hornos y 36 bases dispuestas en 4 filas, y con un depósito para bobinas crudas y recocidas.

Una vez realizado el recocido, las bobinas ingresan al sector *Skin pass*, conocido como *Témpor*. En esta etapa la chapa es sometida a una segunda laminación que produce una ligera reducción del espesor y proporciona las características finales de la chapa.

Las bobinas son trasladadas al sector final: corte y embalaje. La chapa puede ser provista en forma de hojas, bobinas o flejes que se obtienen mediante dos líneas de corte transversal y una de corte longitudinal. Las tres líneas son aptas para cortar chapas desde el espesor mínimo de 0,4 milímetros hasta el máximo de 4 milímetros, y desde un ancho mínimo de 600 mm hasta un máximo de 1625mm.

La Planta contó además con algunas instalaciones auxiliares:

*Tornería cilindros* ubicada en la nave central próxima al tren de laminación *tándem*.

*Tanque de agua*, de estructura metálica y forma esferoidal que es una postal típica de la empresa, conocida como “la cebolla”.

*Planta de alimentación de energía eléctrica.*

*Taller de mantenimiento.* Instalado en una superficie 4800 metros cuadrados, contó con maquinarias y equipos necesarios para realizar todas las operaciones de mantenimiento preventivo y reparaciones. Servido por tres puentes grúas.

*Almacén general.* Ocupó un edificio independiente de 5000 metros cuadrados.

Finalmente, la empresa contó con un *edificio para oficinas*, asentado sobre una superficie cubierta de 3600 metros cuadrados, donde se ubicaron las oficinas administrativas, un comedor para 100 empleados por turno, la sala de servicios médicos y la portería.

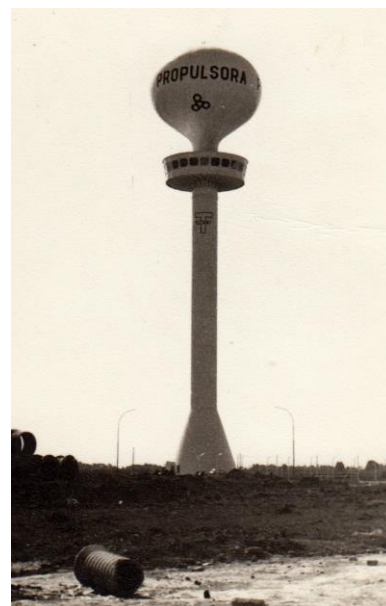


**Fuente: Vista aérea de la Planta de Laminado en frío.  
Memoria y Balance 1971-1972.**





Fuente: Manual para el empleado.  
Archivo Departamento Histórico Judicial



Fuente: Imágenes de la construcción de la “cebolla”-  
Descargada de la página de facebook “Veteranos de  
Propulsora Siderúrgica”

## Organigrama empresarial y reclutamiento de la fuerza de trabajo

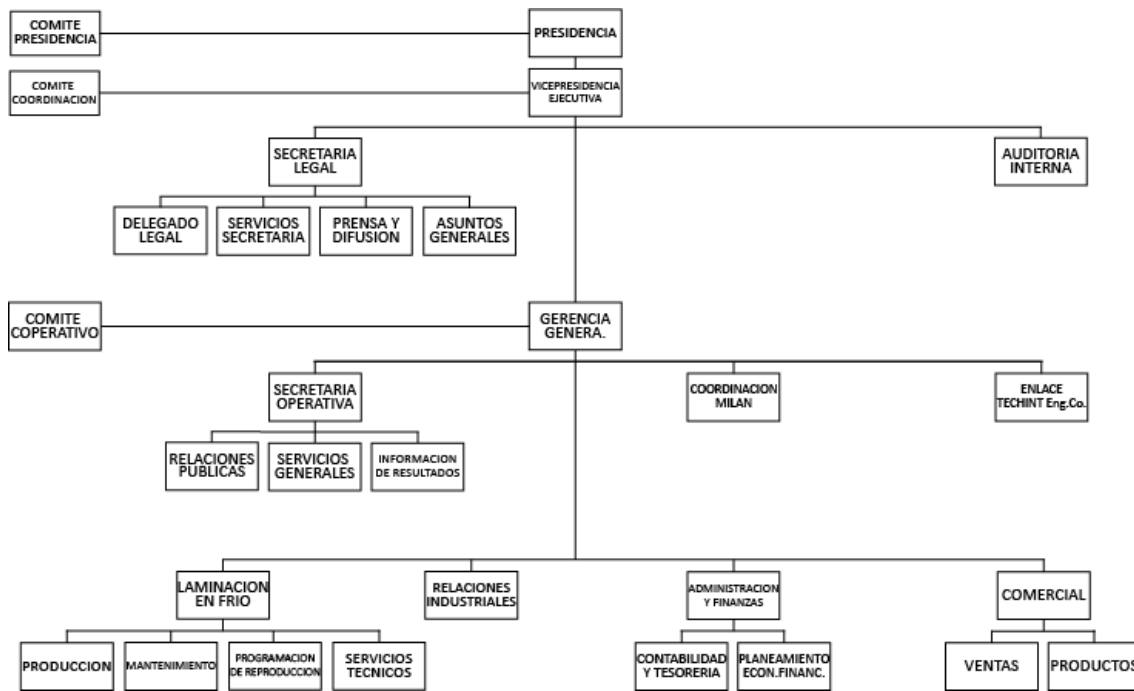
Durante los años de construcción de la Planta, se comenzó a pensar la estructura empresarial, las formas de gestión de la fuerza de trabajo y el “tipo de gente” que se pretendía reclutar. Uno de los objetivos básicos de la organización, era el de “fabricar un producto a los más bajos costos compatibles con la economía nacional, a un nivel internacional de calidad y a un precio que llevara a la empresa a su equilibrio económico

y financiero”, para lo cual se propició una “mentalidad comercial” en todos los sectores de la empresa (Propulsora Siderúrgica, documento empresarial, 1970:23).

Primó una forma de organización jerárquica encabezada por una Presidencia y una Vicepresidencia Ejecutiva, y un staff encargado del “ambiente externo”, que refería a la situación y evolución de la siderúrgica mundial, sudamericana y argentina, el mercado en el cual Propulsora debía operar, los clientes, y las relaciones con el gobierno y los organismos oficiales. Por otro lado, crearon una Gerencia General que con distintos Jefes de División que implementarían principalmente los objetivos del “ambiente interno”, definido como la forma en que las estructuras de producción, comercialización y relaciones industriales debían construirse y funcionar para hacer frente a los objetivos.

Definieron la contratación de profesionales jóvenes con “un excelente potencial de desarrollo”, a la vez que firmaron un contrato con la consultoría técnica de Italsider, que recibiría a profesionales y obreros para una capacitación intensiva. Este esquema era considerado muy innovador, ya que habitualmente se priorizaba la contratación de personal experimentado. Esta decisión se fundaba en lo que se consideraba una “cultura organizativa” especial, basada en ciertas premisas como la obtención de “elementos gerenciales dinámicos”, “personas con una estructura mental y profesional orientada hacia el cambio, hacia la creación y hacia el estilo de dirección basado en la integración de los objetivos personales con los de la organización”. Destacaban la importancia de un sistema de relaciones laborales basado en la interacción entre miembros de distintas áreas y asignación de responsabilidades a los niveles más bajos (Propulsora Siderúrgica, documento empresarial, 1970:24-25).

El organigrama propuesto centralizaba en la gerencia general las funciones específicas de planeamiento y control de gestión, aunque la ejecución fuera descentralizada por medio de los jefes de cada división, que consideraban como el verdadero jefe de personal de cada sector. Ese esquema, concebido por Agostino Rocca, estaba inspirado en el management estadounidense (Offeddu, 2010). Por otro lado, idearon un Comité de Operaciones integrado por el gerente general y responsables de cada división.



**Organigrama de la Empresa- Fuente: Documentos empresariales (1970). Archivo del Ministerio de Economía de la Nación. Reconstruido del original por Juan Marino Esponda**

El segundo problema fue el de definir el “tipo de gente” que convocarían. Los perfiles de los futuros empleados variaban si se trataba de “jefes” o de “técnicos” u “obreros”. De un total de aproximadamente 6000 inscriptos, el plantel se completó con aproximadamente 1500 empleados en su gran mayoría provenientes de la ciudad de Ensenada y sus alrededores a quienes se les dio prioridad.

En el caso de los Jefes de División se buscó “gente con buen nivel de formación personal, cierta experiencia empresarial, cualquiera fuera su campo, una edad promedio que no superara los 35 años con características de personalidad que le permitieran integrarse en forma rápida y positiva con la gerencia general y aceptar con facilidad las situaciones de cambio rápido”. En el caso de los Jefes de Línea se resolvió que fueran jóvenes sin experiencia previa en la industria, pero con dotes similares a los de los jefes de departamento y división. Similar criterio se utilizó en el caso de los técnicos y obreros.

Aproximadamente 85 empleados participaron de un programa de formación específica en Italsider por períodos de formación que duraron aproximadamente de 6 a 18 meses con estadía en plantas de características similares, donde se los entrenaba en tareas supervisión, seguridad, planeamiento, y otras más específicas del proceso productivo. Asimismo, contaron con la asistencia de un experto del Consejo Nacional de

Educación Técnica de Argentina y dos expertos de la Asociación Nacional Dei Centri Perla formación y adiestramiento profesional de Italia.

Por otro lado, las políticas de más largo plazo de formación de fuerza de trabajo calificada, incluyeron la firma un acuerdo con el Consejo Nacional de Educación Técnica, a partir del cual la empresa donó el dinero suficiente para el mejoramiento de un establecimiento educativo preexistente y la construcción de una escuela técnica en Ensenada. (Memoria y Balance 1967/68).

### **Dinámicas territoriales y sindicales en la Región Gran La Plata**

La región donde se instaló Propulsora Siderúrgica tiene una dinámica que combina el funcionamiento político, administrativo y universitario predominante en la capital de la provincia de Buenos Aires –la ciudad de La Plata-, con una fuerte dinámica fabril y portuaria, especialmente en las localidades de Berisso y Ensenada. Desde 1882 y durante más de 70 años estas tres localidades estuvieron unidas, hasta que en 1957 fueron autonomizadas por decreto, en su funcionamiento político y administrativo. Esta decisión contradecía las ideas primigenias, ya que en sus orígenes había sido concebida como una región que, mirando al río, integrara las actividades económico-productivas desarrolladas principalmente en la zona portuaria de Berisso y Ensenada, y actividades político-administrativas y universitarias en la localidad de La Plata.

La Plata, capital de la Provincia de Buenos Aires, tiene una superficie de 942,23 km<sup>2</sup>. cuenta con una población aproximada de 655.000 y es una ciudad eminentemente universitaria y sede administrativa de la Provincia. La Universidad Nacional de La Plata recibe estudiantes de todo el país, imprimiendo una dinámica distintiva al lugar, en cuanto a actividades culturales y político estudiantiles. Sólo hace algunos años, varias sedes universitarias fueron construidas en un predio de la localidad de Ensenada, lo que viene generando una mayor vinculación entre ambas.

Berisso y Ensenada, son localidades donde predominan las actividades económicas industriales y portuarias, entre ambas cuentan actualmente con 4 puertos (uno de ellos, privado, perteneciente al Grupo Techint). Son ciudades muy antiguas cuyos primeros parajes y asentamientos nos remiten al tiempo de la colonia. A principios de Siglo XX, crecieron y se configuraron como ciudades eminentemente obreras, conformadas fundamentalmente por población criolla nativa e inmigrante, llegada al país desde

distintos países del mundo. Las primeras actividades desarrolladas en la zona estuvieron vinculadas a la producción familiar frutihortícola, en gran parte en pequeñas islas ribereñas, la Isla Santiago, la Isla Paulino y más recientemente en la Isla Martín García (Hurrell, et.al., 2011).

A principios de S. XX, al calor las políticas inmigratorias, se asentaron inmigrantes de distintos países de Europa y durante los años 20, importantes contingentes de población africana, especialmente caboverdianos. Posteriormente, desde los años 30 y hasta mediados de siglo, en el marco de la primera ISI y la apertura de nuevas industrias, llegaron migrantes de distintas provincias argentinas, entre ellas, Santiago del Estero, Corrientes, Catamarca, San Juan, entre otras (Lobato, 2004).

Berisso está ubicada al este de la Provincia de Buenos Aires, sobre el Litoral Rioplatense, a 7 Km. de la Capital provincial, y cuenta con una población aproximada de 88000 habitantes. Sus orígenes se remontan a mediados del siglo XIX, con la instalación de los primeros saladeros, el primero de ellos instalado en 1871 y que perteneció a Juan Berisso, a quien debe su nombre la ciudad. A principios de siglo XX, y especialmente a partir del aumento en la demanda de carnes debido a la primera guerra mundial, se instalaron grandes frigoríficos, que incidieron en el aumento de la población radicada en la región, principalmente a partir de la inmigración extranjera, italianos/as y españoles/as, árabes, rusos/as, polacos/as, entre otros/as ciudadanos originarios de más de 40 países (Lobato, 2004; Herrera, 2016). A principios de siglo comenzaron a operar dos frigoríficos, Swift y Armour, considerados los más grandes de Latinoamérica, que estructuraron la dinámica laboral de tal manera que según los dichos populares "*En Berisso no hay nadie que no haya trabajado en los frigoríficos*" (Costa, 2003:13). Berisso fue descrito como "un conglomerado cultural de aventureros, jornaleros atraídos por el trabajo y exiliados de la guerra, y donde una importante presencia ácrata trató de ser enfáticamente controlada tras desatarse la revolución rusa". Definida como una especie de *company town* cuya población trabajaba mayormente en los frigoríficos, en la Hilandería de capitales ingleses, *The Patten Knitting* –compuesta por unos 600 obreros–, o en la refinería más grande del país montada por la empresa de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (Vallejo, 2005: 262, citado en Badenes, 2012)

Ensenada se encuentra ubicada sobre el litoral Sur del Río de La Plata, y actualmente cuenta con una población aproximada de 57.000 habitantes. Fue fundada en 1801 aunque las poblaciones asentadas allí remiten a los años de la colonia y a los viajes

de exploración por las costas del Río de La Plata por Hernando de Magallanes. A principios de 1800, se habilitó el puerto de Ensenada, y en 1806, el Fuerte Barragán, que fue el escenario de las primeras invasiones inglesas, constituyendo una referencia importante de la historia nacional. A fines del siglo XIX comenzó a adoptar características vinculadas a la producción industrial. Al igual que en Berisso, se instalaron allí los primeros saladeros. El saladero Antonio Cambaceres se inauguró en 1872 e introdujo avances técnicos revolucionarios para la época. En 1890 se inauguró el puerto de La Plata (antiguo Puerto de Ensenada), y se fortaleció la presencia estatal militar a principios de siglo XX con la instalación de la Base, la Escuela, el Liceo y el Hospital Naval. Posteriormente se fueron instalando una serie de industrias importantes, que se sumaron a talleres de vidrio y textiles preexistentes. En el barrio de El Dique, se instaló en 1901 una gran fábrica de sombreros, que contaba con 150 máquinas a vapor y ocupaba a aproximadamente 250 trabajadores, en su mayoría varones (Raimundo, 2014). En 1923, se instaló en la margen derecha del Río Santiago un astillero que dio origen a Astilleros y Fábricas Navales del Estado S.A. (AFNE S.A.). Más adelante, en 1933 tuvo sus orígenes en los talleres navales de la Base Naval, el Astillero Río Santiago (ARS) que comenzó a funcionar como tal en 1953 y que junto a la Fábrica Naval de Explosivos de Azul (FANAZUL) integraron AFNE (Barragán, 2012).<sup>16</sup>

En 1924, a partir de gestiones realizadas por el General Enrique Mosconi se concretó la construcción de la primera destilería de Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF), ubicada en el Dique (Giniger y Palermo, 2006; Palermo, 2012). Esta destilería generó una reactivación económica muy importante e intensificó el tránsito de buques de cabotaje y de ultramar, fortaleciendo la dinámica comercial del puerto, que había sufrido una merma de actividad debido a la inauguración del Puerto Madero en la ciudad de Buenos Aires, inaugurado en 1889.

A partir de la consolidación de la ISI y especialmente durante la década del 60, se instalaron importantes industrias en la región: una fábrica militar de ácido sulfúrico, Propulsora Siderúrgica, las petroquímicas IPAKO y General Mosconi, entre las principales (Ursino, 2015; Raimundo, 2014). Asimismo, se consolidaron talleres metalúrgicos y autopartistas que formaban parte de la cadena de provisión de las grandes empresas locales y nacionales.

---

16 Páginas consultadas: <https://www.ensenada.gov.ar/historia/>; <https://www.ypf.com/http://puertolaplata.com/pagina/historia>

La importancia de estas localidades en la dinámica, constitución y construcción regional resulta innegable, sin embargo, la mayoría de las historias escritas hacen caso omiso a ese pasado común y a la funcionalidad e integralidad concebida desde el origen. Las historias escritas se ocupan centralmente de la ciudad de La Plata y más específicamente de su “casco” urbano, de su planificación, su arquitectura y especialmente de su importancia en tanto ciudad universitaria, clausurando su sentido original. Esa construcción histórica relega la existencia e importancia de Berisso y Ensenada, e incluso de los barrios periféricos a ese trazado original famoso por su arquitectura que dieron lugar a que La Plata se conozca como “la ciudad de las diagonales”. Sin embargo, existen algunas investigaciones que restituyen la noción de región, e incluso afirman que la decisión de autonomizar las localidades logró un “desmembramiento” (Morosi, 1983: 355, 372, citado en Badenes, 2012: 142). Algunos geógrafos o arquitectos han resaltado el sentido integral de la región.

El énfasis en la ciudad de La Plata como capital “cultural”, operó negando lo que algunos autores describieron como un “complejo orgánico” que va más allá de las divisiones jurisdiccionales y que integra zonas destinadas a la industria, con sus depósitos y almacenes, otras a la producción frutihortícola, el puerto, una red ferroviaria y accesos carreteros que comunican La Plata con Ensenada. La ubicación del cementerio y los hospitales también fue concebida como parte de una planificación de funcionamiento integral. Asimismo, La Plata, además de ser una ciudad administrativa y universitaria, contó con importantes industrias, muchas de ellas dedicadas a la producción de artefactos de precisión para la industria automotriz como la fábrica SIAP, Aeroplata, Grafitex, o la textil Petroquímica Sudamericana (Nava, 2012).

La mayor parte de la bibliografía platense, “hace desaparecer Ensenada y Berisso”, convirtiéndolas en “ciudades sin historia”, invisibilizan la existencia de una dinámica regional, las poblaciones trabajadoras y sus aportes en términos económicos, así como su importancia en la historia regional, las experiencias obreras, los movimientos sindicales, los espacios y construcciones culturales, etc. Desde un punto de vista reivindicativo, fueron también los *Familiares*<sup>17</sup> de detenidos/as desaparecidos/as durante la última dictadura quienes llamaron la atención sobre la necesidad de visibilizar a la población

---

<sup>17</sup>*Familiares* es un organismo de derechos Humanos.

obrero como víctima del terrorismo de estado, las dinámicas regionales que tuvieron lugar en aquellos años y la necesidad de que su historia sea contada (Badenes, 2012 :145).

Al transitar la región, en algunas zonas los límites entre estas tres ciudades son imperceptibles, están determinados simplemente por calles que dividen las localidades y que apenas si se encuentran señalizados por carteles de tránsito en puntos neurálgicos. Existe una circulación constante entre vecinos/as de las tres ciudades que trabajan, estudian o realizan diversas actividades en las localidades aledañas. Sin embargo, existen fuertes marcas identitarias muy arraigadas respecto de ser “platenses”, “ensenadenses” o “berissenses” (Raimundo, 2014). Pero más allá de la importancia de estas identidades sociales y fronteras construidas culturalmente, es importante dar cuenta de la existencia de dinámicas y procesos históricos donde estas fronteras se desdibujan o adquieren mayor permeabilidad, develando la importancia de estas localidades “sin historia”.

La noción de “trama”, que se retoma en algunos de sus aspectos para pensar la región, ha sido utilizada como metáfora por algunos autores para pensar en los “ambientes” en los que vivimos, las trayectorias y las relaciones entre los seres que habitamos el mundo<sup>18</sup>. Si bien fueron conceptos concebidos para pensar el ambiente en sentido amplio, la idea de que vivimos en un mundo donde “las estructuras datan de diferentes períodos y motivadas por diversas finalidades luchan por espacio, mientras in-habitantes<sup>19</sup> encuentran caminos entre ellas como pueden, revirtiendo cada clausura en una apertura para la continuidad de sus propias historias de vida” (Ingold, 2012:26), resulta interesante para pensar estos territorios. El mundo que habitamos, nuestras historias, se van construyendo también a partir de trayectorias de otras vidas, de un movimiento a través del tiempo que tiende líneas y conexiones hacia el pasado y hacia el presente. Ingold, conceptualiza el ambiente en el que vivimos como “una zona de enmarañamiento. Dentro de una maraña de senderos o fibras entrelazadas, continuamente deshilachándose aquí e hilándose allá, los organismos crecen o ‘proceden’ a lo largo de las líneas de sus relaciones”. En ese sentido, la vida no está contenida dentro de un límite,

---

18 La noción de trama puede pensarse en relación con la metáfora utilizada por Deleuze y Guattari, para pensar las diferencias entre sociedades nómadas (como espacios lisos) y sedentarias (como espacios estriados). Más allá del acuerdo o no con la caracterización que realizaron los autores para cada sociedad, ellos partieron de una metáfora textil: un fieltro es constituido por una gran masa de fibras que en el proceso se entretejen juntas y conforman un espacio liso; en cambio un tejido está compuesto de una urdimbre regular y una trama compuesta de hilos que entran y salen de esa urdimbre que componen un espacio estriado.

19 Expresión utilizada por el autor para dar cuenta de seres que están en/ dentro del mundo y no en su superficie, como lo hace suponer la idea de que vivimos en un “globo”.



sino que “teje su camino a través del mundo a lo largo de la mirada de líneas de relaciones, probando cada fisura o grieta que pueda potencialmente proveer crecimiento y movimiento” (Ingold, 2012:99).

En primer lugar, la dinámica económica productiva ha generado una trama de relaciones cuyas líneas se extienden por todo el territorio e intergeneracionalmente. También lo hicieron las formas en que se configuraron las relaciones laborales en la región, desde fines de S.XIX y principios de S.XX, ya que la región ha sido testigo de movimientos políticos, estudiantiles y sindicales que denotan niveles de articulación entre las poblaciones.

A partir de 1894 se formaron sociedades de socorro mutuo, mutuales y sociedades de resistencia, vinculadas especialmente al socialismo o al anarquismo. Asimismo, una vez fundada la Universidad Nacional de La Plata en 1905, surgieron centros estudiantiles. Desde el último cuarto del siglo XIX, Berisso y Ensenada fueron protagonistas de varias huelgas locales, sectoriales y generales, que tuvieron diversos grados de repercusión y de articulación con los estudiantes y pobladores platenses (Falcón y Monserrat, 2000 y Raimundo, 2014).

Los ferroviarios fueron un gremio importante en este sentido, desarrollando en 1884 una primera huelga en la obra en construcción de la estación central de trenes; en 1896 otra huelga formó parte de primera huelga general sectorial en el país; como así también en 1904 el gremio se plegó a la huelga general.

El sindicato de la carne, también fue importante en la región, desarrollando una serie de huelgas en 1915, 1917 y posteriormente, en el marco de la "Semana trágica", durante los primeros gobiernos radicales. En esa oportunidad, ocurrió algo que se repetiría bajo la última dictadura militar: la militarización de Berisso el 10 de enero de 1919, la clausura de la Unión Obrera Local, la instalación de ametralladoras en las azoteas de los frigoríficos y las detenciones arbitrarias de trabajadores.

Por otro lado, aquella división tan marcada en las historias escritas entre la ciudad “universitaria” y las barriadas obreras de Berisso y Ensenada, tampoco ha sido tal en ciertos momentos históricos. Los vínculos entre estudiantes y obreros, que serán de una potencialidad inaudita en la década del 70, tuvo antecedentes tempranos. En 1932, durante la llamada "Década Infame", y en el marco de las denuncias por el asesinato de un obrero por parte de grupos nacionalistas se creó "Centro de acción de estudiantes y obreros".

Asimismo, se han realizado celebraciones de forma conjunta para el “Día del trabajador”. Una de las más recordadas se realizó en 1942 en un centro neurálgico de la ciudad de La Plata, la Plaza Italia, donde dieron sus discursos representantes obreros, estudiantiles y políticos. Asimismo, se realizaron movilizaciones conjuntas hacia el centro de la ciudad de La Plata ante ciertas medidas o reclamos de obreros de distintos gremios (Raimundo, 2014).

En los años 40 y 50, Berisso fue considerada "cuna del peronismo" por su importancia en la movilización obrera del 17 de octubre de 1945, que llevó a Perón a su primera presidencia. A partir de esos años se profundizaron a nivel nacional las formas de organización en el lugar de trabajo, a través de los Cuerpos de Delegados y las Comisiones o Juntas Internas. Estas formas de organización sindical, tuvieron una gran relevancia especialmente a partir de 1945, siendo fundamentales para llevar a cabo diversas demandas obreras salariales, de condiciones de trabajo y salud. (James, 1990; Doyon, 1984; Basualdo, 2010)

A partir 1955 y durante la dictadura de Aramburu autodenominada “Revolución Libertadora”, que proscribió y prohibió el peronismo, Ensenada fue uno de los epicentros de los ataques contra la población civil. El 16 de septiembre de 1955, el Barrio Campamento fue bombardeado, mientras existía la amenaza de ataque militar contra la destilería de YPF. Seis ensenadenses resultaron muertos en aquella jornada<sup>20</sup>. A partir de aquel momento comenzó un proceso de mayor conflictividad obrera en el marco de la llamada "resistencia peronista". Militantes políticos y sindicales participaron activamente en los intentos de desarticular el golpe de estado durante 1956 (Chaves, 2015). En 1957 se formó la CGT La Plata, Berisso y Ensenada, cuya comisión directiva estuvo conformada por trabajadores petroleros, de la carne (de los frigoríficos Swift y Armour), de la construcción y panaderos.

En ese año se produjeron conflictos de diversa importancia en los frigoríficos, principalmente debido a arbitrariedades patronales que no respetaban los convenios colectivos. Los trabajadores de organismos públicos nucleados en la Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) protagonizaron conflictos sindicales. En el Astillero Río Santiago, se realizó una huelga que contó con el apoyo de gremios de la carne, petroleros,

---

<sup>20</sup>[https://diputadosbsas.com.ar/nota/7516/ensenada\\_homenajean\\_a\\_las\\_victimas\\_del\\_feroz\\_bombardeo\\_al\\_barrio\\_campamento?preview=Zrif3vk24gLCD9Q&token=f469884c80df0611d33223999a2879548a5a454a](https://diputadosbsas.com.ar/nota/7516/ensenada_homenajean_a_las_victimas_del_feroz_bombardeo_al_barrio_campamento?preview=Zrif3vk24gLCD9Q&token=f469884c80df0611d33223999a2879548a5a454a)

madera, vidrios y pintores debido a que un supervisor fue denunciado en una asamblea donde participaban aproximadamente 5000 obreros, por "abuso de autoridad y de arma". Las muestras de solidaridad intergremial no eran una excepción en la región. Ese mismo año ATE se solidarizó con telefónicos en un paro de 24 hs.

Asimismo, existía cierta conciencia obrera respecto de la importancia de la representación sindical por rama o actividad, que se evidenció cuando, en 1959, al comenzar a producir la planta textil Petroquímica Sudamericana, los trabajadores se resistieron a formar un sindicato por empresa como pretendía la patronal, logrando finalmente la representación de la Asociación Obrera Textil, aunque muchos de los dirigentes fueron reprimidos y muchos encarcelados en el marco de la aplicación del Plan Conintes<sup>21</sup> (Chaves, 2015).

En la región, al igual que en los principales núcleos industriales y estudiantiles, hubo una creciente importancia del movimiento sindical en articulación con sectores políticos y estudiantiles desde mediados de los 60 en adelante. Esta situación preocupaba fuertemente a patronales, militares, sectores conservadores del ámbito político, universitario e incluso, a otros sectores sindicales que veían con preocupación el surgimiento de organizaciones radicalizadas. A pesar de que ciertas investigaciones dan cuenta de que el movimiento sindical de la región no tuvo expresiones de características insurreccionales como fueron el caso de Córdoba, Rosario, Tucumán entre otras, hubo manifestaciones y movilizaciones que indicaron un grado de politización creciente. La dictadura de Onganía, en sus momentos previos a la insurrección popular conocida como "Cordobazo" fue enfrentada a nivel nacional por distintos sectores obreros como los azucareros, ferroviarios, portuarios (Nassiff, 2016; Dawyd, 2011). En la región sectores obreros resistieron los planes de racionalización productiva (Cappannini et.al., 2012). Por otro lado, si bien las articulaciones entre movimiento obrero y estudiantil eran incipientes, esta tendencia se fue profundizando hacia fines de la década (Castillo y Raimundo, 2012).

Se desarrollaron actividades conjuntas que promovían vínculos entre sectores militantes estudiantiles y obreros, como una charla en la CGT en el año 1966 en apoyo a trabajadores azucareros de Tucumán o una asamblea obrera realizada en los jardines de la UNLP, de trabajadores textiles nucleados en la AOT (Asociación Obrera Textil).

---

21 Fue el caso de Diego Miranda y Haroldo Logiurato que fue secretario de ATE y delegado regional de la CGT. Diego finalmente fue asesinado por la Triple A en 1975, y Haroldo volvió a ser encarcelado en 1971 y finalmente desaparecido en 1977 durante la última dictadura militar (Chaves, 2015: 149-150)

Asimismo, también surgieron expresiones de coordinación intersindical como la creación de una "Comisión intersindical de gremios estatales" para enfrentar la racionalización, o el apoyo activo de sectores minoritarios de la iglesia católica a las demandas obreras. En el 50 aniversario de la Reforma Universitaria, hubo manifestaciones obrero-estudiantiles en rechazo de la intervención de universidades y en contra de la sanción y la reglamentación de la Ley Universitaria<sup>22</sup> (Romá, 2012).

En aquellos años, algunos sectores obreros profundizaron sus diferencias con el sector sindical que respondía a nivel nacional a la conducción de Vandor, que había visto con cierta expectativa la irrupción de Onganía en el poder (Lobato, 2004). La expresión de esas tensiones internas dentro de la CGT, derivó en la formación de la CGT de los Argentinos local, una organización que proclamaba transformaciones más profundas y anticapitalistas<sup>23</sup>.

Desde fines de la década del 60, los conflictos obreros se profundizaron en diversos sectores de actividad. Los y las trabajadoras berissenses de la carne atravesaron un período de gran inestabilidad ante la alternancia entre ocupación y desocupación, empeoramiento de las condiciones de trabajo y salud en un marco de crisis de las estructuras empresarias que culminaron en 1969 con el cierre del Frigorífico Armour y en 1971 con el traspaso al Estado de la administración del frigorífico Swift<sup>24</sup>. En estos momentos hubo un alza de la conflictividad laboral, que fue reprimida por medio del control de las localidades por parte el ejército y las fuerzas policiales, para disolver las protestas y manifestaciones populares (Gresores, 2001; Bretal, 2011).

En Ensenada, un conflicto muy importante apoyado por sectores estudiantiles, fue la "Huelga Santa" petrolera, entre los meses de septiembre y noviembre de 1968. En esa ocasión se conformó un Comité zonal de huelga que unió a diversos sectores sociales de las tres localidades, obreros, estudiantes, profesionales, en diversas medidas de solidaridad. En esa ocasión el diario *Primera plana* hablaría de un "gigantesco operativo de víveres [para los huelguistas] que convierte a la capital de Buenos Aires y sus

---

22 Esta Ley promovía arancelamientos, exámenes de ingreso, limitación de la libertad de reunión y expresión, entre otras.

23 La CGT de los Argentinos se formó en 1968 como una escisión de la CGT. Los principios de este nucleamiento pueden leerse en el "Programa 1ro de Mayo", disponible en <http://www.cgtargentinos.org/documentos2.htm>, donde proclaman que la clase trabajadora debe cuestionar toda clase de capitalismo.

24 Un proceso que fue definido como de quiebra fraudulenta y vaciamiento de la empresa, por parte del grupo empresario.

inmediaciones en una maquinaria subversiva" (Dawyd, 2011:88). Esta huelga, si bien demostró fortaleza por parte de los trabajadores de la destilería, favoreció al gobierno cuando finalmente muchos trabajadores fueron reintegrándose al trabajo luego de dos meses de conflicto, con un saldo de más de 1000 cesanteados y/o detenidos. Esa huelga, había expuesto de manera clara las diferencias entre dirigentes que habían actuado en línea con el gobierno, enfrentados a un sector de la clase trabajadora "combativo" alineado a la naciente CGT de los Argentinos, que los consideraba "negociadores" y "colaboracionistas" (Dawyd, 2011). Más allá de su final, fue una huelga emblemática por su importancia a nivel económico productivo, su duración y la expresión de los lazos establecidos en la población frente al conflicto<sup>25</sup>.

Este recorrido general y sintético por esa trama histórica y social que iremos retomando en los distintos capítulos, pretende echar luz sobre la importancia de poblaciones obreras de Ensenada y Berisso, sus organizaciones y las articulaciones que se fueron fortaleciendo.

La construcción de Propulsora Siderúrgica en Ensenada se asienta en esa trama social compleja. Desde un punto de vista empresarial, contar con una población obrera con conocimiento de ciertos oficios, disposición hacia la disciplina fabril, era un aspecto fundamental. Sin embargo, desde un punto de vista histórico y antropológico, esa trama compleja se conformó a partir de una diversidad de experiencias obreras, sentimientos y vivencias de explotación de generaciones presentes y pasadas, movimientos sindicales, momentos represivos y de violencia estatal, así como vínculos y articulaciones regionales que, aunque se han pretendido invisibilizar, irán surgiendo y resurgiendo en cada momento histórico, a partir de las experiencias de esta comunidad obrera.

### **La apertura. Construcciones sobre su significación en la región**

Existe un relato de origen respecto de las condiciones de construcción y apertura de Propulsora Siderúrgica, construido desde la visión empresarial, pero que en buena medida ha permeado parte de la comunidad obrera, e incidido en las relaciones laborales dentro de la empresa.

---

25 Barletta analizó la creciente "peronización" de sectores universitarios puede haber incidido en una creciente vinculación entre sectores obreros y estudiantiles (Barletta, 2000)

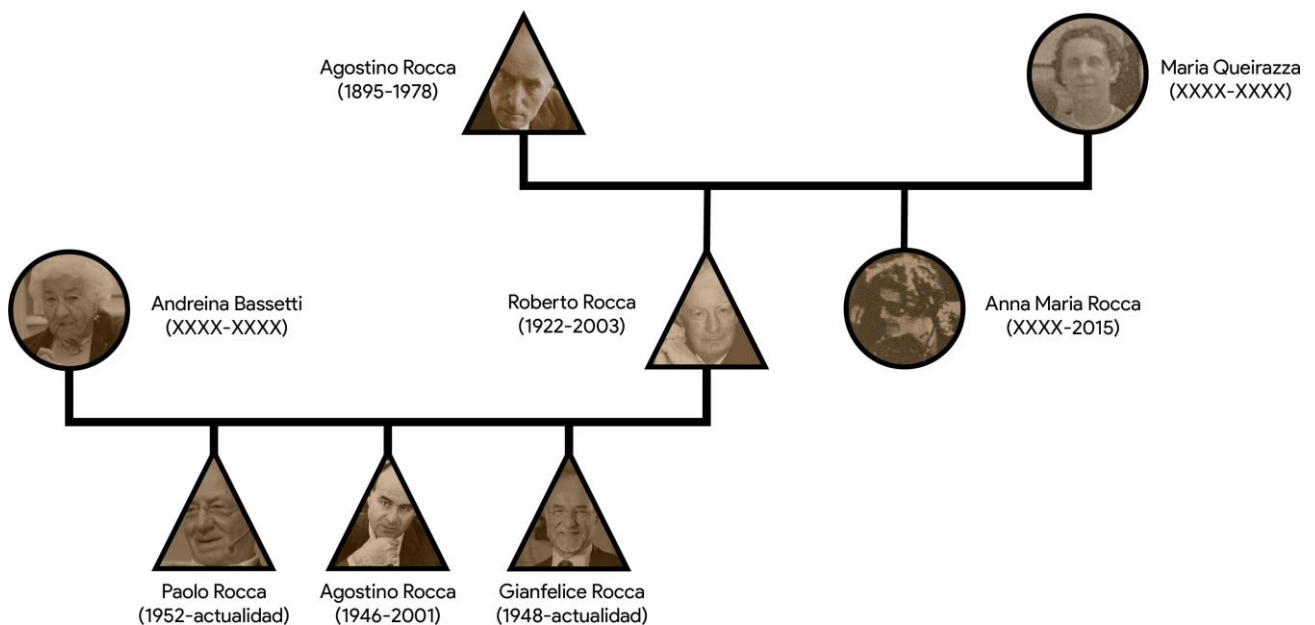
Ese relato de origen pone énfasis en las dificultades enfrentadas por Agostino Rocca, ciudadano italiano nacido en 1895, que antes de partir de Italia hacia Argentina, fundó la Compañía Técnica Internacional (Techint), y que junto a un grupo de “colaboradores” muchos de ellos emigrados con él, comenzó sus proyectos de expansión empresarial. Según algunas biografías y semblanzas escritas sobre Agostino, su vida estuvo dedicada al desarrollo de la industria siderúrgica, y de las localidades y comunidades donde radicaba los establecimientos. Los relatos están plagados de alusiones a una vida de sacrificio, sufrimiento, entrega, tesón, capacidad, virilidad, empuje.

Estos textos, que en muchos casos retoman escritos, cartas y reflexiones del propio Agostino, relatan una vida sufrida. Una infancia marcada por la fatídica pérdida de sus padres que quedaron sepultados bajo los escombros un 28 de diciembre de 1908, debido al terremoto destruyó gran parte de la ciudad de Reggio Calabria. Algunos años después ingresó a la escuela militar como cadete, continuó sus estudios militares, e incluso participó de la primera guerra mundial. En 1915, Agostino había escrito apasionadamente “Estoy impaciente por entregar mis acciones, mi mente, mi sangre a la patria bella y grande que hoy me llama” (Offeddu, 2010:47). Sin embargo, luego de una participación que sus biógrafos juzgaron como destacada, en 1918 decidió abandonar la carrera militar y comenzó a estudiar ingeniería.

Una vez ingeniero, apoyó al régimen fascista, acompañando a Mussolini en su gobierno. Resaltó, por ejemplo, que entre las “excelentes” medidas del fascismo se encontraba “la resolución de los problemas que se arrastraban desde 1861 en adelante y la organización de los servicios públicos. Después se puso freno a la delincuencia, proporcionando un sentido del orden y de alivio en temas que tocaban de cerca la vida de todos. Y, por lo tanto, hubo consenso general después de tres años de anarquía” (Offeddu, 2010:85).

En mayo de 1921, se casó con quien fue su esposa durante toda la vida, María, aunque vivieron la mayor parte del tiempo separados por los proyectos de Agostino. Los roles de cada uno en ese matrimonio aparentemente estaban bien definidos. Él desarrollaría grandes proyectos. Ella se quedaría en Milán dedicándose a la crianza de los niños. Muchos años después, cuando Agostino ya se encontraba residiendo en Argentina, le escribió una carta donde recordaba el día de su casamiento: “La providencia me concedió ese día el mayor don de mi vida, fuente de todo mi bienestar espiritual y todas

mis alegrías, gracias a ti y a nuestros hijos, que de ti heredaron tantas virtudes del corazón”. La definía como “su mayor bien”. Uno de sus biógrafos escribió “El, había nacido para protagonista, y así vivía, dando batalla a la vida y al trabajo como si la vida y el trabajo fueran un desafío, un compromiso, una misión que sólo a él se revelaba. Ella entendía todo eso, incluso en los aspectos en los que quizás, para una mujer, resultaban más difíciles de comprender y aceptar: la espera dócil y paciente, saber estar junto al hombre cuando el hombre lo necesita, pero también saber hacerse a un lado cuando intuye que es el momento de hacerlo”. Su hijo Roberto, dijo en una oportunidad “Tal vez la comprensión más profunda era la de mi madre, que lo veía de tanto en tanto aparecer por casa, aunque la mayor parte del tiempo ni siquiera lo veía. Y me acuerdo que, durante nuestra infancia, quizás veíamos a Agostino unas horas del domingo a la tarde, entre que el tren llegaba a Turín y volvía a partir rumbo a Roma” (Offeddu, 2010: 91). Según estos relatos, el “sacrificio” de vivir lejos de su familia, era necesario para lograr el desarrollo de proyectos que fueron fundamentales en Italia y que también lo serían en Argentina.



**Árbol genealógico de la familia de Agostino Rocca.**

**Elaboración: Juan Marino Sponda**

Entre sus participaciones más importantes se encuentra la reconversión de la empresa Dálmine durante los años 20, cuyos talleres fueron completamente reestructurados para compensar la decadencia que habían sufrido debido a la guerra, logrando un importante aumento de la productividad. El relato sobre su rol en la reconstrucción de Dálmine se

asienta sobre la imagen de un hombre preocupado por el bienestar obrero y el desarrollo local. La construcción de viviendas, de escuelas primarias y una nocturna, guardería, iglesia, albergue para visitantes, cancha de tenis y de bochas, una pequeña granja que suministraba litros de leche a los trabajadores, son algunas de las obras que habría promovido, entre otras dedicadas a la salud y el esparcimiento obrero.

Por otro lado, su formación en Estados Unidos, especialmente a partir de un primer viaje en 1926, no sólo le proporciono el conocimiento de la forma de organización científica del trabajo y el empleo racional de los medios mecánicos, sino que allí incorporó un principio que llevaría a sus emprendimientos en Argentina: salarios altos, alta productividad. Este principio tenía la virtud de mantener “la calma en el ambiente obrero” que redundaba en un éxito para todos. (Offeddu, 2010: 91- 101)

Por otro lado, su pasaje por el IRI le permitió hacer experiencia en un astillero, el Ansaldo, logrando hacerlo rentable, a pesar de haber tomado control cuando se encontraba en un estado “ruinoso”. Finalmente, y nuevamente en el sector siderúrgico, obtuvo la autorización y apoyo directo de Mussolini para dar inicio a otro de los grandes proyectos que desarrolló en Italia: la construcción de la empresa Cornigliano, primera de ciclo integral siderúrgico basada en las mismas ideas “innovadoras” que utilizó para la construcción de Propulsora Siderúrgica: radicación de la empresa cercana a los centros de consumo y con infraestructura local preexistente, con acceso a un puerto marítimo, que utilizarían mineral de hierro y no chatarra, entre las principales características.

En el régimen fascista fue adquiriendo importantes responsabilidades, que llevó a que con la caída del mismo enfrentara un proceso judicial como colaborador del régimen. Llegó a estar detenido por un breve lapso, hasta ser absuelto. En esos momentos, Rocca decidió emigrar a Sudamérica, luego de haber fundado la Compañía Techint. Si bien estuvo un período en Brasil, decidió instalarse en Argentina, donde logró consolidar la Compañía, primero a través de consultorías, participación en proyectos de grandes obras de ingeniería civil y luego a partir del desarrollo de grandes empresas siderúrgicas, comenzando en 1954 con la apertura de la Acería Dalmine Siderca, radicada en la localidad de Campana, provincia de Buenos Aires.

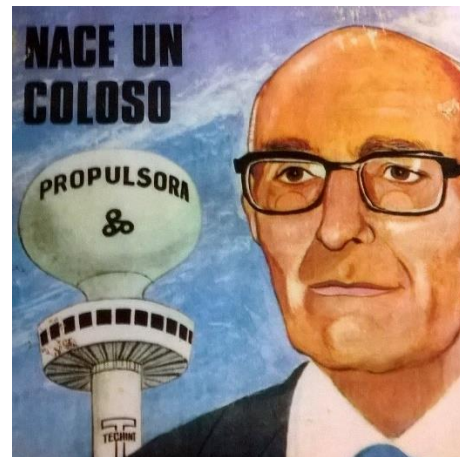
Al igual que la experiencia de Dálmine en Italia, el relato sobre la construcción de Siderca, resalta las dificultades enfrentadas para lograr la puesta en marcha de la empresa, en el marco de un orden político nacional inestable y cambiante, la lejanía de su familia,



y una gran cantidad de obstáculos, desilusiones y proyectos trancos. Rocca fue caracterizado por biógrafos y personas cercanas como quien, a pesar de todas esas dificultades, se preocupó por el desarrollo local y el bienestar de sus empleados con la creación de clubes, escuelas, barrios de viviendas, y la colaboración con diversas instituciones estatales. Alcanza con caminar las principales calles de la localidad de Campana para encontrar su nombre desde la avenida principal hasta diversas instituciones.

**Publicidad de época donde se ve a Agostino Rocca junto a una imagen icónica de Propulsora Siderúrgica.**

**Descargada de la página de facebook “Veteranos de Propulsora Siderúrgica”**



Su relación con el Estado, es descripta de manera ambivalente. Por momentos se rescata la buena relación que tenía el “gran viejo” como le decían sus allegados con los políticos de turno y por momentos el Estado es construido como el gran obstaculizador de su expansión empresarial, especialmente una vez instalado en Argentina. Sobre este aspecto, Federico Falck, amigo e importante empresario italiano escribió algunas memorias sobre Agostino y afirmaba que se había enfrentado a una “lucha dispar contra una administración variable y caprichosa que no supo o no quiso comprender lo que buscaba, ante todo, bienestar y progreso para la nación y sus habitantes” (Falck, documentos mimeografiados, 1988: 2).

La modernización es una noción que tiene mucha fuerza en el relato construido. Sobre Dálmine en Campana, su amigo Falck expresó que “el enorme esfuerzo de Rocca, de sus colaboradores, el tesón inagotable, la dedicación constante habían dado sus frutos; se condensaba en el primer tubo que salió del ‘paso de peregrino’ todas las ansiedades, los desvelos, los sinsabores de años de lucha para dar bienestar y trabajo, para contribuir al desarrollo y crecimiento de una nación que Agustín Rocca eligió como su patria y que

recién tomaba el camino de la industrialización”. La teoría de la modernización de Rostow (Rostow, 1961) se combina con un importante antiperonismo permeando constantemente el relato: “El país cuenta con un gran potencial humano y de recursos, pero hay algo que no funciona en el engranaje del desarrollo, otros países ya alcanzaron los objetivos impuestos por el progreso tecnológico por la industrialización por el autoabastecimiento productivo. El despegue hacia una sociedad moderna se quedó inconcluso a medio camino. La gran industria todavía no surgió, la dependencia económica del exterior es una carga que parece imposible borrar, el imponerse las teorías del peronismo en lo económico y social el bienestar efímero e incontrolado de la posguerra dejaron huellas profundas sea para bien o para mal” (Falck, op.cit: 11)

Asimismo, los relatos sobre los embates que los hombres de negocios reciben de administraciones estatales que sólo valoran el “bienestar efímero e incontrolado”, posiciona a Rocca en tanto exponente de una misión casi civilizadora frente a las fuerzas estatales populistas. Si bien, en este caso, la noción de modernizar se asoció fuertemente a desarrollar económica e industrialmente una región, se pueden encontrar en ese relato raíces más antiguas, que trazan una línea de continuidad con el proyecto civilizatorio europeo encarado por estos hombres que parecieran situarse en todos los momentos históricos. Uno de sus “colaboradores”, Giorgio Lattes, al imaginar cual habría sido el rol de Rocca en la Conquista de América dijo que “En otra época, según creo, cuatrocientos o quinientos años atrás, en vez de organizar una empresa de ingeniería, Agostino Rocca habría reunido a su alrededor a un grupo de conquistadores. Con ellos, habría podido sin duda recortarse un reino en alguna región de frontera. Pero que no se me malentienda: todos los que acompañamos a Agostino Rocca vivimos aventuras tanto a más fascinantes que las que le hubieran tocado en suerte a esos conquistadores de mi relato” (citado en Offeddu, 2010: 322-323). El relator temió ser malentendido si esa analogía no daba cuenta de lo fascinante de esta otra experiencia-comparable con aquella participación hipotética en una expansión territorial que se logró por medio del genocidio y la subordinación de poblaciones originarias.

El punto más intenso de la construcción del relato de esta trayectoria de vida y de los obstáculos enfrentados, se relaciona a los avatares del proyecto de Propulsora Siderúrgica, definido por Falck como una “tormentosa aventura”, que tuvo sus inicios en el año 1956, y enfrentó innumerables trabas para lograr finalmente la construcción de tan sólo la última de las etapas proyectadas: la planta de laminado en frío.

La construcción de Propulsora Siderúrgica llegó a ser comparada con uno de los “grandes amores no correspondidos” (Offeddu, 2010:301), aunque, sin embargo, pese a los disgustos y embates, Rocca nunca perdió una de sus principales características: el “optimismo”, valorando ante todo el desarrollo logrado para Ensenada y las familias obreras vinculadas a la empresa.

Sobre algunos de estos relatos del origen de esta gran empresa y su fundador, se han construido algunas de las imágenes de Propulsora Siderúrgica y su significación para Ensenada. Este relato tiene fuertes bases en la existencia de “grandes hombres”, en este caso Rocca, que siempre con el acompañamiento de su familia, de su mujer, sus hijos, “colaboradores” y una fuerza de espíritu que en muchos momentos se vincula directamente a la fe religiosa, aportan modernidad y progreso a una patria que, si bien no fue la de nacimiento, fue la elegida por él para vivir y desarrollar sus potencialidades.

La idea de “modernizar” la región está directamente vinculada con la noción de *desarrollo*<sup>26</sup> en su concepción moderna, es decir, principalmente asociada al crecimiento económico, pero que además redimía del atraso en general de una región, a partir de la llegada de este gran proyecto (Ribeiro, 1987). La imagen de una sociedad, la ensenadense, como receptora “pasiva” que va a ser beneficiada por el gran proyecto, surgió como imagen en uno de los diarios de la época:

*“Ultramoderna ciudad levantarán en Ensenada- la ciudad del acero: Propulsora cobijará en su seno la armonía de la relación humana entre el espíritu y el progreso: las madres y esposas de los obreros podrán trabajar en las oficinas o afuera: Habrá nurserys, escuelas, sanatorios, servicios asistenciales completos...”*<sup>27</sup>

A pesar de reconocérsele a Ensenada una potencialidad por tratarse de una localidad con industrias previas; los informes empresariales dieron cuenta de dificultades iniciales para la contratación de personal debido a la insuficiencia de mano de obra con experiencia

---

26 Esta idea fuerza del “desarrollo”, que puede pensarse como una de las grandes “invenciones” en el marco de la Guerra Fría, se fue consolidando desde que, en 1949 Harry Truman, el entonces presidente de los EEUU, acuñó el término de “subdesarrollo” para nombrar a los países y regiones del mundo que se encontraban en un estadio atrasado y que requerían de la ayuda económica y técnica de los países que si eran “desarrollados”. En este marco, la expansión capitalista era la forma de lograr ese desarrollo (Truman, 1964. Citado en: Escobar, A. 1997:33).

27 LA GACETA 18/01/1965, citado en el libro inédito de Ángel Molinero “Los oligurkas del acero”. El libro inédito de Angel Molinero, me fue entregado por uno de sus amigos, que tenía la responsabilidad de resguardarlo cuando Molinero se volvió a vivir a España. Los testimonios, según me contó quien me entregó el material, tenía el soporte de las grabaciones en cassettes, por lo cual, en el mimeo, aparecen entrecorillados.

y formación técnica (Memoria y Balance Propulsora Siderúrgica, 1969-1970). El proyecto se presentaba en algún sentido como “redentor” de la región y promotor del progreso, a partir de la formación y las oportunidades laborales que brindaría a miles de personas. Asimismo, más allá de tratarse de un emprendimiento privado, hacía hincapié en su importancia para la nación, aportando al objetivo de autoabastecimiento siderúrgico, con excelencia técnica a partir de un equipo de expertos extranjeros (Ribeiro, 1987: 4-12). El día 8 noviembre de 1969, en el marco de la inauguración del puerto privado de la compañía llamado “Ingeniero Rocca”, frente a la presencia de importantes autoridades militares, civiles y eclesiásticas, el propio Rocca envió un mensaje escrito muy elocuente en este sentido: “me asocio con viva emoción a la ceremonia inaugural y me complace haber podido brindar a la nación Argentina una obra fundamental para su desarrollo” (Boletín Informativo Techint, 1969)

En un spot publicitario contemporáneo a la puesta en marcha de Propulsora, la empresa se explayó sobre su misión modernizadora, a partir de un guion protagonizado por la voz en off de quien decía ser un joven obrero. Si se analizará ese material en el capítulo siguiente, allí se remarcaba la transformación y el desarrollo que había recibido una localidad italiana con la instalación de la siderúrgica Italsider, encargada de formar a empleados de Propulsora, algo que también sucedería en Ensenada. A nivel individual para el obrero, conocer Europa, visitar “la casa de Cristóbal Colón”, admirar museos y monumentos imponentes, “soberbios”, había sido una gran experiencia que agradecía a Propulsora. Era un obrero agradecido, beneficiario de ese desarrollo, maravillado con Europa, con una Italia cultural y económicamente superior. Europa es construida como el ideal a seguir, el lugar del “desarrollo” a donde se debe llegar, y esa misión tenía Propulsora en Ensenada.

En las memorias y balances de los primeros años, la compañía informaba sobre las políticas de capacitación implementadas en coordinación con el CONET (Consejo Nacional de Educación Técnica) y la ANCIFAP (Associazione Nazionale Centri Iri Formazione e Addestramento Professionale) de Italia. En la memoria de 1969-1970 se daba cuenta de un ambicioso programa de capacitación, que había tenido un “sentido social al preparar instructores que dictarán cursos de mecánica y electricidad destinados al personal obrero limitado en su proyección por falta de conocimientos específicos”. Informaban la firma de convenios con universidades, entre ellas la UNLP para el ingreso de practicantes rentados que podrían ser incorporados luego como personal directo.

Por otro lado, en lo que refiere a las relaciones con la comunidad, daban cuenta de su preocupación por los problemas de infraestructura, educacionales y socioeconómicos. En ese sentido habían tomado contacto con las autoridades nacionales y provinciales con el objeto de conseguir que se coordinaran las medidas necesarias para realizar obras viales, construcción de viviendas e infraestructura general para abastecer a toda la población que seguramente llegará a la zona en búsqueda de oportunidades laborales (preveían que de completarse en ciclo siderúrgico hacia 1973 el personal llegaría a 4000 agentes). Informaban su colaboración con la construcción de una escuela técnica, de salas hospitalarias, y con los bomberos voluntarios. Para el personal y sus familias específicamente, tenían proyectada una obra para los momentos de ocio del personal en instancias deportivas y recreativas, así como la construcción de un solar en tierras de la sociedad ubicadas junto al Río de La Plata.

Esta construcción sobre la misión de la empresa, apoyada con publicidad en algunos medios locales de comunicación, se enfrentó a una trama social compleja, que a poco de su apertura la puso en cuestión.

### **Los obreros de Propulsora Siderúrgica. La trama ensenadense a partir de algunas trayectorias de los primeros tiempos**

*“Viste como es Ensenada. Aplaudís y sale el vecino”*

Muchos de los obreros que comenzaron a trabajar en la empresa eran de la localidad de Ensenada, aunque también fueron incorporados trabajadores de Berisso, La Plata e incluso algunos llegaron del interior de la Provincia al enterarse de la apertura de la nueva industria.

Tal como dejó registro la empresa en sus primeras memorias, la convocatoria para cubrir los puestos de trabajo necesarios enfrentó algunas dificultades que fueron superadas en pocos años. En la primera memoria informaban una dotación de 846 personas (Memoria y Balance, 1969-1970). En junio de 1972 la dotación de personal había ascendido a 1395 personas (24 era personal superior, 344 eran empleados, 179 supervisores y 848 operarios) (Memoria y Balance, 1971-1972), y en 1973 ya

mencionaban una dotación de 1633 personas, cifra que continuaría en aumento (Memoria y Balance 12972/1973)

La mayoría de los obreros convocados eran jóvenes, sin embargo, muchos habían trabajado en otras industrias, algunos incluso desde niños, en las cuales habían aprendido cuestiones que referían al trabajo y especialmente la incorporación de una disciplina fabril, a pesar de lo cual la mayoría requirió capacitación específica en oficios como tornería, soldaduras, electricidad, en el manejo de maquinarias, seguridad e higiene en el trabajo, etc.

Fueron convocados de diversas maneras. Jugaron un papel importante la cercanía a la empresa y los lazos comunitarios que funcionaban como mecanismo de reclutamiento, así como sus experiencias previas en industrias de la zona. Algunos comenzaron a trabajar por alguien cercano (padre, hermano, cuñado, o vecino) que les avisó que necesitaban gente, o compañeros que habían conocido en otros ámbitos laborales y con los cuales habían decidido presentarse en la nueva empresa, principalmente al enterarse de que allí se pagaban mejores salarios.

Algunos de los trabajadores más “viejos”, de unos 30 años de edad, habían comenzado a trabajar en los frigoríficos (principalmente Swift y Armour). A la situación de explotación histórica que se vivía en los frigoríficos con malos salarios, condiciones de trabajo insalubres, largas jornadas de trabajo, malos tratos (Gresores, 2001; Lobato, 2004; Bretal, 2011), se sumó que el mismo año de apertura de Propulsora, el Frigorífico Armour cerró sus puertas y el Swift comenzó a atravesar una crisis que más tarde terminó en su estatización, una posterior privatización en 1977 y finalmente su cierre a principios de los años ochenta (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH; 2015). Otras empresas en las que muchos había trabajado eran el Astillero Rio Santiago, los talleres del ferrocarril, empresas del sector petrolero, YPF y/o Petroquímica Sudamericana.

En el tránsito por variadas industrias, los obreros acumularon aprendizajes de distintos tipos que se transmitían como historias pasadas o recientes a los propios compañeros o las generaciones más jóvenes. El conocimiento de distintos procesos productivos, materiales y maquinarias, ritmos de trabajo, formas de relación laboral, vínculos con las patronales, formas de organización sindical en el lugar de trabajo y experiencias respecto de las dirigencias y estructuras sindicales, fueron todos aspectos

constitutivos de identidades.<sup>28</sup> Pertenecían a una comunidad industrial mayor, en un entramado histórico y social complejo, que más allá de la juventud de la mayoría de ellos, llevarían como la herencia de generaciones previas. Ser obrero de Propulsora Siderúrgica significó localmente subir un escalón de progreso personal y familiar, al transformarse en metalúrgicos de una de las empresas más importantes y “avanzadas” de la zona. También significó que su vida comenzara a estar estructurada alrededor de la fábrica. A continuación, se presentan relatos breves de algunos de los trabajadores de Propulsora, que junto a otras irán siendo retomadas a lo largo de la tesis.

\*\*\*

Héctor<sup>29</sup>, quien sería uno de los trabajadores desaparecidos por la última dictadura militar de Propulsora Siderúrgica, el “flaco Bara”, vivía en Ensenada con su mamá, su papá y dos hermanos, Lito (ya fallecido) y Adriana, su “hermanita”, como solía nombrarla, ya que ella nació cuando él ya tenía 13 años y empezaba el primer año de la secundaria. “Como casi todos los de Ensenada”, los trabajos de sus familiares estaban vinculados a la industria. Su mamá había trabajado en una hilandería en Berisso hasta que se casó y se fue a vivir a Ensenada. Su papá trabajó en el Frigorífico Swift, donde “debe haber entrado por su hermano que trabajaba hacía mucho allí”; y también en la Municipalidad de Berisso, a la mañana iba a un trabajo y a la tarde al otro, hasta 1967, año en que murió de una peritonitis cuando tenía 47 años. En aquel momento, en las fábricas, se acostumbraba a que los hijos de los obreros fallecidos heredaran su puesto, y así comenzó a trabajar Héctor con 18 años de edad en el frigorífico. Al cumplir 21 años salió sorteado para hacer la colimba<sup>30</sup> durante un año estuvo reclutado en el Regimiento 7 de La Plata. Cada tanto, uno de sus compañeros iba a su casa en Ensenada a contarle a su mamá que “lo dejaron en cana a Héctor (...) porque se revelaba y entonces no lo dejaban ir a la casa”. Entonces, su mamá y su “hermanita” iban a visitarlo. Al terminar la colimba volvió a trabajar en el Swift hasta que se quedó que hubo despidos masivos que llevaron a que muchos trabajadores, entre ellos Héctor, iniciaran juicios contra la empresa. Luego comenzó a trabajar en la fábrica textil Ducilo en la localidad de Berazategui. Allí fue

---

28 Para un análisis de la importancia de estos saberes en la región y su influencia en las propias trayectorias empresariales, ver Frassa, 2007.

29 Héctor Baratti, detenido desaparecido durante la última dictadura militar. Esta trayectoria fue reconstruida a partir de una entrevista realizada a su hermana Adriana.

30 El servicio militar obligatorio fue abolido, conocido popularmente como colimba, estuvo vigente hasta 1994, año en que fue torturado, asesinado y desaparecido por algunas semanas el conscripto Omar Carrasco. Esta situación generó un movimiento social que derivó en la anulación.

delegado de la UOM. Al poco tiempo, su hermano lo hizo entrar en Propulsora Siderúrgica, ya que el viaje hasta Ducilo le tomaba cerca de dos horas: primero tomaba el colectivo 275, que iba desde Ensenada hasta la estación de trenes platense y luego el tren a Berazategui. Además, al igual que en Ducilo realizaba turnos rotativos, que lo limitaban en su vida diaria. En Propulsora Siderúrgica comenzó a trabajar en la Administración y allí se desempeñó como delegado sindical.

Uno de sus primos cuenta que el papá de Héctor, que era peronista, les había enseñado la marcha desde bien chicos y que “habían organizado algo así como la Juventud Peronista de Ensenada”. En cambio, a diferencia de su padre, Héctor era comunista y comenzó a militar en el PCML (Partido Comunista Marxista Leninista). Algunas de sus amigas lo recuerdan bajando del tren con el “libro rojo” bajo el brazo. Le gustaba mucho leer. Había realizado el curso de lectura veloz “Ilvem” y si bien en la casa no había una biblioteca, Héctor tenía varios libros políticos en el placard de su habitación, de Mao Tse Tung, entre otros. También le gustaba mucho jugar al bridge, y se reunían diariamente con otros amigos en el Círculo de Ajedrez de Ensenada, un espacio donde también se reunían muchos militantes.

Adriana recuerda que cuando ella y su mamá salían a pasear e iban al Cine Social de la calle La Merced, al pasar por la vereda del Círculo subía las escaleras, le daba un beso a Héctor y seguía hasta el cine, “porque ellos estaban siempre ahí arriba”. En uno de esos paseos, iban con su mamá por la calle Cestino y se cruzaron con un amigo de Héctor que tenía puesta su campera. Luego su mamá le reprochó a Héctor que por qué le había dado la campera, que ella no le podría comprar otra. “Él andaba con una campera del marido de mi prima y a él le quedaba enorme y andaba con esa campera y no le calentaba, no le calentaba (...) Era muy desprendido, muy desprendido, si, si, y muy sencillito, muy sencillito”.

Héctor fue muy importante para Adriana. Cuando podía andaba siempre pegada a él. Cuando ella nació, su mamá estuvo un tiempo en reposo porque había tenido flebitis. “Y él antes de irse al colegio limpiaba la casa, pasaba el trapo en toda la casa, me cambiada y me dejaba con mi mamá cambiada”, porque su hermano mayor en esa época iba a un colegio de oficios, el Arsenal Río Santiago y su papá trabajaba todo el día. Si bien su mamá, cuando murió su papá, “nunca les permitió asumir el rol del padre a ninguno de los dos, mi casa era un matriarcado básicamente, pero si estaban siempre ahí presentes”. Adriana recuerda que sus dos hermanos varones le entregaban todo su sueldo a su mamá, que era la que administraba los fondos. Ella, aún una niña, iba a la escuela y



como cada día del padre le hacían hacer regalitos, cada año le daba a uno de sus hermanos y el siguiente al otro. Si bien hace años que Adriana vive en La Plata, de su infancia en Ensenada, mantiene lazos fundamentales en su vida con sus vecinas y amigas del barrio.

Alejandro, quien sería uno de los referentes sindicales más importantes de Propulsora Siderúrgica en los años 90, cuenta que sus padres eran sanjuaninos. Vinieron a vivir a Ensenada después del terremoto de San Juan de 1944, recordado no sólo por haber sido una gran tragedia nacional, sino también por haber sido el escenario donde se conocieron Juan Domingo Perón y Eva Duarte, Evita. Como tantos y tantas otras argentinas vinieron a la provincia de Buenos Aires en busca de trabajo. En Ensenada había trabajo en YPF y en los frigoríficos principalmente. Junto con ellos, recuerda Alejandro, vinieron 20 mil provincianos más a la región. Sus padres eran “muy peronistas”, tanto que estuvieron tres días esperando entre una multitud para darle el último adiós a Evita. En San Juan habían sido sirvientes de un importante político local y referente del Club de fútbol Huracán.

Ya en Ensenada, su padre comenzó a trabajar en el Swift. Su madre, comenta Alejandro, se dedicó a ser ama de casa, aunque también cosía, tejía y realizaba otras labores, que en ese entonces eran casi exclusivamente realizadas por las mujeres y, además, trabajaba en casas de familia. El vecindario le llevaba los encargos y ella trabajaba desde su casa. Cuando se instalaron en Ensenada tenían dos hijos, luego tuvieron tres hijos más. En total fueron tres varones y dos mujeres.

Alejandro desde chico comenzó a trabajar. A los 12 o 13 años trabajaba en una panadería donde rasqueteaba las latas de las facturas. A esto se sumaban otras “changas” como repartir carne en un triciclo para el carnicero “Otto”, que era un personaje muy importante en el barrio ya que además de vender carne era el único que tenía auto y realizaba otras tareas comunitarias como llevar a las embarazadas a los hospitales cuando les llegaba la hora de parir. De hecho fue Otto quien llevó a su madre a un sanatorio en La Plata frente a la cancha de Estudiantes<sup>31</sup>, la de “ustedes” [los y las platenses], me aclara Alejandro. Allí nació él, porque en el hospital de Ensenada no había cama disponible.

---

31 Estudiantes de La Plata, junto con Gimnasia y Esgrima de La Plata, son los dos clubes de fútbol más populares de la ciudad de la región. El Club estudiantes, originalmente estuvo vinculado a hinchas universitarios. En cambio, los hinchas de Gimnasia, en sus orígenes eran principalmente los laburantes del barrio “El mondongo” donde residían muchos trabajadores de los frigoríficos. Por eso, se los llama “triperos”.

Pero, “por suerte” lo anotaron en Ensenada. De manera jocosa me cuenta que no le gusta la idea de pertenecer a la “mierda platense”.

De sus trabajos recuerda que “lo que cobrábamos completo iba a las manos de mi vieja, entonces ella sacaba de ahí y me daba el 20, el 30 el 50%”. El resto lo utilizaba para la alimentación y las necesidades familiares. A los 17 años, aproximadamente en el año 1964, comenzó a trabajar en el Frigorífico Swift, en plena Guerra de Vietnam y aumento de la demanda de “laterío para los soldados yanquis”. Allí le ponía “la llave a la latita de corned beef o de picadillo de carne”. En el frigorífico, tuvo sus primeros acercamientos a la actividad sindical. También conoció allí al “Turco Cherri”, quien luego sería para él no sólo un gran compañero de trabajo en Propulsora, sino un importante referente sindical. Recuerda que el Turco en el frigorífico era encargado de la máquina que transportaba las latitas y siempre se las ingeniaba para que pudieran “tener un ratito de descanso”.

En el Swift trabajó aproximadamente dos años. Luego comenzó a trabajar en “América publicidad”, una empresa que pasaba propagandas, música, noticias por altoparlantes, que, aunque Alejandro no lo sabe, era del papá de una amiga de Adriana-la hermana del flaco Héctor. Allí, hacía los relatos. Después ingresó a Techint a trabajar en la obra de Propulsora, al igual que su hermano, ya fallecido, quien trabajó allí toda la vida. Construir Propulsora, para él no significó sólo haber participado del “nacimiento de un Coloso”, como decían las publicidades de la época. En la obra en construcción tuvo su primer conflicto gremial. Tenía un jefe que era polaco

*“Había estado en un campo de concentración y se le había achicado el estómago y a él no le entraba más que este paquete de cigarrillo de comida, pero dictadores para trabajar (...). El polaco era jefe de una empresa de zanqueo dentro de la construcción de Propulsora”*

Recuerda que en la construcción “era todo tercerizado viste, empresas, pero te hacían laburar, te mataban trabajando”. Un día, un compañero le cuenta que el polaco había echado a un trabajador porque lo había encontrado en la zanja juntando escuerzos, que luego se vendían a los estudiantes de medicina. En ese entonces no era fácil quejarse porque “costaba sacar a los bolitas<sup>32</sup> o a los provincianos de la zanja que paren”. Pero se las ingeniaron y fueron con dos compañeros más

---

32 Forma en que se suele nombrar a personas de nacionalidad boliviana.

*“a lo largo de todas las zanjas y les dijimos ‘salgan afuera con la pala’, bueno con todas las palas arrastrando nos fuimos a la oficina del polaco y ahí le planteamos que si no ingresaba el pibe que había echado nosotros no trabajábamos más, fue mi primera acción gremial”*

sin ser delegado ni participar de una estructura sindical. En los años de la construcción, no había delegados de UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina).

Tito, al recordar cómo fue su ingreso a la fábrica, cuenta que había estado trabajando en el frigorífico Armour, donde cobraba un salario muy inferior al que cobraría en Propulsora. En los primeros tiempos, la gente se presentaba en la empresa y decía "mire yo sé hacer esto" y recibía la respuesta: "Bueno entrá". En su caso, estaba trabajando en el frigorífico, había pedido vacaciones, pero no se las querían dar. Entonces renunció y en el verano se fue a Mar del Plata con un amigo. Cuando volvió, empezó a buscar laburo, se encontró con un amigo que le propuso que fueran "a pedir laburo a Propulsora". Fueron varios a inscribirse. En esa época, cuando no trabajaba, Tito se quedaba a dormir en una playa berissense llamada Palo Blanco y volvía a su casa "de vez en cuando". Por eso, no se enteró hasta varios días después de que lo estaban convocando de Propulsora. Cuando volvió a su casa, su "viejo" le dice

*"mirá que viene un coche para buscarte a vos para que vayas a trabajar y bueno... ahí, ponele era miércoles. Cuando vuelvo el sábado, me dice ‘imirá que todos los días te vienen a buscar!’. Digo, bueno papá, si hoy es sábado y mañana es domingo ¿a dónde voy a ir? Voy el lunes, te prometo que voy el lunes. Cuando voy el lunes me estaban esperando... ¡adentro!”*

Así reclutaba obreros Propulsora Siderúrgica. Tito se jubiló más de cuarenta años después. La cercanía, la trama comunitaria, los lazos familiares fueron fundamentales para lograr la convocatoria de gente necesaria en los primeros años de funcionamiento de la empresa. Ensenada era una localidad pequeña en comparación con La Plata. Allí se "conocían todos", las veredas eran parte de la vida cotidiana, el transitar por las casas de los vecinos, las tardes de pesca y veraneo en las playas del Río de La Plata, las radios que transmitían las noticias vecinales, las ventas callejeras, todo formaba parte de una cotidianeidad comunitaria.

Existe en general un sentimiento amoroso por la Ensenada natal. Osvaldo, otro ex trabajador de Propulsora, se convirtió en un artista, cuyas obras transitan la Ensenada de

finos de los años 60. Desde la casa de su abuela con sus paredes revestidas en chapa, los faroles, las calles adoquinadas, el tranvía que recorría gran parte de la ciudad y que solía tomarse cuando tenía 6 o 7 años, hasta el puente colgante, un ícono de Ensenada, hoy en ruinas; la estación de trenes, hoy transformada en una dependencia municipal; un antiguo bar en una esquina emblemática de la ciudad. Todos espacios con una significación especial.



**Fotografías de las obras de Osvaldo Figoni. Ex trabajador de Propulsora Siderúrgica, que reconstruyó lugares icónicos de Ensenada**

No todos los trabajadores eran ensenadenses, pero sí compartían una condición: pertenecían a esa clase “que vive de su trabajo”.

El Turco, por ejemplo, había nacido en pleno trazado urbano platense, cerca del Hospital de niños de La Plata. Si bien no entró a trabajar en Propulsora desde su construcción, trabajó desde niño, porque su papá “un laburante”, peluquero, le había

dicho “muy dulce, muy considerado”, al terminar la primaria “mirá tengo gastos con tu hermana, con tu hermano que está estudiando (...) así que vos tenés que salir a laburar”. Él aceptó, pero le avisó que a la noche quería seguir estudiando la escuela técnica. Su papá lo “bancó” bastante con el estudio, en cambio su mamá, dedicada a la casa le decía “no, pero para qué te sacrificar tanto, estudiá en otra época, dedicáte al trabajo”.

Comenzó a trabajar a los 13 años en un frigorífico platense. Recuerda que

*“ahí no te trataban como un chico, como un adolescente, si vos te hacías cargo de un trabajo bueno vos tenías que responder, no solo para los patrones, que los patrones eran más considerados que los compañeros, medio terrible, las mujeres no, las mujeres medio te bancaban todo pero los tipos te...”.*

Después comenzó a trabajar en el frigorífico Swift, pero nunca quiso dejar de estudiar porque

*“vos veías en los 70 se veía mucho el tipo que no tenía un oficio, que era yo, en frigorífico con 13 años y mi compañero de 40, treinta y pico, 50 años, que eran esclavos porque había una cosa que era también, en el frigorífico sí, comíamos bien, por ahí viste pero vos estabas en un horno 180 grados bajando mortadela y tenías que entrar a la cámara 20 bajo cero y después salir corriendo y otra vez al horno y las anginas eran...! los ganglios! de acá te los rascabas, entonces yo quería salir de eso y digo puta! las manos! vos sabes que te juro la mano era una lija de pared”*

Él era un joven con muchos sueños como “viajar a Europa” que “en aquella época, viajar a Europa es más o menos ahora como querer ir a marte”, sobre todo para “la clase nuestra”

*“Los dueños del frigorífico viajaban todo el año, todos los años o cada 3 años en aquella época viajaban cada 2, 3 años se iban y se quedaban 3 meses más allá de ir a visitar parientes, pero el trabajador ni le interesaba tener auto, porque el servicio de colectivo era muy bueno, era tu auto (...) y después la bicicleta ya uno que andaba medio canchero tenía la moto la Gilera o la Zanella que era ya... o la Siambretta, ya ese ya había dado un pasito viste, ese ya se había despegado de la bici”*

Finalmente entró a trabajar en Propulsora, fue delegado de UOM, y fue de esos trabajadores que sabía desde muy chico que no quería llegar a los 50 como “esclavo”.

Propulsora se instaló en esta trama social compleja, contradictoria, con aprendizajes y valores que se habían transmitido intergeneracionalmente, que no eran necesariamente

complacientes hacia la empresa, donde la interacción permanente entre la producción material de la vida social y las relaciones sociales establecidas para esa producción resultan fundamentales (Novelo, 1984). La transmisión paterna y materna, la posibilidad de elegir la forma de vincularse con la empresa, de pararse frente a las embestidas cotidianas, de conocer la posición que se ocupaba pero a la vez pretender transformarla, el encuentro entre historias personales y colectivas, el transcurrir y el entramado de diversas generaciones, las herencias sociales que pondrán a jugar diversas estrategias, capitales, *habitus* y disposiciones, conformaron esa espacio complejo, en el cual se entretejen pertenencias de clase, de género, raciales, y constituye además la materia, la estructura, sobre la cual se construye no sólo una memoria colectiva, sino especialmente, los marcos a partir de los cuales se interpretan las situaciones, los conflictos y las disputas del presente (Pessanha da Fonte y Moraes Morel, 1991). La cultura no es “algo que se transmite” o “reproduce” por tradición, sino que contiene en sí misma los elementos de creación y de transformación.

La instalación de Propulsora Siderúrgica fue una novedad en la región. Su construcción estuvo asociada al progreso y la visión empresarial propuso una misión educativa sobre esa población. Como se verá en el próximo capítulo, el discurso empresarial se construyó a partir de aseverar que era posible una relación de clase “armónica” sobre la base de los buenos salarios y una imaginada docilidad de ese colectivo obrero, con sus cuerpos “dispuestos” a una disciplina fabril, y cierto agradecimiento colectivo por el progreso que esa empresa estaba ofreciendo. La integración de la familia a partir de diversas estrategias, la presencia religiosa, la aceptación de la disciplina, la profundización de los lazos laborales dentro de la planta, son aspectos imaginados por las primeras autoridades de la empresa como las claves para un buen desempeño del personal y el logro de la productividad. Esta comunidad “imaginada” por el sector empresario, en pocos años se derrumbó. Esa trama histórica compleja sobre la que se asentó Propulsora, esas experiencias intergeneracionales, colectivas e individuales, surgieron con fuerza a principios de los años 70, dejando al desnudo las contradicciones y los conflictos de clase que indicaban que no era posible esa planificación inicial.

## **Capítulo 2-Relaciones laborales y organización sindical en los primeros años de Propulsora Siderúrgica (1969-1976)**

*Si yo he vivido parao, ay! que me entierren parao;  
Si pagué el precio que paga el que no vive arrodillao!*

Ruben Blades

### **La construcción empresarial: Propulsora como una gran familia jerárquica**

Se puede rastrear la construcción de Propulsora como una gran familia jerárquica a partir de diversos materiales empresariales de los primeros tiempos: publicidades, manuales de comportamiento, boletines, memorias y balances, y registros archivados de juicios laborales, donde se pueden rastrear las dinámicas jerárquicas internas. Como se planteó en el capítulo anterior, existió una construcción respecto de la importancia de la instalación de Propulsora en la zona, su misión de desarrollo local y de los propios trabajadores y sus familias, que se complementó con una construcción respecto de cómo debían ser las relaciones laborales. La empresa “daría” a sus empleados una serie de “beneficios” a cambio de una forma de convivencia que respetara las jerarquías impuestas.

Durante los primeros tiempos, en que las autoridades de Propulsora estaban comenzando a reclutar personal, capacitarlo, e incorporar las reglas de conducta y las formas de relación laboral dentro de la planta, se pretendió basar las relaciones laborales en la idea rectora: si bien existían relaciones de subordinación y jerarquía, era posible construir relaciones armónicas y de mutua colaboración entre patrones/jefes y trabajadores.

Esta visión implicaba un esquema de jerarquías bien definido, que iba desde directores y gerentes, supervisores y/o jefes de área o de planta, y “empleados” y “operarios”, que cubrían la mayor parte del personal. Los documentos, si bien no lo definen con claridad, dan a entender que la categoría de “empleados” refería a aquellas personas dedicadas especialmente a labores administrativas o de planificación y

“operarios” a aquellos vinculados directamente a la producción (Memoria y Balance 1971/1972).

Hubo diversas estrategias para construir esta visión de relaciones armónicas.

La idea de que Propulsora eran una “gran familia” y que acompañó gran parte de la historia empresarial, estuvo vinculada a la incorporación de nuevos empleados que tenían lazos familiares con los más antiguos: hermanos, compadres, cuñados, o algunos hijos que comenzaron a trabajar junto a sus padres o que los sucedían una vez que estos se jubilaran o fallecieran, algo bastante común y que generó una transmisión generacional del empleo en la empresa.

Sin embargo, esta idea de familia también estaba pensada desde los roles de cada uno en la planta, comenzando por la figura de Agostino Rocca. Apodado como el “gran viejo”, es la imagen del creador, del padre de Propulsora Siderúrgica. Se presenta como una persona vigorosa, “viril”, firme en sus convicciones, conductor, superior, pero generoso con sus subordinados. Agostino, a quien se lo comenzó a conocer como Agustín al radicarse en Argentina, se desempeñó como Presidente de Propulsora Siderúrgica hasta el año 1974, en que pasó a ser Presidente Honorario, dejando su lugar a su hijo Roberto, quien además fue adquiriendo grandes responsabilidades en la organización Techint, hasta asumir su presidencia ante el fallecimiento de su padre en 1978.

Estas figuras masculinas, rodeadas de un grupo de “colaboradores”, que parecían desde la visión obrera una “corte”, fueron fundamentales en la construcción de esta idea de “familia”, pero a la vez en la imposición de jerarquías a respetar e incluso temer.

*“impresionaba toda la corte de tipos alrededor [habla de Roberto Rocca, hijo de Agostino] (...) era como si fuéramos a ver a... ia Dios loco! (...) Nos lo pusieron enfrente a nosotros [para que] digamos “no, no tenemos oficio ni nada viste?”<sup>33</sup>*

Esta configuración familiar se nutrió de una imagen femenina muy fuerte: la empresa. La empresa fue construida como “mujer” desde el principio por lo colaboradores de Rocca referían a ella como “novia no correspondida”, y algunos años después fueron los propios obreros sindicalizados quienes llamaron irónicamente a la empresa como

---

33 Alejandro, ex trabajador guista. Trabajó entre 1969 y 1991. Fue delegado fabril e integrante de la Comisión Interna. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 13 de septiembre de 2005.



“Mamá Propulsora”. Los obreros, eran en algún sentido, los hijos, los menores de esa gran familia, los “propulsoritos”.

Esta construcción “armónica”, aunque como veremos en breve sumamente contradictoria desde la experiencia obrera, ha perdurado en algunos grupos de viejos obreros y supervisores, jefes de sección. En algunos eventos públicos actuales, o en ámbitos de encuentro como grupos de facebook, se sostiene esa imagen armónica, relacionada con el orgullo de haber formado parte del plantel y a la vez con lazos de amistad que se mantienen hasta la actualidad. Cada año celebran un nuevo aniversario de la primera bobina laminada en frío de la planta que produjeron. En esos encuentros participan algunos viejos obreros junto con personal jerárquico de aquellos años. Algunos de ellos están nucleados en “Veteranos” y en la “Asociación de Jubilados y Pensionados de Propulsora Siderúrgica” (o PROSID) como suelen llamar a la empresa.

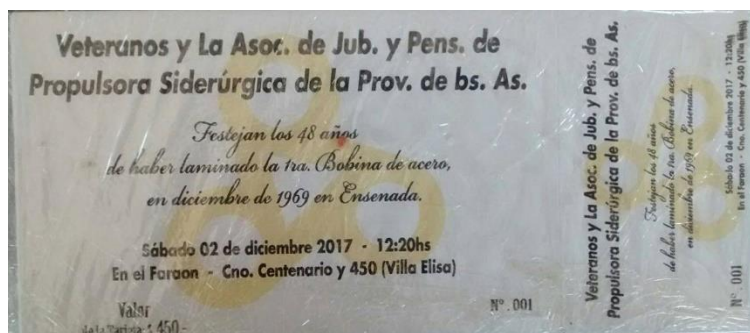


Imagen descargada de la página de facebook “Veteranos de Propulsora Siderúrgica

Hay recuerdos que tienen la capacidad de dotar de contenido a esta idea más armoniosa de relación entre clases: el día en que salió la primera bobina, sus primeras épocas como trabajadores, las capacitaciones en Ensenada o en Italia, las anécdotas cotidianas, los campamentos y colonias de vacaciones donde concurrieron sus hijos.

El viaje a Italia si bien no fue masivo, fue importante como transmisión. Los obreros que vivieron algunos meses en Europa, trajeron consigo la experiencia, anécdotas, como también la posibilidad cercana de ese tipo de experiencias para otros obreros. La mayoría iba por primera vez. Sin embargo, otros regresaban por unos meses al país de sus orígenes. Algunos de ellos luego ocuparon lugares de mayor jerarquía en la empresa. El viaje fue entonces constructor de nuevas jerarquías.

Una muestra privilegiada de toda esta construcción simbólica realizada por la empresa fue materializada por un video promocional de ese viaje a Novi, realizado aproximadamente en 1969. Allí se expresaron los valores de la nueva empresa: la

importancia de la familia, las relaciones armónicas en el lugar de trabajo, la admiración y el respeto desde los empleados a sus superiores, el sentimiento de pertenencia y de orgullo por ser trabajadores de la naciente Propulsora, el aporte individual y colectivo al progreso y desarrollo no sólo de las familias trabajadores sino de toda la Nación.

El spot publicitario<sup>34</sup> si bien es un producto del marketing, cuyo objetivo es construir esta idea de lo que significaba Propulsora, debe considerarse también como expresión de lo que pueden haber sentido algunos de los obreros y sus familias, ya que era especialmente a ellos a quienes estaba dirigido. Actuado casi en su totalidad por varones, comienza con un grupo de trabajadores gritando en una tribuna “Propulsora, Propulsora, Propulsora”. Se trataba de un torneo de fútbol desarrollado en Italia en el cual jugaban equipos de diferentes empresas, entre ellas, Propulsora. El video fue estructurado con la voz en off de un obrero que le escribía cartas a sus familiares relatando la experiencia de formarse en Italia para comenzar a trabajar a su regreso.

En esa ficción, existe una constante construcción de progreso personal. El obrero vive con asombro cada una de sus experiencias: el alquiler de un auto, la visita a la casa de un ingeniero argentino recién llegado a Italia, la fascinación de ver que “hasta los ingenieros deben ir a la escuela” ya que “Propulsora quiere arrancar con todo”. Se sorprende al reflexionar de que “lo interesante es que Propulsora mandó muchachos como José, que trabajaba en el campo o como Manuel, que era carnicero. ¡Qué cambio! Esto sí que es progresar, ahora somos siderúrgicos”. Por otro lado, se entusiasma con el desafío de que pronto van a comenzar a realizar trabajos “solos” y se alegra al recibir las felicitaciones de los italianos cuando los ayudaron a realizar satisfactoriamente una tarea de mantenimiento. Finalmente, la celebración colectiva cuando realizaron una prueba que fue evaluada positivamente por los ingenieros italianos -a quienes se ve en el video alrededor de una mesa, en reunión de trabajo, vestidos con trajes y en actitud aprobatoria.

Este video construyó sentido sobre la posición y las relaciones de clase que comenzaron a formularse en el momento de apertura de la empresa. Por un lado, el progreso personal se agradece a la gran empresa. Por otro lado, si bien se construye una imagen de cercanía, excelente relación y un grado relativo de semejanza entre los operarios y los ingenieros a partir de la tarea compartida en armonía, las jerarquías están permanentemente marcadas visual y discursivamente a través de la vestimenta, las

---

34 Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=oxgTOqRneM>. Accedido 22/01/19. Archivado por el Archivo Histórico de Radio y Televisión Argentina (RTA)

posturas corporales y las características étnicas (europeos-criollos). Los ingenieros se visten de traje; los obreros de mameluco y casco. Los ingenieros dan clases en lengua italiana, los jefes se reúnen a evaluar los desempeños obreros en cómodas salas de reuniones. Los obreros, en cambio, al lado de sus maquinarias muestran admiración, respeto por las autoridades, y son infantilizados al expresar nerviosismo por comenzar a realizar tareas “solos”; o se muestran dóciles y alegres al recibir las “felicitaciones” de los ingenieros.

El spot cierra marcando la desigualdad y la jerarquía con el agradecimiento del operario a Propulsora Siderúrgica “una empresa moderna que sabe la importancia de capacitar adecuadamente a su personal”, y una imagen final del poder empresarial coronada con la frase “Propulsora Siderúrgica. Una moderna industria a nivel internacional”.



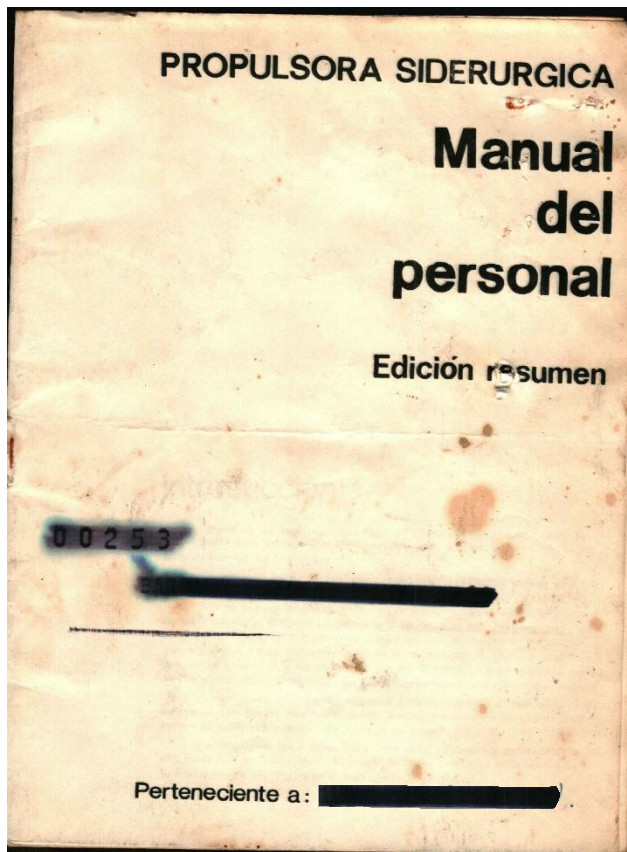
**Imagen final del video promocional.**

**Fuente: Archivo Histórico de Radio y Televisión Argentina (RTA)**

Las jerarquías y normas de conducta marcadas de manera subrepticia en el spot publicitario tenían su correlato escrito. Al menos en los primeros años la empresa entregó un manual individualizado con el nombre de cada trabajador consignado en la tapa, donde se indicaban pautas laborales.<sup>35</sup>

---

35 Manual incorporado en el Expediente judicial 3482 del Tribunal de Trabajo Nro. 3 de la Provincia de Buenos Aires, correspondiente a una causa por despido del año 1972.



**Manual para el personal.  
Fuente: Archivo Histórico Judicial**

En él se definían una serie de “normas de comportamiento”, “puntos de referencia o guías que orientan el desarrollo de cada uno dentro de la empresa”. Las normas disciplinarias, también existían, pero eran una enumeración de prohibiciones cuya violación acarrearía sanciones, que la empresa utilizaría sólo como “último recurso”.

En teoría este manual era entregado antes del primer día de trabajo, ya que las indicaciones comprendían desde cómo entrar a la empresa hasta el momento de salida de la misma. Había una única puerta de acceso habilitada, la portería 1, donde debían mostrar su tarjeta de ingreso o credencial. Luego dirigirse al supervisor quién era el encargado de brindarles la ropa, los elementos de trabajo e iniciarlos en sus tareas. Al salir de la planta les podría ser requerido “someterse personal por el servicio de Protección de planta”. No estaban definidas las funciones de ese servicio, aunque allí se explicitaba que no estaba permitido salir de la empresa con algún elemento de trabajo o de protección a excepción de la ropa de trabajo para su lavado. El abastecimiento de elementos de protección y seguridad era responsabilidad de la empresa, y el obrero estaba obligado a utilizarlos.

El documento establecía también las responsabilidades de la empresa por fuera del establecimiento, refiriéndose específicamente a los accidentes ocurridos “en el recorrido normal y habitual del trabajo al domicilio” y viceversa. Las palabras “normal y habitual”

se encontraban subrayadas en el original, dando a entender la importancia de que la empresa conociera esos recorridos, con las necesarias actualizaciones de los domicilios y medios de transporte utilizados. Estas reglamentaciones se plantean como la posibilidad de cobertura del trabajador por fuera del ámbito fabril, aunque también desdibujan las fronteras entre el “adentro” y el “afuera” de la vida laboral y demuestran la permeabilidad de la empresa en otros ámbitos de la vida social del trabajador, algo que retomaremos en otros momentos históricos.

El manual también indicaba cómo debían dar aviso por ausencia. Respecto del régimen horario, establecían la importancia de la correcta utilización de las tarjetas reloj con las cuales marcarían los horarios de ingreso y de egreso, ya que con esa información “vinculada a un sistema electrónico” se liquidarían los salarios.

Asimismo, allí se informaba el rol de supervisores y cómo debían ser las relaciones entre ellos y los obreros. El supervisor se instituía como el “jefe de personal” de la gente a su cargo, siendo a quien debía recurrirse frente a cualquier gestión, consulta, reclamo, orientación, etcétera. La función del supervisor era “coordinar el desarrollo de las tareas y dar ayuda y guía y no meramente impartir instrucciones”. El trabajador debía sentirse un “colaborador” de su supervisor y no un “subordinado”. El supervisor sería quien canalizara reclamos de su sector al sector del cual dependiera la solución. Si bien se establecían algunas limitaciones, su autoridad se vía refrendada por el hecho de ser ellos los encargados de firmar y enviar las notificaciones sobre apercibimientos y/o suspensiones de los trabajadores frente a faltas disciplinarios. Es decir, se pretendía que las relaciones laborales profundizaran relaciones jerárquicas cercanas (ya sea para premiar o para sancionar el comportamiento obrero).<sup>36</sup> Estas jerarquías luego se replican hacia arriba en la estructura planteada, quedando los supervisores subordinados a sus superiores inmediatos.

---

36 El legajo por despedido de uno de los trabajadores, archivado en el Ministerio de Trabajo, muestra el constante incremento en las sanciones recibidas, fundamentalmente por “ausencias sin aviso” a partir de las cuales, se lo comienza suspendiendo 1 día, luego 2, luego 10 y así sucesivamente hasta culminar con 30 días de suspensión, y finalmente en el despedido.

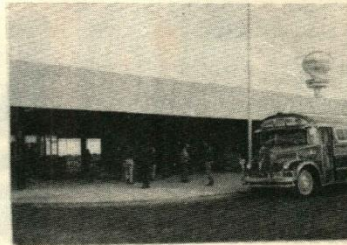
## El comportamiento laboral

Para llevar adelante el trabajo de la empresa, todos sus integrantes deben observar una serie de normas de distinto tipo. En lo que se refiere a comportamiento, el criterio que se sigue es dar a cada persona el máximo de autonomía compatible con el desenvolvimiento ordenado de sus tareas y de las de su grupo de trabajo. Las normas de comportamiento son, ante todo, guías de acción para que todos sepan como hacer para que su comportamiento no cause dificultades a los demás.

Hablamos de normas de comportamiento, y no disciplinarias entendidas las primeras como guías o puntos de referencia que orientan el desarrollo de la vida de cada uno dentro de la empresa, y las últimas como una enumeración de prohibiciones cuya violación acarrea sanciones. Si bien en PROPULSORA las sanciones disciplinarias existen, constituyen un último recurso al que se apela cuando se han agotado todas las vías de solución posibles, y que significa un fracaso tanto para quien recibe la sanción como para quien la aplica.

## Entrada y salida de fábrica

### Entrada



El ingreso a Fábrica se hace exclusivamente por Portería 1, junto al Edificio de Administración, mediante la presentación de la credencial definitiva o provisoria que autoriza la entrada.

En su primer día de trabajo, al ingresar a Planta, diríjase al Supervisor que le haya sido designado por la comunicación de Registros, quien se encargará de proporcionarle la ropa y elementos de trabajo y de iniciarlo en sus tareas.

3

Fuente: imágenes ilustrativas del Manual para el empleado.  
Archivo Departamento Histórico Judicial

Una de las herramientas de comunicación con las que contó la empresa al menos en los primeros años era un breve boletín, aparentemente de periodicidad semanal llamado “Propulsorito”, cuyo ícono era un personaje dibujado de manera infantil, cuyo cuerpo estaba delineado a partir de la forma de la famosa “cebolla”.



“Propulsorito” Fuente: Imágenes cedidas por Felipe Venero

Estos boletines ofrecían información a los trabajadores sobre futuros eventos y beneficios que brindaba la empresa<sup>37</sup> como los festejos del Día del Metalúrgico; el desarrollo de capacitaciones; las posibilidades de acceder a Colonias de Verano para los y las hijas en lugares como Alta Gracia –Córdoba, Mar del Plata o Tandil; la visita a la planta de autoridades estatales.

La descripción sobre los festejos del Día del Metalúrgico permite acceder a algunas cuestiones importantes que promovía la empresa entre sus empleados: la creencia religiosa, el apego a tradiciones criollas, el reconocimiento de la empresa y su fundador, el respeto por las fuerzas policiales y militares, así como la participación obrera dentro de un esquema jerárquico. El festejo del Día del Metalúrgico había sido encabezado por una “misa de campaña” oficiada por el párroco de Ensenada, Cambaceres y Punta Lara, desarrollada en el puerto Ingeniero Agustín Rocca. Posteriormente, la Asociación tradicionalista “La Montonera” había realizado una muestra Criolla con doma, novillada y partido de pato, en el emblemático Fuerte Barragán. Finalmente, se ofreció un almuerzo en el Club Regatas, a la vera del Río de La Plata, donde se escucharon las palabras del

37 Se han logrado recuperar imágenes de tres boletines de agosto y septiembre de 1970, que me fueron generosamente entregados por el historiador Felipe Venero.

Gerente General de la empresa, y actuó la banda de la Policía de la Provincia y una cantante profesional afamada en esos años.

Las primeras Memorias y Balances de la empresa también permiten rastrear esta construcción “armónica” y jerárquica de las relaciones laborales por parte de la empresa. En la correspondiente a 1971/1972, se construyó esta perspectiva a partir de algo que no volvió a ocurrir en memorias posteriores: la participación de las mujeres en la estructura empresarial. En ese documento se marcaban claramente la existencia y roles diferenciales entre mujeres y varones (jerárquicos y operarios).



Fuente: Memoria y Balance 1971-1972

Entre las imágenes iniciales se veían dos mujeres vestidas muy elegantemente con polleras o vestidos cortos, paradas en un sector de administración, concentradas en su trabajo. La foto estaba encabezada por el título “Las mujeres y los hombres de Propulsora”, y afirmaban que “con su inteligencia, su optimismo, su espíritu de



colaboración y su voluntad de trabajo, han permitido a la empresa obtener los resultados que se comentan”.

Los varones directivos de la empresa, estaban vestidos de traje y corbata, sentados alrededor de mesas de trabajo cubiertas con papeles y ceniceros, algunos fumando, algo que no ocurría o al menos no se mostraba con las mujeres ni, por supuesto, con los operarios. Las mujeres habían sido fotografiadas asistiendo a los hombres en sus funciones jerárquicas, paradas a su lado, hablando por teléfono, manejando conmutadores, llevando papeles.



**Fuente: Memoria y Balance 1971-1972**

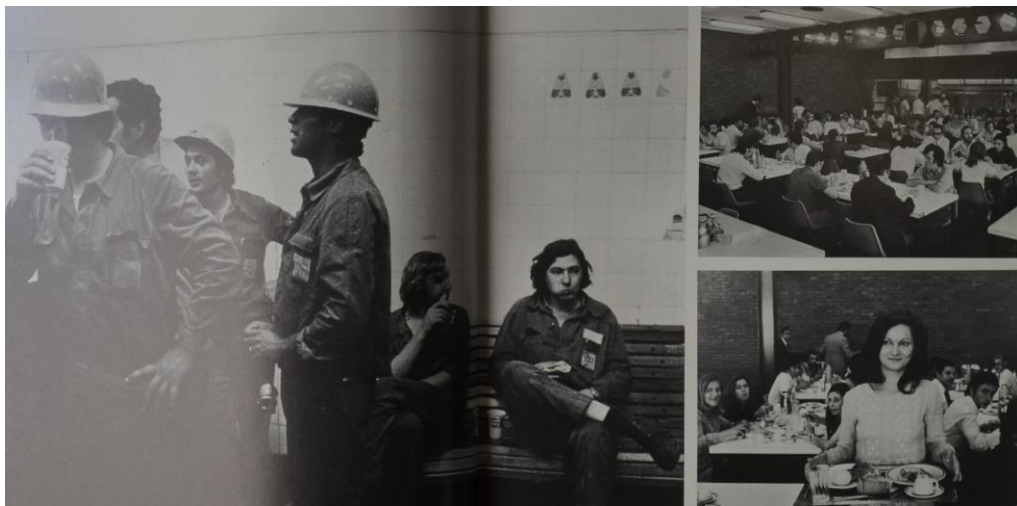
Los otros varones fotografiados eran operarios de planta, con sus ropas de trabajo, cascos y herramientas, para quienes se habían organizado momentos recreativos por fuera de los horarios laborales y con “amplia participación del personal”.

Afirmaban que la “situación laboral” y el “clima de relaciones con el personal es óptimo”, ya que no se habían perdido horas de trabajo por conflictos, lo cual agradecían al personal. Asimismo, los índices indicaban que los accidentes laborales estaban disminuyendo a partir de “campañas motivacionales”.



Fuente: Memoria y Balance 1971-1972

Sin embargo, ciertas “grietas” en esa memoria muestran que esta visión armónica era una construcción empresarial. Las mismas fotografías seleccionadas condensaron las desigualdades entre los/as empleados/as. En un comedor ordenado y aparentemente en excelentes condiciones almorzaban las mujeres junto a los empleados con mayor jerarquía. Los operarios, en cambio, comían en una especie de vestuarios sin más condiciones que un banco en el que parecían turnarse para estar sentados



Fuente: Memoria y Balance 1971-1972

Por otro lado, entre las fotos publicadas, parece haberseles colado una imagen que tal vez no era la más adecuada para graficar esa construcción de relaciones armónicas. En la imagen aparece un dibujo realizado aparentemente por obreros en una de las pizarras

de trabajo en la que se caricaturiza a una persona con la inscripción “lo ascendieron<sup>38</sup> por arrastrado”.



Fuente: Memoria y Balance 1971-1972

Esta imagen expresaba que, desde el punto de vista obrero, el ascenso podía implicar la subordinación extrema graficada en ese “arrastrarse”. Sin proponérselo, esta construcción empresarial mostraba fisuras que se fueron expresando cada vez con más fuerza, especialmente a partir de 1973.

### **Contexto regional de sindicalización y militancia obrera en los inicios de Propulsora**

Los obreros de Propulsora comenzaron a trabajar en un contexto global, nacional y local de conflictividad en aumento. La inauguración de la planta se realizó en el cuarto gobierno dictatorial desde el derrocamiento de Perón en 1955 encabezado por Juan Carlos Onganía. Esta serie de golpes de estado se dieron en el marco del desarrollo de la Guerra Fría, entre finales de la segunda guerra mundial y la caída del muro de Berlín. Otros países de América Latina también fueron objeto de una embestida “anticomunista”, vinculada a los intereses de expansión estadounidense. Esta ofensiva pretendía frenar y desandar experiencias nacionales que, con sus enormes diferencias, habían desarrollado procesos de industrialización con mayor redistribución de la riqueza, de la mano de gobiernos nacionales y populares, con una creciente organización política y sindical, que en muchos casos desembocó en importantes movimientos políticos de liberación. Sin embargo, es importante remarcar que en muchos casos estos golpes conducidos principalmente por las

---

38 Así está escrito en el original. Se refiere al ascenso de un trabajador.

fuerzas militares nacionales, tuvieron de trasfondo la intersección de conflictos autóctonos y las presiones estadounidenses sobre el continente (Pettinà,2018).

El gobierno de Onganía, profundizó la aplicación del Plan Conintes (Plan de Conmoción Interna del Estado)<sup>39</sup>, que definía la existencia de un *enemigo interno* que el Estado debía combatir. Ese enemigo interno estaba conformado por movimientos políticos, sindicales y estudiantiles, muchos de extracción peronista que, desde 1955, luchaban el regreso de Perón, quien se encontraba proscrito desde su derrocamiento; y otros pertenecientes a corrientes de izquierda como el comunismo o el socialismo (Gordillo, 2003; Salas, 2006; Basualdo, 2009). Con el apoyo de corporaciones económicas, sectores políticos y sindicales, medios de comunicación, se aplicaron una serie de medidas antipopulares como la disolución de los partidos políticos, la intervención de las Universidades que tendría el rechazo de importantes sectores estudiantiles y docentes; la intervención del Poder Judicial y de los sindicatos. Por otro lado, se prohibió cualquier forma de acción directa, el derecho a huelga, y se suspendieron las convenciones colectivas de trabajo vigentes. El gobierno de Onganía elaboró un programa de “modernización y racionalización económica”, que implicaba una serie de controles y transformaciones en los lugares de trabajo, que debía ser impuesto aún si ello implicaba la eliminación de las personas opositoras, caratuladas como el “enemigo interno” de la Nación, en el marco de la aplicación plena de la Doctrina de la Seguridad Nacional.<sup>40</sup>

En la región, como se adelantó en el capítulo 1, al igual que en otros puntos del país, la dictadura de Onganía fue resistida en primer lugar por sectores universitarios que organizaron movilizaciones que fueron reprimidas fuertemente por la policía con la utilización de armas de fuego y hasta ametralladoras.

Con respecto a las estructuras sindicales, a nivel nacional y regional, en un primer momento, Onganía recibió el apoyo de la CGT, conducida por Vador, que por momentos

---

39 Un análisis exhaustivo sobre el Plan Conintes, vigente desde 1958 durante la presidencia de Arturo Frondizi, su implementación y consecuencias en nuestro país fueron analizadas por Chiarini Sebastián y Portugheis Rosa Elsa (coords.), *Plan Conintes. Represión política y sindical*, Archivo Nacional de la Memoria, Secretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2014, introducción y caps. 1 y 2.

40 Para un análisis sobre esta Doctrina ver Velásquez Rivera, Édgar de Jesús, “Historia de la Doctrina de la seguridad Nacional” en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2002.

asumió una posición de pasividad y hasta apoyó algunas medidas de la dictadura, y por otros desplegó algunas medidas en rechazo al gobierno (Castillo y Raimundo, 2012).

Al interior de la clase trabajadora se fortalecieron las tendencias combativas frente a las investidas económicas, laborales y el avance represivo del gobierno. En este contexto hubo una tendencia a una mayor confrontación entre los altos niveles de la estructura sindical y sectores disidentes, muchos de ellos con fuerte presencia en los lugares de trabajo.

En la región, hubo ciertos sindicatos que realizaron medidas de acción contra el gobierno. Trabajadores y trabajadoras del Estado y la administración pública nucleados en ATE y en UPCN, rechazaron los planes de racionalización que implicaban no sólo que iban a ser sometidos a evaluaciones, sino que iban a ser cesanteados miles de trabajadores/as. En diciembre de 1966, los gremios se nuclearon en una Comisión intersindical de Gremios estatales, que les permitió una mayor coordinación de acciones. En el sector textil, que se encontraba en crisis, se sucedieron conflictos en las empresas platenses Petroquímica Sudamericana y Sniafa. Los trabajadores portuarios también entraron en conflicto debido a cambios en las modalidades horarias y la implementación de medidas de racionalización productiva.

Este contexto no sólo profundizó un grado de organización de la clase trabajadora, sino que también hubo una fuerte resistencia contra las medidas que atentaban la autonomía universitaria, que en la región Gran La Plata se expresaron en la mayor relevancia que adquirieron los movimientos estudiantiles.

La formación de la CGT de los Argentinos en 1968, cuyo “Programa del 1 de mayo” de 1968 expresó importantes diferencias programáticas con la CGT, también tuvo correlatos a nivel local. En ese documento, dicha organización dejó en claro su postura respecto de la extranjerización de la economía con preminencia del monopolio estadounidense, denunció la desocupación, el subempleo y el hambre de las familias trabajadoras, así como también las políticas represivas del gobierno. Pero también criticó la burocratización sindical y pugnó por un modelo democrático con participación de las bases. El documento avanzaba retomando “pronunciamientos ya históricos de la clase obrera argentina” tales como que la propiedad solo debe existir en función social, que los trabajadores tienen derecho a intervenir no solo en la producción, sino en la administración de las empresas y en la distribución de los bienes, que los sectores básicos

de la economía deben ser nacionales (se refería al comercio exterior, los bancos, el petróleo, la electricidad, la siderurgia y los frigoríficos), por otro lado denunciaba la destrucción que generaban los monopolios, la necesidad de una profunda reforma agraria, la democratización del acceso a la educación básica y superior. Es decir, era un programa amplio y expresaba las diferentes tendencias internas de la clase trabajadora<sup>41</sup>.

La CGT local quedó en manos de grupos vanderistas, formándose en oposición la CGTA regional que a diferencia de actuación predominante de la CGT promovió, apoyó o intentó instancias de articulación de diversos conflictos. En ese marco, en abril de 1968 se formó una Intersindical de gremios de La Plata, Berisso y Ensenada en el que participaban textiles, sindicatos de la salud, del estado, ferroviarios nucleados en la Unión Ferroviaria, algunos sectores de petroleros, entre otros.

Entre las principales huelgas y movilizaciones se destacó la ya mencionada "Huelga Santa" petrolera, junto a otras importantes huelgas y movilizaciones llevadas a cabo por los ferroviarios, que contaron con el apoyo de agrupaciones estudiantiles y de docentes universitarios.

Finalmente, el año en que salía de Propulsora Siderúrgica la primera bobina, 1969, fue un momento bisagra para el movimiento sindical nacional a partir de una serie de levantamientos populares, promovidos por sectores sindicales más combativos, entre las cuales se destacó el "Cordobazo"<sup>42</sup>, que se constituyó en un punto de inflexión en el desarrollo de las corrientes "antiburocráticas", "clasistas" y "combativas" (Basualdo, 2009).

A nivel local, como ya se mencionó en el capítulo 1, la conflictividad sindical tuvo como protagonistas a los y las trabajadoras berissenses de la carne, en un marco de crisis empresaria y condiciones extremas de explotación laboral. En octubre de 1970 se dio a conocer el despido de 3724 obreros y obreras de frigoríficos (Raimundo, 2014; Gresores, 2001; Bretal, 2011, (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH; 2015; Esponda, 2017). En este contexto, surgieron cuestionamientos a la conducción del Sindicato de la Carne, acusada de burocrática y colaboracionista con los gobiernos dictatoriales, que llevó a la constitución de una organización de tendencia antiburocrática al interior del frigorífico

---

41 Programa "1ro de Mayo" de la CGT de los Argentinos de 1968, disponible en <http://www.cgtargentinos.org/documentos2.htm>

42 Una interpretación del Cordobazo puede leerse en el texto de James. P. Brennan (1996) "El Cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976". Editorial Sudamericana.

que, si bien no ganó la conducción interna, sí logró promover conflictos por mejoras salariales y de condiciones de trabajo y de salud.

En el ARS, en ese momento una de las empresas más importantes de la región<sup>43</sup>, 1969 también fue un año conflictivo, ya que hubo una caída de salarios que provocó una importante protesta obrera que fue reprimida por infantes de Marina. Esa derrota puso en evidencia algunas disidencias internas en el gremio. Uno de los delegados pertenecientes al gremio, que según cuentan sus compañeros “no se sentaba en las reuniones con la patronal” encabezó una ruptura que enfrentó a la conducción actual, y logró ganar las elecciones seccionales, siendo elegido secretario general de la seccional de ATE Ensenada (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH; 2015:14). Esta agrupación permaneció activa y en los años subsiguientes encabezaron una serie de luchas por mejoras salariales y por un nuevo convenio colectivo. A principios de 1973 y en el marco de una merma de construcción de buques, iniciaron diversas medidas de lucha, que derivaron en la firma un Convenio Colectivo que garantizaba contratación por tiempo indefinido y estabilidad en el puesto, lo que tendía a reducir las consecuencias de la tercerización laboral y del "contratismo", posibilitaba la promoción de categoría, establecía una jornada laboral de 8 horas, y una mayor seguridad industrial por la gran cantidad de accidentes de trabajo, prioridad de ingreso de egresados de la Escuela Técnica de la empresa, guardaría, entre otros logros, que de todas maneras no implicaron el cese de conflictos.

En una importante textil, Petroquímica Sudamericana, los primeros conflictos se habían registrado a mediados de los años 60 (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH; 2015). Caracterizada por una patronal sumamente autoritaria y desentendida de los reclamos obreros, junto a la falta de legitimidad de la conducción del gremio, llevaron a los trabajadores a organizarse en una comisión interna opositora. Frente al despido de un compañero, esa comisión tomó medidas de fuerza que incluyeron la toma de fábrica. Finalmente, medidas represivas terminaron con la disolución de esa comisión. Sin embargo, desde 1969, en un contexto de arbitrariedades patronales y condiciones de explotación, se fortaleció una nueva comisión interna combativa que organizó una gran huelga en el año 1971 por el pedido de reincorporación de 380 despedidos. Esa huelga terminó en una nueva derrota con el despido de los principales dirigentes, y serias

---

43 Este Astillero estatal empleaba un total aproximado de 8000 trabajadores/as (5000 directos/as y 3000 tercerizados/as)

dificultades de reorganización, que superarían recién hacia 1974/75, frente a un auge de la organización sindical en la región.

A pesar de todos estos procesos de organización en curso, que denotaban una gran intensidad en la conflictividad, en La Plata, Berisso y Ensenada no se verificaron insurrecciones de las características del Cordobazo (Navas, 2012). Uno de los aspectos que remarcan algunos estudiosos de las instituciones obreras en esas décadas, tiene que ver con que la conducción de la CGT continuaba en manos de sectores alineados a las corrientes vandoristas. Esta situación cambió a mediados de 1971 cuando diversos sectores de la CGT entre ellos los metalúrgicos comenzaron a pedir por la normalización de la sede platense, lográndose finalmente un Congreso Normalizador donde fue elegido el dirigente de la UOM Rubén Diéguez como secretario general, quien fue visto, según Raimundo (2014), como un hombre que lograría una dinámica diferente frente a los conflictos surgidos desde las bases obreras, evitando el fortalecimiento de las organizaciones de izquierda que estaban surgiendo.

Estos procesos de organización en curso que se profundizaron en los años siguientes no pudieron pasar desapercibidos para las autoridades de la empresa, que muy probablemente entendieron que una vía posible para atenuar o frenar la conflictividad, era que los propios obreros internalizaran esta visión respecto de que era posible una convivencia con cierta armonía hacia el interior de la planta.

Sin embargo, estos procesos de organización y las posibilidades que se abrían, constituían la experiencia cotidiana de muchos de los futuros trabajadores de Propulsora Siderúrgica.

El Turco<sup>44</sup>, por ejemplo, tenía 10 años el día que fue asesinado el Che Guevara en 1967, 13 cuando comenzó a trabajar en el Frigorífico Platense y muchos de sus recuerdos se vinculan a sucesos políticos importantes de la época. Cuando vio el rostro del Che en la televisión, le preguntó quién era. Su hermana, que había nacido en 1946 le habló de él, de la Revolución Cubana, de Vietnam, de la resistencia peronista, y de hecho fue quien lo hizo “guevarista”. Cuando estaba en la primaria, su maestra de escuela les había hablado

---

44 Turco, ex trabajador del Taller de mantenimiento. Trabajó entre 1979 y 1987. Fue delegado de fábrica. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 15 de noviembre de 2018.



*“mucho del cordobazo, lo importante que era la unión entre el trabajador y el estudiante porque el trabajador era el padre del estudiante entonces tenía que venir el rebote, el estudiante para poder terminar de estudiar tenía que apoyar el padre, que no le falte dinero, entonces nos fue inculcando todo eso”*

Las calles de la región estaban impregnadas de política aún para los y las niñas que estaban por terminar la primaria. Recordó los años en que Onganía fue depuesto por otro militar

*“Después de lo del Cordobazo viene Levingston, nos llevan a todos los estudiantes de las escuelas primarias de La Plata la 8, la 11 y la 4, la 42, la 55 todos a Plaza Moreno<sup>45</sup> a recibirlo a Levingston (...) Teníamos que ir guardapolvo blanco limpio y la banderita Argentina, y la comprábamos, la teníamos que llevar nosotros, sí y cuando empieza a venir Levingston por la 51 que venía de 7 a 12 porque iba a la Catedral empezamos a cantar porque el canto venía de adelante hacia donde estaba yo. Y yo estaba parado justo justo en 12 y 51, Levingston (...) venía así doblaba así... me acuerdo claro y nosotros le cantábamos ‘Levingston, Levingston, los escolares de Perón’ (risas) y había maestras que nos decían cállense les voy a poner... van a tener que firmar el libro [en señal de reto]. Entonces estaba la [ nombra a la maestra que les había hablado del Cordobazo] que era la tucumana, nos decía ‘chicos por favor cállense, no canten eso’ [pero mientras les decía que no canten por debajo con las manos los alentaba a cantar] nos decía la petiza como no se veía (...) esa imagen la tengo acá”*

Durante el gobierno de Levingston en la región hubo un aumento de conflictividad. Apenas a un mes de su visita, el 23 de octubre un paro general se había hecho sentir en la localidad y un grupo de manifestantes que cantaban por el regreso de Perón al ser abordados por la infantería iniciaron “una intensa pelea contra los representantes del orden, a la vez que coreaban estribillos peronistas”. Al cumplirse un nuevo aniversario de la ciudad de La Plata, el 19 de noviembre estaba prevista la visita del presidente de facto. La noche anterior, el 18 de noviembre, algunas de las facciones más críticas de la CGT se habían manifestado en el centro platense en contra de la visita oficial. Planificaban realizar una marcha que finalizara con una ofrenda floral en la estatua del general San Martín, que también fue impedida por la fuerza (Raimundo, 2014: 171).

---

45 La Plaza Moreno es la plaza central de la localidad de La Plata. Está rodeada por la Catedral y el Palacio Municipal, y en ella se inician las principales diagonales de la ciudad.

En este contexto los alumnos y alumnas de escuelas primarias recibieron a la visita oficial al día siguiente en la Plaza Moreno al grito de consignas que apoyaban a Perón.

Pocos meses después de la visita de Levingston a La Plata, en marzo de 1971, tuvo lugar un nuevo levantamiento popular en Córdoba, que nucleó sectores obreros, estudiantiles y de la población en general conocido como el “Viborazo” o “segundo Cordobazo”. Esta nueva crisis política tuvo como consecuencia el desplazamiento de Levingston de la junta militar, la asunción de Lanusse, quien a mediados de 1971 propuso un “Gran Acuerdo Nacional” (GAN) con el fin de normalizar el funcionamiento institucional y encauzar la situación crítica en la que se encontraba el gobierno de la “Revolución Argentina”. Sin embargo, las revueltas populares se intensificaron durante 1972, dando lugar a distintas puebladas como el “Mendozazo”, el “Tucumanazo”, el “Rocazo”. La creciente movilización social, derivó en la decisión del gobierno militar de encarar una salida democrática a partir de una convocatoria a elecciones que incluía la posibilidad de participación del peronismo. Las negociaciones entre el gobierno de Lanusse y Perón dieron como resultado una convocatoria a elecciones con participación del peronismo, desarrolladas el 11 de marzo de 1973, y que llevaron al triunfo de la fórmula peronista encabezada por Héctor Cámpora.

Cámpora, quien asumió el 25 de mayo de 1973, pretendió generar las condiciones para la convivencia de los diversos sectores del peronismo, aunque es recordado por la importancia inédita concedida a los sectores de la “Tendencia” revolucionaria peronista. Dentro de los ámbitos fabriles se desarrollaron diversas medidas de acción, tales como huelgas, tomas, renovación de dirigencias sindicales en los lugares de trabajo, que fortalecieron los sectores de izquierda que, como se dijo antes, disputaban no sólo con las patronales sino contra dirigentes actuales de sus sindicatos, a los que consideraban alejados de los intereses de la mayoría trabajadora.

El regreso de Perón al país se dio en el marco de grandes enfrentamientos entre sectores del peronismo, que derivó en el hecho que hoy se recuerda como la “Masacre de Ezeiza”<sup>46</sup>. A pocas semanas de este suceso, la fórmula ganadora renunció a sus cargos, dando lugar a un nuevo acto eleccionario, que erigió como presidente a Juan Domingo Perón y como vicepresidenta a Isabel Martínez de Perón.

---

46 Una masiva movilización para recibir a Perón en Ezeiza terminó con el enfrentamiento entre sectores del peronismo, iniciado desde el escenario por la ortodoxia peronista.

Este nuevo gobierno tergiversó el planteo original del peronismo, alejándose de un proyecto nacional que promovía un desarrollo a partir de una fuerte alianza entre los sectores populares y la burguesía nacional y tendió a una nueva forma de *capitalismo asociado* que asignaba un rol importante al capital extranjero, a la exportación industrial, subordinando el papel que hasta entonces habían tenido las exportaciones agropecuarias. Su estrategia para lograr gobernabilidad se basó en un esquema de gobierno que incorporó no sólo a las fuerzas estatales (civiles y militares) sino a las corporaciones patronales y a las fuerzas sindicales, para reencauzar el estado de crisis institucional. En este marco, se puede comprender la elaboración de un “Pacto Social” que, a propósito de lograr este nuevo orden congeló los salarios y suspendió momentáneamente las negociaciones colectivas.

Sin embargo, más allá de sus objetivos, esta nueva estrategia profundizó aún más las disputas internas al movimiento peronista, un sector “ortodoxo” que obtuvo el apoyo de Perón y un sector revolucionario que defendía la idea de un “socialismo nacional” y que estaba liderado por Montoneros, pero que incluía a muchas otras organizaciones con fuerte presencia en los territorios. Ambas tendencias “se alejaban de la doctrina original, pero en sentido contrario, lo que los volvía incompatibles” (Basualdo, 2010: 109-111).

Por otro lado, la existencia una gran cantidad de agrupaciones revolucionarias no peronistas, con presencia en los territorios, las universidades y las fábricas, generó un contexto político sumamente convulsionado.

En este contexto, hubo una profundización de los conflictos en los lugares de trabajo, que no sólo se abocaron a pedir mejoras salariales por vías indirectas –ya que la vigencia del Pacto Social impedía la celebración de paritarias-, sino también en cuanto a las condiciones de trabajo y salud. En este contexto, las corrientes opositoras tendieron a ocupar espacios de decisión no sólo en las fábricas a través de las Comisiones Internas y Cuerpos de Delegados, sino a partir de disputar las conducciones seccionales de los gremios.

Los y las obreras de Propulsora también emprendieron estas luchas, enfrentando a la conducción de la UOM y generando un espacio de disputa frente a esta idea de armonía promovida por la empresa, al poner en primer plano que las disputas se daban en el marco de la relación capital-trabajo, que necesariamente implican la existencia de contradicción y conflicto.

## **¿Gran familia? Organización sindical en el lugar de trabajo y disputas en torno a la construcción empresarial**

La existencia del sindicato y la consolidación de una organización sindical en el lugar de trabajo comenzó a poner en tensión esa construcción empresarial respecto de que podrían entablarse relaciones armónicas en la compañía, como podría ocurrir en una gran familia, con jerarquías y roles determinados. Sin embargo, este campo de disputas no es analizable únicamente en el marco de las relaciones antagónicas entre capital y trabajo.

Dar cuenta de la organización sindical en Propulsora implica enfrentarse a la existencia de relaciones complejas y contradictorias, tensiones y disputas en el lugar de trabajo. Desde esta perspectiva, el sindicato puede pensarse como un “campo institucional” que media en la relación entre capital y trabajo, pero “las modalidades concretas que asume esta mediación, las modalidades específicas de las relaciones entre los trabajadores ‘dentro del sindicato’ y entre estos y la empresa a través de él, no se hallan definidas de antemano, de modo universal; por el contrario, son definidas en las propias relaciones, en las interacciones concretas, en los modos en que ellas son percibidas”. Por otro lado, esta mediación contiene modalidades de relaciones internas, por ejemplo, entre los trabajadores y los delegados de fábrica, entre éstos y los dirigentes, etc. Por lo tanto, la existencia de organización sindical en el lugar de trabajo “abre un nuevo campo de relaciones definido por la oposición trabajadores/empresa, pero la sola presencia del sindicato no da lugar a la deducción de precisiones sobre el carácter de esas relaciones” (Neiburg, 1988:69-70).

Es importante reconocer la existencia de tensiones que se van a ir expresando en diferentes grados y que, en esta empresa en particular, van a tener como protagonistas al conjunto de trabajadores, sus representantes en la planta (delegados de fábrica y miembros de la comisión interna), dirigentes sindicales (integrantes de la seccional sindical regional) y a la propia empresa y sus funcionarios. Sus prácticas irán estructurando sus relaciones, así como también las relaciones promoverán ciertas prácticas, configurando a su vez un campo de disputa interclase e intraclase.

En las próximas páginas estará presente –como telón de fondo- la discusión histórica sobre la burocratización de las estructuras sindicales, que puede pensarse como el paulatino distanciamiento entre las bases y los dirigentes, a partir de las propias

funciones, posiciones y una creciente centralización de las decisiones y del financiamiento. Estas contradicciones y disputas podrán visualizarse en las propias prácticas y luchas. Sin embargo, para dar cuenta de esta problemática y a la vez pensar las potencialidades y/o limitaciones de la organización sindical en procesos específicos es importante ahondar en las propias contradicciones obreras y sus diversas conciencias en distintos momentos históricos y procesos específicos (Basualdo, 2010), algo que también pretende poner sobre la mesa en esta tesis.

La presencia sindical dentro de la planta y la preminencia de la UOM como sindicato de la mayoría se consolidó desde los primeros años. En uno de los primeros “Propulsorito”, en de agosto de 1970, la empresa informaba que “prosiguiendo con el programa de trabajo oportunamente acordado, Propulsora Siderúrgica y la Unión Obrera Metalúrgica Seccional La Plata han convenido la constitución de una comisión conjunta que estudiará el encuadre actual del personal”. Dicha comisión estuvo integrada por representantes empresariales y gremiales que “van a ir a la planta en distintos horarios para realizar los contactos con los supervisores de las distintas secciones y analizar las tareas que cumplen en las mismas”.

La empresa parece haber tenido una estrategia dual respecto de la presencia sindical y la formación de un Cuerpo de delegados y Comisión Interna fuertes en el lugar de trabajo. Por un lado, reconocieron a la UOM como sindicato y, desde el punto de algunos obreros, promovieron la afiliación masiva de los ingresantes. Un viejo trabajador recordó que

*“...cuando yo ingresé la empresa con los papeles que te daba para que vos lo llenes para ser personal de la empresa te metía el de la afiliación y vos en ese momento vos decía ‘y si no me afilio quizá no entro’, entonces todo el mundo se afiliaba! (se ríe) por si acaso te afiliabas!”<sup>47</sup>*

Por otro lado, algunos trabajadores creen que la empresa también promovió la formación de una Comisión Interna con cierta autonomía de la UOM, ya que habilitaba la posibilidad de entablar relaciones cercanas en el lugar de trabajo que atenuaran el grado de poder que habían logrado los sindicatos desde la promulgación de la Ley de Asociaciones Profesionales, -y que más allá de vaivenes- había logrado promover una

---

<sup>47</sup> Carlos, trabajador jubilado de Siderar. Entró a trabajar en el año 1969 en la construcción de la planta. Fue delegado fabril e integrante de la Comisión Interna. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 21/03/06.

estructura sindical vertical, centralizada y con autonomía financiera (Doyon, 1984). Un trabajador recordaba que

*“...en ese momento estaba Diéguez en el sindicato y Diéguez parece que le planteaba siempre que tenían que meter delegados del sindicato en la empresa y la empresa no quería porque era muy difícil negociar con el sindicato porque eran medios duros en aquella época. Y parece que alentó que tuviera su propio cuerpo de delegados independiente”<sup>48</sup>*

Diéguez, fue el dirigente que encabezó la nueva CGT regional en oposición a la vieja conducción participacionista de la dictadura de Onganía. Si bien posteriormente también fue denunciado como un burócrata por los sectores más combativos, en ese momento su figura parece haber fortalecido esta estrategia de doble vínculo por parte de la empresa: con la conducción regional del sindicato y con una Comisión Interna de fábrica fuerte idealmente favorable a la empresa, que le permitiría para hacer frente a un potencial proceso de radicalización política, y acceder a negociar prescindiendo de las estructuras sindicales nacionales, y a la vez reducir la escalada de posibles conflictos en la planta.

Estas tensiones iniciales entre la conducción de UOM y la empresa quedaron expuestas en 1971 en un expediente de la justicia laboral<sup>49</sup>, en el que la UOM demandó a Propulsora Siderúrgica ante el Ministerio por el cese del pago correspondiente a la cuota sindical, aportes y retenciones por Obra social. Informaban que la empresa tenía la obligación de depositarles ese dinero desde el primero de junio de 1970 y que en mayo de 1971 habían dejado de percibir esos ingresos. El cálculo sobre el cual reclaman un monto total de pesos Ley se determinaba en función de los 1800 afiliados que se encontraban desarrollando tareas en el establecimiento<sup>50</sup>. Finalmente, en noviembre de ese año la empresa informó que ya ha sido abonado el monto reclamado y pedía que se archive la demanda.<sup>51</sup>

---

48 Francisco, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 79 hasta el 93, fue delegado de fábrica, posteriormente despedido por causas políticas, entrevista realizada por Alejandra Esponda el 7/12/06.

49 Archivado en el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

50 Expediente iniciado en un Tribunal de trabajo y elevado a la Corte Suprema de Justicia el día 29 de septiembre de 1971.

51 Otro expediente que da cuenta de la presencia de la UOM es una demanda del sindicato Unidos Portuarios Argentinos Filial La Plata que también se inicia ante el Ministerio de Trabajo Delegación regional La plata. Allí el sindicato reclama que tanto en el puerto de Propulsora Siderúrgica, como también de YPF y del frigorífico Swift se encuentran trabajando personas contratadas por esas empresas que realizan tareas de Puerto que deberían ser afiliados a su sindicato. En ocasión de esta demanda, el delegado del Ministerio de trabajo de la Provincia de Buenos Aires Ministerio, Emilio Jorge Centeno Quiroga se

Más allá de los posibles intentos de la empresa de contar con un cuerpo de delegados afín, fue la UOM quien emprendió la organización del cuerpo de delegados y de la comisión interna. En el año 1970, se formó una primera organización “Agrupación peronista de Propulsora” en la que participaban distintas tendencias del peronismo, algunas más ortodoxas y otras más de izquierda. Sin embargo, hacia finales de 1972, las diferencias internas llevaron a una división de la agrupación, que derivó en la confrontación de dos listas en las elecciones: la Lista Blanca, que nucleaba a distintos representantes, peronistas y no peronistas; y la Lista Azul, vinculada a la conducción de Rubén Diéguez, el “hombre fuerte” de la UOM (Palma, 2008).

Paralelamente, en algunos materiales de archivo analizados, como las memorias empresariales y unas actas de reuniones que tenían una periodicidad semanal, donde participaban la empresa y los representantes obreros, se refleja un aumento de la conflictividad, respecto de las actas previas a 1973.

Hasta ese año, más allá de algunas demandas puntuales respecto de cuestiones salariales, los delegados dejaban asentados reclamos referidos a cuestiones de mantenimiento de la planta, tales como arreglos de duchas, bebederos, habilitación de baños ,de aires acondicionados<sup>52</sup>; cuestiones de seguridad o desperfectos técnicos: desde el cambio de gomas de un camión que trasladaba bobinas desde el puerto hasta la sección de decapado, hasta la revisión del funcionamiento de las grúas o la colocación de barandas protectoras. Las grúas eran motivo de reclamos recurrentes, desde reparaciones mecánicas hasta la limpieza de los vidrios de las cabinas, ya que una grúa en mal estado podía causar gravísimos accidentes. También fueron objeto de reclamos las condiciones de salud. Pidieron que se tomen medidas para neutralizar la emanación de ácidos del sector decapado, o que se analicen las vibraciones existentes en el área de calderas. Una preocupación que continuó en los años posteriores tiene que ver con la disponibilidad de transporte para llegar al lugar de trabajo y el pedido de los delegados de que se revisaran los horarios de los colectivos para que los operarios no tuvieran inconvenientes en el

---

apersona en los puertos y realiza un informe donde se detalla quienes trabajan y qué tareas realizaba. Afirma que al momento hay 550 afiliadas a la UOM, de las 850 personas trabajando en la empresa en convenio UOM, de las cuales 21 pertenecían al puerto. Si bien este informe está fechado el 28 de septiembre de 1971 es probable que los números de afiliados estén errados o se refieran a otro momento, al menos si tomamos como certera la demanda que realiza la UOM sobre 1800 afiliados y que es atendida por la empresa. Emilio Jorge Centeno Quiroga, quien se desempeñaba en ese momento como Delegado del Ministerio de Trabajo durante la dictadura de Alejandro A. Lanusse, algunos años después, va a ser uno de las principales figuras de la Concentración Nacional Universitaria (CNU), organización de ultraderecha que perpetraría muchos crímenes contra estudiantes y trabajadores en los momentos previos al golpe de estado de 1976.  
52 Acta firmada el 7/12/1972.

ingreso. En general, frente a este tipo de demandas la empresa respondía positivamente indicando resoluciones o gestiones en curso.

Otra demanda que merece ser resaltada porque da cuenta de la preocupación en el sector obrero por el sistema fuerte de control y vigilancia interno, y la actuación de diversas fuerzas de seguridad, fue la solicitud de que la empresa informe cuáles son las “facultades del personal apostado en el puesto número 9, con referencia al control del personal que ingresa por dicho puesto”. La compañía respondió que dicho personal “tiene las mismas facultades que el resto del personal del Destacamento de protección de planta”, aunque no dejaba claro cuáles eran.

En estos primeros años, se puede deducir que la empresa dio respuestas positivas a los pedidos que tenían que ver con el mejor funcionamiento de la planta pero que, sin embargo, frente a las demandas referidas a las mejoras salariales, de condiciones de salud, o netamente sindicales respondió negativamente. Hubo varios pedidos rechazados por la empresa: el aumento del monto de los vales de merienda a los trabajadores que realizaban horas extras; el pedido de que los puestos de refrigerio funcionen las 24 horas; la habilitación de un puesto de refrigerio para los trabajadores del puerto; el pago de un aguinaldo completo y asueto a partir de las 18 hs. en uno de los turnos para los días 24 y 31 de diciembre; y finalmente, que se habiliten carteleras sindicales. Frente a estas respuestas, un sector mayoritario de los trabajadores fue endureciendo sus posturas, iniciando un proceso de mayor conflictividad.

### **Surgimiento de delegados combativos y transformación de la dinámica interna previa al golpe de estado de 1976**

Entre los años 1973 y 1976, en la región Gran La Plata, hubo un importante grado de organización en los distintos frentes de militancia: territorial (barrial), fabril y estudiantil. Para tener una dimensión de la importancia del trabajo industrial en la zona en esos años, considerando sólo algunas de las principales empresas como ARS, YPF, el Frigorífico Swift, Petroquímica Sudamericana y Propulsora Siderúrgica, la cantidad de trabajadores/as empleados/as en los años previos a la dictadura de 1976 rondaba las 22.000 personas. Por otro lado, el tránsito de trabajadores entre ellas, generado por diversos motivos como las diferencias salariales, de condiciones de trabajo, cercanía, permitía un entrecruzamiento de trayectorias, la trasmisión de conocimientos y



experiencias que no sólo tenían que ver con el oficio. Esas trayectorias eran portadoras de aprendizajes de distinto tipo, transmitidos como historias, “anécdotas” pasadas o recientes a los/as propios/as compañeros/as o a las nuevas generaciones. La transmisión de saberes sobre procesos productivos, materias primas y maquinarias se combinaba con la transmisión de distintas modalidades de las relaciones sociales en el trabajo y vínculos con las patronales; las distintas formas de organización y de relación con las dirigencias sindicales. Esas experiencias, constitutivas de identidades y pertenencias entre los grupos de obreros, a su vez constituyeron una comunidad industrial mayor que en los años previos al golpe se potenció debido al alto nivel de politización y organización. Para muchos la militancia era un “trabajo más” que tenía horarios, responsabilidades y por supuesto riesgos y costos personales y familiares, algo que quedó develado dramáticamente a partir del Golpe de Estado de 1976. Esta misma trama de interrelaciones personales fue la que promovió lazos interfabriles que no sólo se reforzaban con los lazos de vecindad y comunitarios, sino también con otras relaciones generadas en ámbitos obrero- estudiantiles, como pensiones, casas o centros de estudiantes.

Por otro lado, los lazos entre sectores obreros y estudiantiles también se fortalecieron por medio de la "proletarización" de estudiantes militantes, que implicó la inserción en las fábricas para lograr la expansión de sus organizaciones. Esta estrategia comenzó a profundizarse los primeros años de los años 70, y continuó por lo menos hasta el año 1975.

En Propulsora, como parte de este entramado, comenzaron a expresarse cada vez con mayor énfasis esos dos grandes ejes de disputa, aunque relacionados, que también se expresaron a nivel nacional, y que quedaron reflejados en los testimonios, documentos, volantes del período. Por un lado, frente a la patronal, se desplegaron una gran cantidad de acciones para hacer respetar los convenios colectivos de trabajo, lograr mejoras salariales, en las condiciones de trabajo y contratación, salud y seguridad para evitar o disminuir los accidentes de trabajo. Por otro lado, surgía la necesidad de lograr formas de organización y representación en el lugar de trabajo más democráticas, que enfrenten a las conducciones sindicales, caracterizadas por un funcionamiento verticalista de las decisiones, con las cuales, si bien se entablaban relaciones complejas que es necesario analizar, también existían fuertes tensiones y desacuerdos respecto de la concepción sobre la relación capital trabajo, si era o no posible una relación armónica o si necesariamente

esas relaciones eran contradictorias e implicaban necesariamente la lucha de clases<sup>53</sup> (Basualdo, 2009).

Esto estaba ocurriendo en muchas de las plantas de la región, donde crecía desde las bases el descontento y el enojo frente a decisiones conciliadoras o que directamente frenaban demandas obreras. En ese marco, surgieron alternativas obreras que disputaron y en muchos casos ganaron la conducción de Cuerpos de Delegados y Comisiones Internas. Estos cuerpos pasaron a estar integrados por delegados referentes en sus sectores, y que más allá de una gran diversidad de militancias políticas, promovían prácticas de organización democráticas en el lugar de trabajo. Estas prácticas incluían recorridas diarias por los sectores de trabajo, reuniones y conversaciones para relevar dificultades, problemas, necesidades y fundamentalmente promovían asambleas fabriles en las que participaban cientos y en algunos casos miles de trabajadores, donde se tomaban las principales decisiones. En cambio, este tipo de prácticas no eran promovidas por las conducciones de los principales sindicatos de la región.

En Propulsora durante 1973 se pudo apreciar un aumento del nivel de demandas hacia la patronal y una creciente fortaleza y firmeza de algunos delegados frente a las autoridades, que serían los principales referentes de la Lista combativa y antiburocrática, que se formó hacia fines de ese año.

La posibilidad de enfrentar una reunión con las autoridades empresariales y realizar determinados pedidos, resulta una instancia difícil para los trabajadores, ya que implica una firme convicción de la posición de clase que se ocupa y de los intereses que se representan. Para muchos la posibilidad de “pararse” frente a la patronal, decir “no” ante determinadas órdenes o solicitudes, no ha sido posible ni siquiera al momento de estar jubilados

*“voy a un asado y invitan a los jefes de producción, yo no tenía... estaba todo bien. No eran mis jefes, los respetaba como ser humano a todos, me respetan a mí y había un jefe que estaba fumando y va a tirar [el cigarro] y se levanta uno corriendo ‘deme deme que yo voy y le tiro el cigarro’. Al tipo le dio una vergüenza dijo ‘no no no’ fue lo levantó, agarró una servilleta, lo envolvió, pero el otro tan servil y fue y se sentó y nadie lo cargó”.*<sup>54</sup>

---

53 V. Basualdo analiza cómo se han desarrollado entre 1943 y la actualidad esas relaciones y contradicciones dentro de la propia clase trabajadora y especialmente a partir de los cuerpos de delegados y comisiones internas.

54 Turco, op.cit.

Este tipo de actitud asociada a la servidumbre, al rol subordinado, ha sido promovida por los jefes, imponiendo distancias no sólo desde los comportamientos, la postura corporal, la vestimenta y al mostrar un sentido corporativo frente a los trabajadores. Desde la propia visión empresarial, esos jefes eran un “grupo de generales” (Offeddu, 2010:282), desde los obreros una “corte de tipos” que pretendía imponerles miedo.

Sin embargo, algunos delegados y trabajadores pudieron posicionarse frente a esa distancia social impuesta, aunque ello implicara ruptura y conflicto. La posibilidad de pararse frente a frente, plantear pedidos que fueran más allá de solicitar la reparación de las maquinarias y elementos básicos de trabajo, tales como la participación en los criterios de selección y/ o promoción del personal, o la posibilidad de parar la producción ante determinados reclamos no resueltos, era algo que comenzaba a ser posible a partir de la presencia de delegados dispuestos a enfrentar a las autoridades aunque sea a costa de su propio beneficio, futuro laboral e incluso - aunque seguramente este costo no estaba claro en aquellos momentos- de su propia vida.

La creciente fortaleza de un grupo de trabajadores quedó expuesta en la gran cantidad de actas firmadas entre la empresa y los delegados durante todo 1973. Las primeras actas fechadas el mes de enero empiezan con el número 0 y terminan en el 69, lo que indica una periodicidad mayor a la semanal durante ese año.

El año 1973 comienza con la reiteración de algunos pedidos como la colocación de carteleras, bebederos, el mal funcionamiento de las líneas de colectivos, la falta de kioscos en algunos sectores. Asimismo, informaban sobre el “descontento existente en el personal”, algo que no se había mencionado directamente o no había figurado en las actas previas disponibles. La preocupación de los delegados por los puentes grúas se manifestó de manera constante, no sólo por falta de limpieza sino por desperfectos técnicos. Ante la falta de respuestas de la empresa, los delegados respondían con una fortaleza mayor. En una reunión donde participó posiblemente por primera vez “el Pampa” Salvador De Laturi<sup>55</sup>, un reconocido delegado, se dejó asentado que de no reacondicionarse las maquinarias del sector de transporte y energía, pedido que ya había sido realizado, los trabajadores no iban a trabajar<sup>56</sup>.

---

55 El Pampa De Laturi fue asesinado en enero de 1976 por el accionar de grupos de ultraderecha. Su asesinato será abordado en el próximo capítulo.

56 Acta del 11 de enero de 1973.

Un aspecto que se empezó a poner en cuestión es el grado de participación de los delegados en los asuntos de gestión del personal de la empresa. Si bien desde los comienzos, los delegados realizaban reclamos de recategorizaciones o la posibilidad de que determinados trabajadores pudieran tomar los cursos de capacitación necesarios para el ascenso, durante este año, intentaron tener mayor incidencia en esos asuntos, exponiendo arbitrariedades respecto de quienes eran los elegidos para formarse y en las formas de evaluación de los mismos.

Asimismo, denunciaron el mal funcionamiento de los servicios internos, la falta de mercadería y “malos tratos” en los kioscos.

En lo que respecta específicamente al reconocimiento de tareas insalubres, durante este año se efectuaron varios reclamos para lograr el reconocimiento de “tareas riesgosas” y el pago del incentivo correspondiente.

El contexto nacional de elecciones de marzo de 1973 con el ascenso del peronismo después de 18 años de proscripción, no pasó desapercibido en los documentos que registraron que se pagaría el día de trabajo a quienes hubieran participado del acto eleccionario. En lo que respecta a la organización interna, en esos meses surgieron nuevas agrupaciones en la planta, peronistas y de otros sectores de la izquierda como el comunismo, el socialismo y el trotskismo, que repercutieron en los reclamos ante la patronal profundizados cuanti y cualitativamente.

Los pedidos de aumento salarial fueron frecuentes, especialmente en forma de “adicionales”, y develaron un aumento de la tensión con la parte empresaria. A fines de marzo, por ejemplo, los delegados llevaron una propuesta previa “consulta al cuerpo de delegados” de aumentos para los trabajadores que hacían turnos rotativos. Pocos días después, en otra reunión y frente a reclamos no resueltos “la representación gremial dice que ve con asombro como la empresa no da respuestas a los pedidos formulados” y “que la misma no tolerará dilataciones intencionadas y que en el futuro este tipo de inconveniente no será aceptado por nuestra organización sindical”. La empresa fundamentó la negativa aduciendo que cumplía con el convenio colectivo, y que era “privativo de la empresa [que] se ha reservado el derecho de su consideración”.

Las demandas siguientes incluían cambio de categoría a los operarios que poseían títulos de técnicos, equiparación de sueldos a operarios que cumplían mismas tareas, reconocimiento de tareas peligrosas en el sector tándem y, para quienes trabajaban en las

paradas programadas. Por otro lado, solicitaron que se informe el encuadre de trabajo del personal de “Induslim”, lo que indica que, en aquellos primeros años de organización sindical, se expresó la preocupación por el “contratismo” y las condiciones y encuadramientos sindicales de los trabajadores bajo ese régimen.

Hacia fines de abril sucedió algo llamativo que indicó un cambio en el grado de organización e incidencia creciente de los delegados. En un mismo día se realizaron dos reuniones con la patronal. En la primera, la empresa informaba que no iba a otorgar el aumento solicitado y la parte sindical mantenía los petitorios presentados. En la segunda reunión, se dejó escrito que “atento un previo intercambio de ideas entre las partes la empresa dispone incrementar el *Adicional propulsora*” en una proporción del 80%, que no iba a ser absorbido a cuenta de futuros aumentos.

A partir de mayo de ese año, hubo un aumento de la conflictividad registrado en diversos documentos. En la Memoria y Balance 1972/1973, la empresa informaba que habían accedido a firmar el “Acta de compromiso Nacional”, en línea de colaboración con las autoridades nacionales, “para el logro de la organización y desarrollo del país” y que habían cumplido con los compromisos, tanto en términos salariales como en lo que refería a beneficios sociales. A pesar de ello, informaban, “a fines del mes de mayo último la empresa debió afrontar imprevistamente los inconvenientes de un conflicto laboral que se prolongó de manera más o menos intensa hasta mediados de septiembre”. Dicho conflicto “tuvo su origen en la imposibilidad de satisfacer los requerimientos de un sector del personal, ya que los mismos no eran compatibles con las pautas establecidas por las autoridades oficiales”. Si bien dicho conflicto había sido superado durante el período de conciliación obligatoria, aseguraban que la empresa continuaría con su política de “fortalecimiento de los vínculos de relación con su personal, por la importancia fundamental de las cordiales relaciones humanas”.

Este ciclo de conflictos también fue asentado en las actas de las reuniones entre delegados y patronal. El 29 de mayo, en el cuarto aniversario del Cordobazo, los delegados solicitaron varias cuestiones importantes. Entre ellas: que el personal de Puerto trabajara 6 horas por turno en razón de las condiciones climáticas desfavorables para desempeñarse en el sector; que sean abonadas al 100 por 100 las horas realizadas a partir de las 13 hs. del sábado y hasta las 6 hs. del lunes así como también las realizadas los días feriados nacionales para los trabajadores de los distintos sectores; que al personal que se desempeñaba en horario nocturno se le abonara el 50% de recargo en el horario que

comprendía desde las 19 hasta las 7 horas; que el personal que actualmente percibía el 20% por tareas peligrosas comenzara a percibir el 30 %. Por otro lado, demandaban que se determinara cuáles eran los trabajos en que existía insalubridad y se incrementara el jornal en un 50% al personal afectado.

En reuniones posteriores, se expresaron desacuerdos respecto del servicio médico. Los delegados demandaban 24 horas de servicio, para que los obreros puedan ser dados de baja en caso de sentirse mal en cualquier momento del día. Asimismo, solicitaban que la presión arterial y la temperatura no sean los únicos motivos de baja de los obreros, sino que se tomen en cuenta otras dolencias. Ese pedido fue rechazado por la empresa que adujo que contaba con un servicio de urgencias y que, por otro lado, las enfermeras eran profesionales autorizadas a dar de baja en caso de que lo consideren necesario. También solicitaron que el personal “jornalizado” tuviera la posibilidad de afiliación optativa al PAMI (Propulsora Asistencia Médica Integral)<sup>57</sup>.

Con respecto a la gestión de la fuerza de trabajo, a fines de junio, los trabajadores solicitaron que se les conceda el 30% de las vacantes disponibles para ingresos en sectores de producción y administración; al mismo tiempo que se reincorpore al personal administrativo y operario que había dejado de pertenecer a la empresa desde el 27 de enero del 71 por causales que debían ser reconsideradas. La respuesta empresaria fue contundente: “de los instrumentos actuales legales que componen en su conjunto el contrato de trabajo que la empresa mantiene con su personal surgen obligaciones y derechos indelegables entre los que se encuentran el de la selección y asumir el personal dependiente de acuerdo a las necesidades que surjan”. Si bien no aceptarían el pedido obrero, les informaban que “han iniciado los trabajos conducentes a determinar la posibilidad de incorporar el personal que ha dejado de pertenecer a la empresa”. En este tipo de confrontaciones se expresaron las tensiones surgidas cuando los delegados pretendían avanzar en cuestiones consideradas exclusivamente como prerrogativas empresariales.

A partir de julio, la representación gremial dio a conocer una nueva conformación de la Comisión interna, a la que se sumaban a dos importantes referentes gremiales: el ya mencionado Salvador De Laturi y el “Turco” Omar J. Cherri<sup>58</sup>.

---

57 Obra social de la empresa.

58 El “Turco” Cherri fue un importante referente obrero desaparecido durante la última dictadura, delegado fabril e integrante de la Comisión Interna.

A partir de esos meses las demandas obreras fueron más profundas y en aumento. La insalubridad fue una de ellas, que si bien fue rechazada por la empresa de decía cumplir con las reglamentaciones vigentes, reconoció el pago “por tareas peligrosas” para el personal mecánico y electricista que desarrollaran tareas en los puentes grúas<sup>59</sup>. En cada nueva reunión los pedidos se renovaban y profundizan: elevaron el pedido de instalación de una guardería infantil, la revisión de los horarios de personal de administración y que se les permitiera capacitarse. Estas demandas no sólo daban cuenta de la presencia de los delegados en todos los sectores de la empresa, sino que también de la incorporación de demandas que pretendían transformaciones profundas que trascendían las fronteras de la empresa.

Una de ellas fue el pedido de una guardería infantil, que ponía en cuestión una noción de familia en la cual la división sexual del trabajo ubicaba a la mujer en el ámbito doméstico. Era una transformación tan profunda que aún en la actualidad forma parte de las demandas de un sector de la clase obrera, especialmente de las mujeres trabajadoras, sobre las que continúa recayendo la mayor parte de las tareas domésticas.

Así como se profundizaron las demandas, parece haber pasado lo mismo con los conflictos. Uno de ellos fue la suspensión de tareas en el puerto, que incluyó el trincado de carga en uno de los buques por el lapso de 4 horas, debido a que los trabajadores no tenían “en claro” que les correspondiera realizar esas tareas. Además denunciaban que anteriormente las mismas tareas habían sido realizadas por 20 trabajadores contratados y la empresa pretendía que fueran realizadas “con 7 compañeros”<sup>60</sup>.

Este tipo de medidas comenzaron a ser una preocupación para la empresa, que informó que se “reserva tomar las medidas necesarias para salvaguardar las actividades normales de la fábrica en función del perjuicio económico que causó ese paro” y que “la interrupción de las tareas decidida por [el delegado del puerto] mientras efectuaba un pedido relacionado con las mismas no guarda relación con la política de equidad y consideración que enmarcan las relaciones de la empresa con el cuerpo de delegados de fábrica para el análisis discusión y acuerdos sobre temas de interés común”.

---

59 Acta nro. 40 de 1973.

60 A raíz de este conflicto, la empresa deja sentado que las descripciones de las tareas se encontraban actualizadas, y que estaban presentes desde el mes de diciembre de 1971, fecha en que la empresa contaba con personal propio y regular para la realización de tales tareas. Es decir que, en fechas posteriores, la empresa había tercerizado ciertas actividades del sector, que antes consideraba como propias.

Si bien la empresa quiso dejar claro un tipo de funcionamiento con los delegados acorde a aquella visión armónica, éstos profundizaron su postura afirmando que “últimamente la representación empresaria desoye los pedidos del cuerpo de delegados poniendo todo tipo de obstáculos a las necesidades de nuestros compañeros, de esta manera interrumpe la política de relación y entendimiento que siempre ha llevado adelante el cuerpo de delegados para la discusión y tratativa sobre temas de interés común”<sup>61</sup>.

Este paro en el puerto generó la necesidad empresaria de dejar plasmado en las actas algo que no había sido necesario previamente, y era “la necesidad que las medidas a adoptar como medio de corrección a las dificultades surgidas *no puede ser la detención del trabajo ya que ello como un principio constituye una seria lesión a los intereses de las partes*”<sup>62</sup>.

Sin embargo, los conflictos no cesaron. El día 3 de septiembre, la empresa informó a la comisión interna que “el día 31 de agosto a las 24:00 horas al reanudarse las actividades fabriles no se presentaron a trabajar, como no hicieron llegar aviso alguno, 24 personas con la consecuente repercusión en el desarrollo de las tareas de los sectores a que pertenecen. Actitudes como la expuesta se hayan contrapuestas con las mínimas y necesarias pautas de orden y disciplina en que deben desarrollarse las actividades fabriles”. La empresa hacía un “llamado a la reflexión a la comisión interna y al personal que representa para el fiel cumplimiento de las normas que hacen al orden y disciplina en el trabajo”.<sup>63</sup> Como situación “excepcional”, la comisión interna informó en una reunión posterior que iban a ser compensadas las horas no trabajadas en esa ocasión. Sin embargo, junto con esta concesión, los delegados lograron que dichas horas sean pagadas al 100 por 100.

Sólo una semana después, el día 10 de septiembre, los delegados presentaron un listado detallado de 11 puentes grúas que requerían reparación y dieron aviso a la patronal de que “de no ser solucionados se siente en la obligación de tomar las medidas que correspondan”.

---

61 Acta 46, 24 de agosto de 1973.

62 Subrayado mío.

63 Acta 50, 3 de septiembre de 1973.



El año cerró con una importante cantidad de pedidos hacia la empresa<sup>64</sup>, entre los principales: que se abonara un incentivo adicional con el aguinaldo; que fueran entregadas las descripciones de tareas de todos los puestos; que se estudiara la posibilidad de contratación de un servicio de micros particulares; servicio de comedor para el personal operario que se desempeñaba en el turno de 6 a 14; para el puerto reclamaban que se instale un vestuario y reloj fichador en el mismo lugar de trabajo (debido a las distancias internas que debían recorrer entre sectores), así como el mantenimiento eléctrico y mecánico de la grúa, medios de movilidad para el personal de la subestación durante la jornada de trabajo y que se acelere la incorporación de operarios para cubrir vacantes en la sección transportes.

Respecto de los problemas de transporte público, la empresa informó que habían gestionado ante el Ministerio de Transporte, que las líneas de colectivos interurbanas 275 y 202 garantizaran servicios “acordes a las necesidades de la empresa” y que la transportista había modificado sus servicios. Esto da cuenta del nivel de incidencia de esta empresa en cuestiones de orden público- privado. Por otro lado, respondieron negativamente a la solicitud de almuerzo para trabajadores del turno de 6 a 14 horas, aunque aceptaron que accedieran al comedor aquellos trabajadores que luego del turno hicieran al menos 4 horas extras, lo que da cuenta de que hasta la fecha ni siquiera aquellos trabajadores que trabajaban en ese turno y permanecían al menos 12 horas diarias accedían al comedor.

El acceso privilegiado a las actas firmadas de aquellos años entre la patronal y los delegados ha permitido reconstruir una transformación fundamental en las relaciones laborales que pone en tensión fuertemente aquella idea inicial de armonía. Las denuncias y los pedidos de estos delegados que comenzaron a tener presencia en toda la planta pusieron en evidencia una creciente concientización del colectivo laboral respecto de la contradicción inherente a esas relaciones y la postura de la patronal respecto de la necesidad de reinstalar una “disciplina” en el lugar de trabajo.

### **Demandas de democratización y ascenso de la Lista Blanca**

El surgimiento de un grupo de delegados representativos, firmes ante la patronal y dispuestos a profundizar los reclamos, terminó por exponer más claramente las

---

64 Acta firmada el 11 de diciembre de 1973.

diferencias existentes con aquellos que eran más cercanos a la conducción local de la UOM, y desde la perspectiva de estos nuevos delegados, retrasaban o anulaban la posibilidad de luchar por los intereses de la clase.

A partir de 1973, comenzó a gestarse una lista de oposición a la Lista Azul, oficialista de la UOM (Palma, 2008; De Santis, 1990; Ducid, 2014; Venero, 2017), que se presentó a elecciones en noviembre de 1973 bajo el nombre de Lista Blanca. Según recuerdan algunos trabajadores, el hecho que finalmente derivó en esta escisión fue que un sector del oficialismo quiso excluir de la Lista Azul al Pampa De Laturi.

La Lista Blanca, gozó de una gran legitimidad basada, según la opinión de muchos, en que en ella participaban representantes genuinos de cada uno de los sectores

*“lo que pasa es que en ese momento la Azul al obrero no le daba nada. Porque no conseguías nada, estaban Gómez.... (Nombra a otros) conseguían ellos para ellos, pero el obrero en sí no conseguía nada. Entonces cuando vio tanta injusticia el obrero de Propulsora se volcó a la Lista Blanca”<sup>65</sup>.*

*“La Lista Blanca es la histórica, la de los años setenta, el sector que vos quieras estaba ahí, esa fue la la...digamos ila más! Esa fue la Blanca”<sup>66</sup>*

Además, muchos eran militantes de distintas agrupaciones políticas, si bien los trabajadores entrevistados estuvieron de acuerdo de que existía una preminencia de corrientes peronistas como la JTP (Juventud Trabajadora Peronista) o el PB (Peronismo de Base), también formaron parte de la lista referentes importantes de corrientes políticas y sindicales marxistas, socialistas, comunistas, como en el caso del mismo Pampa De Laturi. Más allá de las diferencias, la unidad se planteó como la única posibilidad de tener una representación sindical genuina y tuvieron el apoyo masivo del colectivo de trabajadores, que se reconocían en su mayoría como “activistas”<sup>67</sup> sindicales.

El día de la elección y frente a una inminente victoria de la Lista Blanca, la conducción de la UOM, en un hecho recordado como un “fraude alevoso”, mantuvo la

---

65 Manuel, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 1971 hasta jubilarse en el 2001. Fue inspector de calidad, no tuvo militancia sindical. Entrevista colectiva realizada por Alejandra Esponda en abril de 2006.

66 Alejandro, Op. Cit.

67 Una de las denominaciones más comunes en la fábrica tiene que ver con quienes son activistas y quiénes no. Muchos trabajadores, si bien no han sido delegados sindicales, se reconocen como “activistas”, que es sinónimo de participar, activar, apoyar las medidas de fuerza decididas generalmente en las asambleas o en algunos casos impulsadas por los delegados de fábrica.

conducción de la planta<sup>68</sup>. Algunos trabajadores recuerdan al detalle aquellos días. Las urnas estaban colocadas en un lugar muy iluminado donde estaban los relojes y terminaban los vestuarios

*“y los sobres eran de un papel recontra finito blanco, pero recontra finito, entonces cuando vos hacías así para embocar, cuando el sobre era oscuro, la gente lo iba contando, fulano votó a mengano”*

Hecho ese conteo preliminar, según una anécdota conocida, los integrantes de la Lista Azul, robaron las urnas y

*“salieron en un auto pequeño, los otros salieron en un auto más potente, después con el tiempo se supo que fueron al bosque y tiraron todo y volvieron a cargar todo, cuando llegaron... llegaron ellos con el Citroën, los otros con el torino viste? Después con el tiempo se supo que fueron al bosque y tiraron todo y volvieron a cargar todo”<sup>69</sup>*

Cuando las urnas fueron devueltas, arrojaron una mayoría de votos impugnados, y resultaba ganadora la Lista Azul (Venero, 2017). Más allá de que la Lista Azul mantuvo la conducción por algunos meses más, para los trabajadores estaba claro que la Lista Blanca había sido la ganadora. Frente al descontento el dirigente local de la UOM, Diéguez, prometió convocar nuevamente a elecciones si lograban juntar 500 firmas. De 950 votantes, entre 700 y 750 –muchos más de los que según los resultados habían votado a la lista Blanca- firmaron un documento donde se reclamaba la revocación de las elecciones. Sin embargo, a pesar de la promesa, las elecciones no fueron revocadas.<sup>70</sup>

Pocos meses después, en mayo del 74, ante la continuidad de una comisión interna ilegítima y la negativa de la UOM a pedir aumentos salariales debido a la vigencia del “Pacto Social”, los trabajadores y representantes de las bases exigieron a la UOM la convocatoria a una asamblea general. La UOM convocó a una asamblea para el día 25, pero la asamblea se realizó “de hecho” el día 23. Con amplia presencia obrera, se decidió tomar la planta por dos motivos principales: la reactivación de los pedidos de aumento

---

68 Un delegado que a la vuelta de la democracia comenzó a ser muy cercano a la UOM afirmaba que “Y ahí hubo fraude manifiesto ¿viste? Estaba la Lista Blanca, era la lista más bien de izquierda combativa, que le hicieron fraude y me consta porque me lo han comentado porque yo después estuve muy ligado a la UOM porque fui paritario y demás y las anécdotas que contaban...” (Juan, trabajador jubilado del puerto. Entró a trabajar en 1975. Fue delegado sindical, y paritario por la UOM. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 26 de diciembre de 2018)

69 Carlos, Op. Cit.

70 Ver De Santis, Daniel (1990). "La lucha obrera en propulsora siderúrgica y las jornadas de junio y julio de 1975", Disponible en [www.rebellion.org/docs/17777.pdf](http://www.rebellion.org/docs/17777.pdf). Ver también Palma, 2008; Ducid, 2014.

salarial y el reconocimiento de una representación gremial legítima por parte de la patronal

Junto con la toma de fábrica se inició una huelga que sería conocida como “huelga larga”, y se nombró una nueva Comisión Interna Provisoria<sup>71</sup> que funcionó de manera paralela a la actual. Los reclamos principales enunciados en esa oportunidad fueron: aumento salarial, integridad física de todos los obreros, garantía de continuidad laboral y la destitución de los integrantes de la Lista Azul<sup>72</sup>.

La asamblea del 24 de mayo, donde se conformó la comisión provisoria, fue multitudinaria, lo que quedó registrado en algunas fotografías de época, donde se ven a trabajadores y algunas trabajadoras, que seguramente pertenecían a la administración.



**Fotografías tomadas el 24 de mayo. Fuente: Editorial HOY S.A.  
Colección Nro.2891 Archivo Biblioteca Nacional  
Cortesía de Felipe Venero.**

---

71 Conformada por 5 representantes. Tres de los cuales militaban políticamente en corrientes peronistas de izquierda y dos pertenecientes a distintas corrientes comunistas. Todos los miembros de esta comisión fueron de una manera u otra afectados fuertemente por la represión posterior, uno de ellos fue muerto y otro se encuentra aún desaparecido. Ducid, Manuel, Op. Cit

72 Asunto Comisión Interna Propulsora Siderúrgica, Caja: 1989, carp 39, Leg 33. Ensenada- Leg 33 Propulsora Siderúrgica.



**Fotografías tomadas el 25 de mayo.**  
**Fuente: Editorial HOY S.A. Colección Nro.2896 Archivo Biblioteca Nacional**  
**Cortesía de Felipe Venero.**

En la toma, obtuvieron el apoyo de muchas organizaciones políticas de la región, de las esposas y familiares de los obreros que permanecieron en la puerta de la planta con pancartas y mensajes de apoyo, y se organizaron no sólo para llevarles aprovisionamientos, sino para repartir alimentos entre las familias. Las imágenes recordadas por algunos trabajadores dan cuenta de la clandestinidad de las acciones necesarias para mantener la toma

*“... la gente de afuera nos traía alimentos, todo por el campo entraban alimentos, me acuerdo de eso viste? verlos arrastrándose por el campo y llevaban cigarrillos, comida.”<sup>73</sup>*

*“habíamos tomado la fábrica, y en esos siete días no sabés, las mujeres no sabían que hacer, entonces salíamos nosotros de a uno o de a dos, y hacíamos reuniones con las mujeres en la cancha de [probablemente Cambaceres]. Entonces nos repartíamos, el que tenía auto, a ver cómo hacíamos las tareas. El cura Chicho<sup>74</sup> guardaba toda la mercadería para repartir, con las mujeres,*

---

73 Alejandro, Op.Cit. en entrevista colectiva realizada por Alejandra Esponda en abril de 2006.

74 El padre “Chicho” era el párroco Félix Oscar Bianchini. Luego de varios años de polémica, reflejada por el tradicional diario local “El Día”, en mayo de 2015, a nueve años de su fallecimiento, fue homenajeado por la Municipalidad de La Plata como ciudadano ilustre pos mortem, debido al reconocimiento que fue adquiriendo en distintos barrios, de la ciudad de La Plata, especialmente en la localidad de abasto, como así también en las ciudades de Ensenada y Berriso. Ver

*lo que se conseguía. Nosotros que teníamos auto teníamos que ir a buscar los vales de nafta y a buscar la mercadería y llevarla de Cura Chicho, y el cura este repartía a todos, casa por casa, después ¿cómo lo hacía? No sé”<sup>75</sup>*

El apoyo de militantes reconocidos nacionalmente o con mayor jerarquía dentro de los espacios políticos también fue importante para visibilizar el conflicto y lograr cierta protección

*“y después venían gente de ... como se llama de los sectores más progresistas de acá, de la JTP, de trabajadoras peronistas, Juárez<sup>76</sup>, incluso venía el loco Zamora, en sus tiempos mozos ya venía Zamora, Parrilli<sup>77</sup>, el abogado del MAS también, nos daban una mano viste? asique cuando salimos de la toma fue una fiesta en Ensenada. Y después bueno, después empezó el tema de los desaparecidos ¿viste?”<sup>78</sup>*



**Fotografías tomadas el 25 de mayo. Fuente: Editorial HOY S.A. Colección Nro.2896 Archivo Biblioteca Nacional. Es indicativa de la organización de las familias de los obreros. Las banderas estaban apostadas a la salida de la fábrica. Cortesía de Felipe Venero.**

<http://www.concejodeliberante.laplata.gov.ar/ilustres/Bianchini.html>, <https://www.eldia.com/nota/2008-10-4-consultas-por-polemico-homenaje-a-un-sacerdote>. Accedido 9/3/19.

75 Manuel, Op. Cit.

76 Enrique Juárez, fue un cineasta y militante de la Juventud trabajadora peronista y de Montoneros, desaparecido por la última dictadura militar el 10 de diciembre de 1976. Fue director y guionista de los films “Ya es tiempo de violencia” y “Argentina, mayo de 1969: los caminos de la liberación”. En: <https://cinenacional.com/persona/enrique-juarez>; <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-224569-2013-07-16.html>.

77 Luis Zamora y Oscar Parrilli son dos políticos argentinos, que tuvieron mayor protagonismo público en el regreso de la democracia. El primero vinculado a sectores de izquierda y el segundo al peronismo.

78 Alejandro, Op. Cit. En entrevista colectiva realizada por Alejandra Esponda en abril de 2006.

En este fragmento de la entrevista, aparece algo que se retoma más adelante: el trabajador se saltó casi dos años en la línea temporal y en su construcción al salir de la toma de fábrica “empezó el tema de los desaparecidos”. Es interesante pensar cómo la memoria une sucesos significativos que van más allá de las líneas cronológicas en que sucedieron los hechos. Estas relaciones “nativas” serán fundamentales más adelante, en la propia interpretación antropológica, respecto de cómo fue afectado en el entramado social a partir de la dictadura.

El día 30 de mayo los trabajadores levantaron la toma poniendo como condición una serie de puntos: que no se tomen represalias, que no existiesen despidos y que se otorgasen los aumentos (Venero, 2013).

La noche anterior a salir de la toma, los trabajadores temían la represión militar, ya que las fuerzas se habían apostado en la salida de la planta

*“el cura estuvo adentro con nosotros en la toma en la última noche, ¿vos te acordás Carlos? (Carlos asiente). Dice “bueno, mañana vamos a salir, dice, afuera va a haber milicos, va a haber de todo” estaban con los perros, los caballos. Íbamos a salir, estaba la fábrica rodeada de milicos, había dos opciones, o nos recontra cagaban a palos, o nos dejaban salir tranquilos. El cura, en la administración, todas las botellitas de gaseosas ¿te acordás lo que hizo hacer? ¡Hizo hacer molotov! Salían los negros con una molotov acá ¿viste? Esa noche, no dormimos esa noche, tenía una 9 mm<sup>79</sup>, yo se la vi, acá al cura ¿viste? Dice: ‘mejor que estos milicos hijos de puta no hagan nada’. Salimos todos cargados con botellas, con molotov, todos, y él adelante, el adelante. Paró adelante del mástil a cantar el himno, los milicos hicieron así (reverencia) (se ríe) ¿te acordás? Y de ahí salimos, despacito*

*-hasta el puente*

*- la gente nos estaba esperando en el puente y no pasó nada”<sup>80</sup>*

Al cura Chicho lo recuerdan con mucho respeto, no sólo por acompañar la lucha concreta de la toma sino porque desde su posición institucional pudo dar protección a los obreros que se enfrentaban a las fuerzas públicas. El “ir adelante”, además se

---

79 Se refiere a un arma de calibre 9 milímetros.

80 Diálogo entre Alejandro, Carlos y Manuel en entrevista colectiva realizada por Alejandra Esponda en abril de 2006.

complementaba con una función pedagógica: ayudarlos a construir las “molotov”<sup>81</sup> para defenderse en caso de ser atacados.

Si bien ese día se levantó la toma, continuaron otras medidas de lucha por poco más de 100 días, no sólo por reivindicaciones pendientes, sino por el pedido de reincorporación de 12 compañeros. En esos días el lema sostenido por los trabajadores fue “o todos o ninguno” (Venero, 2013:12) y respetando esta decisión, ese proceso de lucha que se conoció como la “huelga grande”, finalizó recién a principios de septiembre, con la reincorporación de todos. Durante este tiempo hubo cese de actividades, paro de brazos caídos, reducción de la producción, no realización de horas extras, entre otras. De acuerdo al testimonio de un trabajador, este proceso conflictivo involucró un grado de organización y planificación importante por parte de los trabajadores (Palma, 2008)

*“Nosotros teníamos internamente una especie de aparato de inteligencia muy sui géneris, pero de última teníamos toda la información de lo que pasaba, teníamos acceso a la información de la producción, los ingresos. Uno de los que estaban ocupándose de eso era el “Gaicho” Garín, que trabajaba en ingeniería industrial y tenía acceso a la documentación. Además, cada sector llevaba una contabilización del tonelaje; sabíamos, incluso hasta qué clientes iban. Nosotros sabíamos que con una cantidad importante de disminución de la producción y de quite de colaboración, aún sin paro absoluto, podíamos resentir en forma absoluta la productividad. Y dejar sin chapa laminada en frío a toda la industria automotriz y a la blanca (...). Entonces, con la información que teníamos, yo me ocupé muchas horas a trabajar en eso junto a un grupo de informantes de todos los sectores. La idea era que hiciéramos paro de manera tal de que nunca sirva lo que se esté trabajando (en un sector), porque cuando se produce una etapa de la actividad productiva y se pasa a la siguiente, la siguiente entra en un grado de conflicto con lo que tiene programado. Por lo tanto, no había continuidad alguna. No corríamos tanto riesgo de que tuviéramos problemas de sanciones y la productividad se resentía en forma muy consistente. La anécdota más importante que te puedo contar es que en la fábrica SIAP, en Quilmes, fueron suspendidos los trabajadores porque no les llegaba chapa doble decapada. (...) Les faltaba la materia prima. ¿Cómo van a hacer calefones y termotanques sin chapa?”<sup>82</sup>.*

---

81 Molotov se denomina a las bombas fabricadas de manera casera, consideradas de baja intensidad, que se fabrican con productos inflamables.

82 Entrevista realizada por Laura Palma a un delegado de fábrica que trabajó hasta momentos previos a la dictadura (Palma, 2008: 88).



Es decir, estas medidas de lucha eran verdaderas contiendas frente a la patronal, porque no sólo implicaban un conocimiento y una planificación de cómo, dónde y cuánto parar, sino también el conocimiento de la dinámica del encadenamiento productivo más allá de las fronteras de la planta que en algún momento resultaba afectado por la falta de provisión de materia prima. Las empresas afectadas podían ser desde empresas medianas hasta la automotriz Renault. El nivel de perfeccionamiento y control de la producción de la organización empresarial, de alguna manera estaba siendo emulada por los obreros, que podían intervenir en lo que para la empresa era innegociable: la gestión del trabajo y la producción.

Paralelamente, a partir de la revisión de las actas de las reuniones entre empresa y delegados, se pudo observar que, efectivamente, los principales referentes, como Salvador De Laturi y el “Turco” Cherri, no volvieron a participar de esas reuniones hasta la resolución del conflicto en el mes de septiembre, quedando la representación en delegados más cercanos a la conducción de la UOM, que realizaron un tipo de demandas similares a las de los primeros años como por ejemplo reparación de bebederos, limpieza de algunas maquinarias grúas, y lo que fue una constante, el aumento en las categorías en determinados puestos de trabajo.

Más allá de lo reflejado en actas, que no siempre da cuenta de los conflictos, los meses de Julio y Agosto fueron de gran conflictividad laboral. Desde el sector obrero continuaron con medidas de fuerza como quite de colaboración, paro de brazos caídos, negativa a realizar horas extras; lo que derivó en que la empresa realizara un lockout patronal<sup>83</sup>, para frenar estos niveles de conflictividad. De manera simultánea, los obreros sufrieron una serie de hechos represivos, que incluyeron amenazas e intimidaciones que no estaban explícitamente dirigidos por la fuerza pública, sino por organizaciones civiles de derecha.

A partir de una investigación realizada por Ángel Molinero, y que derivó en un manuscrito donde no sólo dio cuenta de sus experiencias como trabajador de Propulsora, sino que retomó experiencias de otros compañeros a partir de una serie de entrevistas, se puede acceder a la perspectiva de algunos obreros activistas en aquellos años. Luis, uno de los trabajadores entrevistados por Molinero, contó que a medida que aumentaba la

---

83 Archivo DIPBA. Asunto Propulsora Siderúrgica de Ensenada. Caja 1989, carpeta 39, legajo 33, tomo II.

represión paramilitar y los acuerdos empresarios para “apretar las conducciones obreras legítimas”, disminuían las controversias de método e ideológicas [entre grupos obreros organizados].

En julio se produjo el secuestro de uno de los delegados elegido en asamblea, que finalmente fue liberado una semana después<sup>84</sup>. La situación del secuestro de este delegado fue relatada en el libro de Ángel Molinero a partir de las entrevistas realizadas y desgrabadas por él<sup>85</sup> y reconstruyó que hubo una reunión entre algunos delegados e importantes autoridades de la empresa, donde El Pampa, encabezando el cuerpo de delegados, reclamó de manera enérgica y aguerrida la aparición del compañero secuestrado.

Pocos días después, "el viernes 2 de agosto de 1974, los trabajadores denunciaron que desde un Torino blanco, cuatro hombres efectuaron una ráfaga de ametralladora contra varios trabajadores que estaban en el refugio de la parada de ómnibus sobre el acceso principal". Diez minutos después, cerca de allí, otros “cuatro integrantes del mismo grupo que viajaban en un Peugeot 404 color gris, atacaron a tiros y con golpes a [otros tres trabajadores] uno de ellos recibió dos tiros y los demás también fueron heridos”.<sup>86</sup>

Según informes de inteligencia, se produjo un segundo ataque, esta vez dentro de la planta durante el turno noche, cuando “operarios que realizaban tareas de transporte de material fueron agredidos con armas de fuego sin heridos de gravedad. Frente a aquellos hechos hubo paro total de actividades, que contaron incluso con el apoyo de la UOM La Plata, que se plegó al paro por veinticuatro horas 24 horas. en rechazo a los ataques a los trabajadores en conflicto”<sup>87</sup>.

A principios de agosto, ante la continuidad de las medidas de fuerza, la empresa decidió un Lock Out patronal que duró veinticuatro horas y afectó a cerca de mil obreros.

---

84 Posteriormente, en 1975, este trabajador fue nuevamente secuestrado junto al antropólogo Santiago Wallace, con quien compartía ámbito de militancia. Santiago Wallace, nació en Magdalena, provincia de Buenos Aires. Además de ser militante del Peronismo de Base (PB) y de las Fuerzas Armadas Peronistas (FAP) en La Plata, Santiago fue profesor en la Facultad de Filosofía y Letras, Instituto de Ciencias Antropológicas y un referente muy importante a nivel académico (Manzano, 2018). En su homenaje, ese Instituto, año a año organiza las ya tradicionales Jornadas de Investigación en Antropología social “Santiago Wallace”. En: <http://www.robertobaschetti.com/biografia/w/4.html>

85 MOLINERO, Angel. *Los oligurkas del acero*. Libro inédito, sin fecha. Versión original en papel.

86 Palma, 2008. Op Cit. P. 95.

87 Rodríguez, Florencia, " Conciencia de clase y política. El caso de los obreros de Propulsora Siderúrgica. 1973-1975". Disponible en: <http://www.pimsa.secyt.gov.ar/publicaciones/DT%2078.pdf>. Pag 183.

Asimismo, envió telegramas de despido a 12 trabajadores integrantes de la Comisión Interna Provisoria. Los delegados provisorios, según Informes de la DIPBA, desarrollaron reuniones con la UOM, con el Ministerio de trabajo y con la patronal. Si bien habrían logrado que la patronal retroceda, con respecto a las suspensiones y al pago del día perdido, no lograron la reincorporación de los despedidos<sup>88</sup>.

El clima represivo se incrementaba dentro y en las inmediaciones de la fábrica en el marco de una fortaleza inusitada de los sectores obreros más combativos de Propulsora Siderúrgica. El 24 de agosto, un agente de la ex DIPBA informó que

*"En la madrugada del día 22 del corriente en circunstancias en que un operario del citado establecimiento se encontraba efectuando reparaciones a una camioneta en una de las calles internas de la fábrica, fue sorprendido por el personal de vigilancia, al advertir la presencia de dos hombres que el operario desconoció que fuesen de vigilancia trató de alejarse a la carrera, cosa que estos evitaron disparando una ráfaga de ametralladora sin llegar a producir herida alguna".<sup>89</sup>*

Es decir, en esos meses las autoridades de la empresa permitieron que fuerzas de seguridad internas atacaran con ametralladoras a sus trabajadores ante supuestos - y arbitrariamente definidos- comportamientos anormales. Frente a este hecho, los trabajadores realizaron una medida de fuerza que consistió en un cese de actividades por el término de veinticuatro horas, e informaron que esta medida se realizaba "como repudio a los diferentes atentados que vienen sufriendo los operarios de la planta"<sup>90</sup>. Además, una serie de panfletos y denuncias de diferentes agrupaciones evidenciaron estos hechos.

El 26 de agosto, la empresa dispuso un nuevo cese de actividades para todos los trabajadores. Si bien la medida preveía un paro patronal de setenta y dos horas, fue levantada ante la movilización y consecución de apoyo de obreros de la zona por parte de la Comisión Interna Provisoria (Ducid, 2014: 114).

El 28 de agosto, el Ministerio de Trabajo declaró "conflicto colectivo", lo que retrotrajo la situación al día 10 de junio. La disposición ministerial dictaba la conciliación obligatoria y dictaba el cese de las medidas por parte de los obreros y la reincorporación

---

88 Archivo DIPBA. Asunto Propulsora Siderúrgica de Ensenada. Caja 1989, carpeta 39, legajo 33, tomo II.

89 Archivo DIPBA. Asunto Propulsora Siderúrgica de Ensenada. Caja 1989, carpeta 39, legajo 33, tomo II.

90 Archivo DIPBA. Asunto Propulsora Siderúrgica de Ensenada. Caja 1989, carpeta 39, legajo 33, tomo II.

de los despedidos<sup>91</sup>. La Agrupación Metalúrgica Felipe Vallese (adherida a la JTP) distribuyó un volante donde informaba que había existido una "maniobra PATRONAL-SINDICAL", y que, si bien no habían logrado todo lo que pedían, esta intervención ministerial implicaba un triunfo parcial. Seguirían la lucha por la reincorporación de los despedidos, el reconocimiento de la Comisión Interna Provisoria y el aumento salarial (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH; 2015).

Más allá de la conciliación obligatoria, este ciclo conflictivo se cerró recién los primeros días de septiembre, cuando el día 3 fue secuestrado el Ing. Enrique Mascardi, quien se desempeñaba como directivo en Propulsora Siderúrgica. Un volante informaba sobre el "matonaje de la empresa" como el tiroteo en la puerta de la fábrica o los variados ataques a compañeros. Se afirmaba allí que "se nos acabó la paciencia" y "detuvimos a Mascardi"<sup>92</sup>.

El día 9 de septiembre, la empresa emitió un documento llamado "Disposiciones generales de la vicepresidencia ejecutiva", destinado a la Gerencia General, Gerencia de Planta, Subgerencia de Relaciones Industriales, Jefes de Dtos. de Plantas y a todo el personal de Planta. En primer lugar informaba que el día 3 de ese mes, el Ing. Mascardi, que se desempeñaba como Subgerente administrativo de la planta, no se presentó, habiendo salido normalmente de su casa. Luego de diversas averiguaciones y de encontrarse su automóvil abandonado se planteó una hipótesis de secuestro, que fue confirmada posteriormente. Al mismo tiempo, y en cuanto a la autoría del secuestro, se halló un volante en uno de los baños de los galpones de la fábrica mediante el cual el comando autotitulado "Horacio Chávez"<sup>93</sup>, perteneciente a la organización Montoneros, se hacía responsable del secuestro y exigía a la empresa lo siguiente:

1. *la reincorporación de todos los trabajadores despedidos a partir del 23 de mayo de 1974 cualquiera hayan sido las causas del despido*

---

91 Disposición del Ministerio de Trabajo Nro. 414. Expediente 126.451/74. Archivo personal de un trabajador.

92 Archivo DIPBA. Asunto Propulsora Siderúrgica de Ensenada. Caja 1989, carpeta 39, legajo 33, tomo II.

93 Horacio Chaves fue un histórico dirigente peronista, alineado claramente a la izquierda en los años 70, y un importante dirigente de la "Resistencia peronista". Unos pocos días antes del secuestro del Ing. Mascardi, el 7 de agosto, había sido salvajemente asesinado junto a su joven hijo Rolando, por un comando de la Concertación Nacional Universitaria al mando de Anibal Gordon, César "Pino" Enciso y Eduardo Ruffo. Ver: <http://www.ruinasdigitales.com/causa-peronista/comunicadodelosmontoneros26/>; <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-80006-2007-02-05.html>; [https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/salve-mataron-padre-hermano\\_0\\_H1rW\\_lfkCFx.html](https://www.clarin.com/ediciones-antteriores/salve-mataron-padre-hermano_0_H1rW_lfkCFx.html);

2. *un aumento salarial a todos los trabajadores en base a la creación de nuevas categorías internas con retroactividad al 23 de mayo de 1974 (fecha de la toma de fábrica)*
3. *pago de los días caídos a la totalidad del personal afectado en el conflicto*
4. *retiro de todas las fuerzas represivas y de seguridad de la planta*
5. *retiro del juicio penal contra 11 trabajadores*
6. *reconocimiento y movilidad dentro de la planta de la comisión interna designada por los trabajadores como el lugar de los traidores de la UOM*

La empresa accedió al pedido “para resguardar la integridad física del secuestrado y debido a que resulta necesario adoptar las medidas urgentes y necesarias para conciliar todos los extremos y que eso es motivo propio de una decisión de la empresa”. En esa disposición enumeraron cada una de las medidas a tomar respetando las exigencias. Respecto del punto 4 se comprometían a “Retirar las fuerzas de seguridad adicionales que permanecían en el perímetro del establecimiento y que a la fecha sólo se mantienen las que son ‘propias, comunes y habituales’ en tiempos normales”. Es decir, allí no sólo se reconocía la militarización de la zona aledaña a la fábrica sino la presencia habitual de las mismas dentro del establecimiento. Respecto del pedido de reconocimiento de la comisión interna respondieron de manera un poco ambigua informando que iban a “respetar las disposiciones legales vigentes y continuar sosteniendo la necesidad de que los trabajadores cuenten con un cuerpo de delegados y una comisión interna que los represente adecuadamente y que hará todo lo que esté a su parte para garantizarlo”.

Asimismo, planteaban que “hace un deber además de llamar a la reflexión a todo el personal sin distinción de categorías ni de exclusiones de ninguna clase a que preste la máxima colaboración y comprensión para obtener dentro del ámbito de la planta la pacificación de los espíritus tan necesaria para la protección de la llamada fuente de trabajo hoy seriamente comprometida en su normal y eficiente funcionamiento”. Según se afirmaba, esta disposición firmada por el Vicepresidente ejecutivo de la empresa, Ing. Salvador San Martín, sería exhibido en las pizarras del establecimiento.

Asimismo, fue leído el 10 de septiembre de 1974 ante una asamblea de setecientos trabajadores por el “Turco” Cherri. Ese día, la empresa también se comprometió a reconocer al nuevo cuerpo de delegados que surgiera de una nueva elección<sup>94</sup>. Mientras esperaban el llamado a elecciones fue reconocida la Comisión Interna Provisoria. Entre

---

94 Ducid, 2014. Op. Cit. Pag 119

algunos de sus miembros se encontraban, según registró la DIPBA<sup>95</sup>, el “Turco” Cherri, Carlos Scafide y Salvador De Laturi<sup>96</sup>.

### **Cuando el miedo de enfrentar a la patronal se supera colectivamente**

A partir de que fueron reconocidos los delegados representativos, se evidenció una mayor fortaleza de la Comisión Interna y una profundización del tipo de demandas y las exigencias sobre su cumplimiento. Más allá que muchos trabajadores han expresado en las entrevistas que en esos años no sólo estaban en juego demandas sindicales, sino de cambio político radical, lo cierto es que gran parte de los trabajadores, al decir de uno de ellos, “un 90% participábamos” de las acciones gremiales, algo que es compartido por la mayoría debido al recuerdo sobre la masividad de las acciones obreras.

Entre los meses de octubre y diciembre de 1974, comenzaron a expresarse un número creciente de demandas, que iban más allá, aunque incluían cuestiones salariales. Hubo demandas importantes respecto de las condiciones de trabajo y del estado de las maquinarias con las que ellos trabajan. Algo recurrente en esta empresa: eran los trabajadores quienes se encargaban de informar las reparaciones necesarias. Es decir, la conducción empresarial en los hechos no tomaba esto como una responsabilidad propia, sino que gracias a la representación gremial se lograban que determinadas medidas de seguridad sean realmente implementadas por la empresa. Uno de los delegados al contar su día a día afirmaba que iban a “los vestuarios a buscar problemas”. Si bien es llamativo que en estas actas no se dejó evidencia de “accidentes”, muchos de los reclamos realizados tenían que ver con condiciones de trabajo que afectaban a los trabajadores, y que hizo que Propulsora tuviera fama de ser una empresa de “enfermos”, “locos” y “mutilados”. A modo de ejemplo, la limpieza de los vidrios de los puentes grúas reclamada por los obreros, seguramente respondía a que el impedimento de “ver” era un riesgo enorme, ya que gran parte de los accidentes con grúas se producían cuando el que la manejaba, que estaba a 30 metros de altura, no veía alguna situación que estaba ocurriendo de manera ordinaria o extraordinaria abajo, y al continuar con el procedimiento habitual podía generar un accidente. Otras demandas han sido la necesidad de limpieza de los restos de aceite que quedaban en el piso. Un golpe o una caída en

---

95 Archivo DIPBA. Asunto Propulsora Siderúrgica de Ensenada. Caja 1989, carpeta 39, legajo 33, tomo II.

96 Todos resultaron víctimas del Terrorismo de Estado o de grupos de ultraderecha, hechos que serán retomados en el próximo capítulo.

algunos sectores de la fábrica podía derivar en un hecho grave. La entrega de “capotes para lluvia” también fue cursado en esas reuniones, así como mejores condiciones para los trabajadores del puerto.

Las demandas vinculadas al salario incluyeron a trabajadores directos, por ejemplo, por errores en la liquidación de sueldo y/o no pago de horas extras, pero también a “jornalizados” y contratados.

Con respecto a las condiciones de contratación, hubo una preocupación que se fue profundizando durante 1974. Uno de los pedidos fue que se “mensualice” al personal “jornalizado”. Según el convenio colectivo de la UOM<sup>97</sup>, el personal mensualizado cobra un sueldo que deriva de un cálculo de 200 horas de trabajo mensuales. En cambio, al personal jornalizado, se le calcula el salario por “jornal” que no necesariamente llega a cubrir 200 horas mensuales, es decir, el personal jornalizado era más flexible, al igual que el personal de las empresas “contratistas”. La lucha contra la tercerización laboral también fue parte de aquellas peleas “originales”

*“Para que te des una idea, en la pelea original, porque en Propulsora siempre hubo empresas, y esa es una cosa que nosotros... y una pelea original que teníamos cuando éramos delegados nosotros (...) era que todos los compañeros de las empresas pasaran de alguna forma a formar parte de la empresa. La pelea original, antes de Menem*

*-sí, sí, él se refiere a más o menos de la época de la Lista Blanca, que la empresa toma gente y absorbe a... por ejemplo a los chicos de limpieza, a los chicos que estaban haciendo por ejemplo la pintura de la estructura, eh... iba a absorber a los de los kioscos y después los dejaron en... no sé quién, había intervenido el sindicato, y quedaron en gastronómicos. Después todos los demás, nos tomó la empresa”<sup>98</sup>*

En reuniones entre delegados y patronal, se expresaron disconformidades con respecto a la tercerización y las relaciones entre personal “contratista” y “de planta”. En dos sectores se pudieron apreciar estas tensiones: el comedor y el taller mecánico.

---

97 Ver el convenio en <http://www.intersindical.com/materias/page/contenido/01convenios/textoscompletos/METALURGICOS%20RAMA%20GENERAL.htm>

98 Diálogo en entrevista a dos trabajadores: Carlos (ya citado y otro trabajador que fue trabajador de Propulsora desde el 72 hasta el 79. En esos años tuvo participación gremial en la Lista Blanca). Entrevista realizada por Alejandra Esponda, el 21 de marzo de 2006.

El comedor no se encontraba tercerizado, sin embargo, ante variados reclamos sobre el mal estado de la comida y el refrigerio, o la poca variedad ofrecida, la empresa propuso mejorar el servicio “incluyendo comidas calientes, otorgando su atención a concesionarios especializados”. Por otro lado, proponía otorgar un monto de dinero y no los “vales” habituales (que se canjeaban por un almuerzo o un refrigerio). Los trabajadores rechazaron ambas propuestas. En el caso de la tercerización del comedor respondieron que “Considerando que los servicios de Comedor y Refrigerio son una conquista obrera, mantendrá los mismos sin innovar, pero sí bregando por su mejor funcionamiento en beneficio de su personal”. El rechazo de los vales, se justificaba por la desvalorización del dinero, que llevaría a que los trabajadores no pudieran si quiera comer bien y debieran abonarlo de sus salarios. En cambio, el vale por una comida garantizaba un mínimo de alimentación, que además, podría ir mejorando con las demandas obreras.

En el taller mecánico, en noviembre de 1974 en una reunión con la patronal, la parte gremial solicitó que “Dado que el personal contratista que se desempeña en STAL/M (taller mecánico) realiza 16 hs. diarias de trabajo, se solicita que 4 de estas horas las realice el personal de STAL/M a nivel extra”. Este pedido es muy interesante, ya que logró poner en discusión diversos aspectos. Por un lado, el más relevante en una primera lectura fue la afirmación de que el personal contratista, contra toda legislación, trabajaba 16 horas diarias. Por otro lado, el pedido de que esas horas contratistas puedan ser cubiertas como horas extras por personal directo, no sólo parecía pretender equiparar las cargas de trabajo e incrementar los ingresos por medio de las horas extras de los directos, sino que muy probablemente, como hipótesis, también pretendía reducir los conflictos dentro de la propia clase. Esta hipótesis surge del hecho de que allí se solicitaba que en adelante la empresa tuviera en consideración cubrir las “vacantes” de “orgánicos”<sup>99</sup> con personal actualmente tercerizado. Esto buscaba claramente una igualación de las condiciones de trabajo entre compañeros, con el pase de contratados a directos aunque esto no eliminara totalmente la tercerización laboral. Asimismo, se pueden leer entre líneas que no sólo contratistas y directos compartían el espacio de trabajo, sino que las tareas realizadas por los primeros debían ser las mismas o similares a las realizadas por personal directo. De lo contrario no podrían ser reemplazados fácilmente.

---

99 Otra manera en que se denominaba al personal directo.



Finalmente, teniendo en cuenta los hechos represivos que ya habían comenzado a suceder en la planta, en diciembre de 1974 los trabajadores pidieron “que se retire la vigilancia policial ejercida sobre relojes y acceso al vestuario general”. Ya había existido un pedido de informe sobre las atribuciones del personal de vigilancia, que había dado lugar a una explicación poco clarificadora por parte de la patronal. De hecho, las políticas empresarias de profundización de la instancia de control y vigilancia continuaron en aumento, al igual que los reclamos de los obreros respecto del retiro de las fuerzas represivas de los lugares de trabajo.

A partir de diciembre de 1974 y durante 1975 se produjo un incremento de la conflictividad sindical. Los trabajadores de Propulsora fue uno de los grupos que formaron y condujeron la Coordinadora Interfabril<sup>100</sup>, protagonizando las movilizaciones masivas de junio y julio de 1975, que enfrentaron las políticas de Celestino Rodrigo. La histórica movilización de junio de 1975 a Plaza de Mayo en Capital Federal, cuya consigna algunos recuerdan como "14250 o paro nacional", donde se exigía la homologación de los convenios y la vigencia de la Ley 14250 (que reglamenta las Convenciones Colectivas de Trabajo), es recordada de esta manera en una entrevista colectiva de ex trabajadores

*"...esa vez salimos de Propulsora, se había hecho relación con todas las fábricas de acá, con Astilleros, todo, entonces como en Astilleros había retenciones, un sector a salir, vinimos hasta la Plaza Belgrano, a pie, hicimos una asamblea ahí con los de Astilleros que salían, la otra mitad había quedado adentro. Hicimos una asamblea en la cual no me olvido nunca cuando el Gaucho Garín<sup>101</sup> terminó diciendo: mi mujer me golpea el plato todos los días con un hueso pelado , ¿te acordás? Bueno movilizamos Astilleros y salió Astilleros con nosotros, salimos por el camino y levantamos a la petroquímica, sacamos la petroquímica, seguimos por el camino y enganchamos la 32, se empezaron a cruzar vecinos y vecinas, viejas y viejos. Bueno, cuando llegamos a la Plata nos asustamos, mirábamos para atrás ... los helicópteros de los milicos arriba". Otro compañero agrega: ¡una de gente!"<sup>102</sup>*

Nos interesa esta cita, porque son varios los testimonios sobre las marchas "levantando" de camino compañeros y compañeras de las fábricas de la zona para

---

100 Estas coordinadoras se habían formado en distintos puntos del país y en los cordones fabriles de la provincia de Buenos Aires (Slatman, Rodríguez y Lascano, 2009)

101 Arturo "el Gaucho" Garín fue detenido y desaparecido el 9/12/1976.

102 Diálogo en entrevista colectiva. Abril de 2006.

engrosar la movilización, lo que refleja un grado de organización y movilización importante, que incluía a los estudiantes

*"teníamos una sociedad permanente con el estudiantado acá de La Plata. Cuando salíamos y movilizábamos se nos sumaban los estudiantes"<sup>103</sup>*

Entre agosto y diciembre de 1975, hubo demandas de recomposición salarial en un contexto de crisis inflacionaria, a pesar de que los salarios de esa época eran “tres veces más” que en otras actividades laborales, como algunos puestos de la administración pública<sup>104</sup>. Estas demandas en general finalizaban con aumentos gracias a las medidas de fuerza

*“Yo entré en el 75 y lo que más me llamó la atención, era que ‘\$250000 de aumento ya’ y la fábrica parada; y te los daban” (...) Los de la lista azul no podían ir a la fábrica viste, salvo por algunas decisiones viste escondidos, pero la empresa jugaba a dos puntas, negociaba con la Lista Blanca y negociaba con el gremio. Si el gremio conseguía 10, la Blanca pedía 15”<sup>105</sup>*

Hubo, además, otras demandas más profundas y transformadoras de las relaciones laborales. Por ejemplo, la negociación de un Régimen de Participación en los beneficios por parte de los trabajadores, en el que se logró bajar la cantidad de toneladas a partir de las cuales habría participación obrera en los beneficios, subir los montos de esa participación e incorporar al personal administrativo con un 70 % de participación en relación al 100% de los operarios.

También se pidió que el personal de comedor pase a ser dependiente de la empresa. Si bien como se dijo antes, en principio y por lo que se plantea en los documentos, el servicio no estaba tercerizado, es probable que el personal estuviera contratado con una modalidad más flexible y por tanto más precaria. La preocupación por unificar las modalidades de contratación y condiciones de trabajo también puede desprenderse de los pedidos de que se informe el encuadre del personal de procesamiento de datos, para que éstos tengan los mismos beneficios que se estaban logrando para al personal dependiente encuadrado en UOM.

---

103 Idem ant.

104 Un trabajador que comenzó a trabajar en el año 1975 recordó que dejó su puesto en la administración pública para comenzar a trabajar en Propulsora por la diferencia salarial.

105 Juan, Op.Cit.

En una reunión que parece haber sido muy reñida, los delegados rechazaron categóricamente el aumento del comedor (lo que deja entrever que finalmente la empresa de manera arbitraria había comenzado a abonar un monto fijo para la alimentación del personal). Asimismo, exigían a la empresa que en el término de 72 horas diera cumplimiento de “los beneficios obtenidos” (aunque no se pueden detallar a cuáles se referían) para todo el personal sin excepción; incorporara al Convenio UOM a todo el personal de comedor actualmente encuadrado gastronómicos; declarara la insalubridad en todas las secciones y tomara las medidas necesarias para resolver el “problema del ruido”. Si bien no se pudo encontrar en los documentos las respuestas a los pedidos, sí se dejó asentado que la empresa abonó un aguinaldo extra en diciembre de 1975 y otorgó un aumento salarial a todo el personal. Asimismo, en los días siguientes lograron una recategorización de gran cantidad de puestos de trabajo.

Hacia fines de noviembre, la empresa condonó un préstamo dado previamente al personal y a los pocos días otorgó un anticipo salarial y un nuevo préstamo atendiendo a “la situación económica crítica”. Esas concesiones estaban en función del “desarrollo de las actividades productivas dentro de un marco de normalidad, para lo cual la representación empresaria descuenta desde ya la más amplia colaboración de todo el personal a tal fin”.

A mediados de diciembre, los delegados lograron una nueva recomposición salarial y una “bonificación graciable” para todo el personal por única vez. La última acta a la que se tuvo acceso fue firmada el 16 de diciembre de 1975.

Este período fue recordado en las memorias empresariales como un período donde tuvieron que dar respuestas a los pedidos obreros. En el documento se incorporó por primera vez un apartado específico para dejar constancia de las “Condiciones de trabajo”. La empresa listaba allí las mejoras “ambientales” y ecológicas en los puestos de trabajo realizadas durante el período tales como: ampliación y habilitación de las oficinas en planta, construcción de cabinas para ordenadores en las líneas productivas, calefacción en las áreas de trabajo, modificación del sistema de aspiración de humos en decapado, ordenamiento de la circulación en áreas de los sectores productivos, se encontraba en ejecución un sistema de aireación del sótano del tándem, control de los efluentes industriales líquidos y gaseosos con un nuevo sistema de desagüe de la planta regeneradora de ácido, servicios en la planta de separación de aceite, sistema de absorción

y lavado de los vapores de ácido clorhídrico. Por otro lado, en lo que refería a la “Asistencia” al personal remarcaban la ampliación en la clínica médica, con una futura atención de 24 horas del día. Por otro lado, informaban que habían implementado préstamos al personal, becas para los hijos, asistencias en nacimientos, campamentos recreativos en diversos lugares del país y la consolidación de un “Círculo recreativo” que funcionaba en el “Balneario de Propulsora” con concursos y actividades deportivas.

Así como se presentaban los avances en las condiciones de trabajo y “asistencia” a los empleados, también se dejó constancia de una preocupación en aumento: el nivel de conflictividad interna, que se daba de manera paralela a un aumento de la misma a nivel regional. La empresa reconocía que durante esos años no había logrado que las políticas de capacitación y formación al personal se vieran reflejadas en un aumento de la productividad, debido a la conflictividad laboral, viéndose “neutralizados” los esfuerzos empresariales, aunque confiaban “que en el futuro los mismos serán compensados con la obtención de los objetivos previstos”. La esperanza en “el futuro” resulta al menos llamativa, ya que fue la propia empresa la que expresó preocupación porque no sólo no se habían logrado resolver los conflictos iniciados en mayo de 1974, sino reconocía un momento cada vez más conflictivo en la empresa y en la región. Textualmente planteaban “la situación creada a raíz del conflicto laboral suscitado en el mes de mayo de 1974 tuvo un principio de solución recién en el mes de septiembre del mismo año”, aunque “desafortunadamente, como se pudo comprobar en los meses siguientes el referido principio de solución fue más ilusorio que real”. Asimismo, informaban que “Si bien los cuadros orgánicos y los equipos no sufrieron deterioros, las secuelas del proceso vivido en la planta repercutieron con mayor intensidad en el comportamiento disciplinario del personal y el elevado ausentismo”. Por otro lado, también realizaron alusiones a las recordadas jornadas de junio y julio de 1975: “en los primeros meses de 1975 las reclamaciones de índole salarial planteadas con antelación a la fecha de convocatoria de las convenciones colectivas crearon cierta intranquilidad laboral en la zona de Ensenada, que alcanzó su pico más álgido en los meses de junio y julio”.

Hay dos cuestiones sobresalientes a mencionar de ese año. Por un lado, la patronal se vio obligada a acceder a muchos de los pedidos que previamente había rechazado, pero a su vez expresó confianza en que esta situación se resolvería en un futuro cercano. Respecto de esta confianza empresarial en el futuro, un trabajador que comenzó a trabajar en ese año estaba sorprendido por una situación que le generaba interrogantes. Veía que,

comparada con otros momentos, la fábrica estaba “parada”, aunque se estaba realizando un según él un “acopio” de material previendo, según su opinión, un “proceso a futuro”

*“estaba la fábrica prácticamente trabajando a media máquina y acopio total de materiales. Inclusive del camino de Punta Lara desde la costanera a la Diagonal 74, inclusive hubo bobinas que se cayeron a la Laguna que nunca se... iel acopiado era terrible!”<sup>106</sup>*

Por otro lado, las concesiones otorgadas por la empresa no pueden ver de manera separada al creciente protagonismo de delegados combativos, que durante la dictadura o en los meses previos fueron asesinados o desaparecidos. Entre los años 1974 y 1975, participaron de las reuniones entre patronal y sector gremial, al menos cinco trabajadores que luego fueron víctimas del terrorismo de Estado o de los grupos paramilitares de ultra derecha. Nos referimos a Omar Jacinto Cherri Barberis, Salvador Abelardo De Laturi Zapata, Raúl Pereyra Ferreyra, Rubén Humberto Southwell Altamira y Eduardo Oscar Suarez Martínez. Resulta importante nombrarlos, ya que el tipo de demandas que ellos expresaron ante la patronal, fueron claramente aquellas que la empresa no estaba dispuesta a aceptar.

En este capítulo pudo apreciarse una creciente organización en el lugar de trabajo, de la mano con el surgimiento de un activismo sindical masivo que eligió a sus propios representantes, y que puso en cuestión y demandó no sólo cuestiones salariales o de condiciones de trabajo, de por sí muy importantes, sino que también logró poner en cuestión las relaciones de propiedad instauradas a partir de las relaciones de producción capitalistas. La toma de fábrica, la gestión de los tiempos y cuotas de producción, la exigencia de la participación en los beneficios y en las decisiones de gestión de la fuerza de trabajo, fueron sin duda fundamentales en las preocupaciones expresadas por la patronal en su Memoria y Balance anual, que anticipaba una pronta resolución. El próximo capítulo, efectivamente estas preocupaciones empresariales, encontrarán las vías de resolución por medio de la violencia y la represión extrema de sus trabajadores más activos.

---

106 Juan, Op. Cit.

## Capítulo 3- “Desde ese día nuestra vida nunca fue igual”.

### Genocidio y experiencia obrera

*“si vos me decís la época hasta el 24 de marzo, hasta el 23 de marzo yo me acuerdo un día soleado, si vos me decís a mí, es un día soleado, feliz, alegre, de calor, todo lo que hice en esa etapa. Y del 76 al 83 es una tarde gris, lluviosa, de mucho frío, cualquier día que vos me preguntes de esa etapa...”<sup>107</sup>*

### Parte 1- Violencia contra los trabajadores en los márgenes del Estado. Los asesinatos previos al Golpe

#### Viejas y nuevas preocupaciones empresarias

En el marco de desarrollo de la segunda guerra mundial, en Italia y al mando de importantes empresas siderúrgicas, Rocca ya había pasado por momentos en los que había que combatir el “comunismo”. “Fábricas y depósitos eran naturalmente los objetivos privilegiados de los bombardeos” del régimen fascista y Agostino “cargaba sobre sus espaldas” “la responsabilidad de las vidas humanas y del *sacrificio laboral que podía asegurarle la victoria y por lo tanto la paz al propio país*”<sup>108</sup>. Las fábricas, se habían convertido en espacios en

*“abierta oposición al régimen, en la mayoría de los casos encabezada por núcleos clandestinos de inspiración comunista. (...) Volantes manuscritos, frases escritas sobre los muros de los comedores y hasta pequeños sabotajes a la producción dan cuenta de la presencia de estos focos de protestas. Se hace sentir también la autoridad de la policía. En marzo de aquel inquieto año de 1943, llega al escritorio de Rocca una carta firmada por el jefe de la Organización de Vigilancia y Represión del Antifascismo de Liguria: es una lista de 400 nombres de obreros y empleados cuyo despido en masa se exige por ‘actividades subversivas’” (Offeddu, 2010:155).*

---

107 Turco, Op. Cit.

108 Subrayado mío.

En Argentina, a fines de 1975, Rocca, el mismo “general” funcionario fascista, dispuesto a realizar “sacrificios laborales”, para mantener la productividad y la integridad de la empresa “por encima de cualquier cosa”, se volvió a enfrentar al desafío del avance “comunista”.

Este biógrafo reconstruyó esos años en Argentina:

*“A partir de principios de la década de 1970, facciones políticas de todas las tendencias habían encontrado en la subversión y en la anarquía sindical el mejor terreno y la mejor arma para desarrollar su propia lucha. (...) Oleadas de violencia barrían las calles y las fábricas, hasta que estas últimas se convirtieron en la primera línea del frente de batalla. Huelgas sin preaviso, sabotaje y atentados estaban a la orden del día. El miedo invadió también los establecimientos de la Dálmine Siderca y los de Propulsora, pero allí, a diferencia de lo que ocurrió en otras partes, las cosas no sobrepasaron ciertos límites”. (...) Cuando se producían disputas, las partes involucradas las dirigían por medio de largas y pacientes negociaciones, sin perder de vista el viejo principio que ya había reinado entre los hombres de la Ansaldo y de la Dálmine italiana: Respeto recíproco, tanto por los hombres como por las ideas y por las posturas personales; y por encima de todo, por el patrimonio común, los intereses de la empresa en la que podían reconocerse tanto el patrón como el obrero. (...) La guerra absurda que rugía en el exterior apenas si rozó esos establecimientos” (Offeddu, 2010:305)*

Un directivo afirmaba que

*“Para todos (...) fue un período de tensión, de descontento, también para mí fue un momento desalentador en el que aparecía la idea de tirar todo por la borda, pero entonces su auto llegaba al playón y Rocca bajaba solo, con una sonrisa, y escuchaba, hablaba con todos con su estilo particular y entonces nos devolvía la confianza, la voluntad, el entusiasmo por volver a trabajar y crear algo, para nosotros y para los demás”. (Offeddu, 2010:305-306).*

La imagen del padre que llega a la casa para devolver la confianza de que lo malo pasará resulta muy elocuente. Sin embargo, este capítulo presenta una realidad completamente distinta a esta nueva construcción empresarial escrita por este biógrafo. Como se verá enseguida, esta visión de una “guerra” que estaba sucediendo “en el exterior” de las fábricas del Grupo Techint, no resulta acorde a las experiencias obreras. En primer lugar, porque la noción de guerra no da cuenta de la realidad, ya que se trató de un proceso represivo contra los trabajadores; y en segundo lugar porque resulta falsa la afirmación de

que esos procesos apenas si habían rozado los establecimientos. Por el contrario, los establecimientos fabriles fueron territorios privilegiados de represión y persecución.

Para que todo estuviera “en orden” nuevamente no sólo fue necesaria la implantación de un nuevo patrón de acumulación de irrumpiera la ISI en nuestro país y comenzara un proceso de desindustrialización y valorización financiera, que transformó la estructura económico-productiva, sino que esa transformación tuvo las características de una “revancha clasista” que tuvo como objetivo un disciplinamiento social (Basualdo, 2010).

### **Vigilancia y represión en los meses previos al Golpe de estado de 1976**

Se podría afirmar casi con total seguridad, que la apertura de la empresa y la instalación de un sistema de vigilancia, control y disciplinamiento fabril, fueron simultáneos, no sólo por medio de las estructuras jerárquicas empresariales habituales, sino por medio de agentes especializados, en algunos casos pertenecientes a la fuerza pública, ya sea de manera explícita o encubierta.

Por un lado, existen pruebas de la existencia de un Destacamento Policial a partir de un expediente de la justicia laboral llevado a cabo por un agente policial contra la empresa. En dicho expediente se da cuenta de la existencia dentro de la planta de un “Destacamento de protección”, perteneciente a la Policía de la Provincia de Buenos Aires, que funcionó dentro de la planta al menos desde el año 1971. La misma empresa afirmaba en dicho expediente que el destacamento era financiado completamente por Propulsora, bajo el amparo del decreto 10.872/59 sancionado durante el gobierno de Frondizi. Lamentablemente, ese expediente no brinda información más detallada respecto de las funciones y atribuciones de la policía dentro del establecimiento.<sup>109</sup> Lejos de ser una práctica extraordinaria, en otras grandes empresas se ha podido comprobar la existencia de estos destacamentos. En un estudio sobre la responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad, en 8 empresas sobre 25 encontraron tales prácticas<sup>110</sup>. Allí se afirmó que “el gobierno nacional [de Frondizi] había dictado el decreto secreto que ordenaba el Plan Conintes<sup>111</sup>, que se aplicó en marzo de 1960. La ley provincial establecía modalidades de

---

109 Expediente Nro. 3563, Tribunal de Trabajo Nro. 3.

110 En ese momento aún no se tenía conocimiento de la existencia de la misma en Propulsora Siderúrgica (que formó parte del estudio), por lo cual hoy en día, serían 9 casos de 25 al menos.

111 Del que hicimos referencia en el Capítulo 2.



construcción y funcionamiento, derechos y obligaciones, de los servicios de policía particular, bomberos voluntarios, serenos particulares y agencias de investigaciones privadas. Entre los considerandos, se establecía “que en el territorio de la provincia existen numerosos e importantes establecimientos agrícolas ganaderos, fábricas y usinas cuyos cuantiosos intereses ha justificado autorizar el funcionamiento de un servicio de vigilancia especial como encargado de su particular custodia”. Estaban autorizadas a “practicar toda clase de averiguaciones, tanto de orden civil como criminal, realizar vigilancias y seguimientos, determinaciones de solvencia moral o material, búsqueda de personal y domicilios y toda otra de naturaleza similar” (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH, Tomo II, 2015: 426)

En el caso de Propulsora Siderúrgica, es muy interesante reflexionar acerca de que se pudo tomar conocimiento de la existencia del destacamento a partir de una denuncia ante el Ministerio de Trabajo de uno de los policías que trabajaba allí<sup>112</sup>, por una demanda laboral contra la empresa, a la que pedía le reconozca la relación laboral y le abone la indemnización correspondiente. La demanda fue realizada por medio de un abogado platense, Marcelo E. Ponce Varela<sup>113</sup>, en representación de un aparente empleado de Propulsora Siderúrgica despedido. Se basó en que el empleado habría comenzado a trabajar el 26 de febrero de 1971, prestando servicios para la demandada “como agente del destacamento particular de vigilancia que posee y costea Propulsora Siderúrgica”. Allí se afirmaba que trabajó hasta el 31 de diciembre de 1972 momento en que la empleadora lo dio de baja y procedió a despedirlo. Asimismo, informaban los montos salariales percibidos, la duración de la jornada laboral y el número de legajo de Propulsora Siderúrgica. A su vez, se indicaba que dicho empleado había ingresado a la Policía de la Provincia Buenos Aires el 16 de agosto de 1966, período que, según el abogado, la empresa había computado como antigüedad.

Ante la demanda, la empresa respondió que “No es cierto que el actor se haya desempeñado bajo la relación de dependencia con contrato de trabajo en Propulsora Siderúrgica”, aunque “Es cierto que el actor se desempeñó en el Destacamento de Policía Particular de la planta Industrial”. Este destacamento, aclaraban, “funciona debidamente

---

112 Denuncia presentada por el agente de la policía de la Provincia José Alberto Cordero.

113 Este abogado, luego fue testificante en un juicio contra integrantes de la CNU (Concertación Nacional Universitaria), ya que su primo fue un importante integrante de esta banda de ultraderecha, Gastón Ponce Varela, asesinado en 1975, luego de que la banda que integraba cometiera decenas de asesinatos de militantes, tiroteos en distintas Facultades y sindicatos.

autorizado y amparado por las disposiciones del decreto de esta provincia nro.10872 del año 1959”. Reconocían que el agente había sido dado de baja, aunque se ignoraba la fecha exacta, los motivos de la baja y el ingreso percibido por él, ya que, si bien Propulsora Siderúrgica “mantiene económicamente el Destacamento, éste depende jerárquicamente de la Jefatura de la Policía de la Provincia de Buenos Aires”. Si bien “la designación del personal se hace a propuesta de los sostenedores de los servicios”, “su designación como acto formal y verdadero lo efectúa el Jefe de la Policía” de quien dependían jerárquicamente ya que se encontraban sometidos al régimen policial.

Por otro lado, la empresa negó haber pedido la baja del agente, aunque, en el propio expediente se citaba una carta en la que la empresa le habría solicitado al Jefe de Policía la baja debido a “que el mencionado agente ha incurrido en grave negligencia según consta en sumario que se instruye en la Seccional 5ta. de La Plata”, que fue caratulado como de “lesiones culposas”. Lamentablemente, si bien no fue posible conocer cuáles habían sido esas negligencias, hay dos cuestiones importantes a remarcar. Por un lado, el agente reclamaba la indemnización a la empresa porque evidentemente sus tareas diarias eran establecidas por Propulsora Siderúrgica y se debía subordinar a esa escala jerárquica (más allá de que también estuviera inserto en otra escala jerárquica dentro de la Policía de la Provincia). Por otro lado, resulta llamativa la relación existente, ya desde aquellos años, entre la Comisaría 5ta de la Ciudad de La Plata y la empresa La Comisaría 5ta. fue transformada durante la dictadura en un Centro Clandestino de Detención (CCD) por donde permanecieron detenidos-desaparecidos varios trabajadores de la empresa y de las empresas de la región en lo que se conoció como el “Circuito Camps”<sup>114</sup>.

En el mismo sentido, otro documento preservado por el archivo de la ex DIPBA confirma la participación de las fuerzas de seguridad en la planta

---

114 Los CCD reconocidos hasta el momento y que formaron parte del Circuito fueron: Comisaría V de La Plata, el Destacamento de Arana, la Brigada de Investigaciones de La Plata, la Subcomisaría de Don Bosco denominada "Puesto Vasco", COT I Martínez y la Brigada de San Justo. Ver <https://www.cij.gov.ar/nota-11023-Lesa-humanidad--difundieron-los-fundamentos-del-fallo-que-conden--a-23-acusados-por-el--Circuito-Camps-.html>. Accedido: 28/3/19.

PERSONAL DE F.F.A.A.- F.P.S.S.- F.P.F.P. EN ESTABLECIMIENTOS FABRILES  
DELEGACION INTELIGENCIA LA PLATA

JERARQUIA	APELLIDO Y NOMBRE	CARGO O FUNCION	EMPRESA	DOMICILIO	T.E. PARA/UBIC
✓ Mayor Ejercito	[REDACTED]	Director	Fabrica Militar Acido Sulfurico	Puerto La Plata ( Berisso )	[REDACTED]
✓ Sub-Prefecto	[REDACTED]	Jefe Vigilancia	Fco Swift	Puerto La Plata ( Berisso )	[REDACTED]
Crio.Gral.	[REDACTED]	Director Agencia La Plata	Propulsora Siderurgica	Avda.Costanera y Alte Brown Col. 69 Ensenada	[REDACTED]
✓ Crio. Insp	[REDACTED]	Jefe de Servicio	"	" "	[REDACTED]
✓ Tte.Cnel.	[REDACTED]	Jefe de Seguridad	Y.P.F.	Puerto La Plata ( Berisso )	[REDACTED]
✓ Tte.Cnel	[REDACTED]	Jefe R.Industrial	"	" " "	[REDACTED]
✓ Crio.Insp.	[REDACTED]	Jefe de Seguridad	Petroquimica	Calle 70 N° 2140 La Plata	[REDACTED]
Prefecto Gral Penales	[REDACTED]	Jefe de Seguridad	Astilleros R.S.	Calle 120 N° 2140 La Plata	[REDACTED]
✓ Crio.Mayor	[REDACTED]	Jefe de Seguridad	D.O.S.Pcia B.A.	Punta Lara Calle 8 N° 835	[REDACTED]
✓ Comisario	[REDACTED]	Jefe de Seguridad	Gas del Estado	Calle 10 N° 686 La Plata	[REDACTED]
✓ Crio.Gral	[REDACTED]	Jefe de Seguridad	S.I.A.P.	Calle 514 y Cno.Gral.Belgrand	[REDACTED]

Fuente: Archivo de la ex D.I.P.B.A.

Este legajo<sup>115</sup> contiene los nombres y funciones que cumplían los agentes encubiertos en Propulsora Siderúrgica. Los dos agentes fichados eran de grado comisario y se desempeñaban uno como Director Agencia La Plata, y el otro como "Jefe de Servicio".

Otros archivos también dieron cuenta de esta estructura de inteligencia. En un documento incorporado en una causa por delitos de lesa humanidad se afirmaba en la foja de servicios de un agente - con antecedentes en dirección de inteligencia- que tenía como destino laboral la planta de Propulsora, al menos entre los años 1969 y 1971. Otro caso bastante claro en este sentido es el del Prefecto Mayor Félix Ovidio Cornelli, juzgado y bajo arresto a partir de su actuación en delitos de lesa humanidad en la Fuerza de Tareas 2, en la zona de Bahía Blanca. En su foja de servicios figura que una vez que alcanzó el grado de Prefecto Mayor en 1976, pidió el retiro y estuvo destinado en Campana, San Nicolás y

115 Archivo DIPBA Asunto: Personal de Fuerzas de Seguridad que se desempeña en distintos establecimientos fabriles F. Grem- Carpeta Varios, Leg. 101 a 120 - leg. 108, Caja 1706, Mesa B 2007. Si bien este expediente no tiene fecha y los responsables del archivo no la han podido reconstruir, es indudable que se trató de personal que actuó en las empresas a partir de 1969 (ya que esta es la fecha de apertura de Propulsora Siderúrgica, empresa citada en tal documento).

San Isidro. Luego trabajó como Jefe del Departamento de Operaciones del Puerto La Plata "para la empresa Propulsora Siderúrgica de Techint durante dos años y finalmente en una empresa de seguridad y servicios portuarios hasta el año 1984 donde se jubila definitivamente"<sup>116</sup> (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH, 2015: 74)

Sin embargo, es interesante reflexionar respecto de que, estas estructuras de inteligencia fueron develadas en la investigación primero en el propio trabajo de campo, en entrevistas etnográficas, y luego pudieron ser corroboradas en documentos, que luego avalaron las hipótesis y/o certezas de los trabajadores. En las primeras entrevistas realizadas en el marco de esta investigación en el año 2005, los trabajadores daban cuenta de la convivencia en la fábrica con agentes de inteligencia encubiertos, lo que llevó a rastrear los archivos de la ex DIPBA, y muchos años después y a partir del trabajo colectivo antes citado, otros documentos que fueron en la misma dirección. Aquellas percepciones de los trabajadores tenían base en la vida cotidiana. Los trabajadores eran vigilados. En una localidad como Ensenada donde "todos se conocen", las "anécdotas", las coincidencias, dejaban entrever las estructuras de vigilancia, que fueron fundamentales en la coordinación de la represión:

*"trabajaba en comunicaciones en la policía, y a su vez trabajaba en el tándem con nosotros"<sup>117</sup>*

*"El gordo venía de la Marina, antes de entrar a Propulsora (...) tomaba mate con nosotros, en la grúa tres, en la grúa tres trabajaba"<sup>118</sup>*

*"había uno que trabajaba que era un milico que estaba en la grúa de recocado (...) fuimos a la comisaría, (...) y dice -bueno ahora los atiende el comisario-. Entramos, y el Gato lo vio y dice -¿y vos que hacés acá? ahh! Y le empezó a decir de todo"<sup>119</sup>*

Algunos trabajadores sospecharon que algunos empleados de limpieza desempeñaban tareas de inteligencia. Estas sospechas se fundaron en que los trabajadores de limpieza se movían con mayor libertad por toda la planta, podían recorrer distintos sectores y recabar información desde un rol casi imperceptible, sin necesidad de conversar o emitir opiniones sobre las situaciones y/o conflictos.

---

116 ANM, RWP-31-5889677, Bahía Blanca/JF 1 - Fiscalía de Cámara/04-07 Armada/Incidentes/010 Cornelli Félix Ovidio solicita detención domiciliaria/ Pág. 70

117 Alejandro. Op.Cit.

118 Entrevista colectiva, 2006.

119 Entrevista colectiva, 2006.

Una de las anécdotas sucedió en la grúa en la que trabajaba el Turco Cherri, y donde algunos activistas se reunían justamente porque eran lugares de difícil acceso

*“Era una tertulia ir a la grúa del Turco porque estaba muy alto, no sé bien la altura pero deben ser 30 mts y era un lugar donde no tenían acceso, si uno subía por la escalerita adecuada (...) y tenía una cabina interna él estaba allá arriba en su cabina toda de vidrio (...) ahí hacíamos reuniones y no nos escuchaba nadie”<sup>120</sup>*

*“Pero te cuento una anécdota de otro chico, que también desapareció, de Cherri, este... un día estábamos en una grúa... estábamos todos parados así viste, las grúas son chiquititas como esta mesa (...) estamos 4 o 5 muchachos hablando... te imaginas cómo estábamos de apretados y entra un hombre de limpieza (...) y quería barrer ¿viste? Pero no había lugar eh... (nos reímos) y no va Cherri y lo mira así (hace el gesto) -¿Qué hacés acá hijo de puta- le dice, y dice -estoy trabajando- , ¿sabés que era? Subcomisario, porque al otro al descubrirlo le dice ¿qué estás haciendo acá? y, dice, -me mandaron acá, estoy trabajando, dice, vos sabés cómo es esto- dice”<sup>121</sup>*

*“...había un tipo de limpieza estaba apoyado así durmiéndose con la escoba decíamos ‘ahí se cae, ahí se cae’ y por ahí se corta la chapa, se corta la cola (momento de un ruido ensordecedor del proceso productivo), y tira así sacó la 45, sabes los monos cómo nos tirábamos atrás de la bobina porque tira una bala todavía está rebotando ahí adentro, todo chapa todo acero no termina de rebotar nunca eso (...) estábamos infectado de servicios dentro de la fábrica, infectados”<sup>122</sup>*

En la percepción de los delegados sindicales de base, esta estructura de vigilancia con “policías de obrero”<sup>123</sup> se conjugaba con otra desde la cual la empresa complementaba la información de los distintos sectores: una red de *gente afín*

---

120 Gringo. Ex trabajador. Trabajó hasta 1975 aproximadamente en el Taller de Mantenimiento. Dejó de ir a la planta por estar perseguido y amenazado. Fue delegado, integrante de la Lista Blanca y de la Comisión Interna. Conversaciones mantenidas durante 2019.

121 Carlos, Op. Cit.

122 Turco, Op. Cit.

123 Se utiliza esta expresión, parafraseando y realizando un paralelo con la expresión tan conocida para nombrar al personal policíaco que se infiltra en manifestaciones y reuniones políticas, “policías de civil”. Esta denominación fue utilizada en una investigación anterior para dar cuenta de los disfraces que la policía utilizaba al actuar en la planta en tareas de inteligencia. (Esponda, 2008)

*“... se enteraba el gerente, pero al toque. ¿Sabes cómo se enteraba? ¡No sí, tenés que ver, la empresa tiene su propio contra espionaje ahí adentro!”<sup>124</sup>*

En este sentido, tanto algunos jefes de sección o de turno, como algunos dirigentes de la seccional local de la UOM fueron mencionados como quienes abastecían de información a la empresa.

A pesar de que este sistema de vigilancia data desde los orígenes de la planta, en los años de mayor nivel de conflictividad, entre 1974, 1975 y principios de 1976, se puso en marcha como nunca antes en la historia de la Planta. Diversos testimonios y documentos muestran no sólo la importancia del accionar de servicios de inteligencia en actividades de seguimiento sobre los trabajadores, sino la profundización de la violencia y las amenazas contra los trabajadores activistas sindicales.

Algunos de estos hechos de violencia fueron desarrollados en el capítulo anterior. Sin embargo, en este capítulo el objetivo es establecer las relaciones entre la militancia sindical y la represión posterior, que evidentemente requirió una investigación previa abordada por distintos agentes, entre ellos los de la policía de la Provincia.

En los meses de conflicto entre mayo y septiembre de 1974, en un documento de DIPBA se listó a los principales dirigentes sindicales que conformarían la nueva comisión interna y sus militancias políticas<sup>125</sup>. De los 10 trabajadores que se mencionan, al menos 8 tuvieron que irse de la planta y/o fueron perseguidos en los meses previos o durante la dictadura. Dos de ellos fueron asesinados en enero de 1976 – se volverá sobre sus historias en seguida- y uno fue desaparecido durante la dictadura.

Esta violencia represiva por parte del estado y de organizaciones para-estatales, se profundizó una vez fallecido Perón el 1 de Julio de 1974, y bajo la presidencia de María Estela Martínez de Perón, conocida como Isabelita.

---

124 Marcos, trabajador del sector de embalaje. Trabajó desde el 1974 hasta el 1990, año en que tomó el retiro voluntario y abrió un comercio. Fue delegado fabril e integrante de la Comisión Interna. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 7 de noviembre de 2006.

125 Más allá de que los agentes se preocupan por aclarar si tienen militancia política y en qué grupos, no hay que perder de vista que la preocupación principal es la militancia gremial. De hecho, la organización de la Dirección de inteligencia, destinaba una mesa específica al “Factor gremial”, donde se realizaba inteligencia en fábrica. De hecho, en parte, esta preocupación secundaria en los partidos políticos en esta mesa puede explicar las equivocaciones constantes de los agentes en este sentido. Más allá de estos “errores” había ciertas palabras que en general englobaba a todos los trabajadores vigilados, se trataba de “elementos izquierdistas”, “comunistas” (siendo que la mayoría pertenecía a la izquierda peronista), o “subversivos”

En la región, la violencia contra trabajadores y trabajadoras se materializó a partir de la actuación de organizaciones militares estatales y paramilitares. Por un lado, en septiembre de 1974 fue sancionada la Ley 20.840, que establecía penas para quienes desarrollaran actividades “subversivas”. Por otro lado, dentro de las paramilitares, se constituyeron y actuaron con cierto nivel de coordinación la Triple A (Alianza Anticomunista Argentina) y la CNU (Concentración Nacional Universitaria). La primera fue una organización terrorista paraestatal creada por el ex Ministro de Bienestar Social, José López Rega y conducida por funcionarios del estado<sup>126</sup>. La CNU, en cambio fue una organización armada paraestatal que surgió entre grupos de la elite universitaria platense. Si bien uno de sus objetivos era desarticular el movimiento estudiantil para lo cual irrumpía con armas y cadenas en las universidades, en la zona actuó asesinando militantes de distintos sectores, entre ellos muchos obreros/as, artistas<sup>127</sup>. Investigaciones judiciales en curso apuntan que en la zona actuó en coordinación con la Fuerza de Tareas 5 (FT5)<sup>128</sup>.

Esta Fuerza bajo la órbita de la Armada, fue una de las principales en el aparato represivo en la zona. En noviembre de 1975, se puso en vigencia el Placintara (Plan de Capacidades Internas de la Armada), en el que se estableció como zona prioritaria, entre otras, a Berisso y Ensenada. El Placintara, que se encontraba en relación con la Directiva 1/75 en la “Lucha antisubversiva”, “constituyó un marco para la represión, y otorgó para cada fuerza de tareas la mayor libertad de autonomía en la ejecución de sus actividades”. El Plan delineaba los objetivos y las funciones asignadas a la Armada dentro del esquema represivo. Establecía las pautas organizativas, asignándose a la Fuerza de Tareas N° 5 (FUERTAR 5), la zona portuaria de La Plata, Berisso y Ensenada, a la que se prestó especial atención por su “virulencia subversiva”.

Gracias al juzgamiento de los integrantes de esa Fuerza, se ha esclarecido su actuación en la región. Documentos militares establecían como “Misión” de la Armada Argentina “operar ofensivamente contra la subversión, en todo el ámbito del territorio nacional, para detectar y aniquilar las organizaciones subversivas a fin de contribuir a

---

126 Ver: Sentencia Causa “Castillo, Carlos Ernesto y otro s/homicidio agravado por el conc. de dos o más personas”, conocida como Causa CNU. Disponible en: <https://www.cij.gov.ar>

127 Para una profundización en el surgimiento y la reconfiguración de la CNU ver Carnagui (2015).

128 Las Fuerzas de Tareas “son estructuras que existían en la Armada Argentina con anterioridad al advenimiento de la última dictadura cívico militar utilizadas como forma de organización operativa en razón de la flexibilidad que permitía en la asignación de las tareas” (Ver: Sentencia Causa “Vaňek , Antonio y otros s/ infracción al artículo 144 bis inc.1”. Conocida como Causa FT5. Disponible en: <https://www.cij.gov.ar>)

preservar el orden y la seguridad de los bienes, de las personas y del Estado”. En las ciudades de Berisso y Ensenada, particularmente la zona de Río Santiago, se estableció como jurisdicción de la FUERTAR 5 los “Establecimientos y otras dependencias de la Armada ubicadas en la zona de Río Santiago, Hospital Naval Río Santiago, Batallón de Infantería de Marina N° 3, Astillero Naval Río Santiago, Prefectura de La Plata, Destilería Y.P.F en Dock Central y zona portuaria de La Plata” (...) Aeródromos y la zona de los partidos de Berisso y Ensenada y en la jurisdicción vecina”. La FUERTAR 5 debía administrar y controlar al personal detenido, realizar actividades de “Captación de la opinión pública externa”, realizar “Inteligencia sobre el oponente interno”, realizar actividades de contrainfiltración, contrainformación, contraespionaje, contrasubversión, “Acciones secretas ofensivas”, “Respuestas a acciones sorpresivas del oponente subversivo”, “Represión”, “Conquista y ocupación de zonas y objetivos” “Ataque terrestre a las fuerzas regulares e irregulares del oponente subversivo”, entre otras. Definía además 4 categorías para las “organizaciones subversivas”. Para este caso, interesa especialmente una de ellas, en que las actividades sindicales eran uno de los objetivos principales a reprimir. La llamaban CE.2 y definían que la organización “subversiva” se caracterizaba por “Perturbar el orden social y económico mediante el sabotaje y la promoción de conflictos laborales tendiendo a la organización de huelgas revolucionarias y tratando de comprometer el mayor número de trabajadores” (Sentencia FT5, 2015:162-264).

También allí se afirmaba que Fernández Carró, en su rol de Comandante del Batallón de Infantería 3 (BIM 3), se refería a la situación particular de la zona bajo su responsabilidad señalando que “es altamente conflictiva, delicada y una amenaza permanente para su integridad y todo su personal lo que obligó a esfuerzos adicionales que no son por cierto comunes a la mayoría de sus paralelas de la Armada (...) Es conocido que el Área de Operaciones tiene una gran concentración industrial (Destilería YPF; 5400, ARS; 5200, Propulsora Siderúrgica; 1700, SWIFT, PETROQUIMICA, IRAKO, etc.) y de excepción por su virulencia subversiva” (Sentencia FT5, 2015:277).

La labor represiva de la FT5 se concentró mayoritariamente “en la persecución, represión y hasta desaparición, de un grupo significativo de trabajadores con algún tipo de representación gremial o simple participantes activos de asambleas en procura de mayores y mejores condiciones de trabajo”. Los jueces que dictaron sentencia afirmaron que se construyó un enemigo a perseguir, definido a partir de su pertenencia o participación en espacios que bregaban por mejores condiciones laborales y estaban “en abierta crítica a la



denominada 'burocracia sindical', que no representaba los intereses obreros" (Sentencia FT5, 2015:291).

Una investigación desarrollada por la UNLP, promovida a partir de que algunas Facultades de la Universidad se instalaron en el predio donde había funcionado uno de los CCD de la Armada, el BIM3, señaló que la FT5 habría participado en el secuestro y desaparición de más de un centenar de personas, de las cuales el 60% eran trabajadores y trabajadoras y la mayoría con militancia gremial en los establecimientos industriales de la región, sobresaliendo tres de ellos: Astilleros, Propulsora y Destilería YPF (Ramírez y Merbilhaá, 2019).

Al analizar cómo fue implementada la política represiva propiamente en las fábricas, se aprecia que los objetivos militares no podrían haber sido realizados satisfactoriamente sin la coactuación empresarial que, por otro lado, ya venía realizando y autorizando tareas de inteligencia en la planta.

A partir de la actuación de estos grupos militares y paramilitares y sus nexos previos con la empresa, se pueden comprender muchos de los sucesos de los meses previos al golpe de Estado. En el caso de Propulsora, los nexos se muestran no sólo a partir de las relaciones previas con las fuerzas policiales, sino que, por ejemplo, uno de los principales miembros de la CNU, Emilio Jorge Centeno Quiroga, actuó como Delegado Regional del Ministerio de Trabajo, y en esa función, a raíz de un conflicto con el Sindicato Unidos Portuario Argentino Filial La Plata (S.U.P.A), visitó la empresa Propulsora Siderúrgica en 1971 dando cuenta de cómo era el funcionamiento, la cantidad de empleados, la cantidad de afiliados al sindicato, etc. Esa relación continuó al menos hasta noviembre de 1975, cuando realizó una serie de intercambios epistolares a partir de una denuncia presentada por un funcionario de Propulsora, donde pedían la intervención del Ministerio por serie de medidas de fuerza obreras<sup>129</sup>.

En esos meses, muchos de los principales referentes de la planta tuvieron que dejar de ir a la Planta ante constantes amenazas, entre ellos el Turco Cherri y el Gaucho Garín (que fueron finalmente secuestrados y desaparecidos a fines de 1976). Entre los meses de enero y febrero de 1976 fueron asesinados al menos tres trabajadores. Carlos Scafide y

---

129 Expedientes Nro. 117854 iniciado en octubre de 1971, por el S.U.P.A. y Nro. 591151 iniciado en noviembre de 1975 por Ricardo Corteletti en representación de la empresa.

Salvador “El Pampa” De Laturi, fueron secuestrados el 13 de enero por actuación de comandos del CNU, que permanecerían activos incluso ya iniciado el golpe militar<sup>130</sup>.

Apenas conocido el secuestro de “Carlitos” y el “Pampa”, el día 14 los obreros comenzaron un paro de actividades en la empresa exigiendo la aparición de sus compañeros. A nivel regional, otros gremios y comisiones internas que formaban parte de la “Coordinadora de Gremios y Comisiones Internas en Lucha de La Plata, Berisso y Ensenada” como los de las empresas Kaiser Aluminio, INDECO, OFA, Batisti, SIAP, los obreros de la obra en construcción de Petroquímica Mosconi, Propulsora y ARS, convocaron a un paro regional en repudio de los secuestros<sup>131</sup>.

Es interesante reflexionar sobre el hecho de que, ante el secuestro de sus compañeros, los obreros de Propulsora y de la zona emprendieron medidas sindicales específicas en los lugares de trabajo, en un claro mensaje respecto de que los secuestros estaban relacionados a la actividad sindical que desarrollaban en la planta.

Marcelo, un trabajador que no se reconoció como militante sindical en Propulsora, reflexionó cómo aquellas muertes que comenzaron antes de marzo del 76, como el asesinato de su amigo Carlitos, son parte de aquello que “no se repara más”

*“cosas que pasaron, la lástima es las secuelas que deja todo eso, porque yo no digo que las cosas estaban bien hechas en la década del 70. ¿Que se necesitaba un cambio? Sí, es cierto, se necesitaba un cambio. Nosotros bregábamos en aquella época, éramos jóvenes y bregábamos por el cambio y quizás no sé si lo hicimos bien o mal, pero nos jugamos por un cambio de algo. No se dio, pero lo que vino después... fue peor, tanto por las secuelas que dejó, de las muertes que hubo... que eso no se repara más, como el desastre que se hizo en el país, porque ahí empezó la verdadera debacle del país, a partir del 73, 74, empieza la verdadera debacle, yo digo, las muertes no empezaron el 24 de mayo, 24 de marzo del 76, empezaron antes. Empezaron no sé si López Rega, si Isabel Perón, pero que empezaron antes, empezaron antes (...) compañero mío, Carlitos Scafide, murió en enero del 75, del 76. De Laturi que también era compañero mío, también lo mataron en el 76 junto con otro que no conocí, que*

---

130 Ver: Sentencia Causa “Castillo, Carlos Ernesto y otro s/homicidio agravado por el conc. de dos o más personas”, conocida como Causa CNU. Disponible en: <https://www.cij.gov.ar>

131 Corzo, Raúl, "Un sentimiento llamado Astillero", citado en un informe de la Dirección de Derechos Humanos de Ensenada.

*eran guerrilleros, a ellos dos los mataron juntos. Las muertes empezaron antes, no empezaron el 24 de marzo”<sup>132</sup>*

Este relato no sólo resulta elocuente respecto de la significación para el colectivo obrero de aquellas primeras muertes, sino que resulta interesantes observar la serie de equivocaciones de fechas que el obrero en seguida corrige. En primer lugar, nombra el 24 de mayo (en lugar del 24 de marzo) que es el día en que comenzó la emblemática toma de fábrica, que otro trabajador también vinculó con las instancias represivas posteriores; y en otro momento confunde el año 75 con el 76, dando cuenta de que, a partir de 1975, los trabajadores vivieron en un contexto de persecución e inseguridad.

En algunos testimonios, la necesidad de pensar las responsabilidades sobre esos crímenes conduce también a mirar puertas adentro de la planta las relaciones que se establecían con gobernantes, dirigencias sindicales, ciertos partidos políticos y los grupos de ultraderecha

*“Adentro de la fábrica sí, y ahí me acuerdo del Pampa, un muerto, que lo mató las “tres A”. El pampa era afiliado y militante del PC. Era muy amigo (...) estaba muy marcado (...) Charlaba conmigo y un día me pide que le dé una mano a sacar los hijos que vivían en una casa de Ensenada y llevarlos a la estación de trenes que se los lleven a La Pampa, de dónde él era ¿viste? y también me pidió que ayudara a la mujer a vaciar todo, con otros compañeros más, para sacarla de acá, porque él ya se veía que no tenía salida y después nos anunció arriba de la grúa, había cuatro o cinco compañeros más, que él cortaba con el PC por una cuestión de supervivencia, se pasaba al brazo armado del ERP y a los dos días, dos días lo levantan las tres A, a él, a De Laturi y a Scafide. Y bueno al Pampa lo tiraron en la calle 66 de Berisso, esa que une Berisso con La Plata que es toda de tierra, bueno ahí lo encontraron” (...) La empresa abrió las puertas [a los militares], y lo que macarteó mucho a muchos compañeros fue la UOM, la UOM, un sector de la UOM. No te olvides que en ese momento había una comunión entre la Triple A y sectores de los sindicatos... los burócratas estos... y las listas no las hicieron los milicos solos, las listas las hicieron entre gente de los gremios (...) la empresa te marcaba y el gremio te marcaba”<sup>133</sup>*

Uno de esos trabajadores, ya fallecido, que pertenecía a ese sector de la UOM que estaba en contra de los delegados combativos, reconoció que

---

132 Marcelo, ingresó en Propulsora en año 1973, trabajó en el sector de planificación del taller. Tomó el retiro voluntario en 1993 y fue socio de una empresa tercerizada por Siderar. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 24 de noviembre de 2010.

133 Alejandro, Op. Cit.

*“inclusive [está hablando de los dirigentes del gremio] nos pedían a nosotros siempre listas de la gente activista, que participaba. Yo me negué”<sup>134</sup>*

Cuando aparecieron los cuerpos “dinamitados” del “Pampa” y de “Carlitos”, los obreros de Propulsora Siderúrgica se movilizaron para “acompañar” a sus compañeros muertos al *cementerio y fueron reprimidos*

*“(…) el Pampa estaba todo destrozado (...) No nos dejaron ir a acompañarlo al cementerio. Nos paró la cana en el cementerio. Porque nosotros cuando salíamos de Propulsora no pedíamos micro por teléfono (se ríe). Los micros los parábamos en el camino, le decíamos al chofer que guarde la boletería, la plata y todo y tomábamos el micro, lo ‘tomábamos’ al micro, lo cargábamos con gente nuestra e íbamos a las movilizaciones. Así que íbamos por la diagonal 74 con todos los micros que habíamos tomado, usurpado, y nos paró la infantería allá ¿viste? ¡Nos mató a palos! un desbande terrible, no nos dejaron llegar al cementerio. Y después fuimos al entierro de Scafide también, también nos esperaron en el cementerio y nos re cagaron a palos”<sup>135</sup>*

Pocos días después, el 19 de febrero, Daniel Rayson Midon fue secuestrado en su domicilio y asesinado por personal armado y uniformado. Su cadáver fue encontrado junto al de Alcides Méndez Paz, un trabajador del ARS en la localidad de Cnel. Brandsen. A partir de la Causa CNU, se pudo conocer un poco más de la historia de Daniel, a partir del testimonio que brindó su hermana.

Daniel era estudiante de ingeniería. Había sido trabajador del Automóvil Club Argentino, donde había militado sindicalmente. Luego, renunció a su trabajo y entró a trabajar en Propulsora. Si bien allí no se conoce que haya militado sindicalmente, su hermana contó que había viajado a Salta con Carlos Scafide. Cuando lo asesinaron a Scafide, Daniel fue a su velatorio. Su hermana contó que “su hermano estaba preocupado porque se habían llevado de lo de Scafide un álbum de fotos”, donde posiblemente había fotografías suyas. Del día de su secuestro, su hermana recordó que, además de haberles robado lo más importante “la vida de su hermano”, también les robaron joyas de oro, que era la forma de ahorro de su madre. Además, recordó que le preguntaron si su hermano era delegado gremial, y cuando el “malón” de 15 o 20 personas se fue de su casa, encontraron que además se habían “comido los alfajores que había traído su hermano de Mar del Plata

---

134 Joaquín, trabajador de Siderar al momento de ser entrevistado, más de 30 años de servicio, fue integrante de UOM, entrevista realizada por Alejandra Esponda el 24 de mayo de 2007.

135 Alejandro, Op. Cit.

y se tomaron unas sidras; nunca pudo entender cómo podían comer si después iban a matar a su hermano”. Esa fue la última vez que vio a su hermano, que a pesar de la situación le sonrió como despedida.

En este caso, al igual que los asesinatos previos, si bien no existía una relación explícita entre la empresa y el crimen, ella fue a hacer la denuncia por la muerte de su hermano a Propulsora acompañada por un señor muy amigo de su papá. Cuando fue a la empresa “habló con el gerente de Propulsora que lo único que le pidió es que no pararan la fábrica”, una respuesta llamativa. En esa oportunidad le comunicó al gerente que “le habían aconsejado que el habeas corpus lo hiciera Propulsora”, algo que al parecer nunca sucedió. En esa oportunidad habló con algunos compañeros de su hermano que le dijeron “que como el hermano era un compañero y le podía pasar lo mismo a cualquiera de ellos tenían que defenderlo y que para eso iban a parar cada dos horas”. En ese momento, ella se preocupó y les pidió que por favor no lo hicieran.

Finalmente, el cuerpo de su hermano apareció asesinado. Le recomendaron que no lo viera, sólo le mostraron fotos de su cadáver embarrado y ensangrentado en una zanja. “Le mostraron las ropas, tenía una camisa de mangas cortas que estaba toda agujereada, que ella empezó a contar los balazos, entre 16 y 19, también pidió la ropa, sólo quería llevarse algo de su hermano”.

Al velorio fueron compañeros de Propulsora que pasaban uno a uno a saludar, y aclaró que “pasaban de a uno porque no querían que le sacaran fotos, por eso no fueron al entierro”.

Después de eso, dos o tres veces fue un hombre de Propulsora a verla. La última vez que fue “le dijo que no iba a poder volver porque en la esquina de su casa había gente vigilando”.<sup>136</sup> Muchos años después ella pudo poner en palabras su experiencia. Por mucho tiempo había tenido miedo, dijo, pero ya lo había superado y por eso estaba allí, testimoniando.

Estas primeras muertes fueron tremendamente significativas en la comunidad obrera. Dinamitando, acribillando a los compañeros, se pretendía dinamitar la organización sindical en el lugar de trabajo. Reprimiendo a quienes acompañaban al cementerio a los compañeros muertos, o vigilando a aquellos que osaran ir a acompañar a la familia en los

---

136 Ver: Sentencia Causa “Castillo, Carlos Ernesto y otro s/homicidio agravado por el conc. de dos o más personas”, conocida como Causa CNU. Disponible en: <https://www.cij.gov.ar>

momentos de dolor, se pretendía anular cualquier expresión de solidaridad, de compañerismo, de fuerza colectiva.

Las bandas que cometían los delitos, pertenecientes a la CNU, o en otros casos a la Triple A, no eran instituciones estatales, tampoco patronales, como dijimos antes, pero sus nexos no sólo estaban latentes, sino que, en algunos casos, como se vio antes, quedaron expuestos en expedientes y archivos.

Estos asesinatos no fueron perpetrados en nombre del Estado y sus fuerzas públicas, aunque podían participar de ellos personas uniformadas, que tenían la capacidad de actuar en “malón” con total impunidad, con vestimentas y armamentos típicos de las fuerzas públicas. Tampoco era en nombre de la empresa que se cometían tales crímenes. Sin embargo, las patotas preguntaban sobre la actividad gremial de sus víctimas; los familiares acudían a la empresa en reclamo por sus vidas y las medidas de repudio por parte de los compañeros eran paros en el lugar de trabajo. La hermana de Daniel Rayson, dijo en su testimonio ante el Tribunal que ella necesitaba saber por qué habían asesinado a su hermano, que el “Sr. Castillo”<sup>137</sup> le explicara por qué, algo que por supuesto, el asesino no explicó. No había razones explícitas que dieran cuenta de esas muertes, pero familiares y compañeros las buscaban allí donde los mismos asesinos apuntaban con sus preguntas respecto de la actividad sindical de sus víctimas.

### **Algunas notas teóricas para interpretar la violencia contra trabajadores/as**

En estos meses se inició un período de violencia contra la militancia en nuestro país y muy especialmente en esta región que expresó la necesidad de la conservación de poder por parte de las elites. Sin embargo, es importante reflexionar sobre algunas características que asumió la violencia en estos primeros meses, que podríamos considerar como el preludeo de la sistematización de los crímenes que implementó la dictadura, y que fue sin lugar a dudas, cuantitativa y cualitativamente diferente.

---

137 Carlos Ernesto “el Indio” Castillo, fue uno de los acusados y encontrado culpable del asesinato de D. Rayson. Fallo judicial, febrero 2018. Disponible en: [www.cij.gov.ar › sentencia-SGU-199926217](http://www.cij.gov.ar › sentencia-SGU-199926217)

Al leer los testimonios de víctimas y familiares, es necesario salir del lugar del espanto, de la incompreensión, y de la incertidumbre, para poder ensayar explicaciones de estos sucesos.

Por un lado, en los últimos años, en la academia y en el ámbito judicial (Godoy, 2014; Gómez Alcorta, sin fecha) se vienen revisando las conceptualizaciones sobre este período histórico y las nociones más adecuadas para dar cuenta de este período. En este sentido, este trabajo sostiene que la noción de genocidio resulta superadora de otras conceptualizaciones utilizadas, al menos en lo que hace al interés y los objetivos de comprensión antropológica de esta tesis<sup>138</sup>.

El sociólogo Daniel Feierstein ha realizado importantes esfuerzos en dar cuenta de la importancia de retomar esta noción que ya aparecía en las elaboraciones iniciales de Eduardo Luis Duhalde, cuando exponía el carácter genocida de lo ocurrido en nuestro país. Un genocidio se caracteriza por ser un “un proyecto global en el cual el ejercicio del terror y su difusión en el conjunto social es elemento constituyente y fundamental de la práctica, no un exceso o derivado peculiar de esta” (Feierstein, 2012:140). Que haya existido un genocidio implica que existió un proyecto de reorganización social y nacional que se propuso explícitamente eliminar una “relación social”, la relación de “paridad”, de autonomía, de cooperación ante cualquier poder no consensuado por medio del aniquilamiento de una fracción relevante de esa sociedad. El genocidio utiliza el terror para el establecimiento de nuevas relaciones sociales y modelos identitarios (Feierstein, 2003 y 2007). En este sentido “si el objetivo del terror fue la reorganización de las relaciones sociales mediante el genocidio, las consecuencias no sólo aparecen en el plano de las conquistas populares o los avances del capital, sino también en una profunda transformación del acontecer social en todos sus planos, desde la familia, hasta el empleo, desde la política hasta la religión, que a su vez constituyen la condición de posibilidad de las transformaciones económicas” (Feierstein, 2012:161)

Una vez definida la forma de nombrar este proceso vivido en nuestro país, es importante reflexionar sobre las formas en que la violencia se expresó en los distintos momentos, previo al golpe de Estado y a partir del 24 de marzo.

---

138 Si bien en el ámbito jurídico, la definición de qué conceptos utilizar (especialmente nos referimos a Terrorismo de Estado o genocidio), tiene consecuencias y derivaciones específicas que vienen produciendo un rico debate (Gómez Alcorta, inédito, sin fecha), en este trabajo nos referimos exclusivamente a la potencialidad del concepto para comprender los procesos analizados desde las ciencias sociales.

En primer lugar, los asesinatos perpetrados en los meses previos a la dictadura, fueron muertes con extremo sadismo, algo que, si bien va a continuarse y profundizarse en dictadura, será a partir del método predominante de desaparición de los cuerpos. En estos casos, en cambio, los cuerpos eran dejados en caminos vecinales, con todas las muestras de la crueldad impuesta sobre ellos: cuerpos dinamitados, mutilados, acribillados por bandas de 10 a 15 personas. Según reconstruyeron algunos testimoniados, todos juntos fusilaban a las víctimas, recibiendo estas en muchos casos más de 15 disparos.

La forma en que fueron realizados los crímenes, por momentos recuerda a las descripciones de los suplicios públicos que relató Foucault. Sin embargo, a diferencia de los crímenes relatados hasta ahora, aquellos suplicios y asesinatos se realizaban en ceremonias públicas, generalmente a la orden del soberano. “Los juristas del siglo XVIII, cuando comience su polémica con los reformadores, harán de la crueldad física de las penas una interpretación restrictiva y ‘modernista’: si son necesarias las penas severas es porque el ejemplo debe inscribirse profundamente en el corazón de los hombres”. Sin embargo, dice Foucault, lo que había mantenido la práctica de los suplicios, no era una economía del ejemplo, sino una política del terror. El suplicio no restablecía la justicia; sino que “reactivaba el poder”. “Nada debía quedar oculto de este triunfo de la ley” (Foucault, 2002: 47). La violencia era cotidiana y visible, la crueldad se exhibía en las plazas públicas que oficiaban de escenario de poder y dominación, constituyendo éstos “un componente esencial de la práctica y la comunicación social” (Han, 2016:16).

Existen diferencias muy importantes en la forma de ejercer la violencia por parte de estos grupos de ultraderecha, paraestatales y/o paramilitares. Sin embargo, hay aspectos de esta violencia que remiten también directamente a la generación de terror a través de estos mensajes ejemplificadores frente al resto de los obreros y sus familias. Si bien estas bandas actuaban sin órdenes públicas ni oficiales, la visibilidad de la violencia, la aparición de los cuerpos en caminos y lugares públicos, más allá de que se realizasen –aparentemente- en un marco de ilegalidad, también resulta una característica compartida, que es necesario resaltar.

Lo llamativo de estos crímenes es que, si bien generaron el terror en muchos obreros y obreras, también tuvieron por respuestas paros, sabotajes en los lugares de trabajo, movilizaciones. Incluso tuvieron otras respuestas de acción directa por parte de algunas organizaciones políticas armadas que, si bien no fueron masivas, es importante mencionarlas, como secuestros o atentados contra autoridades, funcionarios, directivos



empresariales. Es decir, lo que sucedía a partir de estos crímenes, como reacción y repudio público y colectivo, estaba indicando que ese *otro*, esa *alteridad*, estaba dispuesta a seguir existiendo y por lo tanto luchando por *ser*. Más allá de las fuerzas y capacidades de incidencia tan desiguales, existía en ese marco previo, una posibilidad de disputa.

Una diferencia interesante para pensar el tiempo que comienza con los primeros asesinatos de la CNU y de la Triple A, y que se continúan luego, previa transformación “topológica” de la violencia ejercida mayoritariamente en los centros clandestinos de detención, tiene que ver con la posibilidad de distinguir entre las nociones de violencia y de poder. Resulta útil para pensar este proceso histórico, la distinción de que realiza el filósofo contemporáneo Byung-Chul Han.

El poder, dice, se encarga de unir, de hacer “encajar”, de organizar y gestionar. En cambio, más se acude a la violencia cuanto menos poder se ejerce. Ambos se nutren de la técnica del “doblegamiento” y pretenden “neutralizar la inquietante otredad, la sediciosa libertad del otro”. El poder se inclina sobre el otro hasta “doblegarlo”, en cambio, la violencia lo hace hasta “quebrarlo”.

“La violencia roba a sus víctimas toda posibilidad de actuación. El espacio de actuación se reduce a cero. La violencia es destructora del espacio. (...) El poder no excluye completamente la actuación y la libertad. Hace uso de la libertad del otro, mientras que la violencia la destruye. Quién está sometido al poder se puede revelar contra la voluntad del poderoso”. Entonces el poder, es una expresión relacional, minimiza “la otredad del otro”, pero no la anula completamente. Al contrario, la violencia, no es una expresión de relación, porque aniquila al otro. Si bien ni la violencia ni el poder son capaces de “dejar ser al otro”, el poder contiene una semilla constructiva, ya que “trabaja, organiza y elabora un espacio de actuación, dando lugar a normas, estructuras e instituciones, inscribiéndose en un orden simbólico”<sup>139</sup>. Pretende unir, mediar, incorporar al otro a un espacio organizado por él que hace que el dominio sea duradero. En cambio, quien recurre a la violencia, carece de poder. Es un “intento desesperado por mantener operando la impotencia del poder”. Se puede conseguir el poder por medio de la violencia, pero ese poder, plantea el autor, es frágil, se quiebra fácilmente debido a las grietas que causó la violencia.

---

139 Retoma a Nietzsche, quien reconoció la intencionalidad particular del poder, cuando afirma que “El sentimiento del poder, primero en forma de conquista, luego en forma de dominio, regula lo vencido para su conservación, y para ello conserva lo vencido” (Nietzsche, citado en Han, 2016:107)

La violencia destruye el espacio y deja un *vacío*. Opera *vaciando* y *desinteriorizando*, a diferencia del poder que funciona *interiorizando* y *concentrando*, y está repleto de símbolos, signos y significados, algo de lo cual carece la violencia. “Si alguien pretende acabar con un espacio de poder, con un cuerpo de poder, debe despojarlo de su lengua en primer lugar” (Han, 2016:107-109). El asesinato, es una de las formas de despojar de lenguaje a aquel o aquella que se pretende anular de la faz de la tierra. Sin embargo, como veremos enseguida, la dictadura encontró también otras maneras asociadas de despojar de los múltiples lenguajes de los/as otros/as: como la prohibición de hablar en el lugar de trabajo, de realizar reuniones, asambleas, compartir espacios recreativos, anular todo símbolo y todo arte que permitiera la expresión de esa alteridad. Pretender *desinteriorizar* al otro, sea persona, comunidad, clase, es pretender anular toda su *interioridad*. Tal vez la virtud de esta conceptualización es que, retomando muchas elaboraciones previas sobre el poder y la violencia, nos permite analizar especialmente aquellos momentos históricos donde la única forma que tuvieron las clases dominantes, fue la violencia, la destrucción de los cuerpos, de manera visible, explícita, explosiva. En este caso, el ejercicio de la violencia dentro de estructura empresarial estuvo en articulación con instancias estatales de dominación (como las fuerzas armadas y las instituciones policiales), y con otra serie de instancias paraestatales como los grupos armados de ultraderecha. Se puede interpretar este momento de la historia nacional, como un momento donde las clases dominantes recurrieron a la violencia como forma de continuar ejerciendo el poder en un momento donde su poder estaba fuertemente puesto en duda. Esta interpretación resulta diametralmente opuesta a aquellas que plantean que existió en la Argentina un “consenso social” hacia la dictadura (Vezzetti, 2002), o que la clase trabajadora consintió las políticas que estaban siendo aplicadas por el gobierno dictatorial (Dicósimo, 2008). De ser así, no hubiera sido necesario recurrir a la violencia, y el poder podría haber sido impuesto de otras formas, que no incluyera el genocidio.

Sin embargo, este tipo de violencia, conceptualizada especialmente como decíamos antes para otros momentos históricos bajo la dominación del “soberano”, debe poder analizarse en contextos actuales o de la historia reciente de manera más compleja, ya que intervinieron fuertemente otros mecanismos de regulación de la vida, que tienden al disciplinamiento de la sociedad por otros medios, más imperceptibles, pero igualmente efectivos.

Para pensar aquellos últimos meses de 1975 y primeros meses de 1976, donde se profundizó la actuación de los grupos de ultraderecha, resulta útil retomar algunas elaboraciones que permiten pensar estas instituciones para estatales y su vinculación expresada territorialmente tanto con el estado como con los poderes empresariales. Son múltiples los testimonios que dan cuenta de que muchos de los asesinatos se cometían a la luz del día, en lugares públicos, cercanos a comisarías o a distintas instancias estatales, sin que los perpetradores (delincuentes) fueran perseguidos y mucho menos apresados.

Las antropólogas Veena Das y Deborah Poole (2008), se preguntaron por los márgenes del Estado Nación y el funcionamiento en esos márgenes. En su interpretación se distancian de la idea de que en los “márgenes” el estado “se debilita” o desarticula. Más bien proponen que existe una articulación para regular las prácticas y políticas de vida en estos márgenes. Pero para poder comprender estas situaciones es necesario replantear los límites entre centro y periferia, público y privado, legal e ilegal. Por eso se refieren a una *antropología de los márgenes* que no trata de captar prácticas exóticas, sino mostrar que *estas prácticas son supuestos necesarios del Estado*. Incluso refieren a aquellos estudios clásicos de la antropología que buscan signos de racionalidad, jerarquías, percibir las *primeras instancias del Estado* en poblaciones nativas; y cuando no encuentran la función ordenadora del Estado, entienden que el estado no ha podido penetrar aún; o en otros momentos cuando encuentra desorden (como en los trabajos de Evans Pritchard por ejemplo), los antropólogos han omitido al Estado, negando por ejemplo el desorden que la presencia del Estado colonial imponía a esas culturas. Y en los casos en que se toma en cuenta la presencia del Estado se lo hace mostrándolo como “incompleto”, carente, falente.

Sin embargo, no son Estados incompletos, plantean las autoras. Son “las formas de ilegalidad, pertenencia parcial y desorden las que parecen habitar los márgenes del Estado”, que se constituyen en condiciones necesarias para el propio Estado (Das y Poole, 2008:22). En la concepción weberiana, la ley fue concebida como la creación de límites entre aquello que era parte del Estado y aquello que no lo era, ciertas violencias eran legítimas por ser parte del Estado y otras eran ilegítimas. Desde esa concepción el Estado siempre está incompleto, amenazado por un lado por el orden interno, por el “estado de naturaleza”; y por otro lado sometido a el formalismo de la ley que debe enfrentarse constantemente a las demandas de justicia popular.

Sin embargo, la idea de pensar al Estado con sus márgenes, permite comprender que existen dominios, territorios, sitios de prácticas. Las autoras definen un tipo de margen que

resulta interesante para pensar esta situación que estamos analizando. Es el margen que configura un espacio entre los *cuerpos*, *la ley* y *la disciplina*. Éste está en relación con la noción de biopoder; y en pensar cómo el poder se extiende capilarmente en toda la sociedad, cómo se define lo *normal* y lo *patológico*, para lo cual tuvo un lugar muy importante el poder médico (Foucault, 1991). En estos márgenes la vida está cuestionada.

Algunas perspectivas consideran ciertos contextos violentos como “crisis” o “estado de excepción”. Sin embargo, la noción de margen va más allá de la noción de excepción como noción que se opone a las formas “normales” del Estado. La noción de soberanía, entendida como el poder sobre la vida y sobre la muerte; y la noción de excepción, retomando a Agamben y la idea de *homo sacer*, resultan útiles para pensar este momento histórico. El *homo sacer*, es una oscura figura de la ley romana arcaica que encarna la “vida nuda”: la vida nuda puede ser tomada por cualquiera sin ninguna mediación de la ley y sin incurrir en la culpa de homicidio. Es algo constituido antes de la ley, está por fuera de la ley divina y por fuera de la ley humana. Por eso aquel que mata al *homo sacer* no es culpado de homicidio, ni encarcelado, ya que ciertos cuerpos han sido transformados en cuerpos asesinables porque son posicionados por la ley como anteriores a la institución de la misma. Donde existen estas “vidas nudas”, existe una “amenaza que se mantiene en suspenso y un estado en el que cualquier ciudadano puede caer” (Das y Poole, 2008:28).

En momentos como estos, estas prácticas están incrustadas en la vida cotidiana. Estas vidas están sujetas a una continua redefinición de la “ley”, que puede realizarse por medio de formas de violencia y autoridad, que pueden ser extra judiciales, e incluso previas y ‘fuera’ del estado. Esta redefinición crea tanto a los cuerpos asesinables como a aquellos que ejercen violencia -en los términos que usaría Han (2016)- encarnados en policías, patronos, figuras de autoridad local que representan simultáneamente a “formas de poder privado” y supuesta “autoridad neutral e impersonal del estado”. Aparecen con diferentes “disfraces”, son el “secreto público” a partir del cual se pretende que las personas representen la ley y la violencia en la vida cotidiana.

Esos cuerpos “asesinables” eran los de las y los “subversivos” y ese “secreto público” eran, en las ciudades de La Plata, Berisso y Ensenada, por ejemplo, los integrantes de la Banda del “Indio Castillo”, pertenecientes a la CNU o aquellos perteneciente a la Triple A. Sus prácticas se realizaban *dentro* y *fuera* de la ley. *Dentro*, ya que eran “liberadas” del control policial (estatal) amplias zonas donde serían cometidos los asesinatos (Cecchini y Elizalde, 2013), incluso por ejemplo los alrededores de las fábricas donde existía

habitualmente control y vigilancia policial. *Fuera*, ya que actuaban como bandas criminales –aparentemente- por fuera del Estado y de toda ley. Como no se podían considerar en términos de respeto o trasgresión de la ley, porque eran prácticas que se situaban a la vez dentro y fuera de la ley, en esos momentos las intenciones y hasta la propia existencia del Estado se tornó ilegible, provocando el pánico y sentimiento de peligro constante, aún en las familias en las que aparentemente nada sucedía.

Sin embargo, como los márgenes no son inertes y existe agencia incluso allí donde la sobrevivencia está llena de peligros cotidianos, al menos hasta la irrupción de la dictadura, en Propulsora Siderúrgica los trabajadores tuvieron algunas posibilidades de enfrentar y resistir aquellas violencias. En los ámbitos cotidianos como el trabajo, a partir de medidas sindicales. Los militantes sindicales y políticos que tuvieron que dejar la fábrica, continuaron la lucha por medio de otras estrategias y dispositivos que irrumpían con su cotidianidad y sus identidades, como por ejemplo la clandestinidad. Sin embargo, para las comunidades obreras, especialmente para aquellos/as que vivían desde siempre en Ensenada, era muy difícil tomar este tipo de decisiones, y el pase a la clandestinidad solo podía realizarse a partir de una mudanza drástica. En la mayoría de los casos, los trabajadores se alejaron de la planta, se mudaron dentro de la ciudad o de la región, emprendieron alguna otra actividad económica, pero continuaron viviendo en sus territorios, y muchas veces estas estrategias no pudieron evitar su secuestro, encarcelamiento, desaparición y/o asesinato durante el golpe de estado.

## **Parte 2- Represión contra trabajadores y trabajadoras durante el Golpe y sus efectos generacionales**

### **“Tarde gris, lluviosa, de mucho frío”**

Con el golpe de Estado del 24 de marzo de 1976 comenzó una nueva etapa represiva contra los trabajadores sindicalizados de Propulsora y de la región que tuvo características específicas.

El proyecto político de la dictadura pretendió una transformación radical del patrón de acumulación y de las relaciones laborales a partir de un retroceso muy significativo en la legislación laboral construida durante décadas, que junto a las políticas represivas determinarían “el ocaso de los trabajadores” (Basualdo, E., 2013). Sólo por mencionar algunas de las más importantes modificaciones: el mismo 24 de marzo de 1976 se suspendió el derecho de huelga (Ley 21.261), se eliminó el fuero sindical (Ley 21.263), se reimplantó la Ley de Residencia, en virtud de la cual todo extranjero sospechoso de atentar contra la “seguridad nacional” podía ser deportado (Ley 21.259). En los meses siguientes se sancionó una ley que derogaba 27 artículos y modificaba otros 99 de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 21.297), donde se violaban expresas garantías y derechos establecidos por la Constitución nacional; se prohibió la actividad gremial, es decir asambleas, reuniones, congresos y elecciones, facultando al Ministerio de Trabajo a intervenir y reemplazar dirigentes dentro de los establecimientos fabriles (Ley 21.356); se promulgó la Ley denominada de “Seguridad industrial” (Ley 21.400), que prohibió cualquier medida concertada de acción directa, trabajo a desgano, baja de la producción, entre otras. Finalmente, en 1979 se derogó la Ley de Asociaciones Profesionales (Ley 22.105) (Basualdo, V. et.al,2010; Recalde, 2013).

Asimismo, se implementó una política represiva contra diversos sectores de la sociedad considerados el “enemigo interno” y caracterizados en los discursos y en la prensa afín al régimen como los “subversivos”. La política represiva se nutrió de múltiples dispositivos y tecnologías que implicaron importantes esfuerzos de coordinación entre sectores militares, civiles (empresarios, funcionarios judiciales y algunos sectores del sindicalismo) y eclesiales. La complicidad de un sector de la dirigencia sindical debe entenderse en el marco de la existencia previa de divisiones y confrontaciones, entre corrientes que expresaban distintas concepciones sobre la actividad sindical, sobre las

características de la relación entre capital y trabajo, sino también a distintos proyectos políticos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las medidas aplicadas a partir del golpe atacaron no sólo a aquellos sectores más combativos, sino que se propusieron alterar radicalmente las bases del poder de la clase obrera industrial (Basualdo, V., 2013).

Una batería de dispositivos atacó las bases del poder obrero con la intervención de la mayoría de grandes federaciones y sindicatos (comenzando con la CGT, UOM, UOCRA y federaciones con mayor número de afiliados), el retiro de personerías jurídicas y toda la legislación mencionada tendiente a la anulación de la actividad sindical y especialmente de las instancias de organización en el lugar de trabajo.

Por otro lado, aquellos dispositivos dirigidos especialmente a los sectores combativos del sector obrero incluían el secuestro y paso por distintos centros clandestinos de detención, y posterior asesinato, desaparición y/o encarcelamiento de dirigentes y activistas; y especialmente delegados y miembros de las comisiones internas.

Toda la región del Gran La Plata se constituyó en un objetivo represivo durante la dictadura. De acuerdo a datos del Registro Único de Víctimas, La Plata fue la localidad que más víctimas por lugar de nacimiento tuvo a nivel nacional. Por otro lado, en las localidades de La Plata y Ensenada se instalaron al menos 21 centros clandestinos de detención. La actuación de la FT5 siguió teniendo preminencia. En las horas previas al golpe, se desarrollaron una serie de operativos que se extendieron por varios días. Las ciudades de Berisso y Ensenada, fueron militarizadas y fueron secuestrados masivamente alrededor de 200 trabajadores de ARS, Propulsora y otros establecimientos. Los secuestros se produjeron en sus domicilios o al momento del ingreso en sus lugares de trabajo, o en las llamadas "pinzas" apostadas en las arterias principales de estas localidades, especialmente en los caminos y recorridos que conducían a las fábricas. Se generalizaron las requisas en los colectivos y lugares de encuentro, pensiones o casas de estudiantes, etc. El sólo hecho de circular y habitar las ciudades requería tomar múltiples decisiones, respecto de horarios, recorridos, lugares donde dormir, si ir o no a trabajar, a estudiar, etc.

Muchas de las grandes empresas suspendieron sus actividades durante los primeros días del golpe. Cuando fueron convocados nuevamente a trabajar, se encontraban con las fuerzas militares apostadas dentro de los predios empresariales. Antes de ingresar, los esperaba personal militar que revisaba si sus nombres se encontraban en unas listas donde figuraban las personas a detener. Gran parte de las víctimas de estos mega-operativos

fueron secuestradas y llevadas en transportes de la Marina hacia el Astillero y la Prefectura. Se calcula que desde el día del golpe hasta fines de abril del 76 se realizaron 43 secuestros seguidos de desaparición de trabajadores (Ramírez y Merbilhaá, 2019).

Testimonios de sobrevivientes dan cuenta de que los y las detenidas eran cargadas en camiones donde se los iba apilando, generalmente encapuchados<sup>140</sup>. Esos camiones recorrían las plantas de la zona y se iban llenando de trabajadores que en la mayoría de los casos luego compartieron un mismo o similar circuito represivo, que incluía las dependencias disponibles de la FT5, y el traslado a comisarías de la Policía, conocido como "Circuito Camps<sup>141</sup>", que funcionaron como CCD, o a otros centros clandestinos, como por ejemplo el conocido como "La Cacha", por donde pasaron gran cantidad de trabajadores y trabajadoras (Esponda, 2017).

La militarización de las plantas, que implicaba una fuerte presencia militar en las instalaciones, fue un aspecto de gran importancia en la región. En algunos casos, como en el ARS llegó a haber un infante cada 3 o 4 puestos de trabajo. Las fuerzas armadas ejercían un control sobre todos los movimientos de los trabajadores, prohibían las comunicaciones y reuniones entre el personal, sometían a los trabajadores/as a requisas constantes de sus pertenencias y taquillas. Sin embargo, en algunos casos, la militarización de los lugares de trabajo llegó a niveles extremos, con la instalación de CCD en las propias instalaciones, algo que sucedió al menos en el ARS en el taller de Automotores donde obreros y obreras de distintas fábricas fueron desnudados, golpeados y conducidos en una lancha al Liceo Naval (AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH, 2015); y en la propia Propulsora Siderúrgica. Por otro lado, las situaciones que se relatan más adelante en este capítulo no son características excepcionales o exclusivas de la planta analizada, sino que se verificaron en la primera gran empresa del Grupo, Dálmine Siderca (Paulón, 2013; AEyT de FLACSO, CELS, PVJ y SDH, 2015)

Los crímenes que se cometían a nivel regional y nacional estaban siendo denunciados por militantes y familiares de las víctimas desde los primeros meses de instalación del golpe, aún a riesgo de perder la vida. Resulta por lo tanto sumamente improbable que el mayor referente del Grupo desconociera no sólo los sucesos que estaban sucediendo a nivel nacional, sino en las empresas que comandaba.

---

<sup>140</sup> Se trabajan algunos de estos testimonios en la próxima sección.

<sup>141</sup> Ramón Camps estaba a cargo de la Jefatura de la Policía de la Provincia de Buenos Aires.



Sólo por nombrar algunos de los sucesos más importantes en este sentido, a un año de comenzada la dictadura, el escritor y periodista Rodolfo Walsh escribió la hoy famosa “Carta abierta a la Junta Militar” donde denunciaba no sólo los efectos devastadores de la política económica que estaba siendo aplicada, sino la violación sistemática de los derechos humanos, la existencia de miles de desaparecidos y desaparecidas, la existencia de centros clandestinos de detención, entre otras denuncias. Al día siguiente, el 25 de marzo fue asesinado y luego desaparecido. Sin embargo, 10 copias de su carta llegaron a enviarse a algunas redacciones de la prensa local y corresponsalías internacional. A pesar de que la carta fue publicada muchos años después, destacados intelectuales mexicanos y latinoamericanos, dirigieron una carta al dictador Videla pidiendo la aparición de Walsh (Igal, 2017).

Un mes después, el 30 de abril de 1977 se realizó la primera ronda de los jueves de las Madres de Plaza de Mayo, lo cual tuvo un impacto decisivo en el país. Circulaban en ronda, con los pañales de sus hijos sobre sus cabezas, porque la dictadura había prohibido la reunión de varias personas, pero no había prohibido su circulación. Esa primera ronda era el resultado de que muchos meses antes habían comenzado a juntarse, se habían animado a hablar y a compartir lo que les estaba sucediendo. Antes de la muerte de Agostino, entre el 8 y el 10 de diciembre de 1977, habían sido secuestradas y desaparecidas tres de sus fundadoras Azucena Villaflor de Vicenti, María Ponce de Bianco y Esther Ballestrino de Careaga, junto a otras 12 personas vinculadas a la Iglesia Santa Cruz, donde se realizaban las reuniones. La aparición de sus cuerpos en la costa atlántica argentina, confirmó que habían sido tiradas vivas al mar desde aviones de la Marina.

Por otro lado, muchos de los militantes exiliados, destacándose en esta tarea uno de los principales dirigentes sindicales combativos, Raimundo Ongaro, realizaron diferentes denuncias en el exterior de la masacre que estaba realizando la dictadura. Entre abril y Julio de 1976, Ongaro realizó una gira por numerosos países antes de radicarse definitivamente en Europa. Para ello contó con el apoyo de numerosas organizaciones como el Comité Católico de la Lucha contra el Hambre y por el Desarrollo, la CGT francesa y la Federación Nacional de Educación, FEN, la Confédération Générale Démocratique du Travail (CFDT) y la Confederación Mundial del Trabajo (CMT) (Basualdo, 2006).

Sería un contrasentido negar que una persona como Agostino Rocca, no conociera el régimen represivo que estaba apoyando. Cuando el 17 de febrero de 1978, a sus 82 años murió, se realizaron las ceremonias de despedida en Campana y se dedicó uno de los

Boletines Techint a su recuerdo y homenaje. Puede leerse allí, entre líneas, la cercanía de Rocca con los funcionarios de la dictadura militar. En ese Boletín, algunos de los principales funcionarios de la dictadura lo saludaban amistosamente. Jorge Rafael Videla le envió una carta donde expresaba sus condolencias. José Alfredo Martínez de Hoz, quien era en ese entonces Ministro de economía, entre otras cosas afirmaba “por último siempre recordaré al hombre que estaba permanentemente dispuesto a acoger favorablemente y apoyar toda iniciativa que, *trascendiendo los límites estrechos de la empresa*, representara algo favorable para el interés general, social o el bien común, como dedicar su tiempo, que a veces es lo más difícil para dar, para promover estas iniciativas”<sup>142</sup>. Otro funcionario, Guillermo Walter Klein, expresó sus condolencias mostrando su familiaridad con el fallecido: “me cupo el privilegio durante varios años de frecuentar a Agustín”. Por otro lado, uno de sus “colaboradores” cercanos, dejó escrito que Rocca se había reunido varias veces con el dictador antes de su muerte y recordó que “refiriéndose al presidente Jorge Rafael Videla” había dicho “estoy asombrado por su buena memoria ya que nos presentaron una sola vez y desde entonces cuando lo encuentro en alguna reunión me extiende la mano y me dice cómo le va Ingeniero Rocca”. Pese ser una persona anciana, en esos primeros 23 meses del Golpe de Estado, Agustino se había reunido en varias oportunidades con Jorge Rafael Videla y había desarrollado sus iniciativas incluso por fuera de los límites de la empresa.

La participación directa de las estructuras empresariales en el plan sistemático de exterminio es uno de los aspectos menos investigados, pero de gran importancia para el logro de los objetivos de la dictadura. La forma en que los y las trabajadoras vivieron cotidianamente la dictadura en Propulsora Siderúrgica, permite dar cuenta del entramado de poderes donde la estructura empresarial tuvo gran importancia y que tendrá consecuencia de largo plazo en las relaciones laborales<sup>143</sup>.

### **Dictadura en Propulsora Siderúrgica**

Una de las primeras menciones respecto del golpe y sus consecuencias en la planta, fue que la empresa conocía la inminencia del golpe, ya que cerca de las 11 de la noche del

---

142 Cursivas mías.

143 Esta responsabilidad fue puesta de manifiesto, además, en instancias judiciales. La sentencia de la Causa conocida como Causa FT5, indicó que debían iniciarse investigaciones sobre las responsabilidades empresarias en la comisión de los delitos de lesa humanidad contra sus trabajadores, entre ellas Propulsora Siderúrgica.

23, un directivo fue a los talleres y avisó “a los delegados”<sup>144</sup> que venía un golpe de Estado y “el que esté comprometido” podía retirarse. Esa noche, según el recuerdo de algunos obreros, cerca de 70 trabajadores “saltaron los alambrados” y corrieron “campo traviesa” para salir de la empresa. Este aviso, es recordado de manera ambivalente: por un lado “salvó” a muchos compañeros; por otro era un aviso de que la empresa conocía perfectamente lo que estaba por ocurrir pocas horas después

*“llegó el 24 de marzo del 76, alguien de Propulsora avisó [un directivo], esa noche, a las 11 de la noche `todos aquellos que estén comprometidos, o que tienen algún tipo de actividad gremial y política... que se vayan´. Así que salían por los alambrados de atrás ... los compañeros ¿viste? Se fueron... como 70 se fueron”<sup>145</sup>*

Muchos trabajadores se preguntan por qué un directivo les permitió irse esa noche. Una de las explicaciones refiere a que dentro de la planta la situación de conflictividad se había profundizado y en caso de que esos compañeros más “comprometidos” se hubiesen quedado, podría haberse producido un enfrentamiento, que dañaría la imagen de la empresa

*“- nosotros no sabemos si lo había hecho de bueno que era [el jefe que avisó], no fue en esos términos ¿no?, o porque no quería tener muertos adentro de la fábrica, ese es el tema. Porque había, mucho de estos compañeros estaban armados dentro de la fábrica.*

*- sí, había armas adentro de la fábrica*

*Antropóloga: Claro, y podría haberse armado quilombo*

*- exactamente, entonces seguramente, no ha sido por bueno...*

*- para zafar la empresa y que la empresa no quede marcada”<sup>146</sup>*

A partir de consumado el golpe de Estado, la empresa decidió suspender sus actividades y reiniciarlas una vez que estuviera todo dispuesto para el secuestro sus trabajadores. Muchos de ellos escucharon en la radio que Propulsora Siderúrgica estaba convocando a sus trabajadores nuevamente a reincorporarse al trabajo (Esponda, 2007). Al llegar, se encontraron con una planta completamente militarizada.

Los primeros días del golpe fueron recordados con mucha actualidad incluso por aquellos *que dicen no haber sido militantes sindicales*

*“-ni te cuento en la época de los militares*

---

144 Testimonio de Luis Rivadeneira, Sentencia FT5, 2015: 349-352.

145 Alejandro. Op. Cit.

146 Diálogo entre Alejandro, Carlos y Manuel (op.cit.) en entrevista colectiva realizada en abril de 2006.

*-no la contés (dice otro de ellos que no se llega a distinguir)*

*-entrabas y no sabías si salías. Eso también tipos que*

*Antropóloga: Si me contaron que estuvo como invadida...*

*-sí sí*

*-aparte íbas a trabajar hoy y te decían ‘¿viste, viste quien desapareció? ‘Fulano’ y otro ‘y lo encontraron muerto a Fulano, y lo encontraron muerto a Sultano’... ¡compañeros nuestros! ¡Que hasta el día anterior habían estado trabajando con nosotros! Después el día que fue el golpe militar que al salir revisaban todo... te decía ¿vos cómo te llamas? Fulano, ¡Al camión capucha y al camión! Arriba, chau. Gente que no sabía si entraba... si tenía tan mala suerte que había llevado un papelito de tantos ... que tanta manija que te daban que que... adentro de la taquilla, te acompañaba el vigilante hasta adentro del vestuario te pedía la llave, te tenías que hacer a un costado y el tipo te revisaba la taquilla. ¡Que no te haya quedado un papelito adentro porque...!*

*-eras subversivo*

*- estábamos todos marcados, se sabía todo de todos, era un... fue una época muy jodida esa, muy jodida, muy jodida”<sup>147</sup>*

\*\*\*

*“Cuando vinieron los militares, a las dos de la mañana, un muchacho que estaba en la entrada, dice ‘Lucas, mirá que los van a ir a sacar, pero salgan tranquilos que no pasa nada’. Cuando salimos del taller... ¡militares! Con ametralladoras por todos lados, te revisaban todo, todo te revisaban. Después los fueron sacando de a poco, a algunos, a otros no los sacaron más. Pero esa noche fue terrible... militares por todos lados” (...)*

*Antropóloga: ¿y por qué habrá sido que entraron ahí a la...?*

*había muchos muchachos comprometidos, sí, una época muy fea, muy fea,*

*Antropóloga: ¿Qué militaban adentro de la fábrica?*

*sí (...) a dos muchachos los sacaron de ahí y ilos mataron!<sup>148</sup>*

---

147 Conversación con un grupo de ex trabajadores, que tomaron los retiros voluntarios en 1993 y formaron Cimet. Ninguno tenía participación gremial mientras trabajaban en Propulsora: Patricio (ingresó en 1967 y fue supervisor en Propulsora) y Celso. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 12 de noviembre de 2010.

148 Lucas. Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1969 y se retiró en 1993, fue supervisor en Propulsora, actual socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 1 de diciembre de 2010.

Estos recuerdos dan cuenta de que había comenzado la represión ilegal dentro de la planta. Los trabajadores eran detenidos en sus lugares de trabajo, encapuchados y sin ningún tipo de explicación de a dónde los llevarían. En algunos casos, quedaba la incertidumbre de cuál había sido su destino, en otros se corría la voz de que los habían asesinado.

La presencia de militares no se limitaba a la puerta de entrada, sino que podían circular por toda la planta y en lugares estratégicos de control. En el techo de la fábrica muchos recuerdan que habían colocado una ametralladora antiaérea

*“Había milicos afuera, había armas arriba del edificio de administración. Cuando ingresan los milicos ponen una ametralladora arriba ¿sabías vos? porque era una fábrica muy marcada ¿viste? Los que se metieron en Propulsora esa noche fueron de Bahía Blanca, de la Marina. Y después arriba había una ametralladora, decían que era una ametralladora antiaérea (...) pero no porque fuera a venir un helicóptero... sino para tener mayor alcance de tiro”<sup>149</sup>*

Personal militar acompañaba a los trabajadores a sus taquillas para revisar si tenían algún material considerado “subversivo”, como por ejemplo volantes o revistas político-sindicales

*“Abrías la taquilla y te corrías. El tipo venía con el fusil, revisaba, así hacía [con el fusil] ni siquiera la mano metían. Y si no, te tiraban al piso. Era así, lamentablemente fue así, no voy a decir una cosa por otra (...) Y bueno, así se llevaron a un montón por tener panfletos ¿eh? (...) o uno que dijo acá encontré algo que parece un proyectil, lo ataron como un matambre y se lo llevaron, pero el tipo lo que había encontrado no era ni una bala ni nada por el estilo, parece un proyectil, un cachito de palo que parecía una bala y se lo llevaron (...) Nosotros entrábamos a trabajar con el fusil en la espalda en el 76”<sup>150</sup>*

Asimismo, los militares habían instalado una carpa dentro del predio para su funcionamiento. Desde allí no sólo se organizaba el control y la vigilancia, sino que incluso recibían las inquietudes o pedidos de los trabajadores consultaban con los directivos de la empresa, y daban respuesta, lo que puede considerarse una cesión a las fuerzas militares de la gestión de las relaciones laborales

---

149 Entrevista a ex trabajador citada en (AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, SDH, 2015:68)

150 Marcelo, Op. Cit.

*“a la carpa fuimos a pedirle al tipo [una demanda obrera que no recordó con exactitud], casi le hacemos la venia eh?, porque para entrar... y le dijimos ... no sé qué carajo le iba[mos] a pedir (...) y el tipo clarito ¿eh? Dijo -no, esto me avisa la empresa que fue producto de la presión de la guerrilla, por lo tanto, esto está anulado. No te daba lugar a discusión, nada eh? -soldado, acompáñelo, le decía y chau”<sup>151</sup>*

Para muchos trabajadores, especialmente aquellos militantes y/o activistas sindicales, en aquellos primeros años del golpe ir a la fábrica resultaba tan peligroso como quedarse en sus casas o circular por las calles

*“Reingreso a la empresa el día 2, previo a ir a Relaciones Laborales para charlar con el Sr. (gerente) y pedirle entrar de día por cuestiones de seguridad personal, dado que la noche era terrible (...) Los operativos de secuestros de personas estaban al orden del día, pero fundamentalmente eran de noche. Me dice que no, que coincidía conmigo en los temores, pero para Propulsora no había cambiado absolutamente nada. Mi horario sería el del turno: a las 22 hs. Empecé con todo el miedo del mundo (...) durante esos días Infantería de Marina entraba a la fábrica y era común que levantaran compañeros. A algunos los tenían horas, otros días. Todos fueron torturados y algunos no volvieron más”<sup>152</sup>*

Por otro lado, otros fueron testigos del momento en que la empresa entregó los legajos laborales de los trabajadores. Un trabajador afirmó haber visto “con mis propios ojos” el momento en que fuerzas militares cargaban los ficheros “moving” con los legajos de los trabajadores en los camiones, a la vista de un gerente, que según algunos era el mismo gerente que les había avisado la inminencia del golpe. La sensación de que las autoridades de la empresa habían “entregado todo”<sup>153</sup> se presenta como una certeza.

*“Cuando yo fui a retirar las cosas mías del vestuario, la noche del golpe... estaba una persona que en aquella era asistente ¿no? (...) después pasó a ser gerente.... Si era como la mano derecha del gerente (...) entonces yo voy ahí y le digo -¿eh, que está pasando?, y me dice -se están llevando las carpetas, y le digo -¿y usted lo permite?, -No -dice- yo fui, les dije que de acá no se pueden llevar nada porque esto es propiedad privada y me dijeron que me corra -dice. Cuestión que los tipos fueron a buscar los legajos y se llevaron el moving con todo. El*

---

151 Alejandro, en entrevista colectiva, abril 2006.

152 Entrevista a un ex militante, en el libro inédito de Ángel Molinero. Mimeo.

153 Entrevista a Juan. Op. Cit.

*moving es un gabinete de metal, un fichero ¿viste? Pero no iban a perder tiempo... se llevaban todo lo que encontraban. Y el tipo ahí me dice: -pero Ud. no se haga problema que yo ya les avisé a todos sus amigos de lo que está pasando, quédese tranquilo. Es decir, que ya era una decisión no de Corteletti<sup>154</sup>, sino parece que venía desde arriba de tratar que no salga nadie lastimado ¿viste? ¿Vos podés tener la duda de que, si es una cuestión humanitaria, o si los tipos decían -no vamos a dar un incentivo para que las máquinas paren viste? porque si te pasaba algo, los tipos capaz que veían eso! El tema de la producción...”<sup>155</sup>*

Este fragmento resume lo que muchos otros trabajadores se han preguntado en todos estos años ¿por qué la empresa no impidió que se llevaran los ficheros si era propiedad privada? ¿por qué tuvieron tan tempranamente la información sobre el golpe estado y aparentemente, según trascendidos, decidieron que los trabajadores “más comprometidos” (que podía leerse a partir de los relatos como los trabajadores que estaban armados) se fueran? Incluso, uno de los integrantes de la UOM afirmó que la empresa les habría dado dinero a los más comprometidos para que se fueran. Sin embargo, muchos trabajadores que no fueron secuestrados en el lugar de trabajo, lo fueron poco tiempo después en sus domicilios o en los lugares donde se habían escondido ¿la empresa estaba interesada en que los talleres no sean el escenario de una fuerte represión que podría derivar en un enfrentamiento o en acciones gremiales que frenaran la producción?

Más allá de esta hipotética política empresarial de impedir que los talleres sean el escenario principal de la violencia represiva, diversos testimonios dan cuenta de que la empresa tomó la decisión de que el establecimiento fuera uno de los escenarios de la represión, dando lugar no sólo al terror dentro de la planta, sino a que este recuerdo sirviera de disciplinamiento hasta la actualidad.

En otras circunstancias, según se relata en su biografía, Rocca, como autoridad máxima de la siderúrgica estatal en Italia, durante el fascismo y frente a las exigencias del régimen, se negó a perseguir y “abrir fuego” abiertamente contra los trabajadores “subversivos”, por temor a que esto reforzara las ideas “comunistas”. Por otro lado afirmaba que si bien iba a intentar que no se produzcan “incidentes de gravedad”, “nuestro

---

154 Este funcionario empresarial, si bien ha sido reconocido por los trabajadores como quien estaba a cargo del personal y tenía un conocimiento profundo del plantel de trabajadores, cuando fue citado a declarar en el marco de acusaciones sobre su persona, negó que conociera a trabajadores con los que trataba habitualmente, desconoció la existencia de trabajadores de Propulsora desaparecidos y dijo haber olvidado gran cantidad de nombres a pesar de haber estado en más de una oportunidad con ellos.

155 Entrevista a Carlos. Op. Cit.

primer deber como directivos de una empresa perteneciente al Estado es asegurar la continuidad de la producción” (Offeddu, 2010: 159-160) Esto refuerza por un lado su prioridad por la producción ante todo, pero por otro lado indica que, como autoridad máxima del establecimiento, en aquella oportunidad, incluso siendo una empresa del propio estado, tenía autoridad para impedir que las fuerzas armadas y/o la policía intervinieran en el ámbito productivo. Sin embargo, durante la dictadura en Argentina, no sólo no impidió la represión y el secuestro de trabajadores en el establecimiento de su propiedad, sino que cedió completamente las instalaciones, que fueron escenario de los delitos.

Por otro lado, no existió una única lógica de los secuestros, lo que podría indicar distintas etapas represivas y la actuación de diversas fuerzas simultáneamente. Una trabajadora secuestrada, cuyo testimonio retomaremos enseguida, afirmó en una conversación grupal con otros trabajadores, que ella creía, antes de ser detenida, que, si pasabas la puerta de ingreso, donde se controlaba la lista con las personas a detener, “te habías salvado”. Sin embargo, algunos trabajadores y en su caso, ella misma fue secuestrada sin estar en la lista del ingreso. Los motivos por los cuales algunos/as figuraban y otros/as no, no son claros. Una hipótesis posible es que estuvieran actuando distintas fuerzas represivas y que existiera más de un listado o chequeo de información de quienes debían ser secuestrados/as.

Por otro lado, los momentos y lugares de los secuestros, así como la revisión de pertenencias, denotan un manejo territorial de una planta compleja, que ocupaba varias hectáreas., tenía diversos galpones y caminos internos. Este conocimiento territorial y funcional sólo pudo ser proporcionado por las autoridades empresariales.

Los operativos y detenciones dentro en el lugar de trabajo, si bien fueron masivos los primeros meses, se realizaron hasta varios meses de iniciado el golpe.

Si bien en su mayoría fueron detenidos militantes y activistas sindicales y/o políticos, la sensación de que nadie estaba a salvo, se profundizaba con los casos de secuestros de personas que no estaban “comprometidos”, pero por algún motivo podían ser asociados a los militantes

*“Mataron gente en Propulsora porque... al pobre chico este... cómo se llamaba, Sugus (...) Entonces empezaron a pintar: “Sugus amor”, “Sugus conseguinos plata”, que se yo! Empezó a aparecer Sugus por todos lados... entonces le*



*pintaron "Sugus montonero" ipum! ¡Desapareció! y... es un desaparecido más ¿viste?"<sup>156</sup>*

Sin embargo, más allá de esta sensación de que "nadie" estaba a salvo, de que "entrabas y no sabías si salías", en la memoria hay una palabra que designa especialmente a quienes estaban en peligro: los "comprometidos". Es interesante rescatar esta palabra que según el recuerdo de algunos obreros fue utilizada por el gerente al avisar la inminencia del Golpe, cuando dijo que "aquellos que estén comprometidos" podían irse. Si bien por supuesto hubo muchos de los trabajadores desaparecidos o asesinados que eran militantes de agrupaciones políticas, lo que más asombro provocó en algunos trabajadores era que, a diferencia de lo que se creía, muchos de los secuestros estuvieron dirigidos a delegados sindicales

*"Había un muchacho [nombre] que después lo blanquearon lo metieron en Cana y se comió como 6 o 7 años, que era un chico que era... no era militante, era delegado del sector ipero no militante! ise comió un garrón bárbaro! Después estaba otro muchacho que después lo vi, qué estaba en la línea 3, que también se tuvo que ir porque era delegado de despacho. ¡Son muchos delegados que cayeron! (con asombro). Esta es una conclusión que hago, según en qué sector estuvo y el jefe como los batió. De eso hay mucho viste. De eso hay mucho"<sup>157</sup>*

Es decir, estar "comprometido", comprendía una gama bastante amplia de cuestiones, ya que podía referirse a aquellos obreros que participaban políticamente de organizaciones armadas con representación en la planta, a los que eran "activistas" sindicales o que "sólo" habían guardado volantes en las taquillas. Es decir, ese "compromiso", en este caso se presenta como un concepto difuso, no por no ser relevante, sino probablemente todo lo contrario, por ser un concepto que aglutinaba una potencialidad problemática para la patronal: ya que esos distintos "compromisos" siempre se basaban en una pertenencia común y en la solidaridad de clase.

Del listado completo de víctimas, se relevó que al menos 15 eran o habían sido delegados sindicales. Muchos además pertenecían a muy diversas agrupaciones políticas, con preeminencia de la JTP- Montoneros. Los principales referentes de la Comisión Interna Provisoria, que habían sido fichados en los informes de inteligencia de la DIPBA fueron

---

156 Carlos, Op. Cit.

157 Juan, Op. Cit.

perseguidos, tuvieron que dejar la fábrica o fueron secuestrados y se encuentran desaparecidos.

Si bien existieron operativos de detención o secuestro en la planta, la mayoría de los trabajadores que están desaparecidos o asesinados fueron secuestrados en sus domicilios o en la vía pública. Muchos de ellos ya no concurrían a la planta al momento de su secuestro, por haber pasado a la “clandestinidad”, estar amenazados y/o por seguridad ante el agravamiento de la represión previa al golpe. Otros no habían vuelto a presentarse cuando la planta retomó las actividades por miedo a ser secuestrados.

Se pueden reconstruir esos momentos gracias a algunos testimonios de los y las trabajadores detenidas sobrevivientes que fueron escuchados en distintas instancias judiciales, como el Juicio por la Verdad o el Juicio que se desarrolló por la actuación de la FT5 y que fueron retomados en los fundamentos de la sentencia leída el 13 de noviembre de 2015.

En primer lugar, el mismo 24 de marzo fueron secuestrados varios trabajadores que habían militado sindicalmente. La mayoría de los secuestrados en esos días, pasaron por centros clandestinos de detención (como uno de los galpones de ARS, la Escuela Naval Militar o el Batallón de Infantería de Marina 3) y luego puestos a disposición del Poder Ejecutivo Nacional y presos en distintas cárceles de la región.

Los secuestros continuaron entre los últimos días de marzo y abril. Dos de los trabajadores secuestrados en esos días fueron asesinados. Sin embargo, la mayoría de los secuestros de trabajadores que terminaron en el asesinato o la desaparición se cometieron entre los meses de noviembre y diciembre de 1976, aunque se registraron secuestros de trabajadores hasta 1977.

Carmelo, delegado sindical, contó que

*“el 24 de marzo lo detuvieron y el día 26 su esposa de 23 años recibió un telegrama para que él se presentara a trabajar o en caso contrario lo iban a despedir, ella contestó que estaba detenido a disposición de autoridades militares y el 27 del mismo mes y año recibió otro telegrama que decía que estaba despedido por abandono de tareas”. Señaló que al ser trasladado a la comisaría “había una persona que conocía de la Propulsora, era el jefe de turno*

*del taller mecánico (...) le extrañó que esté ahí y le preguntó –qué pasaba, pero no le contestó” (Sentencia FT5, 2015: 62-66)<sup>158</sup>.*

Jorge, testimonió que también fue secuestrado el 24 de marzo y que al momento de los hechos era

*“jefe de turno de Propulsora, [pero que] también estuvo –medio como delegado, ellos estaban en contra del sindicato de la UOM, querían hacer una lista en contra, para ese entonces él participaba en asambleas, eran unos bocones y pendejos, fue lo único que hacía, por eso pensó que lo habrían marcado, hacían lío en la fábrica, reclamaban por aumentos y condiciones laborales”<sup>159</sup> (Sentencia FT5, 2015: 89-90).*

Declaró que el día del golpe “era el primer día de sus vacaciones” y

*“a eso de las 12:30 del mediodía, fueron a su casa en un micro de la Marina y dos jeeps completos de Infantería de Marina. Cuando entraron a la casa, eran como 50 personas, él tenía una bebé recién nacida y una nena de 8 años. Ingresaron por el fondo, por el costado, apuntando a su hijo y a él que estaban por almorzar, ellos se encontraban en paños menores, con pantaloncitos y en cuero porque era verano. En los interrogatorios le preguntaban –en qué andaba yo, qué a donde pertenecía yo, y si conocía a dos o tres delegados que nombraban, en Propulsora (...) que asesinaron, a tres o cuatro que eran los cabecillas en Propulsora que eran del movimiento que hicimos en Propulsora para cuando la tomamos (...) si, una vez que hicimos huelga (...) lo ocupamos nosotros durante una huelga”.*

Cuando quedó en libertad fue a Propulsora para pedir la reincorporación. Allí, las autoridades le dijeron “que podían arreglar con plata, pero si no renunciaba lo iban a volver a levantar”. A partir de esos dichos sospechó que esas autoridades pueden haber sido las que “hicieron la lista de todos los que fueron presos de Propulsora”<sup>160</sup> (Sentencia FT5, 2015:219-221; 339).

Luis<sup>161</sup>, testimonió las circunstancias de su secuestro. Recordó al detenerlo le preguntaron por el “número de legajo”, lo que puede considerarse un indicio de la participación de la empresa en la selección de los trabajadores a secuestrar

---

158 Testimonio de Carmelo Cipolone (En Sentencia FT5, 2015)

159 Testimonio de Jorge Alberto Arri (En Sentencia FT5, 2015)

160 Testimonio de Jorge Estanislao Bogusa. (En Sentencia FT5, 2015)

161 Testimonio de Luis Rivadeneira, Op. Cit.

*“el golpe de Estado fue a las tres de la mañana y a las ocho lo llevaron a él de su casa. (...) Expresó que le hicieron una serie de preguntas y uno le dijo que eran del ejército, lo mandaron para afuera, le pusieron las mano en la nuca, las piernas en compás y le preguntaban si era de Propulsora, su número de legajo y otras cosas, luego le pusieron una venda en los ojos y una capucha, también le ataron las manos, para finalmente revolearlo adentro de un camión donde ya había gente, cuando ya estaba en marcha los bajaron y los metieron en un colectivo, atándolos de las manos al pasamanos del asiento de adelante”<sup>162</sup> (Sentencia FT5, 2015:244-246).*

Manuel, que era trabajador y activista gremial de Propulsora Siderúrgica fue secuestrado y llevado al muelle de Prefectura Naval el 24 de marzo de 1976, donde fue sometido a tormentos, al igual que sus compañeros<sup>163</sup>. (Sentencia FT5, 2015:340).

Alicia testimonió que fue secuestrada el 25 de marzo de 1976 mientras cursaba un embarazo de tres meses. Trabajaba en la parte de cómputos de Propulsora y había sido elegida delegada de su sector. El día 24 de marzo se retiró de la empresa sin saber lo que pasaba y el 25 del mismo mes y año la fueron a detener a su domicilio”<sup>164</sup> (Sentencia FT5, 2015:197)

Leandro, en una entrevista realizada en el marco de esta tesis<sup>165</sup>, recordó que cuando llegó a la empresa, dos o tres días después del golpe, pasó por el puesto uno y lo dejaron entrar sin problemas. Luego había una mesa con militares, con uniformes y armas largas, que tenían una lista en la mano. Si bien él no estaba en la lista, lo hicieron quedarse parado a un metro de la mesa y quien estaba en la mesa le pidió documentos e hizo una seña gestual de pregunta a otra persona que supone que estaba cerca de la puerta. En ese momento lo detuvieron. Aunque no sabe quién puede haberlo marcado cree que debe haber sido un directivo, o algún “buchón” que tenían adentro. Luego, lo llevaron al comedor de la fábrica. Lo encapucharon, lo ataron de pies y manos. En el comedor, donde había otros compañeros en su misma situación le hicieron “el primer interrogatorio”. Estaban en el piso, los pateaban y les preguntaban por sus compañeros. En el comedor, que en ese momento estuvo destinado exclusivamente, según sus palabras, “como centro de detención”, estuvo una o dos horas, luego lo trasladaron a lo que según su reconstrucción era la Prefectura. Él trabajaba junto a otro compañero, que también detuvieron luego de buscarlo dentro de la

---

162 Testimonio de Luis Alfredo Mendoza. (En Sentencia FT5, 2015)

163 Testimonio de Carmelo Cipolone sobre la detención de Manuel Carrete. (En Sentencia FT5, 2015).

164 Testimonio de Alicia María Vasiloff. (En Sentencia FT5, 2015)

165 Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 25/12/2019. Nombre ficticio.

planta. También supo que a dos compañeros que debían entrar a su puesto en el turno siguiente, “los mandaron a buscar en remis” y al llegar, también los detuvieron.

Este testimonio resulta fundamental ya que da cuenta de que la empresa dispuso de un espacio interno al funcionamiento de un centro clandestino de detención.

Adolfo<sup>166</sup>, otro trabajador, fue secuestrado el día 26 de marzo de 1976

*“Su secuestro se produjo dentro de la fábrica. Tenía parte de enfermo y el 24 de marzo se le vencía su licencia, ante ello se presentó a trabajar, y encontró que Propulsora estaba cerrada, lo mismo sucedió el día 25; el 26 se presentó nuevamente (...) primero pasó por el servicio médico y lo mandaron a trabajar, entró por la puerta de ingreso observando que había gente que no sabe si era de Prefectura o de Marina, y preguntaron su nombre y apellido, revisaron un listado y como no figuraba, lo dejaron ingresar. En esas circunstancias fue a cambiarse y al momento de marcar la tarjeta se acercó otro personal uniformado - que no sabe si era de Prefectura o de Marina, pero sí que tenía uniforme verde- y le indicó que lo acompañaría a su ropero, se lo hizo abrir, y le ordenó que se cambiara, mientras le revisaban sus pertenencias, le encontró volantes y libros de todos los colores, porque en esa época era normal tener algún volante o libro de algún partido político. Al encontrar esas cosas, le dijeron que se lo iban van a llevar, y lo trasladaron hasta la parte de afuera de Propulsora, y ahí lo hicieron subir a un camión. Adentro había otras personas más que no supo quiénes eran, pero sí que estaban como él en calidad de –detenido, –demorado, después comprendió que estaban –secuestrados”.*

Cuando recuperó su libertad volvió a pedir la reincorporación y le informaron que estaba “despedido por abandono de trabajo”. Una de las autoridades le aconsejó que tomara la indemnización y no volviera porque “no sabía lo que le podía pasar (...) Lo sintió como una amenaza”. Frente a esta situación decidió aceptar la indemnización que era un “acuerdo armado” que tuvo que firmar. Luego de esta experiencia le costó mucho conseguir trabajo. (Sentencia FT5, 2015: 131-133).

Carlos, trabajador y delegado, fue secuestrado el 26 de marzo de 1976, sometido a tormentos en la Prefectura de La Plata, y luego fue trasladado hacía la Escuela Naval y finalmente a la Unidad Penitenciaria n° 9 desde donde fue liberado. Mientras estaba

---

166 Testimonio de Adolfo Oscar Lannoo (En Sentencia FT5, 2015)

detenido “recibió un telegrama de la empresa y que no puede explicar todo lo que lo afectó, al punto de enfermarse por ello” <sup>167</sup>(Sentencia FT5, 20015:348-349)

Muchos de estos trabajadores y trabajadoras estaban además fichados en la Dirección de Inteligencia de la Policía de la Provincia de Buenos Aires con categorías tales como “delincuente subversivo”, “agitadores gremiales”. Se da informaciones del tipo “se encuentra identificado en virtud de figurar en una nómina de elementos que activan en la Propulsora Siderúrgica de Ensenada” <sup>168</sup>, o en muchos casos se informa sobre la participación y los dichos de algunos trabajadores en las asambleas o reuniones en la planta, donde se cuestionaba “a la dirección gremial de la U.O.M. y se responsabiliza a Propulsora —por la represión efectuada por los miembros de la Policía Federal durante el último conflicto [la toma de 1974<sup>169</sup>]. En esa dirección se encuentran además listados de la “nómina de activistas de Propulsora Siderúrgica” (Sentencia FT5, 2015: 344).

En abril continuaron las detenciones. El día 5 de ese mes se produjo un secuestro ilegal en planta muy impactante. Durante los primeros días del mes de abril, una trabajadora, empleada del Grupo Techint que tenía oficinas administrativas en el predio de Propulsora Siderúrgica, fue esperada por un grupo de personas armadas, pero vestidas de civil. Estas personas entraron al predio y al edificio del Grupo sin ningún tipo de impedimento, a pesar como se dijo antes de que la planta estaba fuertemente custodiada. La esperaron dentro de su oficina, al ser reconocida por una foto que tenía el secuestrador guardada en un atado de cigarrillos. La foto era tipo carnet. Con los años reflexionó que podría haber sido la foto que tenía en su legajo laboral. Fue encapuchada y obligada a meterse en el baúl de un auto que se encontraba en el predio de la empresa. Todo esto ocurrió frente a las autoridades empresariales. Luego fue llevada directamente a un centro clandestino de detención.

*“Sí, el 5 de abril de 1976 fui detenida dentro de Propulsora Siderúrgica, yo me presentaba a trabajar como todos los días, era Secretaria del Ingeniero [ nombra al ingeniero ] de la oficina de Techint (sic). Eh, había entrado y pasado el control que nos hacían en las listas que estaban en las puertas en el molinete, le decíamos nosotros de entrada, esas listas de control funcionaban desde, después del Golpe”*

---

167 Testimonio de Carlos Hugo Perdomo. (En Sentencia FT5, 2015).

168 Citado en Sentencia FT5, página 337. Corresponde a un documento archivado en la D.I.P.B.A, Mesa D (S), carpeta varios legajos 4794, con el asunto —Detenciones en La Plata, Berisso, Ensenada a partir del 24 de marzo de 1976. Archivo DIPBA

169 Carpeta Agitadores gremiales. Archivo DIPBA

(...)

*A mi despu... ni bien pasó esto, a mi después me sacaron y me encapucharon,  
Juez pregunta: Usted me dice entonces que la sacan de su oficina, encapuchada  
y ¿cómo sigue el tema?*

*“Eh, me bajan, había un auto con, el baúl, con el baúl abierto me meten adentro  
y me esposan también. Y, de ahí salimos”<sup>170</sup>*

En abril se produjeron otros secuestros, algunos seguidos del asesinato de las víctimas y otros que lograron sobrevivir.

Luis contó que se enteró del golpe estando de vacaciones en Mendoza. Volvió a Berisso y el día 2 de abril se presentó a la fábrica, ya que luego de una reunión con su agrupación habían definido que, si bien la mayoría no iba a volver a la fábrica, dos compañeros se iban a presentar a trabajar: él y “Dito” Priotti, su amigo, delegado y compañero del sector de expedición. Ellos dos habían sido elegidos porque tenían menos historia gremial y por tanto mayores posibilidades de sobrevivir. A pesar de que el cuerpo de delegados había sido prácticamente diezmado, aún intentaban realizar alguna comunicación en la clandestinidad. Sin embargo, sólo llegó a trabajar 17 días, ya que el 19 de abril a las 2 de la madrugada “un operativo de Infantería de Marina, con dos camiones y cerca de 30 personas haciendo gran ostentación de armas” lo detuvieron en su casa. Durante su cautiverio, sufrió la tortura y bajo casi la mitad de su peso, 37 kilos, durante el tiempo que estuvo desaparecido. Luego de estar desaparecido y pasar por varios centros clandestinos de detención, fue puesto a disposición del PEN y liberado en 1982 (Molinero, inédito mimeo). Luego de su liberación intentó en reiteradas oportunidades volver a su trabajo, pero nunca lo logró. Al tercer día de estar detenido, al igual que a muchos de sus compañeros, le llegó un telegrama a su casa por medio del cual lo echaban “por abandono de trabajo”. Recibió dos indemnizaciones, una de ellas en condiciones muy irregulares, ya que se la entregaron en “forma privada en un café en Capital Federal”. Allí además le hicieron firmar una constancia por la que se comprometía a no realizar reclamos posteriores (Sentencia FT5, 2015: 349-352).

Otro trabajador, Mario<sup>171</sup>, atestiguó ser detenido desde dentro de los vestuarios en junio de 1976 -por haber sido criticado en un volante como jefe de turno

---

170 Testimonio en el Juicio por la Verdad. Horrac Maria Beatriz. Causa 332 ca. 1188 Fecha: 5-12-07-citado en FLACSO, el CELS, el Programa Verdad y Justicia y la Secretaría de Derechos Humanos (2015)

171 Mario Roberto Zecca. En: Sentencia FT5, 2015: 197-200.

*“Nos metieron a todos adentro de un camión. (...) Ah, un montón de gente. (...) Y el camión, eh, a mí fue uno de los primeros que me tiraron, atados de pies y manos, y arriba mío venían gente, mujeres, hombres”*

Recordó, además, que

*“cuando ingresó a los vestuarios estaba la Gendarmería, le abrieron la taquilla y le encontraron un documento, que decía –que era un Jefe de turno, de los que no tendría que haber ahí adentro, que quería que la gente trabaje. Y, le dijeron: -qué es esto?, a lo que respondió: es un documento en contra mío, es un panfleto, y le ordenaron que entregue su documento y él les volvió a decir –pero es mío, es en contra mío, ¿por qué me va a llevar?, pero no importó, lo esposaron y se lo llevaron” (...) “Calculó que ‘ [en el camión] había más de 20 personas y todas fueron detenidas por lo mismo, porque les encontraron cosas en la taquilla, ese día la Armada hizo una requisita”.*

Mientras estuvo en cautiverio se comunicaban con las otras personas secuestradas por medio de

*“miguitas de pan ponían Astillero o Propulsora, es que les daban de comer pan y tiraban miguitas como bolitas para saber quién era de uno o del otro, si era de Astillero, de Propulsora era una forma de comunicarse ahí adentro, porque no podían hablar nada, estaban controlados. Los de Propulsora se identificaban con las migas de pan con la "P" y también sabe que había mujeres porque escuchó gritos de ellas mientras les hacían daño”.*

Para finalizar, hizo hincapié en las consecuencias que tuvo este secuestro en su vida:

*Durante un mes estuve sentado en casa con los brazos inutilizados y mareos que no me permitían levantarme por los golpes recibidos en la cabeza. Por casi cinco meses no pude tener relaciones sexuales por los golpes recibidos en los genitales.... Viví durante años con ataques de pánico y me aterrorizaba salir a la calle, aunque debía hacerlo para trabajar”.*

De Propulsora se fue en 1978 “porque ya no aguantó más”.<sup>172</sup>

Los testimonios de los sobrevivientes, tanto los de los militantes, como aquellos que no lo eran, permitieron dar cuenta de cómo se vivió la dictadura en el establecimiento. La militancia sindical, que afectaba los intereses empresarios, fue fuertemente atacada, por medio de la persecución, el secuestro y el asesinato o la desaparición de trabajadores

---

172 Testimonio de Mario Roberto Zecca, 17/10/2007, citado en FLACSO, el CELS, el Programa Verdad y Justicia y la Secretaría de Derechos Humanos (2015)



y trabajadoras. En la sentencia del juicio contra la Fuerza de Tarea 5, responsable de la mayoría de las desapariciones de los trabajadores de Propulsora Siderúrgica, los jueces consignaron que muchos de ellos fueron secuestrados “por su condición de trabajador y sindicalista de base, constituyéndose por esa única razón objeto de persecución del circuito represivo que operó en la zona industrial de Berisso y Ensenada”. Asimismo, el fallo determinó que debía investigarse la responsabilidad de la empresa en la comisión de delitos, por lo cual se encuentran en curso una serie de causas que investigan la actuación de grandes empresas de la región, entre ellas Propulsora.

La palabra de los/as trabajadores/as, ya sea a partir de entrevistas realizadas especialmente para esta investigación y/o testimonios judiciales, junto a documentos de archivo, han permitido ahondar en una serie de cuestiones fundamentales en este sentido: el conocimiento que tenía la empresa de la inminencia del golpe y sobre quienes serían sus víctimas, la militarización de la planta, la entrega de información sensible a las fuerzas armadas, el permiso para la comisión de secuestros dentro del lugar de trabajo ya sea por personal militar o civiles que se movían libremente por la planta a pesar de la fuerte vigilancia existente, la probable actuación de varias fuerzas y el manejo territorial y espacial en una compleja planta industrial que sólo puede lograrse con la colaboración y/o actuación empresarial, la represión selectiva a delegados y activistas<sup>173</sup>, la instalación de un centro clandestino de detención donde habitualmente funcionaba el comedor para el personal, la desvinculación de los trabajadores víctimas que una vez liberados fueron amenazados indirectamente para que aceptaran su condición de despedidos. Todos estos aspectos están siendo objeto de investigación judicial en la actualidad, en el marco del juzgamiento de los responsables civiles de los delitos cometidos durante la última dictadura.

### **“Ellos saben dónde están”<sup>174</sup>**

La palabra de los sobrevivientes resultó fundamental. Pero, como se dijo antes, no todos los trabajadores sobrevivieron. En muchos casos fueron asesinados, en otros desaparecidos y sus familias no saben dónde están. Gracias al trabajo del Equipo Argentino

---

173 Esta distinción es fundamental a la hora de caratular los delitos como genocidio (Alegato FT5, Liga de los Derechos de Hombre)

174 Palabras de un ex trabajador de Propulsora Siderúrgica, quien fue un preso político, en una entrevista gráfica, en 1983.

de Antropología Forense<sup>175</sup>, fueron identificados muchos restos de personas desaparecidas y restituidos a sus familiares. Sin embargo, miles en todo el país continúan desaparecidos. Las palabras que encabezan este apartado son de un trabajador que, en 1983, ni bien se reabría el proceso democrático, refiriéndose a la empresa afirmó “Ellos saben dónde están”.

El listado que se reconstruye a continuación fue elaborado en base a la investigación sobre responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad ya mencionada (AEyT-FLACSO, CELS, PVyJ, SDH, 2015), en la que el listado provisional de víctimas, siempre sujeto a modificaciones ante nuevos hallazgos, era de 25 trabajadores (3 de ellos asesinados en los momentos previos al Golpe de Estado y mencionados en páginas anteriores), 19 de ellos desaparecidos y 3 asesinados durante la dictadura. En esta investigación el listado de víctimas sumó a un trabajador llamado Luis Alberto Rentani, no incorporado en aquella ocasión, pero que, a partir de la lectura reciente del testimonio de su padre, homónimo, se supo que trabajaba en Propulsora Siderúrgica, y aún se encuentra desaparecido.

El 19 de abril de 1976, fueron secuestrados y asesinados dos trabajadores. Eran trabajadores tercerizados de la empresa Limpiolux, **Leonardo Miceli**<sup>176</sup> y **Carlos Sathicq**. Según algunos testimonios judiciales, estos trabajadores fueron secuestrados en momentos en que se encontraban realizando un reclamo a la empresa, que amenazaba cesantearlos, iniciando una acción judicial contra Propulsora<sup>177</sup>. El testimonio que brindó la esposa de Leonardo, Ana María<sup>178</sup>, quien se encontraba embarazada en esa fecha, aportó datos muy significativos

*“Bueno, mi marido no, pero estaban juntos con el delegado que no me acuerdo, que era Carlos Sathicq el delegado, porque la empresa tenía un Juicio contra Propulsora, Propulsora mejor dicho tenía un Juicio contra la empresa, iban a quedar todos cesantes, así que estaban haciendo trámites ante la Subsecretaría de Trabajo, porque la empresa no quería indemnizarlos al despedirlos”*

Si bien el relato se presenta algo desordenado, de él se desprende que Propulsora iba desvincularse de esos trabajadores, y que por ser tercerizados, no les iba a pagar ningún resarcimiento. En 1986, las empresas Propulsora Siderúrgica y Limpiolux fueron consultadas por la Cámara nacional de Apelaciones, respecto de la actividad sindical de

---

175 <https://www.eaaf.org/>

176 En el Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado figura que la fecha de su secuestro fue el día 20/4/76. Sin embargo, en las audiencias del Juicio contra integrantes de la CNU, el testimonio de su esposa confirmó fue secuestrados el día 19/4.

177 Idem ant, pag 82

178 Testimonio de Ana María Bossio. Juicio por la Verdad. 20 de septiembre de 2000.

uno de estos trabajadores. Propulsora Siderúrgica se deslindó de responsabilidades diciendo que nunca había sido personal dependiente. Limpiolux reconocía que había sido trabajador de la empresa con funciones en Propulsora Siderúrgica, aunque informaron que no desempeñaba actividad gremial y que la desvinculación se había realizado a partir del día 15 de abril (llamativamente cuatro días antes de su secuestro) por inasistencias sin aviso (AEyT-FLACSO, CELS, PVyJ, SDH, 2015:82).

En el Juicio contra los integrantes de la CNU, fue juzgado el asesinato de Leonardo, a partir de que su esposa logró reconocer a uno de los asesinos. En la sentencia de dicha causa, se retoma el testimonio de Ana María, en donde afirma que logró tener conocimiento de que Leonardo se encontraba vigilado por personal de Inteligencia del Batallón 601, y que uno de los representantes de la empresa Limpiolux pertenecía a ese Batallón, y que luego del secuestro de su marido esa persona quiso ir a conocer a su hijo (Sentencia CNU, 2018:15).

En junio de 1976 es detenido y desaparecido otro trabajador, **Roberto Raúl López**, del que no se ha podido conocer si militaba sindicalmente o en qué sector trabajaba.

La mayor cantidad de secuestros se produjeron entre noviembre y diciembre de 1976.

En noviembre fueron secuestrados al menos cinco trabajadores que actualmente se encuentran desaparecidos. El 4 fue secuestrado **Omar Jacinto "el Turco" Cherri**, un importante representante de base, militante de la organización político-militar Montoneros. El Turco, no se encontraba trabajando debido a las amenazas recibidas por comandos de ultraderecha. Según recuerdan sus compañeros de la Lista Blanca, era uno de los delegados con más ascendencia en los trabajadores, lograba una llegar a todos en las asambleas a partir de un lenguaje llano<sup>179</sup>. Pero, así como era querido entre sus compañeros tenía una presencia cuestionadora y firme frente a la patronal.

El 25 de ese mes fue un día fatídico para los trabajadores de Propulsora Siderúrgica. Fueron secuestrados y desaparecidos cuatro trabajadores, dos de ellos delegados sindicales. **Daniel Carlos Ponti**, era un militante montonero; **Eduardo José Priotti** era militante de la organización político-militar PRT-ERP; **Eduardo Oscar Suarez** y **Raúl Oscar Urcola**.<sup>180</sup> Por lo que se ha podido reconstruir, Eduardo "Dito" Priotti y Eduardo Suarez,

---

179 Entrevista con Roberto L.

180 Su hermano declara que no tenía actividad gremial en la fábrica. Ver: ANM; Document: RWP-32-6394478 , Tribunal Oral en lo Criminal Federal Nro. 1 La Plata/Causa 2955-09 Almeyda Domingo y otros/Agregadas/Causa 3064-10 Brigada - Arana/Anexo - Juicios por la Verdad Causa 11/Cuerpo 001/ P.:

eran delegados del sector de expedición. Eduardo Suárez, apodado “el muerto”, según consta en su legajo de CONADEP fue secuestrado de un taller de chapa y pintura donde se encontraba trabajando en ese momento (Ramírez y Merbilhaa, 2015). Uno de sus compañeros, al ser entrevistado más de 40 años después, preguntó si se sabía que había ocurrido con él porque “después no fue más a trabajar” y que no sabía si estaba desaparecido. Los secuestros y desapariciones ilegales, han dejado en la incertidumbre por décadas el destino de muchos compañeros, incluso aquellos que habían tenido responsabilidades importantes, como Suarez, integrante de la Comisión Interna.

En el mes de diciembre fueron secuestrados y desaparecidos al menos ocho trabajadores.

El 1 de diciembre fueron víctimas dos trabajadores: **Oswaldo Cobas** y **Raúl Pereyra**. Oswaldo, apodado como Coco o Cobitas, fue secuestrado en su domicilio en Ensenada. Dos testimonios aportan algunos datos sobre su detención. Un compañero de trabajo, también secuestrado y posteriormente liberado, contó que cuando fue a reclamar la reincorporación, autoridades empresarias le dijeron que renuncie porque si no le iba a pasar lo mismo que a Cobas. Por otro lado, su esposa<sup>181</sup>, en el Juicio por la Verdad, testimonió que si bien Oswaldo le afirmaba que no era delegado, le había comentado de su participación en una medida gremial. Oswaldo, trabajaba en el sector de Energía, un sector muy importante para el funcionamiento de la planta.

*“en cierta ocasión me dijo: ‘van a parar hasta el sector mío y justo eligieron el día que me toca hacer guardia a mí’. Obviamente que... estaba mal, estaba intranquilo, no quería enfrentar eso, no quería ir, yo le dije: "da parte de enfermo, falta", ¿qué hubiera dicho otra mujer en mi lugar?, no quería que le pasara nada, que pudieran tomar algún tipo de represalia, como echarlo, qué sé yo... y él dijo: ‘yo no voy a hacer que otro, tenga que cumplir mi responsabilidad, lo que me toca a mí hacer’, para mí el problema quizás pase por ese lado. (...) Que lo hayan marcado. (...) porque él dice: "yo fui él que tuvo que apagar las máquinas".*

Asimismo, su esposa recordó que en ese mes hubo otros secuestros de compañeros de él, como el “Pochó”, del cual sólo recordaba el apodo, y que vivía frente a su casa.

---

13. Citado en (AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, SDH, 2015)

181 Testimonio de María Julia Figoni. Juicio por la Verdad. Noviembre de 2007.

También recordó que en noviembre se habían “llevado” a Raúl Urcola, que era el marido de una prima, con quienes muchas veces se juntaban en eventos familiares.

Raúl Pereyra, fue secuestrado en su domicilio del Barrio La Cumbre de La Plata y aún se encuentra desaparecido. Sabemos por las actas sindicales que Raúl era uno de los delegados sindicales que integraba la comisión interna y participaba en las reuniones con la patronal.

Pocho, vecino de Osvaldo y María Julia en Ensenada se llamaba **Héctor Ricardo Villarnobo**<sup>182</sup>. Fue secuestrado el 3 de diciembre en su domicilio. Ese mismo día secuestraron, también en su domicilio a **Luis María Witoszynski Sokoluk**, quien vivía en Berisso. No se ha podido conocer si se desempeñaban como delegados. Ese mismo día también fue secuestrado en su domicilio **Antonio Martínez**, quien sí había tenido actividad gremial dentro de la planta según declaró su esposa<sup>183</sup>.

El 7 de diciembre fueron secuestrados tres trabajadores. **Rubén Humberto Southwell**, a quien le decían “Hueso”, “el inglés”, o “Pinocho” como lo recuerda su familia. “Hueso” ya había dejado de ir a trabajar porque consideraba que era riesgoso. En los meses previos al golpe era delegado del sector mantenimiento e integrante de la Comisión Interna y había participado de las reuniones con las autoridades empresariales. Al retirarse de Propulsora por estar amenazado, abrió una verdulería, desde donde lo secuestraron aquel día. También fueron secuestrados **Rubén Omar Padín**, que trabajaba en el taller mecánico y era delegado, junto a su compañero de trabajo y compadre, **Miguel Casajus**.

La mujer de Rubén, Norma, fue posteriormente detenida, sometida a tormentos y a violación. En su declaración, dijo que el 7 de septiembre de 1977

*“una amiga le avisó cuando volvió del trabajo que la estaban esperando en su casa, por tal motivo se fue a la casa de ella, le dio sus efectos personales y le pidió que avisara a su familia, se dirigió a su domicilio y se encontró como a diez personas, se la llevaron y estuvo 25 días en un lugar que le decían ‘La Parrilla’”*

---

182 Ver RUVTE. Registro Unificado de Víctimas del Terrorismo de Estado.

183 Testimonio de Lidia Gallo, 7 de junio de 2000, en el marco del Juicio por la Verdad. ANM, RWP-32-6097316, Juicios por la Verdad La Plata/Testimonios Juicio de la Verdad La Plata/ Pág. 313.

Mientras estuvo en cautiverio “fue torturada en 6 o 7 ocasiones, también fue violada por un guardia de tez blanca, grandote” (Sentencia FT5, 2015: 118-119). En los interrogatorios recordó que le preguntaban por la militancia de su esposo:

*“El hombre que estaba sentado al lado mío era el que hablaba y había dos parados, pero realmente yo estaba encapuchada. Lo único que tenía en la cabeza, la capucha. Sentí que hablaban, me preguntaban por mi marido eh... y bueno, después por mí. (...) Hasta que... Después me desmayé, me desvanecí, no sé. Eso hicieron durante tres días seguidos. (...) [Y siempre relacionado] Con mi marido”<sup>184</sup>*

El 9 de diciembre de 1976 secuestraron a **Arturo Martín “el Gaucho” Garín**. El Gaucho era supervisor y uno de los referentes más importantes de la planta, que desde su sindicato ASIMRA había estado apoyando activamente las acciones de la Lista Blanca.

En el año 1977 se produjeron los últimos secuestros registrados, que alcanzan el número de cuatro en todo el año. El 23 de febrero de 1977 fueron secuestrados **Héctor Carlos Baratti, el “flaco Bara”**, secuestrado junto a su mujer Elena de la Cuadra quien se encontraba embarazada, y tuvo su hija en cautiverio, a la que llamaron Ana Libertad, antes de que fuera apropiada. En las páginas siguientes retomaremos la historia de Héctor. Si bien Héctor fue secuestrado junto a otros militantes del PCML en un Operativo específico, su compañero de oficina recordó que los primeros días del golpe, en la planta, los militares fueron directamente “reventar”<sup>185</sup> el escritorio de Héctor.

Ese mismo día fue secuestrado **Eduardo Roberto Bonin**. Respecto de Eduardo, se sabe que fue trabajador del Astillero Río Santiago. Sin embargo, en algunas listas que fueron elaboradas en Berisso y en la lista elaborada por el ex secretario de Derechos Humanos de Ensenada, Daniel Fabián figura como trabajador de Propulsora Siderúrgica, además de ser mencionado en otros testimonios de trabajadores/as del ARS como trabajador de esa fábrica. Por ese motivo lo incluimos en esta lista, teniendo en cuenta que pudo haber trabajado en ambas empresas en distintos momentos.

El 8 de marzo de 1977, fue secuestrado **Luis Alberto Rentani**. Le decían Negrito y militante del Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP). Fue secuestrado junto a su compañera, Diana Carmen Diez en su domicilio del Barrio de Tolosa, La Plata, en horas

---

184 Testimonio del Juicio por la verdad, en el marco de la causa de su marido Padín, Rubén Omar. Citado en (AEyT FLACSO, CELS, PVyJ, SDH, 2015: 85)

185 Expresión utilizada en distintos sentidos, pero que atiene a la acción violenta de entrar en un domicilio y realizar una especie de allanamiento ilegal.

de la madrugada, por un grupo de personas vestidas de civil, y disfrazadas con sombreros y gorros. Su padre afirmó ante el juez que fue como si se los hubiera tragado la tierra, porque nunca pudo saber nada a pesar de todas las averiguaciones que realizó.<sup>186</sup>

**Marcelo Gabriel Barroso Mastronardi** fue secuestrado en Capital Federal, el 9 de mayo, y no se dispone mayor información. **Carlos Enrique Esponda** fue secuestrado el 29 de junio, desde su domicilio. Trabajó en Propulsora aproximadamente entre enero de 1976 y que había renunciado en marzo del 77 como tercerizado de una empresa contratista llamada Mazari S.R.L. Fue secuestrado unas horas después de que fuera secuestrada su esposa, en presencia de sus dos hijas de un año y cinco días de edad, respectivamente. María Ester, su compañera, antes de ser liberada, compartió un rato con él, en uno de los centros clandestinos donde estuvieron secuestrados.

Finalmente, el 1 de agosto secuestraron a **Roberto Eduardo Aued**, quien se encuentra desaparecido y figura como trabajador de Propulsora Siderúrgica en el diario "El Mundo de Berisso", pero no se ha podido obtener otra información respecto de su actividad laboral y/o empresa.<sup>187</sup>

Muchos de los trabajadores nombrados fueron fichados en la DIPBA, bajo el título de "Nómina de activistas de Propulsora Siderúrgica. - Ensenada" o han sido fichados como "delincuentes subversivos". Si bien no se conocen las historias de todos los trabajadores víctimas, ni tampoco a ciencia cierta cuántos se encuentran desaparecidos, por lo que este listado es provisorio, muchos de los testimonios de sobrevivientes indican que en muchos casos fueron secuestrados por su condición de trabajadores y activistas sindicales.

Estos testimonios resultan muy importantes, además, para develar el grado de conocimiento e involucramiento de la empresa con el destino de los trabajadores secuestrados. Si bien la justicia podrá determinar responsabilidades penales en un proceso judicial en curso, la experiencia obrera indica que la empresa fue responsable de los delitos cometidos contra sus trabajadores, llegando al extremo de disponer del comedor como Centro de Detención. Si bien muchos de estos trabajadores, ya en democracia, se nuclearon en una "Comisión de Despedidos por razones políticas y gremiales de Propulsora Siderúrgica" y visibilizaron su situación, algo que se retomará en el próximo

---

<sup>186</sup> Testimonio de Luis Alberto Rentani. 10 de noviembre de 1999. La Plata, Juicio por la Verdad.  
<sup>187</sup>[http://www.semanarioelmundo.com.ar/archivo/2007/1025/informacion\\_general/4.htm](http://www.semanarioelmundo.com.ar/archivo/2007/1025/informacion_general/4.htm)

capítulo, es importante remarcar que la mayoría de los principales dirigentes de la planta entre los años 73 y 76, al retorno de la democracia ya no eran trabajadores de la empresa, por encontrarse desaparecidos, asesinados, presos o exiliados.



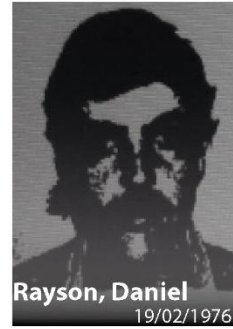
# ¿DONDE ESTAN?



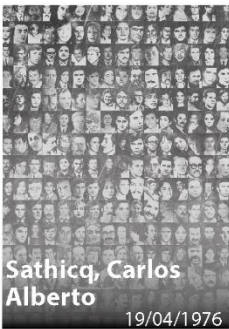
De Laturi, Salvador  
Abelardo  
13/01/1976



Scafide, Juan  
Carlos  
13/01/1976



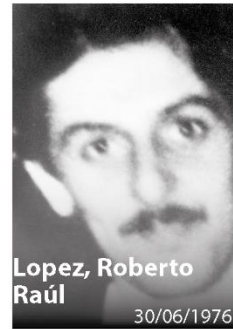
Rayson, Daniel  
19/02/1976



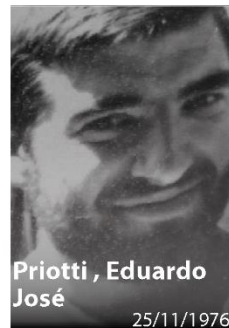
Sathicq, Carlos  
Alberto  
19/04/1976



Miceli, Leonardo  
Guillermo  
19/04/1976



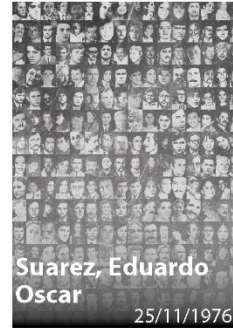
Lopez, Roberto  
Raúl  
30/06/1976



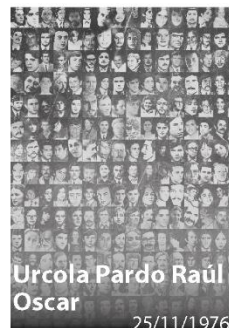
Priotti, Eduardo  
José  
25/11/1976



Cherri, Omar  
Jacinto



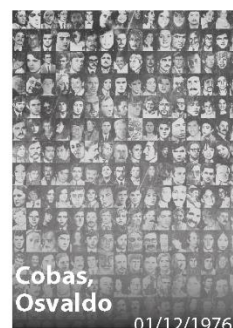
Suarez, Eduardo  
Oscar  
25/11/1976



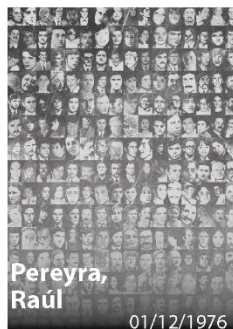
Urcola Pardo Raúl  
Oscar  
25/11/1976



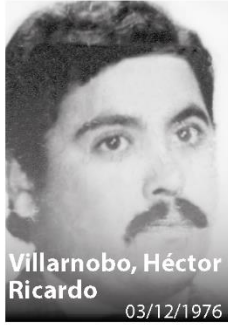
Ponti, Daniel  
Carlos  
25/11/1976



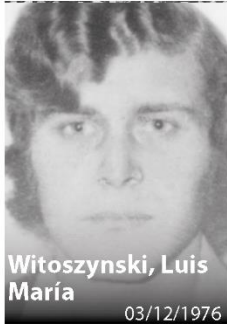
Cobas,  
Osvaldo  
01/12/1976



Pereyra,  
Raúl  
01/12/1976



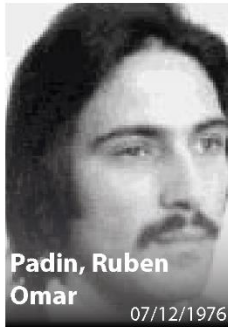
Villarnobo, Héctor Ricardo  
03/12/1976



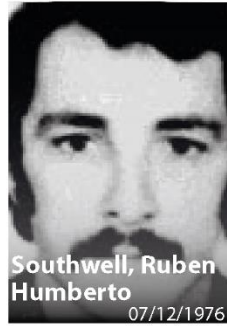
Witoszynski, Luis María  
03/12/1976



Martínez, Antonio  
03/12/1976



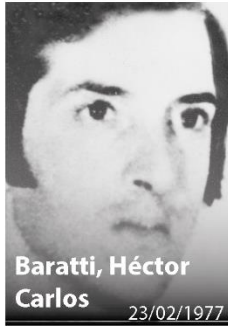
Padin, Ruben Omar  
07/12/1976



Southwell, Ruben Humberto  
07/12/1976



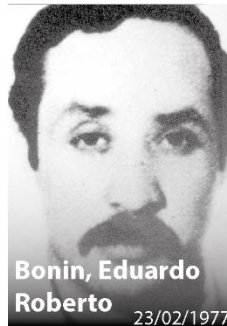
Casajus, Miguel Angel  
07/12/1976



Baratti, Héctor Carlos  
23/02/1977



Garín, Arturo Martín  
09/12/1976



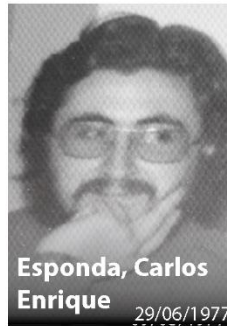
Bonin, Eduardo Roberto  
23/02/1977



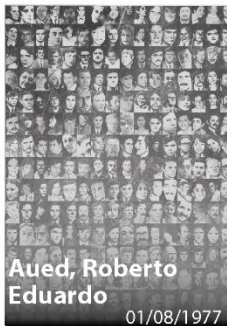
Barroso, Marcelo Gabriel  
09/05/1977



Rentani, Luis Alberto  
08/03/1977



Esponda, Carlos Enrique  
29/06/1977



Aued, Roberto Eduardo  
01/08/1977

## “La disciplina laboral volvió a reinar”

La necesidad de transformación rotunda de las relaciones laborales, se expresó explícita y textualmente en el sector siderúrgico muchos meses antes de la implementación del genocidio. Las preocupaciones respecto del aumento de la conflictividad obrera y las pérdidas que implicaba se expresaron en las publicaciones anuales del CIS (Centro de industriales Siderúrgicos), una agrupación empresarial con fuerte presencia las empresas del Grupo Techint. De hecho, a partir de 1977, uno de los directivos de Propulsora Siderúrgica, el Ing. Ricardo San Martín<sup>188</sup>, presidió la entidad.

Allí exponían que “los gremios presionaron para lograr aumentos salariales o jornadas más cortas con igual salarios lo que tuvo que ser aceptado en gran parte para evitar arriesgados y costosos conflictos” (CIS, 1975:13). Especialmente se mostraron preocupados porque: “Otra fuente de fricción y baja en la productividad fueron las declaraciones de insalubridad en los lugares de trabajo, que en la práctica significaron fundamentalmente aplicar el horario reducido de 6 horas con 8 pagas”. Asimismo, afirmaban que habían disminuido los niveles de productividad del personal, aumentado las tasas de ausentismos en un 75% en el año 1975: “A lo largo de 1975 se fue produciendo un creciente deterioro en las relaciones laborales, en la productividad del trabajo y en el orden de las fábricas. Estos factores negativos fueron estimulados, en parte por un convenio laboral distorsionado, en parte por una interpretación inadecuada de la ley y también por la presión de los grupos de choque”. Analizaron cómo el aumento salarial por presión sindical generó una situación crítica estimulando el proceso inflacionario al trasladar esos aumentos a los costos. Más adelante afirman que “Los primeros meses de 1976 mostraron una situación anormal en casi todas las fábricas agitadas por movimientos obreros en demanda de mayores salarios, pese a la prohibición formulada por el gobierno para otorgarlas. **Cuando se produjo el cambio de gobierno el 24 de marzo de 1976 y fueron intervenidas las centrales obreras y los sindicatos, muchos de los dirigentes responsables de las situaciones descriptas fueron eliminados por acción de autoridad.**

---

188 La trayectoria del Grupo Techint dentro del Centro marca su creciente importancia en el sector. Si bien al momento del golpe la presidencia estaba a cargo de un directivo de Acindar, el Grupo Techint contaba con la Secretaría y la Prosecretaría. Luego, Propulsora Siderúrgica, logró la conducción del Centro. Actualmente, esa agrupación empresarial cambió de nombre llamándose “Cámara del Acero”. El nivel de concentración y centralización del capital en el sector se puede ver expresado en que sólo dos grupos económicos dominan los cargos principales de la cámara, a diferencia de lo que ocurría en los meses previos a la dictadura militar.

**Cambió también el clima interno de las fábricas, aumentó nuevamente la productividad, desapareció en buena parte el ausentismo y la disciplina laboral volvió a reinar**". Todas las situaciones "anormales", "cesaron en marzo de 1976" (CIS, 1976:90).

Por otro lado, en cada una de las plantas se expresaron estas preocupaciones. En el caso de Propulsora Siderúrgica, las memorias y balances de esos años dejaron entrever una fuerte preocupación patronal por los problemas de productividad y orden interno que fueron superados drásticamente a partir del golpe de estado.

Como ya expresamos en el capítulo anterior, en la memoria de 1974/1975 dieron cuenta de una baja de productividad debido a problemas de índole gremial (Memoria y Balance 1974/75: 16). En la Memoria y Balance de 1975/76, en cambio, informaban que "La situación laboral de la empresa debe analizarse considerando la especial situación gremial interna y la influencia que sobre ella tuvieron los conocidos factores externos, ya sea que afectaron la zona de Ensenada, como también los del orden general. A partir de enero de 1976, la situación externa de la zona adquirió un mayor tinte de violencia que tuvo como saldo, para la empresa, la muerte de tres dependientes, en episodios ocurridos fuera de la planta, hecho que produjo movilizaciones y paros internos que afectaron seriamente la tranquilidad del personal y el nivel productivo. No obstante, tanto estos hechos como la persistente y coherente política adoptada por la empresa en este campo, produjeron hacia fines de febrero y principios de marzo, un cambio positivo en la actitud del personal como síntoma de una mayor madurez y un deseo manifiestos de normalizar las tareas. **Producido el cambio de gobierno, esta actitud se afirmó aún más y facilitó la reimplantación de los sistemas de ordenamiento que han dado los primeros resultados positivos.** Esta tendencia sigue desarrollándose satisfactoriamente, pese a que todavía subsiste la carencia de comisión interna" (Memoria y Balance: 1975/1976)

Ya en la memoria siguiente afirmaban haber "Superados los problemas que viviera la empresa en el ejercicio anterior, en el cual se sobredimensionaron los orgánicos de personal como medio para hacer frente al ausentismo, la natural dotación ha ido compatibilizando las necesidades y disponibilidades de mano de obra (...) **La situación laboral en la empresa se desarrolló normalmente, dentro del marco de reordenamiento iniciado en el primer trimestre de 1976,** con un sensible aporte del personal en cuanto a una positiva actitud en el logro de los niveles productivos programados" (Memoria y balance 1976/1977).

Tal como informaban, tanto la agrupación de empresarios siderúrgicos como la propia empresa en su memoria anual, la implementación del genocidio, tuvo efectos muy concretos en las relaciones laborales, leídos desde el discurso empresarial como un proceso de “normalización” interna y externa.

Durante los primeros meses, la situación interna de la planta se combinaba con los secuestros y asesinatos que se iban conociendo de vecinos y amigos. El día a día en la empresa había cambiado radicalmente: la planta había sido militarizada y existía un temor constante frente a las noticias de los secuestros de los y las compañeras que eran representantes suyos o habían sido más combativos, o incluso esos secuestros “incomprensibles”, ya que no se trataba de “militantes políticos”, sino de compañeros que habían participado de alguna acción gremial, algo que al decir de uno de ellos pasaba con el “90% de los trabajadores”, habían guardado algún volante, o aparecido en alguna foto de trabajadores previamente secuestrados, etc.

Concretamente, en la planta el golpe de estado significó la ruptura de todas las formas de relación habituales hasta el momento. De un día para otro se prohibió toda actividad sindical en la planta, no sólo a partir de la anulación de la Comisión Interna, como la propia empresa reconoció en su memoria, sino a partir de negar la comunicación entre compañeros, es decir, prohibiendo la circulación habitual de la palabra

*“No, hubo miedo hubo, hubo mucho miedo, mucho miedo por los desaparecidos ¿viste? Y después jodía porque ya la empresa había tomado una actitud permanente de presión sobre los sectores para que no se organicen. Entonces cada vez que teníamos que hablar con alguno, pasar a otro sector para llevarle alguna inquietud lo teníamos que hacer con permiso del supervisor, el supervisor informaba quien se había desplazado a charlar con Tito, con... no sé. Claro estaba súper controlado, porque durante la ocupación de los milicos ahí se sufrió mucho”<sup>189</sup>*

Otro trabajador que entró a trabajar en 1979, cuando el momento de mayor represión en la planta había pasado y recordó que no se podía hablar, porque “te miraban mal”

*“cuando yo entro ya nadie... hablar te miraban mal, yo hablaba imagínate ‘estos milicos de mierda, milico hijo de puta fachos’ 24 años, lectura te puedes imaginar venía muy leído viste, venís vomitando bronca viste, veía una situación económica como la de ahora, el peor momento que nosotros teníamos del mes era el día de cobro*

---

189 Alejandro. Op. Cit.

*que está pasando ahora, porque íbas a cobrar y no te alcanzaba, vos decís (...) entonces yo puteaba y los mismos compañeros se te decían 'no, no, mirá porque acá hubo mucho desaparecido'*<sup>190</sup>

Al principio de la dictadura, según recordó Carlos no se sentía miedo, cuando se empezó “a saber” había terror. Los límites entre la fábrica y la calle eran difusos, se sentían vigilados, y las actividades sindicales eran uno de los motivos de detención más importantes. Incluso aún en los últimos años de dictadura recuerdan “la visita nocturna” de un Ford Falcon<sup>191</sup> “con 4 personas a la casa del compañero, sindicado como cabecilla de una asamblea hecha en talleres” (Molinero, mimeo inédito)

Por otro lado, algunos de los logros de los meses previos habían sido anulados porque eran producto de “la guerrilla”. Desde la perspectiva de los militantes de base, que tiene algunas diferencias con la de quienes estuvieron más cercanos a la UOM, las posibilidades de organización fueron muy limitadas hasta el regreso de la democracia. Dos trabajadores, que en democracia serían delegados, recordaron que, en los últimos años de dictadura, entre 1981 y 1982 hubo dos o tres intentos de reorganización sindical dentro de la fábrica. Uno de ellos, fue la impresión de un boletín sindical, clandestino y anónimo que se llamó “La Línea” en el que se expresaba, entre otras cosas, algún pedido a la patronal. “La Línea” se tiraba al pasar en los sectores sin que nadie viera, se colgaba con un hilo en los baños para quien se animara a agarrarla o se entregaba en manos a algún compañero que era seguro “que no iba a alcahuetear”.

En el “número 0”, publicaron un artículo titulado “Más descanso, no más trabajo”, donde se reclamaba horas de descanso, fundamentado en que: 1) agotamiento físico y psíquico alarmante y 2) deterioro en aumento de las relaciones familiares y sociales<sup>192</sup>. Es muy interesante tomar nota de estas dos denuncias ya que la primera daba cuenta de un aumento

---

190 Turco. Op. Cit.

191 Los autos Falcon de color verde fueron utilizados por las fuerzas armadas para realizar secuestros ilegales, que la mayoría de las veces terminaban con la desaparición de la persona. La sentencia del Juicio a directivos de la Ford, dictada a principios de 2019, responsabiliza a la empresa por los crímenes de lesa humanidad y las vinculaciones económicas entre la rentabilidad empresarial y la dictadura, entre otras formas a partir de la venta de vehículos ([www.cij.gov.ar](http://www.cij.gov.ar)). Todavía hoy los “Falcon” son asociados a los comandos delincuentes de las fuerzas armadas. Incluso hasta la actualidad, los Ford Falcon son vehículos utilizados para amedrentar. Uno de los casos más impactantes ha sido la aparición de Ford Falcon estacionados sugestivamente en cada una de las audiencias de los juicios orales contra genocidas en la ciudad de La Plata, algunos años después de la desaparición de Julio Lopez, testificante clave de uno de los responsables más importantes del conocido Circuito Camps, Miguel Osvaldo Etchecolatz.

192 Francisco. Op. Cit.

importante de la explotación laboral, y la segunda llamaba la atención sobre un aspecto que será clave para pensar las consecuencias del genocidio.

El agotamiento físico había ido en aumento debido a una serie de reorganizaciones horarias, que habían derivado en la pérdida de 48 francos anuales, y realizaban un cálculo de la cantidad de horas ganadas por la empresa. A partir del golpe, se designaron lo que algunos delegados recuerdan como “los delegados interventores”, y que según su percepción fueron designados de manera consensuada entre empresa, militares y conducción de la UOM, y tuvieron la función de “corregir”, junto a la empresa, algunos de los logros previos como, por ejemplo, el franco más largo para quienes trabajaban en la escuadra nocturna.

Por otro lado, en el siguiente número, de diciembre de 1982, llamaban a la reflexión sobre algunos cambios que estaba queriendo implementar la empresa. En primer lugar, denunciaban la reducción de 28 puestos en el

*“orgánico del plantel. Desde las oficinas a los talleres estamos en el mismo barco. Las reducciones equivalen a un golpe de timón y a una sobrecarga que de no corregirse nos llevará, a la larga, a qué sobre gente. No van a echar a nadie- dicen- sino a ocupar la gente en otros lugares. Nuestra experiencia y la realidad del país nos muestra que la producción es inestable, sube y baja. Ahora estamos atorados de trabajo, pero hasta cuándo. ¿Qué pasa si aceptado el cambio baja la producción y volvemos a las pintadas?”*

Asimismo, decían que desde el inicio de la dictadura entre los trabajadores que se habían ido, “los ayudaron de varias formas a irse”, se había reducido el plantel en unas 500 personas. Asimismo, afirmaban “somos mal pensados y el 24% de aumento, los 150 palos y las vacaciones, los relacionamos con la fecha de largada del paquetazo” (Molinero, mimeo inédito)

Sin embargo, estas denuncias eran intentos muy marginales y con escaso apoyo de los trabajadores. El problema, según uno de ellos, era que “todos habían visto algo” y que, por tener ese mismo tipo de materiales en sus casillas, algunos habían sido secuestrados unos pocos años antes

*“la gente se empezó a impresionar, por ejemplo, un día yo saco un tema, digo -vamos a hacer esto... Y me dicen -vos sos loco, vos viste como mataron al tipo en la estación. Dice que ellos venían con el micro y había un procedimiento y a un chico lo fusilan contra la pared del hipódromo, dice que las canas con un pie en el cordón, lo fusilaron*

*ahí, delante de todo el mundo ¿viste? (...) Ya te digo nosotros repartíamos, capas que inconscientes, imprudentes, o nos arriesgábamos un poco ¿viste? repartiendo el periódico, tratando de juntar gente, pero... este... lo que pasa es que siempre había alguien que había visto algo, como ese que fusilaron”<sup>193</sup>*

Las relaciones laborales se manejaban por medio de los “delegados interventores”

*“Lo que pasa es que eso estaba todo convulsionado, calcule que de Propulsora Siderúrgica me parece que metieron presos como a 300 400, metieron el ejército adentro, y bueno a partir de ahí el sindicato toma la manija, toma como interventor (...) Entonces no, no, la gente se negaba [a participar del sindicato a fines de la dictadura] se negaba porque sabían el rol que habían tenido ellos en todo el proceso, de alcahuetería, ahí desapareció mucha gente en Propulsora Siderúrgica y muchos son marcados por ellos”<sup>194</sup>*

Uno de ellos “hiló finito” y se dio cuenta de que el mismo integrante de la UOM que le había dicho que no estaba en una lista que tenían los militares, luego fue designado interventor.

*“vos para salir (de la fábrica en los primeros días del golpe), tenías que hacer una cola y en un recodo así, vos venías haciendo la cola acá viste? Pero acá había un escritorio con un tipo (militar) que tenía las listas. Entonces le digo al gordo (perteneciente al sindicato) - ¿gordo que está pasando? -A no, dice, tienen una lista con la gente que ellos quieren ver, que demoran (...) - ¡Uy! Le digo qué cagada- y me dice -no, dice, vos no te hagás problema, vos no estás-. ¡Asique quiere decir que el gordo! Bueno te cuento esta: el gordo después terminó siendo interventor de la UOM, viste asique quiere decir que... él interventor de la UOM, y él sabía que yo no estaba, quiere decir que... hilá finito y vas a ver...”<sup>195</sup>*

Hacia los últimos años de dictadura, la fábrica ya no estaba militarizada como durante los primeros años, sin embargo, “la camioneta verde” de gendarmería que se encontraba en el puerto, “la de los sables”, “disciplinaba mucho” aún, y muchos trabajadores “ni querían hablar”. Cuando alguno proponía realizar algún reclamo, las respuestas de los compañeros solían ser “no, está bien, nos podemos arreglar, *puchereamos*<sup>196</sup>”. Además, a quienes proponían alguna

---

193 Carlos. Op. Cit.

194 Francisco. Op. Cit.

195 Carlos. Op. Cit.

196 El puchero es una comida típica latinoamericana, que en Argentina es considerada uno de los platos más económicos habituales en tiempo de crisis económica o de las familias pobres.



medida sindical, “la gente viste de UOM, era Lorenzo Miguel” los “marcaban” como “los díscolos”.<sup>197</sup>

Para algunos esta situación de freno en las reivindicaciones sindicales duró hasta el último día de la dictadura, ya que “al día siguiente de que se terminó el golpe rearmamos la comisión interna”.

Sin embargo, otro trabajador, expresa otra perspectiva al respecto, al ser convocado a ser delegado por la UOM hacia el final de la dictadura. Según él, hubo cierta reactivación sindical hacia finales de la dictadura, durante la conducción de Viola en 1981, a partir de una necesidad empresaria

*“Bueno estuvimos tres o cuatro años después de que vino el golpe sin representación sindical hasta que vino Viola, que abre la veda sindical, yo soy un convencido de que más que por la iniciativa de Viola, fue por la iniciativa empresarial que se abre la... porque las empresas necesitan negociar con alguien, necesitan intermediarios para hacer cambios (...) las reestructuraciones”<sup>198</sup>.*

\*\*\*

*“los gremios en el 80, en el 81, habían empezado a abrir sus puertas y tenían cierto contacto con la dictadura militar. Y los dejaban, a los que eran amigos, los dejaban trabajar. Y... bueno, esos compañeros que no eran malos tipos... eran solamente neutrales. Ellos eran colaboradores del gremio, nosotros queríamos ser representantes de los compañeros”<sup>199</sup>*

Uno de los trabajadores que finalmente fue delegado, recordó que el intento de reorganización consistía en lograr la participación de delegados por sector. Sin embargo, dos de los integrantes de la UOM, que “empiezan a caminar la fábrica”, tuvieron muchas dificultades para lograr que alguien “de producción” se integrara al gremio, porque “¡la UOM los había traicionado! había hecho fraude, los había entregado”. Después de recorrer los sectores habían conseguido que se “postularan” dos muchachos en energía y dos en transporte, luego, el gremio elegía. En el puerto, por ejemplo, trabajaban aproximadamente 32 personas. Con otro compañero decidieron que en vez de postularse y que el gremio decida (como habían hecho en

---

197 Turco. Op. Cit.

198 Juan. Op. Cit.

199 Marcos. Op. Cit.

los otros dos sectores) harían una elección de sector, sin postulación, donde todos podrían ser votados. Si bien había algunos vinculados antiguamente a la Lista Azul de la UOM que querían ser delegados, salió elegido él, con 28 votos, que, al contrario, había sido cercano a la Lista Blanca. Desde ese momento a él le pusieron un apodo “pichón de Zurdo”. Así como él, otro trabajador con ideas similares fue delegado por tornería. Sin embargo, otros no estuvieron de acuerdo, quien sería uno de los principales dirigentes de los años 90, por ejemplo, no quiso acercarse a pesar de su invitación, ya que consideraba que, en dictadura, “no era el momento”.

A pesar del recuerdo generalizado de que durante la dictadura fueron muy pocos los avances sindicales, este trabajador de puerto, en cambio, cree que “dentro de propulsora fue la época en que gremialmente se consiguieron más cosas”. Recuerda por ejemplo el pago del transporte con ajuste del monto según el costo del boleto o la entrega por parte de la empresa de una bolsa de útiles escolares (para primaria y secundaria). Según él, en esos años, la empresa profundizó algunos otros criterios “en lo social”, que tendió “captar” a los trabajadores

*“A parte la empresa tenía otro criterio, en lo social. Yo una cosa que siempre estuve en desacuerdo, inclusive a mis hijos no los mandé nunca, eran los campamentos. Le decían campamentos y eran captados ¿viste? La Mamá propulsora. Cuando había un despelote viste la carta de la familia, yo siempre fui enemigo de eso, siempre (...) eso de la colonia y del campamento”<sup>200</sup>*

La obra social propia de la empresa, PAMI era otra de las cosas que la empresa remarcaba como beneficio para los obreros, cuando según la percepción de este trabajador, el interés de la empresa radicaba en que los trabajadores estuvieran en condiciones físicas para trabajar, “querían tener para tener al obrero permanentemente al pie del cañón, no era por humanismo”.

Por otro lado, este cambio de “criterio” de la empresa, parece haber coincidido con la necesidad de implementar cambios en la organización del trabajo. Si bien las propuestas de reestructuración productiva comenzaron especialmente con el retorno de la democracia, según uno de los trabajadores, durante la dictadura se comenzó un proceso de computarización de archivos empresariales, que de alguna manera fue el prelude de la incorporación de la computarización en la maquinaria.

---

200 Juan. Op. Cit.

Se puede interpretar entonces, que luego de un tiempo de una profunda ruptura de las relaciones laborales dentro de la planta, provocada por un feroz proceso represivo, la estrategia empresarial para implementar los cambios puede haber apelado a esa imagen de la empresa “madre”, que con el logro de la disciplina fabril puede llegar a realizar concesiones.

Sin embargo, y más allá de que resultan innegables efectos de largo plazo sobre las relaciones laborales en esa empresa, entre los que sobresale la instalación de un miedo perdurable, algo que retomaremos en los capítulos siguientes, es difícil dar una respuesta única respecto de cuántos y con qué profundidad los objetivos perseguidos por la estrategia represiva fueron logrados, ya que se trata de un colectivo de trabajadores que logró reorganizarse sindicalmente de manera temprana y conformar una fuerza interna que hizo frente a las políticas patronales posteriores.

Por ahora, sólo esbozar dos cuestiones que parecieran ser vectores de fuerzas opuestas. Por un lado, que muchas de las historias y recuerdos de este período fueron contadas por algunos trabajadores por primera vez en algunas entrevistas realizadas entre los años 2005 y 2006, cuando se cumplían 30 años del golpe de estado. En muchos casos, nunca antes habían hablado de sus experiencias por fuera de sus ámbitos más cercanos y de confianza. Pero, si bien el silencio había primado por décadas, en una de las primeras entrevistas, uno de los trabajadores trajo una fotocopia de un recorte de un diario de La Pampa, que tenía prolijamente guardado y me pidió que lo leyera. Allí se recordaba el asesinato del Pampa De Laturi y dijo

*“lo que sucedió es de que eso lo pusieron en cartelera viste [para el aniversario del asesinato], y este compañero [ nombra a un compañero] creyó que lo había puesto yo, y yo le dije (...) no le digo no, me dejaron uno a mí, debe ser un conocido de todos porque me dejaron uno a mí, y otro pusieron en la cartelera [de la empresa]”<sup>201</sup>*

Treinta años después, alguien anónimo, puso esa fotocopia en la cartelera empresarial. Este trabajador por su parte sacó un par de fotocopias que repartió entre algunos compañeros. Que el recuerdo del Pampa, 30 años después, haya sido parte de las carteleras en la empresa, debe ser valorado en su importancia simbólica. En el lugar de trabajo, la desaparición y la muerte de sus compañeros, estaba siendo publicada 30 años después en una cartelera sindical dentro de la empresa. Las reivindicaciones públicas muchas veces asoman con más fuerza y

---

201 Carlos. Op. Cit.

otras tímidamente. En las últimas elecciones a delegados, por primera vez, un grupo de trabajadores llamaron a su Lista “Lista Blanca” en memoria y homenaje a aquella otra, “la gloriosa”.

### **Tragedias que no terminan. Genocidio y efectos personales y comunitarios de largo plazo**

Las relaciones laborales fueron fuertemente afectadas por la violencia de estado y las prácticas empresariales represivas analizadas previamente, que pretendieron anular la acción sindical. Muchas de las relaciones interpersonales que forjaron años de organización sindical fueron abruptamente interrumpidas ante la desaparición, asesinato, los exilios internos y/o externos de compañeros y compañeras de fábrica, y la persecución de sus familiares. Asimismo, la imposición del terror en el espacio laboral pretendió el regreso a un imaginado estado “normal”, a una “normalización” de las relaciones de clase, donde las jerarquías y posibilidades proyectadas por las patronales para sus obreros y obreras no constituyeran un terreno de disputa; y se instalaran como una serie “disposiciones” duraderas en el colectivo laboral.

Sin embargo, la violencia ejercida sobre los obreros en la fábrica como manera de mantener un esquema de poder y relaciones de subordinación entre capital y trabajo, debe comprenderse en su importancia y extensión sobre toda la comunidad obrera, rebasando completamente los espacios de trabajo. En primer lugar, las fronteras entre el “adentro” y el “afuera” de la fábrica siempre resultaron borrosas, más aún en esos momentos en que la violencia empresaria y militar permeó los barrios y las casas obreras. Los ámbitos extra fabriles fueron afectados de manera clara (Novelo, et.al., 1986).

Esa trama comunitaria fue fuertemente afectada, aunque muchas familias no fueron “victimas” directas de la represión. Los y las habitantes de los barrios fueron testigos de secuestros, asesinatos y desapariciones de vecinos/as, compañeros/as de trabajo, maestras/os de escuela, comerciantes, artistas, muchos de los cuales eran, por supuesto militantes. Secuestros por la noche y en los domicilios, compañeras secuestradas y/o amenazadas por sus propias militancias o por la de sus compañeros, niños y niñas apuntadas con armas en el momento del secuestro de sus padres; manzanas cercadas con cientos de agentes para detener a un activista “como si fuera Al Capone”; centros clandestinos de detención de los que, sólo a veces,

regresaban sus familiares golpeados, delgados, con problemas de pánico que los acompañaría durante décadas, la prohibición de hablar, de reunirse, de preocuparse o ir a ver a un vecino/a cuyo familiar había sido detenido. Los mensajes que a duras penas llegaban desde el cautiverio a los familiares, muchas veces eran dejados por intermediarios de intermediarios que se animaban a pasar rápidamente por debajo de las puertas una notita.

Aquella comunidad donde “aplaudías y salía el vecino”, se convirtió en un espacio hostil, donde no se preguntaba por el maestro que un día no fue más a la escuela, o por la vecina que nunca más salió a la vereda o el verdulero que no volvió a atender el negocio, o el compañero que nunca llegó a su puesto de trabajo. Así comenzaron a vivir los militantes, delegados sindicales, activistas y sus familias en Ensenada, Berisso y La Plata. Cientos de historias han sido reveladas, denunciadas y contadas por primera vez luego de 20, 30 o 40 años de silencio.

Las trayectorias familiares fueron interrumpidas y transformadas de manera drástica e irreparable. Hay hijos e hijas de desaparecidos/as que hasta hace pocos años atrás no sabían quienes había sido realmente sus padres y madres, y qué huellas y enseñanzas indelebles anidaban aún en sus compañeros/as de aquellos años.

La palabra también estuvo prohibida en los barrios, muchos y muchas personas unidas anteriormente por diversas relaciones de amistad, trabajo etc. dejaron de visitarse por largos años. Se conocían los secuestros, pero se dejó de preguntar públicamente por el destino de los secuestrados. Todas las acciones que madres, padres y otros allegados emprendían para buscar a sus familiares requería de decisiones que implicaban poner en riesgo la vida o en el mejor de los casos, la libertad.

A más de 40 años del golpe de estado, hay familias que no han nombrado a sus desaparecidos/as públicamente. Hay hermanos que han muerto sin hablar de ellos, sin recordarlos en familia, sin poder poner en común con los y las hijas cómo eran sus padres. Hay hijos/as que no ha resistido el dolor y han llegado a quitarse la vida y otros/as que en tiempos recientes están logrando reconstruir quienes eran sus padres o madres; o han sido restituidos/as recientemente a sus familias, por haber sido apropiados en aquellos años. El miedo, el temor han permeado el espacio social y lo sigue haciendo en la actualidad. Aún trabajadores jóvenes sindicalizados temen participar de actos de reivindicación de los y las desaparecidos/as o de denuncia de la violación de los derechos humanos por parte de las estructuras empresarias ya

que les podría traer consecuencias personales y colectivas como, por ejemplo, el despido. En este sentido, esos “secretos públicos”, las experiencias en los centros clandestinos de detención “produjo una irradiación del terror desde los cuerpos ‘tocados’ por el sistema concentracionario hacia los que, sin circular por él, se vieron atravesados de todos modos por los efectos silenciosos, angustiantes y siniestros de la operatoria. Esta es la lógica de la “marca”, de una realidad en la cual lo que *no pudo ser* afecta todo el acontecer posterior, que sólo podría y debería ser leído desde dicha ausencia” (Feierstein, 2012:161). El hijo de un obrero de otra empresa del Grupo Techint, Siderca, contó que luego de desaparecido su padre, cuando él y su hermano salían a jugar a la vereda, los padres de los niños y niñas vecinas los/as llamaban para que entraran a sus casas. Muchas de las historias compartidas entre hijas e hijos de desaparecidos y desaparecidas tienen en común la necesidad de ocultar socialmente “de qué/por qué habían muerto sus padres”, como una estrategia de supervivencia y para evitar en lo posible la “marca”. Aunque, como decía ese mismo joven, fuera imposible ocultarlas, porque “todos sabían lo que había pasado.”

Entrevistar a familiares, sobrevivientes y compañeros/as de los trabajadores que han sido víctimas del genocidio, conlleva múltiples dificultades. Algunas muy particulares. El contexto laboral en el que se desarrolló la represión, continúa hoy bajo condiciones estructurales similares. No sólo muchos trabajadores continuaron trabajando allí, sino también sus hijos o sobrinos. En su mayoría viven en la localidad y por tanto conviven localmente con ex jefes de la empresa, fuerzas de seguridad, agentes de inteligencia, etc. En algunos/as aún persiste el miedo de ser "marcados", nombrados, individualizados, comprometer a sus allegados y especialmente a sus hijos e hijas. En muchos casos, las mismas empresas, implícita o explícitamente, se niegan a contratar a hijos/as de esos desaparecidos/as.

Sin embargo, aún a pesar de todos estos condicionamientos, muchos de los trabajadores y sus familias accedieron a recordar, dar testimonio, y hacer oír las voces silenciadas. Lo hacen sabiendo que siempre enfrentarse al recuerdo, abrir las puertas de la memoria, suele estar atravesada por una marea de dolor; pero que, al mismo tiempo, cada palabra que logra decirse, es una forma de rebeldía contra la desaparición; y la confirmación de que existe un terreno de disputa, donde el “nombrar” es ganar una de las primeras batallas.

Los pequeños retazos de historias que se relatan a continuación, son apenas pequeñas hendijas por donde podemos comenzar a conocer las historias de tantos trabajadores militantes y sus familias.

### **Historias con nombres propios**

Adriana<sup>202</sup>, tuvo unas semanas muy difíciles antes de que finalmente pudiéramos encontrarnos para realizar la entrevista sobre la historia de su hermano Héctor Baratti. Pero ese día dispuso de varias horas para hablar de él y recordar su historia familiar. Iniciamos la historia de Héctor en el primer capítulo de esta tesis. Fue aquel joven ensenadense muy lector, que le gustaba jugar al bridge, que había trabajado en varias empresas industriales hasta que finalmente entró a trabajar a Propulsora Siderúrgica, junto a su hermano. En Propulsora Siderúrgica fue, según uno de sus compañeros de escritorio “el mejor delegado” del sector administrativo.



**Héctor Baratti. Foto cedida por su hermana**

Héctor, un poco antes del golpe “había dejado de ir a Propulsora”, “se fue justo una semana antes porque el día del golpe propulsora estaba minado de milicos, es como que se la vio venir no sé, algo pasó ahí en el medio que él dijo no voy más y fue una semana antes”. Eso

---

202 Adriana Baratti. Hermana de Héctor. Entrevistada por Alejandra Esponda el 28 de diciembre de 2018.

le costó una discusión con su hermano quien le dijo, enojado que “se iba a dar la cabeza contra la pared”, pero Héctor “no lo escuchó”. “Héctor ya se había ido de casa y no sabíamos ni dónde vivía ni que hacía”. Una vez llegó de visita a su casa con Elena<sup>203</sup> y a pesar de que ellos al principio negaron su noviazgo, un día Elena “apareció embarazada”. La última vez que Adriana vio a su hermano fue en su cumpleaños de 15. Héctor la había llamado avisándole que no podría ir, pero ella le dijo “O me venís a buscar o no voy, sino no voy”. Entonces Héctor fue a buscar a su “hermanita”, como la llamaba, y antes que termine la fiesta, se fue. Adriana recuerda “Nos despedimos ahí en la escalera y después no lo volví a ver más”. Un mes después, el 23 de febrero de 1977, lo secuestraron. Su mamá hizo varios habeas corpus, entrevistas en la Iglesia, con resultados siempre negativos. Un tiempo después, realizó otras presentaciones junto a Licha<sup>204</sup>, la mamá de Elena. Sin embargo, no llegó ni siquiera a ser notificada de uno de los habeas corpus. Falleció de un cáncer de páncreas apenas dos años después de la desaparición de Héctor, en 1979. Siguió su búsqueda hasta el último momento, estando internada, firmó una planilla de la APDH que sería presentada a una Comisión<sup>205</sup>.

Adriana recuerda que su mamá temía por sus otros dos hijos. Ese temor llevó muchas veces a que, por afán de protegerla, no le contaran nada a Adriana. Fue muy difícil para ella reconstruir lo que había sucedido y que alguien le hablara de Héctor. Su mamá la protegía mucho, incluso siendo ella una joven. “Sí mi vieja siempre trato de protegerme a tal punto que una vez me acordé me encontré con Adelina de Alaye<sup>206</sup> y Adelina me dice ‘Ay, yo me acuerdo de vos cuando una vez fui a ver a tu mamá’, ¿de mí? ¿usted fue a mi casa? ‘Sí, sí, yo fui a tu casa. Sí, sí, yo fui a tu casa y estábamos sentadas continuamente al lado y en un momento se abrió la puerta y tu mamá dijo: ahora viene Adriana, no hablamos hasta que ella no se va a tomar la leche, y vos viniste agarraste los cuadernos los dejaste en el sillón te sacaste el guardapolvo lo dejaste en el sillón que era lo que yo hacía todos los días”

---

203 Elena De La Cuadra, militante del PCML y compañera de Héctor, también fue desaparecida, encontrándose embarazada de 5 meses.

204 Alicia Zubasnabar De la Cuadra, fue una de las fundadoras de Abuelas de Plaza de Mayo. Murió en 2008 sin conocer a Ana Libertad, su nieta, quien fue restituida a su familia el 22 de agosto de 2014. Ver: <http://www.telam.com.ar/notas/201408/75525-licha-la-primer-presidenta-de-abuelas-de-plaza-de-mayo.html>

205 Probablemente, aunque la entrevistada no recuerda con exactitud, era la visita de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, que se concretó en septiembre de ese año.

206 Adelina Dematti de Alaye fue una de las madres Fundadoras de Madres de Plaza de Mayo. Activista y defensora incansable de la defensa de los Derechos Humanos, hasta su muerte en 2016.



Cuando tenía apenas 17 años, su mamá falleció y su hermano tomó el mismo camino de “protección” de su madre, es decir, no hablar “del tema”. Recuerda que de todas maneras en esa época no se hablaba, sólo en épocas recientes le han escrito “por privado” algunos compañeros de colegio “y me han puesto: perdóname por no haberte preguntado nunca”.

Cuando perdió a su mamá, lo vivió como una doble pérdida porque

*“Lito se cerró mucho en esa época. A parte con esta cosa de mamá qué: ‘Adriana no porque es chica (...) Lito siguió mucho tiempo con esa historia de ‘no, no quiero hablar, no quiero hablar, no me acuerdo’. Y yo le decía: ‘pero yo ya soy grande necesito que hablemos’. Pero nunca le pude sacar nada”. (...) él hablaba con mi mamá. Con mi mamá sí, pero después de que mi mamá se murió, él bajo la persiana y era muy difícil, muy difícil”.*

Del momento del secuestro, la familia pudo reconstruir que los llevaron juntos a Héctor y a Elena, al Centro Clandestino de Detención (CCD) que funcionaba en la Comisaría Quinta. Las condiciones de cautiverio en la Quinta eran deplorables, como en todos los CCD.

*“Era invierno y les tiraban un balde con acaroina en el piso y los dejaban así mojados, dormían arriba de papel de diario, pegados unos a otros con él por el frío (...) tenían que cagarse encima y limpiarse después cuando lo llevaban al baño, cosas así que vos decís ¿a razón de que?”.*

En ese CCD había una cocina con una mesada donde funcionaba lo que algunos nombran como “la maternidad”<sup>207</sup>. Allí nació, en cautiverio, Ana Libertad el 16 de junio de 1977. Las familias se enteraron que Ana Libertad había nacido porque Héctor logró enviar la noticia con un compañero que había sido liberado. Ese compañero tuvo miedo de ir a lo de Licha, pero por medio de otra persona le hizo pasar una notita por debajo de la puerta. Licha, se enteró de esa manera que era abuela, su hija Elena había dado a luz a una niña. También se enteró que sus papás “le van a poner Ana libertad, porque libertad es su valor máspreciado en ese momento”.

Después de pasar por la Comisaría 5ta, Héctor fue trasladado varias veces. En octubre de 1978 estaba secuestrado en el CCD que funcionaba en la comisaría 8va. En ese momento fue trasladado al CCD llamado Olimpo, en la Capital Federal, ciudad de Buenos Aires. Por el

---

207 No se sabe con certeza cuantos/as bebés/as nacieron en ese CCD. Se conoce del nacimiento de Ana y de Leonardo Fosatti, que fue restituido a su familia en el año 2005.

testimonio de un sobreviviente, su familia supo que “Cuando estuvieron en la comisaría octava un año y medio después de que los habían llevado, todavía estaban con la misma ropa con la que los habían llevado un año antes, los pantalones hechos jirones (...)”

En 2010, el Equipo Argentino de Antropología Forense, llamó a Adriana para decirle que querían charlar. Ella fue con un amigo. Estaba convencida de que el destino final de Héctor había sido la comisaría octava, ya que allí alguien lo había visto por última vez

*“La chica empezó a hablar y me empezó a decir que resulta que en diciembre del 78 (...) yo le decía no pero a Héctor lo mataron en octubre y la mujer volvía sobre su relato (...) Ella me cuenta que los restos aparecieron, que el mar los trajo, que los pusieron una fosa común en General Villegas, creo en un cementerio de la costa (...) en una fosa que había 15 personas (...) Cuando salgo le digo a mi pareja vamos a tomar un café y cuando estábamos tomando un café le digo ¿esta chica me dijo que lo a Héctor lo tiraron en un vuelo de la muerte?”*

Por la forma y la profundidad de la voz de Adriana, que hace silencios, respira, prende un cigarrillo, continúa, ese momento debe haber sido de una conmoción indescriptible. La historia que ella había reconstruido con mucho esfuerzo y trabajo, fue completada con la información sobre que su hermano había sido tirado vivo, y sedado, al mar en un vuelo de la muerte. Según la opinión de una sobreviviente, una de las muertes más perversas. El fusilamiento, en algunos casos, daba la oportunidad a los militantes de mirar a los ojos al asesino y de ser conscientes de ese momento final.

A Ana Libertad la buscaron desde que se enteraron de que había nacido. Su abuela Licha, hasta el día de su muerte, en 2008. Sus tías y otros familiares continuaron buscándola. En su caso, no toda la familia estaba de acuerdo en continuar la búsqueda, porque temían hacerle un daño a “la nena”,

*“me decían y, pero la nena ya es grande la vas a sacar del lugar donde está... y viste esas cosas que te preguntan y vos decís (...) yo la quiero conocer, quiero saber, quiero que sepa que estoy”*

A ella le costaba mucho entender por qué la habían apropiado a esa bebé. A veces se enojaba internamente con Héctor por no haberse ido a tiempo y

*“Había momentos en los que me enojaba sobre todo con el tema de Ana porque Ana no tenía... bueno qué es más o menos lo que él le dice a Von Vernich<sup>208</sup> ¿ qué culpa tiene mi hija? y Von Vernich le dice tienen que pagar la culpa de los padres pecadores”.*

En 2014, Adriana recibió una llamada. Era la hermana de su cuñada Elena

*“me dice estamos en Abuelas acá de La Plata te tengo que decir algo y te lo voy a decir: apareció Ana, y yo le digo ¡me estás jodiendo! ¡me estás jodiendo! ‘No, no te estoy jodiendo, recién hablamos por teléfono con ella’. Y yo le digo déjame de joder Estela, me muero. ‘No, no te mueras que tenemos que conocerla’. Salí corriendo de la empresa, llorando, me tengo que ir, me tengo que ir, apareció Ana, y ellos me miraban como diciendo ‘a esta loca que le pasa’ y yo a los gritos apareció Ana me tengo que ir ¡apareció Ana!”*

Ana hace algunos años vive fuera de Argentina con su pareja. En octubre recibió la visita de 3 tías, las hermanas de su mamá y ella, con quienes había hablado varias veces por teléfono. Lito, su tío y hermano de Héctor, no llegó a conocerla, había muerto hacía 13 años, siendo joven aún. Allí pasaron unos días inolvidables, conociendo a una sobrina tierna, cariñosa, “pegota”. “En un momento estábamos riéndonos a las carcajadas y una de las tías nos mira y nos dice ustedes se dieron cuenta que se ríen igual? y ella después, en algún viaje posterior me dijo yo ese día que estábamos en casa y yo me di cuenta que nos reíamos igual y yo ahí dije si somos familia”.

\*\*\*

Carlos<sup>209</sup> actualmente vive en Gral. Pico, La Pampa, es el hijo del “Pampa”, Salvador De Laturi, ese trabajador recordado por sus compañeros con muchísimo cariño y respecto, como un gran tipo, buen orador, inteligente y muy formado. Silvia nació pocos meses después de su secuestro y asesinato.

Salvador, “el Pampa”, nació y se crio en el campo. Sus padres habían trabajado allí toda la vida, al igual que lo harían sus hijos, con excepción de Salvador y un hermano mayor que trabajaba en Buenos Aires y lo ayudó para que pudiera emigrar de Gral. Pico y comenzar a

---

208 Christian Von Vernich se desempeñaba como Capellán de la Policía de la provincia de Buenos Aires. En 2007 fue condenado a prisión perpetua por delitos de lesa humanidad perpetrados en el marco de un genocidio.

209 Carlos De Laturi, hijo de Salvador De Laturi. Entrevistado telefónicamente el 21 de noviembre de 2018. Encuentro grupal posterior el 13 de abril de 2019.

estudiar en Buenos Aires. Carlos comenta con cierto asombro, que su abuelo no sabía ni leer ni escribir, su padre, sin embargo, había sido un gran lector.



**Pampa De Laturi, se lo ve junto a compañeros de trabajo. Foto cedida por sus hijos**

Desde muy joven, en su ciudad natal, comenzó a militar en un Barrio llamado “El Molino”. El barrio era uno de los más “marginados” de Pico, “de gente humilde”, que se hacían la casa como podían, la mayoría eran obreros, muchos ferroviarios y otros que trabajaban en un viejo molino “Fénix”, donde se formó la primera comisión de obreros de la ciudad. Allí militaban muchos comunistas, con quienes se formó Salvador, cuando tenía 17 o 18 años.

Además de dedicar su tiempo a la militancia, corría en bicicleta, trabajaba en la empresa Chevrolet y estudiaba técnico mecánico de diésel.

Por su militancia en el Partido, fue uno de los jóvenes elegidos para viajar a estudiar a Alemania y a Cuba, entre 1968 y 1969. A Carlos, un amigo de su padre le comentó que en aquella formación había sido “uno de los mejores alumnos”. Carlos pudo reconstruir que su estadía entre Alemania y Cuba, debe haber durado entre dos años y tres años. Luego volvió y “lo instalan Propulsora, año 71, año 72, yo no había nacido todavía”. En Ensenada vivían en una casa alquilada de la calle Brasil.

Su mamá no era militante. Riendo cuenta que “No, no la pudo hacer militar. Dice mi mamá ‘yo era re dura’, le daba libros mi papá, para que leyera, pero a ‘mí no me entraba nada’”. Sin embargo, en su casa tenían una imprenta casera “para hacer los folletos”, donde trabajaba su mamá, algo muy valioso y de un enorme compromiso en la militancia de aquellos años.

Según le contó su tío, su papá hablaba del comunismo chino, del comunismo internacional, se “devoraba los libros”, muy formado como “los dirigentes del PC que son todos estudiantes”. Sin embargo, su padre tenía otra cualidad, que, según cree Carlos, no es común entre los comunistas “el olor a grasa, el olor a fábrica, eso es lo que lo diferenciaba (...) tenía olor a grasa, parecía más un peronista”, una también idea expresada en el libro “La Voluntad” (Anguita y Caparrós, 2006) y que al él ha ayudado a reconstruir la personalidad de su padre. “Él era obrero que interpretó al comunismo, no fue el comunismo que interpretó al obrero (...) no era de los libros, lo conocía de las entrañas, le salía de las entrañas”. Hace algunos años, el mejor amigo de su padre de Gral. Pico le dijo que cuando era jovencitos Salvador era peronista, algo que comentó en otra reunión de compañeros de fábrica, y uno de ellos, militante montonero, dijo al instante “no me cabe la menor duda”, provocando la risa de los presentes.

En el verano de 1975, Carlos tenía 3 años y medio, y su mamá estaba embarazada de 5 meses. Fueron todos a Gral. Pico a pasar las vacaciones, ya que allí vivían todos sus familiares maternos y paternos. El Pampa, tuvo que volver a Ensenada para presentarse a trabajar.

En enero de 1976, un día su mamá estaba leyendo un diario y vio una noticia desgarradora respecto del asesinato de dos militantes en Ensenada, sin pensar que uno de ellos era su compañero. El 13 de enero, la banda de la CNU que actuaba en La Plata junto con la Triple A, lo secuestró y asesinó junto a Carlos Scafide, otro delegado de Propulsora Siderúrgica. Ambos aparecieron dinamitados en el “camino negro”, uno de los territorios elegidos para deshacerse del cuerpo de sus víctimas.

El asesinato del Pampa modificó todos los planes familiares y recién más de 40 años después, pudieron volver a Ensenada de visita. Silvia, la hija que el Pampa no llegó a conocer, nació en abril de 1976. Su mamá, muy jovencita, trató de sobrevivir con la ayuda familiar, con muchas dificultades económicas, profundizadas por una época en que la violencia contra los familiares de víctimas del genocidio iba incluso más allá de la muerte:

*“Primero y principal nos quedamos sin nada, porque el sustento económico era el de mi papá evidentemente. Vinimos a La Pampa a vivir a lo de mi abuelo paterno, y al principio alquilamos una habitación en Pico y a los dos días ya nos robaron. Nos robaron todo”.*

La solidaridad que existía entre los/as compañeros/as de trabajo se expresó al poco tiempo

*“Después los compañeros, entre todos los compañeros [de Propulsora, de Astilleros y otros compañeros de militancia] hicieron una vaca y le mandaron una casa, de esas casas prefabricadas para que mi mamá pueda tener una vivienda y no le llegó (...) para armarla, embalada, y acá nosotros supuestamente la íbamos a armar para tener una vivienda. Nunca llegó (...) se la robó alguien o... Y no hubo un control no había teléfonos celulares, no había... no teníamos teléfono, la comunicación era de vez en cuando por carta sería. Después le mandaron otra más y tampoco llegó (...) Muy doloroso, mi mamá 23 años imagínate, con dos hijos, sabiendo lo que le había pasado a mi papá”.*

Como el cuerpo del Pampa había aparecido, su mamá pudo tramitar una pensión, que era su único sustento. Tuvo que salir a trabajar “porque la pensión no alcanzaba”. Algún tiempo después, su mamá se volvió a casar “con un buen hombre”, también metalúrgico y “le dieron una vivienda Fonavi”. Entre los dos, criaron a los hijos del Pampa y tuvieron dos hijos más.

Carlos y su hermana, como tantos otros/as hijos/as de víctimas del genocidio, vivieron toda su infancia creyendo que su papá había muerto en otras circunstancias. Esto ocurría especialmente porque la familia quería protegerlos, y el miedo aún era muy fuerte. A ellos les habían contado que había tenido un accidente de trabajo fatal

*“Yo me entero a los 12 años de lo que había pasado (...) yo un día estaba parado en la parada de colectivo de línea y un vecino, justo en la esquina de la casa de mi abuela estaba la parada, y un vecino dice ah vos sos De Laturi, dice cómo andas, vos sos... dice tu papá, me dijo así: ‘ ¿fue de los que mataron en la época de los militares? ’. ‘No le digo no mi papá tuvo un accidente de trabajo ’”*

A partir de ese día comenzó a averiguar la verdadera historia de su padre. Enseguida fue a lo de su mamá y a lo de su abuela, quienes le contaron la verdad. Pero él siente que en ese momento “no le dio mucha bolilla” y recién a los 23 o 24 años empezó a “ver un poquito el tema de la historia de mi papá”. “Mientras tanto era como que estaba bloqueado, no quería saber nada, por la misma influencia de la familia”, que tal vez por temor, no quería tratar el tema.

Más allá de conocer las circunstancias de su muerte, recién en el 2017, con 44 años, Carlos pudo tomar conciencia de quien había sido su papá. Antes, “no tenía noción de lo que era”. Cuando se acercó a conversar con sus compañeros se quedó completamente sorprendido. Comunistas, socialistas peronistas, todos recordaban a su papá con enorme cariño y tenían el

recuerdo intacto de su compañerismo, su formación, su gran oratoria y su compromiso como delegado.

*“Yo porque me base en las historias que me contaron ahí cuando fui hace poco a Ensenada, que se quedaba hasta último momento y después 4 horas más en la fábrica haciendo el trabajo de delegado, viendo que le pasaba cada compañero, si necesitaba ayuda económica, o lo que precisara para... para lo que está un delegado, va para resolver los problemas”.*

Ese viaje, tanto como para él como para su mamá fue “espectacular”. “Ahí tuve la certeza de cuál fue su lucha”. Recibió el cariño de sus compañeros e incluso pudo conocer la casa donde habían vivido. La familia que compró la casa conocía la historia del Pampa y les abrieron “la casa de par en par” y hasta los invitaron a comer.

Tanto él como su hermana, continúan armando el “rompecabezas” con los retazos de historias que escuchan de compañeros/as y familiares, en los momentos en que unos/as y otros/as tienen ganas de regalarles algún recuerdo.

\*\*\*

Isabel<sup>210</sup> vive en Berisso junto a sus hijas, Cynthia y Mía, y su hijo Rodrigo. Es masajista, le gusta mucho estudiar y está aprendiendo muchas cosas, entre ellas tarot y angeología. Se acercó a esas disciplinas porque siempre le gustó ayudar a que “la gente se sienta mejor”. Para lograr el sustento económico, también trabaja en casas de familia.

Es la hija del Turco Cherri, uno de delegados más queridos y recordados de Propulsora Siderúrgica. Militante peronista y montonero. Uno de sus compañeros lo recuerda como un “flor de tipo”. Lo habían conocido trabajando en el Swift, donde el Turco se las ingeniaba para parar las maquinas cuando tenían que descansar y los jefes no se los permitían.

---

210 Isabel Cherri, hija de Omar Jacinto “el Turco” Cherri. Entrevistada por Alejandra Esponda en Berisso, el 27 de Marzo de 2019.



**Turco, en el fono a la izquierda del salón, hablando en una asamblea frente a sus compañeros.  
Fuente: Editorial HOY S.A. Colección Nro.2997 Archivo Biblioteca Nacional.  
Cortesía de Felipe Venero.**

En Propulsora es recordado como un delegado firme, que tenía llegada a los trabajadores y también podía plantarse frente las autoridades.

Para Isabel, ha sido muy difícil procesar la historia de su papá e intentar comprender no sólo la experiencia de él sino la experiencia de muchos militantes de la época.

Sabe que su papá “salió de la mezcla” de una mujer indígena llegada de la Patagonia y un militar ruso. Lo conoció un poco a través de su mamá, aunque durante algunos años estuvo enojada con él y por eso tampoco se hablaba mucho. Ella tenía 3 años cuando secuestraron a su papá y no se supo más nada.

Su mamá y su papá se conocieron en el barrio, estuvieron 9 años de novios y en 1971 se casaron. Ella nació en 1972, y en 1973 se separaron, aunque continuaban viéndose e incluso recuerda unas vacaciones todos juntos en la costa.

Después de la desaparición del Turco, su mamá trabajó un tiempo en el Swift para sostener a la familia. Falleció hace algunos años y según recuerda Isabel, estuvo bastante enojada con su papá, al menos en apariencia. Después de su desaparición tuvo que hacer frente a la maternidad sola, y no pudo o no quiso volver a tener pareja estable. Isabel recuerda que



vivió toda la vida con mucho miedo, con pánico, algo que se expresaba cotidianamente y también en la crianza de su hija.

Con sus abuelos paternos, Isabel tuvo relación, aunque los últimos tiempos había perdido contacto con ellos. Fallecieron hace varios años. Su abuela materna buscó mucho a su hijo, fue una Madre de Plaza de Mayo. Recuerda que de chiquita la acompañó a la Plaza. También recuerda se quedaba a dormir en la casa de sus abuelos, algo que disfrutaba porque de adolescente la dejaban hacer cosas que su madre no, como por ejemplo salir a bailar. Además, tenían una mejor posición económica y podían comprarle cosas.

Hay muchas cosas que Isabel no termina de entender, pero que constantemente piensa e intenta procesar. Por ejemplo, recuerda que un día, aproximadamente a los 8 años de la desaparición de su padre -a sus ojos de niña al menos- su abuela dejó de llorar y dejó de buscarlo. Se pregunta qué fue lo que le pasó, si hasta ese momento había viajado a Buenos Aires, había hecho averiguaciones y pedido explicaciones. También había realizado habeas corpus, entre tantas otras búsquedas que realizaban las madres ¿por qué un día dejó de hablar y buscar a su hijo?

Hay cosas que le hubiera gustado saber o atesorar, pero lamentablemente no ha podido. Cuando se enteró que su abuela había fallecido fue a su casa, que había sido ocupada por unos vecinos. Les pidió entrar para sacar algunas pertenencias. Pero no encontró nada. En realidad, ella fue a buscar una sola cosa, que hasta el día de hoy añora: el pañuelo blanco de su abuela. También le hubiera gustado encontrar algunos cassettes que ella guardaba, donde se podía escuchar la voz de su papá, y escritos de ella, que según recuerda eran muchos y muy importantes. Si bien nunca pudo recuperarlos, sí logró encontrar en unos papeles viejos, en los que estaba la firma de su padre. Para no perderla, le pidió a un tatuador que pusiera todo su arte en reflejar eso trazos, tan importantes para ella, en su nuca. Esa firma, también había sellado una parte de la historia sindical de Propulsora y quedó registrada en las actas que se firmaban entre los delegados y la patronal.

La desaparición del Turco es una incógnita que le pesa mucho. Algunas personas le han dicho que lo vieron cuando se encontraban de viaje, o en otros lugares. Pero nadie le había preguntado si era él. Isabel aún lo espera y más aún en algunas fechas especiales. No tiene ningún hueso, ninguna noticia y espera.

Actualmente, está en pareja con un hombre que tiene la edad que hubiera tenido su padre, y que también fue militante y estuvo preso. Discuten cuando hablan de aquella época, ya que le cuesta mucho entender por qué militaban, por qué la militancia había sido tan importante, algo por lo que su padre había dejado todo. Incluso a veces siente que la militancia había sido más importante que ella misma para su padre. Sin embargo, ella también se apasionó cuando estuvo militando en una agrupación política. En eso, cree que un poco se parece a su papá.

Recientemente está empezando a “comprender” esa historia que le tocó vivir. Hasta hace poco, se veía como un “bicho raro”. Creía que era la única hija de desaparecidos de Berisso, y ahora sabe que hay un montón de gente a la que le pasó lo mismo. Han pasado más de 40 años desde la desaparición de su papá, y recién ahora se ha encontrado con algunos de sus compañeros. Uno de ellos, Roberto, cuando la vio por primera vez se emocionó tanto que se largó a llorar. Ahí se dio cuenta de lo que había significado el Turco, de su importancia y su presencia indeleble entre sus compañeros.

Le interesa conocer la historia por varios motivos, para comprender la suya, y que para sus hijos conozcan un poco a su abuelo, algo que ellos también le reclaman. Su hija le dice que necesita conocer cosas cotidianas de cómo era y “nada más”. Isabel le explica que eso es imposible porque la política fue parte fundamental de la vida de su abuelo y aparece constantemente en los recuerdos de quienes lo conocieron. Ver a sus hijos que tienen la edad de su padre cuando fue secuestrado, también le ayuda a entender que eran “muy chicos”, y que había cosas que no podían saber ni, tal vez, manejar.

A pesar de que ella misma se encuentra transitando un camino que la acerque a la historia de su padre, hay cuestiones de la propia comunidad en la que vive que aún le pesan y hasta le dan un poco de bronca. Hace poco, en un homenaje público, se acercaron algunos vecinos para hablarle y saludarla. Ella pensó: si éramos vecinos ¿Por qué nunca me hablaste? Tampoco los amigos y compañeros de su padre se habían acercado antes.

Uno de sus compañeros comentó en una entrevista que nunca se acercó porque no sabría qué decirle. Otro también dijo que él nunca se acercó porque respetaba mucho los tiempos de Isabel. No sabía si ella quería conocerlo y hablar de su padre. Un día, rompió el hielo y le mandó un mensaje por el Facebook. Después del golpe y hasta ahora, no había tenido “quien hablar y recién ahora estamos tomando contacto”. Tienen pendiente un encuentro donde también puedan

estar presentes los nietos del Turco. Tal vez en ese momento puedan comprender que, en aquellos años, quienes compartían militancia, no hablaban de sus familias y sus vidas cotidianas: “cuanta menos información se tuviera de la vida del otro, mejor”. Era una cuestión de cuidado. A Isabel, dice el compañero del Turco, “yo no la conocí, no tenía vida en común con el Turco porque la idea era no tener mucha relación”. Aunque “Él era bastante indisciplinado y se llevaba algunos retos por salir de su protocolo”.

Hay algunas anécdotas que son capaces de condensar aspectos de las personalidades. Sobre el Turco, hay dos que son realmente muy elocuentes.

Una que habla de esa “indisciplina”: siendo delegados, pero en los momentos previos a que la empresa los reconociera oficialmente, se reunían de manera escondida, pero con la ayuda de un capataz que les entregaba la llave de una calderita que había al lado del taller mecánico. Uno de los días, un jefe de los “cascos azules” (que eran quienes trabajaban en mantenimiento) descubrió la reunión, debido a que el Turco había llegado más tarde de la hora señalada

*“Entonces entra un capataz (...) era jefe de turno, y nos llevó a los dos al jefe de taller. Para mí era un jefe y para el Turco no, porque el Turco era casco amarillo – producción, entonces nos llevó ahí y dijo estos dos estaban encerrados en la caldera y el jefe nos preguntó ¿y ustedes que hacían ahí? Y yo le dije -no sé pregúntele al Ingeniero (...) Entonces dice ¿y este que es? [refiriéndose al Turco]- -Y yo soy casco amarillo, yo a usted no tengo porque darle ni pelota, yo no le tengo que contestar nada, soy casco amarillo, pertenezco a la producción”<sup>211</sup>*

La otra anécdota da cuenta, también da cuenta de su indisciplina y su firmeza: en una reunión con la patronal, realizada fuera del establecimiento, los directivos invitaron a los delegados a sentarse y compartir un vino. El Turco rechazó el vino diciéndoles “Yo tomo Coca Cola”. Al igual que el Pampa, el Hueso y tantos otros compañeros, el Turco fue uno de los trabajadores que se puso al frente de los conflictos más duros que enfrentaron las autoridades de Propulsora.

\*\*\*

---

211 Gringo. Op. Cit.

Mirta<sup>212</sup> vive en Ensenada. Es una mujer de casi 60 años. Actualmente se encuentra estudiando la carrera de abogacía. No sabe si algún día podrá ejercer como abogada, pero no le importa, lo hace por gusto. Ha trabajado en muchas empresas y fábricas. Actualmente es una “trabajadora de casas particulares”, con todos los derechos y el reconocimiento que ella siente que tuvo a partir de la nueva Ley promulgada durante el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Actualmente, es una militante de la agrupación kirchnerista “La Cámpora” y lleva su militancia con mucho orgullo.

Mirta es una de las hermanas de Rubén Humberto Southwell. En su familia le decían Pinocho. Sin embargo, los compañeros de fábrica lo recuerdan como “Hueso” o “el Inglés”.



**Rubén Southwell, conocido entre sus compañeros como “El Hueso”.**  
Foto cedida hermana

Pinocho y su hermano Agustín, nacieron de una corta relación entre sus padres, Reina Altamira y Rubén Southwell (padre) en la localidad de Ranchos. Pinocho llevó el mismo nombre que su padre, quien llegó a ser “alcalde” en el servicio penitenciario de la ciudad de San Nicolás. Cuando eran niños, sus padres se separaron y su madre no quiso que continuara la relación entre Rubén (padre) y sus hijos. Luego se mudó con sus hijos a una casa en Villa Rubencito, Ensenada, donde hizo pareja con quien sería el padre de Mirta y su hermana Silvia, un trabajador del Swift; Victorino Mendoza, que también adoptaría a Rubén y a Agustín como hijos propios. Si bien luego los padres de Mirta también se separaron, Pinocho y su hermano continuaron viviendo con su padrastro “porque lo querían mucho”. En cambio, Mirta y su hermana se fueron con su mamá a vivir a Los Hornos, en La Plata. Por este motivo, los/as cuatro

---

212 Mirta Mendoza. Hermana de Rubén Southwell. Entrevistada por Alejandra Esponda el 2 de marzo de 2019.

hermanos/as no convivieron muchos años, aunque sí continuaron relacionándose. De Pinocho, su hermana tiene imágenes sueltas. Recuerda a su hermano estudiando, escuchando radio, mirando tele o haciendo la comida y como una persona muy activa y con buen humor.

Pinocho siempre vivió en Ensenada, aunque debido a que alquilaban, no siempre vivió en el mismo barrio. En una de esas mudanzas, conoció a Olga, quien sería su mujer y la madre de sus hijos. Era muy común, “las parejas se armaban en el barrio”. Olga, quedó embarazada. Sin embargo, su primera hijita nació y murió a los pocos días en el Hospital Gutiérrez de la Plata. Más adelante nacieron sus otros dos hijos. Él, trabajaba como pintor, albañil, electricista “lo que sea, pero ¡la casa la tenía! no le faltaba nada (...) y después empezó a trabajar en Propulsora”. Recuerda que “estaban todos contentos” porque “Siempre viste es una alegría para la familia cuando uno entra en una fábrica grande”. Recuerda que, a pesar del asma, un problema por el cual su hermano estaba “siempre enfermo”, con Olga construyeron una casa en el fondo de la casa de los padres de ella. Cuando empezó a trabajar en Propulsora, a poco tiempo de inaugurada la empresa “ya se compró un autito y estaba bien o sea no gran cosa, pero, económicamente a la familia no le faltaba nada”.

Casi inmediatamente de recordar su ingreso a Propulsora Siderúrgica, Mirta hace mención a lo poco que recuerda de la noche en que lo llevaron secuestrado a Pinocho

*“Yo no sabía en realidad que militaba, sabía que era delegado, sabía que sacaba la gente a la calle. Él era de los delegados fuertes, sacaba a la gente a la calle”*

Esto lo sabe porque un día Pinocho, se estaba cambiando y poniendo elegante, le dijo que “se iba a hablar con el gobernador”. “Son cositas que a vos te quedan viste porque me llamaba la atención”. También sabía “que mi hermano tenía una máquina impresora, que imprimía los volantes”.

Al recordar, Mirta reflexionó respecto de que ellos no eran de hablar, y menos de política. Cree que hoy las cosas serían diferentes, pero en esa época no se hablaba, y a ella, que “era chica, yo tenía 18 años, 17, tampoco me interesaba mucho la política ni nada”. Por eso, en algún sentido, la historia de su hermano es una incógnita. Le gustaría saber más. Incluso le resulta difícil reconstruir los meses previos y posteriores al golpe. Sabe que en algún momento su hermano dejó de trabajar en Propulsora. Pero no sabe si lo echaron o renunció. Tampoco

recuerda en qué momento su hermano abrió una verdulería, que fue el lugar desde donde lo secuestraron. Cree que fue en los primeros meses de 1976.

Su otro hermano también trabajaba en Propulsora. Sabe que lo tuvieron adentro de la empresa atado con sogas o alambres, algo que su mamá siempre recordaba porque había llegado después del trabajo con marcas por haber estado así.

Cuando asesinaron a un compañero de Pinocho, Carlos Scafide,

*“ahí fue que [Pinocho] ... porque él se fue a Ranchos a la casa de mi abuela, mi abuela tiene una quinta en Ranchos y se fue a esa quinta, lo que pasa es que después él volvió (...) y ese fue el error, haber vuelto”.*

Cree que puede haber vuelto porque extrañaba a la familia.

Cuando secuestraron a Pinocho, Olga quedó a cargo de sus hijos, Andrea y Diego. Los primeros años fueron muy difíciles. Andrea, la hija mayor tenía 6 o 7 años. Diego era aún más chico.

Desde la opinión de Mirta, Andrea ha podido crecer mejor, en cambio “Diego quedó muy mal, siempre”, y en 2010 perdió la vida a raíz de sufrir quemaduras gravísimas. Ella está convencida de que la desaparición de su padre y todo lo que vivió Diego y lo condujo a un final trágico

*“Sí, sí, porque mi hermano era muy protector de los hijos, está bien eran muy chiquitos, pero... si yo lo asocio (...) se prendió fuego, yo digo que es porque él quedó mal de la falta del papá, quedó mal y para mí fue eso”.*

Si bien en la familia no se conversa mucho de Pinocho y su desaparición, hace algunos años, a partir de que la Municipalidad de Ensenada puso una placa en la casa de su hermano, algo se está moviendo, superando tal vez un poco, un profundo temor, que Mirta asocia a que “el día que fueron los soldados todos se subieron arriba del techo, revisaron toda la casa”.

Algunos meses antes del secuestro de Pinocho “los soldados” habían entrado a su casa rompiendo las ventanas. También habían ido a buscar a Pinocho a la casa de padrastro

*“Y según me cuenta la señora de mi papá, yo no lo sé, estaba mi papá, la señora y la hija de la señora de mi papá, que era chiquita, dice que le pusieron la ametralladora en la cabeza a la hija preguntándole por Pinocho”*

En esos días Pinocho se encontraba en Ranchos, afortunadamente su familia no sabía dónde estaba, por lo que no pudieron darle información a “los soldados”.

Finalmente, un día después del cumpleaños de su hijita, Pinocho fue secuestrado en la verdulería. En ese momento se encontraba con su cuñado, el hermano de Olga

*“dice que llegaron en un auto, cuatro hombres y le dijeron vos sos Rubén y él dice que le dijo sí. Entonces le dijeron ‘vení acompañanos’”*

Pinocho quiso agarrar el documento y el “cosito” del asma. Pero no lo dejaron. Lo último que dijo fue “avisá a Olga”, y “de ahí no lo vio nunca más, nunca más”. Luego, “nos avisaron nosotros, a mí, a mi mamá, ‘se lo llevaron a Pinocho, se lo llevaron a Pinocho’”. Mirta pasó toda la noche caminando, buscando y esperando a que llegara en cualquier momento. Después “ya no, ya es como que entendimos qué es lo que había pasado”.

Además de hacer algunos trámites para buscar a su hijo, como los habeas corpus, su mamá se comunicó con el papá de Pinocho, quien tenía “un puesto en penales o algo así (...) que era lo más allegado que podía haber en esa época a lo que eran los militares”. Si bien Mirta cree que su papá trató de buscarlo, nunca tuvo respuestas.

Su mamá murió joven, a los 62 o 63 años, a los pocos años de la desaparición de su hijo. Según los médicos, se enfermó de cirrosis causada porque tomaba muchos “antibióticos”. Ella cree que “el sufrimiento fue lo que la llevó a enfermarse”, “sufrió lo mismo como sufrieron los hijos de él [Pinocho]”. Tres muertes jóvenes, algunas más jóvenes, la de Pinocho y su hijo Diego, han sido vividas como consecuencia directa del genocidio.

Mirta hace pocos años comenzó a comprender quién había sido su hermano. De joven “no tenía conciencia, eso es lo que me pasó, no tenía conciencia de lo de mi hermano”. Ella no sabía que lo que le había pasado a su hermano también les había pasado a miles de personas. Creía que en Ensenada se lo habían “llevado a él y a otros más y terminó todo ahí (...) no [sabía] que era algo nacional”. Cree que empezó a tomar conciencia cuando comenzó a ser delegada sindical en uno de sus trabajos, el Bingo de La Plata.

Hoy en día, de esta historia no puede hablar mucho con su familia. Cree que el miedo es una de las razones del silencio. Confía en que la apertura de una causa que investiga, entre otras

la desaparición de su hermano, le permitirá conocer la verdad y guarda la esperanza de saber si realmente su hermano se encuentra muerto. Al no tener sus restos, a veces, aún lo espera.

### **Decir lo indecible**

Aquel tiempo dictatorial que transformó las relaciones laborales a partir del miedo, el terror, la inseguridad, la prohibición de la palabra entre compañeros y la disposición al silencio como única –aunque no siempre efectiva- posibilidad de salvación, también inauguraba un tiempo de silencio sobre lo que estaba ocurriendo en los barrios, en los clubes, al interior de las familias. En ese contexto, se profundizaba la lucha de las madres, los padres, los/as familiares y las abuelas por la aparición con vida de los y las desaparecidas, algunos/as de ellas bebés apropiadas/os.

En esta investigación hemos podido conocer diversas historias familiares, sólo se retomaron algunas en los párrafos anteriores a partir de la palabra, de un/una hija o hermanas. En acuerdo con los/as familiares, se mantuvieron los nombres propios, para reivindicar esas historias, y cuestionar y rechazar activamente ese objetivo de “desaparición” y silencio prefijado por la dictadura y las patronales.

Sin embargo, dejamos por fuera para reflexionar en este apartado historias anónimas en las que los efectos del genocidio se extendieron en el tiempo y en las generaciones, y donde hubo víctimas “atemporales”, como lo definió el hijo de un desaparecido en su declaración testimonial, al hablar del suicidio de su hermano.

Las familias sufrieron un impacto emocional fuertísimo que ha generado situaciones de angustia, depresión, delirios persecutorios, alcoholismo, ataques de pánico, intentos de suicidio y suicidios.

En sectores obreros, populares, los/as que lograban sobrevivir, esposas y esposos, madres y padres, hermanas y hermanos de los delegados desaparecidos o asesinados, tuvieron que hacer frente a sus necesidades reproductivas saliendo a trabajar en el caso de las amas de casa o incrementando las horas de trabajo, buscando/pidiendo la ayuda de familiares, para hacer cubrir la falta de ingresos.



Las compañeras y esposas de muchos de los delegados secuestrados eran muy jóvenes, madres con niños/as pequeños o por nacer, viéndose en situaciones de carencia económica, en muchos casos de exilio interno, afectados/as por la falta de vivienda y trabajo. Tuvieron que hacer frente solas a la crianza de sus hijos/as y a su manutención, atravesadas por el dolor y la incertidumbre de los secuestros de los que no se sabía nada. En ocasiones tuvieron que mudarse de barrio o de ciudad, muchas veces, porque seguían persiguiéndolas.

En estas circunstancias, a veces pudieron transmitir a sus hijos/as, nietos/as, sobrinos/as hermosas historias y anécdotas de sus padres y/o madres desaparecidos/as y el amor que sentían por ellos/as. Otras veces no pudieron. Otras transmisiones, seguramente teñidas de temor, tal vez cierta incompreensión, hablaban de padres “rebeldes”, “mentirosos”, “egoístas”, “que no habían pensado en sus hijos/as”. Y, ante algún enojo cotidiano, alguna madre gritaba “¡te pareces a tu padre!”. Sólo a partir de otros indicios, los hijos e hijas, podían reconstruir que en realidad había cosas de sus padres que tal vez sus madres no expresaban. La sorpresa al encontrarse con compañeros y compañeras de aquellos años, les devolvía otra imagen completamente distinta. Con 30, 40 años o más, tenían que empezar a reconstruir otra historia, a partir de otros retazos y relatos, muy distintos a los que habían escuchado toda su vida.

Para las mujeres que quedaban viudas a cargo de sus niños/as pequeños/as, todo fue muy difícil. Una de ellas, intentó suicidarse dos veces. Si bien no lo logró, tuvo secuelas del envenenamiento y la electrocución. Su hijo, que era adicto a las drogas, en cambio sí se quitó la vida muchos años después. Otra mujer, tuvo muchos problemas con el consumo de alcohol. Una hija recordó que cuando ella era “chica, pero no tanto”, su mamá dejaba las botellas de bebida blanca arriba de la mesa, ella las vaciaba y las llenaba con agua. Un día su mamá tuvo un problema muy grave de salud a partir de su alcoholismo, estuvo internada al borde de la muerte. Recién en esa situación extrema dejó de tomar y comenzó a ser muy estricta consigo misma y con los demás, a pesar de que nunca pudo superar el miedo. Cuando murió, su nieta, para quien había sido como una madre, comenzó con ataques de pánico.

Las abuelas y abuelos criaron a sus nietos y nietas, mientras atravesaban el dolor de la pérdida de los/as hijos/as, y muchas veces -como en el caso de Licha o de la mamá de Héctor- sabiendo que, además, sus hijas embarazadas habían parido, pero sus bebés habían sido apropiados, y por más que recorrieran hospitales o casas cunas, nada se sabía de ellos/as.

Otras madres, otros padres, otras esposas, muchas y muchos, no resistieron el dolor y estallaron por dentro: cáncer, cirrosis, enfermedades fatales que en algunos casos ni siquiera les permitió ver el retorno de la democracia.

Los y las hijas también cargaron con “sus mochilas” como pudieron. El hecho de vivir en poblados pequeños, cargados con esas “marcas” invisibles, pero tremendamente presentes, la situación en muchos casos de “no saber” la verdadera historia de sus padres, los motivos de esa ausencia, y la imposibilidad de procesar esto colectivamente, trajo muchísimas consecuencias. En muchos casos pudieron crecer de manera saludable, en otros casos tuvieron diversos problemas psicológicos, depresiones y/o adicciones

*“tuvo un inconveniente de salud por esa situación, y bueno por todo... tuvo problemas psicológicos, delirio místico, se metió en una iglesia y bueno tuvimos que afrontar varios años de estos ataques de, digamos la verdad, de locura que tenía (...) contaba, cuando le agarraban esos delirios contaba cosas, que la seguía un militar, la seguía este, la seguía otro, yo lo relaciono con eso, por suerte ahora está haciendo militancia y al principio no la dejamos mucho porque cada vez que veía algo, oía algo, le agarraban esos delirios Y empezaba a caerse otra vez (...) sí, como que veía militares, por ahí un día me veía a mí .... después me contaba cuando se recuperaba que por ahí me veía vestido de militar”*

Frente la violencia represiva, en algunos barrios y territorios, la solidaridad se expresaba en la clandestinidad, pero en muchos casos no se expresaba. El miedo impedía a los vecinos acercarse a conversar con aquellos/as que estaban sufriendo la desaparición de sus seres queridos. Las notas dejadas raudamente por debajo de la puerta con noticias venidas directamente de lugares de detención que no se conocían, las conversaciones casuales, los comentarios escuchados al pasar, eran las maneras en que se reestablecía algo de la comunicación perdida.

Hacia el interior de las familias, hermanas y hermanos de desaparecidos y desaparecidas, si no eran militantes, no sabían qué había pasado. Apenas si lograban reconstruir algo por alguna conversación prohibida que se escuchaba al pasar o alguna situación vivida en las escuelas que llamaba su atención. Eran muy jóvenes y sus familias los/as protegían de *saber*, de tener información. Saber, conocer, era en sí mismo un peligro que había que evitar.

Las casas habían sido tan violentadas como las personas y niños/as que allí vivían: ventanas y puertas rotas, pertenencias tiradas, objetos robados, techos pisoteados por decenas de soldados. Las casas ya no eran un espacio seguro. El miedo quedó tan instalado. Si hasta los vecinos tenían miedo de recordar ¿cómo no enfermar de pánico siendo víctima directa?

Cada uno/a que se enfrenta a la reconstrucción de su historia tiene que armar un rompecabezas, cuyas piezas están desparramadas en distintas casas, espacios, territorios y muchas se han perdido. Imposible tener la imagen completa. Entonces los/as familiares, cuando pueden, tratan de rescatar, a veces casi de arrancar de algún espacio esas piezas de historia que llegan a manera de anécdotas, cuando aquellos/as que las vivieron pueden y quieren contarlas. Se necesita una sucesión de buena suerte, una combinación de casualidades para que al menos una pieza vuelva a ser parte de ese rompecabezas. Así se va reconstruyendo.

Aún después de décadas, la lucha contra la desaparición continúa. Y continúa de muchas formas: gritando “presente, ahora y siempre” por cada uno/a de los 30000, libros, canciones, documentales, 130 nietos/as recuperadas<sup>213</sup>, cientos, miles de actos en espacios públicos de distintas ciudades del país, algunos nuclean cientos de miles de personas, otros nuclean decenas, todos con la misma importancia, en barrios y comunidades de lugares recónditos del país, quienes participan recuerdan, lloran, gritan los nombres de los/as desaparecidos/as y asesinados/as, reivindican su militancia y dicen *nunca más*. Marcan los lugares de detención, tortura y desaparición, en muchos casos los convierten en espacios de memoria, se escucha siempre en esos lugares *que haya vida donde hubo muerte*.

En Ensenada, en los últimos años el estado municipal ha impulsado la memoria, la verdad y la justicia junto a los/as familiares. Han construido una “ruta de la memoria”<sup>214</sup>, donde se recorren distintos puntos de la ciudad con monumentos, placas, señalizaciones de los desaparecidos/as y sus militancias, como así también de los lugares de detención. En este marco, la propia Propulsora Siderúrgica fue señalizada<sup>215</sup>. Diariamente los trabajadores, antes del ingreso a la fábrica, recuerdan la participación de la empresa en la represión a trabajadores. Todas estas acciones son el antídoto colectivo contra el olvido y la impunidad.

---

213 <https://www.abuelas.org.ar/>

214 <https://www.facebook.com/prensamunicipalidadensenada/videos/ruta-de-la-memoria/451813458792143/>

215 <https://www.0221.com.ar/nota/2019-8-28-14-41-0-acto-y-reencuentro-senalaron-a-propulsora-siderurgica-como-nuevo-sitio-de-la-memoria>



Fuente: 0221.com.ar

## **Capítulo 4- El regreso de la democracia, la reorganización sindical y reestructuración productiva**

### **Reorganización sindical en la transición democrática**

La dictadura desarticuló el movimiento sindical en la Planta hasta el retorno de la democracia. A pesar de que algunos trabajadores cercanos a la UOM recuerdan una cierta reactivación sindical a partir del gobierno de Viola, ésta se dio mediante con las características antidemocráticas de un gobierno dictatorial. Recién en democracia, y con un temprano proceso de reorganización sindical, se logró la desvinculación de los “delegados interventores” en una asamblea. Según recuerda uno de los trabajadores “al día siguiente que terminó el golpe armamos el cuerpo de delegados” exigiendo la convocatoria a elecciones, de las que derivaría el primer cuerpo de delegados representativo en democracia. La importancia de las asambleas en Propulsora se había hecho patente durante los años 70 donde la Lista Blanca enarbolaba ideas de democracia interna y unidad, a partir de elecciones de delegados por sector y la toma de decisiones en asambleas de fábrica, aunque estas decisiones estuvieran en contra o no contaran con el apoyo de la UOM local. Por eso, retornar a un funcionamiento más democrático tuvo una carga simbólica que trascendía el hecho en sí mismo, y podía interpretarse como una pretensión de retomar ciertas tradiciones anuladas por la dictadura. Sin embargo, esta reorganización estaba fundada en una derrota ineludible: la exclusión de los principales dirigentes anteriores, sea porque estaban desaparecidos, asesinados, presos o habían sido condicionados a abandonar la fábrica.

En palabras de un trabajador ese era el comienzo de “la segunda parte de la historia de Propulsora Siderúrgica”. Esta noción de “segunda” parte expresa la ruptura histórica interna que generó la dictadura. La percepción obrera plantea separadas etapas que en realidad forman parte de un proceso que generó un fuerte desmembramiento. La ausencia, los despidos, los compañeros presos por su militancia sindical, son cuestiones que –como se verá enseguida- si bien fueron motivo de recurrentes conversaciones informales, no pudieron ser retomadas por los trabajadores que permanecieron trabajando en la empresa, al menos como reivindicación de manera colectiva, pública y frente a la empresa.

El primer cuerpo de delegados se reorganizó a partir de firmas de aval por parte de los trabajadores de los distintos sectores, y de esta manera obtuvieron el reconocimiento –en un primer momento informal- de la empresa. En un contexto de auge de la tendencia política radical, que había salido victoriosa en las elecciones nacionales, llevando a la presidencia a Raúl Alfonsín, algunos trabajadores recuerdan la importancia de delegados radicales en ese primer armado.

Esta reorganización temprana fue posible ya que a pesar de que en los años de dictadura no hubo actividad sindical de manera explícita “la gente ya tenía alguna referencia de algunos compañeros que podían ser delegados”<sup>216</sup>, de manera casi invisible a los ojos de la patronal que había prohibido la actividad sindical. El colectivo de línea 275<sup>217</sup> fue uno de los primeros lugares de encuentro para empezar a charlar, donde se encontraron los que serían los principales dirigentes de la fábrica

*“Y bueno, y nosotros íbamos charlando en los colectivos ¿vivo? Y logramos una camada linda de todos los sectores, charlando cuerpo a cuerpo, ahí apareció Ramón, Marcos (...) Bueno, y con él, con Ramón, con otro muchacho (...) íbamos charlando en el micro a la mañana. (...) Claro nos encontrábamos y charlábamos en el 275, y charlando y charlando y charlando y bueno, y le ganamos en todos los sectores. Y ahí empezó ese nuevo cuerpo de delegados”<sup>218</sup>*

Las primeras asambleas se hicieron en el taller mecánico. Poco a poco se fueron acercando de los demás sectores, y el miedo y la desconfianza fueron dejando lugar a la participación. En los mismos días que iniciaba el nuevo gobierno nacional, el 10 de diciembre de 1983, habían comenzado también las primeras asambleas en la planta:

*“en el 83 empezamos las primeras asambleas, las primeras asambleas las hicimos en el taller. Entonces la gente de planta se escapaba de la línea para venir a escuchar las boludeces que decíamos nosotros. Porque en el taller éramos como 200, y había mucha gente técnica, mucha gente capacitada, y llega un momento que tenía bronca ¿vivo? No había aumento, no había aumento, y empezamos a hablar y la gente escuchaba, y ahí empezamos a surgir, porque ahí veían que algunos hablábamos, y... bueno en última instancia nos jugábamos, por ahí por inconciencia ¿no? Pero nos*

---

216 Carlos, Op. Cit.

217 Colectivo de línea que comunica La Plata y Ensenada, que lleva no sólo a los trabajadores que viven en La Plata a la fábrica sino a los mismos ensenadenses.

218 Francisco. Op. Cit.

*jugábamos. Y parábamos el taller que... antes parar era hasta riesgoso que lo llevaran [se refiere a ser secuestrado]. Entonces eso los asombró a la gente de producción y empezaron a mandar gente” (Francisco)*

Sin embargo, como se dijo antes, esta reorganización sindical venía de una fuerte derrota, ausencias y una internalización del miedo. Uno de los trabajadores que se reconoce como quien “armó después de lo que pasó en el 76 una comisión interna en Propulsora”, reflexionó “nosotros somos los hijos del golpe, porque hicimos lo que pudimos con lo que quedaba, con lo poco que quedaba”. Según su opinión esa comisión interna surgió con “internas” y debates, pero habían logrado incluir a distintos sectores desde “troscos a radicales (...) hasta la derecha”.

Este referente, recuerda diferentes momentos en ese camino de regularización de las elecciones, que pretendía remover a quienes se desempeñaban en ese momento con la venia de los militares, la empresa y la conducción local de UOM. En un primer momento, con la firma de compañeros de los distintos sectores “nos hicimos reconocer por la empresa con las firmas de compañeros del sector”. De esa manera lograron que algunos compañeros elegidos por ellos fueran atendidos por la empresa, aunque muy limitados en las posibilidades de acción

*“era mínimo lo que podíamos hacer, pero nos atendía [la empresa]. Así empezó todo nuevamente. Bueno después vino que echamos a los compañeros que para nosotros no eran representativos, y mediante elecciones (...) Acá se elegía y se votaba sector por sector. No era lista sábana (...) Ahora se está haciendo las listas de acuerdo al color político o el color gremial. Ahora se está haciendo así. Antes nosotros no le permitíamos, lo hacíamos sector por sector y elegíamos a los compañeros que queríamos y así salíamos un chanco de cada pueblo...”<sup>219</sup>*

Durante 1984 se convocó a elecciones, conformando un nuevo cuerpo de delegados compuesto aproximadamente por 28 representantes, lo que marca una disminución en la cantidad de representantes, ya que previamente a la dictadura, los trabajadores recuerdan que eran entre 33 y 40 delegados. De los 28, 5 o 6 integraban la Junta Interna, en ese tiempo de mayoría radical.

Es posible que esta disminución en la cantidad de representantes haya tenido que ver con una disminución del plantel. Si bien no se obtuvieron datos oficiales, se puede deducir a partir de la comparación entre las memorias y balances de los años previos a la dictadura (que

---

219 Marcos, Op. Cit.

informaban entre 1700 y 1800 empleados) y las informaciones posteriores brindadas por delegados, que indican un plantel de aproximadamente 1200 trabajadores. Esta disminución estaba en sintonía con la situación local. La UOM reconoció, en una reunión entre trabajadores despedidos y dirigentes locales, que en la seccional habían perdido aproximadamente “3000 afiliados, en restricción de tareas, razones tecnológicas o reestructuraciones, pero la mayoría por cierres de fábricas y quebrantos empresarios”<sup>220</sup>

Esta fue la primera experiencia de reorganización sindical después del golpe, que poco a poco se fue consolidando a partir del llamado a elecciones de delegados. Sin embargo, como el mismo trabajador expresó, si bien lograron reorganizarse a poco de terminado el golpe, esta reorganización no necesariamente garantizó una fortaleza de la capacidad de intervención frente a la empresa, luego de un tiempo de derrota tan profundo.

### **“Son personas peligrosas, que harán política y lío si entran”. Propaganda empresarial contra las víctimas de delitos de lesa humanidad**

Si bien algunos delegados realizaban una reivindicación de los compañeros desaparecidos y/o asesinados, lo cierto es que la reorganización sindical de Propulsora Siderúrgica fue posible en cierta manera a partir de dejar de lado cualquier pedido de memoria sobre la represión sufrida por los integrantes de la comisión interna de la Lista Blanca, que en su mayoría estaban desaparecidos, asesinados, recién habían recuperado su libertad o se encontraban en el exilio.

Algunos trabajadores que habían sido secuestrados, detenidos, y en algunos casos puestos a disposición del Poder Ejecutivo Nacional (PEN) (lo que significaba una legalización de la detención y la posibilidad de sobrevivir) o habían sido liberados a los pocos meses de permanecer “chupados”, es decir detenidos desaparecidos. Al ser liberados, en algunos casos, se presentaron en sus antiguos trabajos para pedir la reincorporación, con sus certificados en mano que afirmaba que eran “liberados de culpa y cargo”. En todos los casos tuvieron una negativa rotunda de la empresa, lo que ocurrió en la mayoría de las empresas de la región.

Un trabajador de Propulsora Siderúrgica, “el Gallego” Molinero, español naturalizado en Argentina, fue despedido de Propulsora Siderúrgica a principios de 1983. Más allá de que las

---

220 Citado en Molinero, libro inédito, mimeo, pag.158-159



circunstancias específicas de su despido no se relacionaban directamente con la dictadura como en la mayoría de los casos, según le informaron en la oficina de relaciones laborales, los motivos del despido eran algunas actividades sindicales desarrolladas por él. En esta circunstancia, en el último año de la dictadura militar, cuando hacía años había pasado la peor época represiva, el Gallego se nucleó con otros compañeros despedidos luego de haber sido víctimas de delitos de lesa humanidad entre 1976 y 1977. Además de formar con ellos una Comisión de Despedidos de Propulsora (C.D.P.), les fue tomando testimonios sobre sus experiencias, que luego dejaría plasmadas en el libro inédito ya citado. Uno de los aspectos más importantes de estos testimonios es que fueron tomados en períodos muy cercanos a los hechos y que el entrevistador era un compañero de trabajo, que compartía el conocimiento cotidiano y ciertos códigos de difícil acceso para investigadores/as externos/as. Retomamos algunos de ellos para dar cuenta de cómo fue experimentado este proceso de exclusión de trabajadores víctimas de delitos de lesa humanidad.

En esas entrevistas, quienes habían estado detenidos, cuentan que durante los primeros días del golpe y frente a las primeras noticias de desapariciones, en la fábrica ya se había comenzado a promover una visión de atemorización y ajenidad, respecto de los compañeros secuestrados. Luis, el trabajador del que contamos su detención en el capítulo 3, recordó una anécdota de los días previos a su secuestro, el 19 de abril de 1976

*“una de esas noches dos compañeros que estaban delante mío en los relojes comentando el secuestro de un delegado, concluyeron: ‘algo habrá hecho’. Eran los comienzos de la etapa negra del ‘en algo andaba’ y ‘por algo habrá sido’”<sup>221</sup>*

Esto que había comenzado ya en los primeros días de golpe, se fue profundizando durante toda la dictadura, hasta llegar a considerarse una “propaganda” empresarial y gubernamental para lograr la desorganización de los obreros. Carlos, uno de los integrantes de la primera Comisión Interna en democracia, al ser preguntado respecto de por qué creía que en Propulsora había habido “una feroz represión” afirmó que

*“los militares impusieron un nuevo orden económico y para eso se tuvieron que deshacer de la gente que se oponía. A los que podían levantar una opinión para*

---

221 Idem ant., pag. 139-149.

*esclarecer a los compañeros, y a los más activistas, los eliminaron físicamente [e impusieron] (...) un conjunto de medidas para anular cualquier tipo de organización (...) 'No te metas', la manija del mundial y 'en algo andaba' eran propagandas para que el consciente se sintiera aislado y no fuera respaldado en sus iniciativas. Esta oportunidad no la dejó pasar la empresa y aprovechó para empujar a los compañeros a que renunciasen. También en otros casos tomo decisiones drásticas: despedirlos sin ninguna causa que los justificase”<sup>222</sup>*

Es interesante retomar de sus palabras la idea de que la propaganda del régimen en la fábrica no sólo apeló a la estigmatización política de los militantes y activistas, sino también a la “la manija del mundial”. El mundial de fútbol, celebrado en Argentina en 1978, ha sido utilizado para lograr un efecto de negación de las violaciones a los derechos humanos, generar un clima festivo y un escenario de que en Argentina no estaba ocurriendo lo que se denunciaba. El fútbol, como bien se ha analizado en algunas etnografías clásicas de la antropología, no sólo es una pasión popular, sino que ha sido una actividad constructora de masculinidades (Archetti, 2016). Aunque sería necesario profundizar, la promoción del fútbol como actividad recreativa de los obreros, parece haber sido activamente promovida por la empresa, que había habilitado una parcela territorial para partidos de fútbol.

Sin embargo, la estigmatización fue la estrategia principal utilizada por la empresa

*“hay una gran confusión. La propaganda del régimen militar caló hondo en contra de los intereses de los trabajadores. Cuando sacamos el tema, tratan de justificar esta situación de injusticia de distintas maneras: desde el cobro de la indemnización; qué son personas peligrosas; qué harán política y lío si entran”<sup>223</sup>*

Esa propaganda que había calado hondo, se expresó en el escaso apoyo que la Comisión de Despedidos tuvo por parte de los nuevos delegados, salvo algunas excepciones.

Esta comisión se formó en octubre de 1983 “al reunirnos un grupo de compañeros que habíamos estado en cana, con la intención de pedir la reincorporación”<sup>224</sup>. Las primeras gestiones que realizaron fue enviar cartas documentos a la fábrica y a la UOM, y al no tener

---

222 Idem ant., pag. 159.

223 Idem ant., pag. 160.

224 Entrevista a Manuel Carrete (hoy fallecido). Idem ant. Pag 160.

respuestas, decidieron hacer pública su situación enviando comunicados a los diarios y convocando a conferencias de prensa, lo que hizo que poco a poco pudieran sumar apoyos de algunas agrupaciones y personalidades de los derechos humanos. En marzo de 1984, por ejemplo, pudieron reunirse con Adolfo Pérez Esquivel, Premio Nobel de la Paz, que los apoyó afirmando en una carta que

*“las dictaduras no se hacen sin consenso de sectores civiles. Estos son quienes han respondido a la patria financiera y han despedido gente porque le interesaba más la especulación que la producción (...) es ahí donde este gobierno constitucional tiene que actuar, porque es la gente que se ha beneficiado en estos años de dictadura a costa de los trabajadores. Si no señalamos estas cosas con claridad siempre vamos a estar girando en la periferia de los problemas (...) Aquí, hasta el momento, no se tocan sectores de la patria financiera, ni los grandes intereses multinacionales. Sin embargo, habría que buscar una reparación de esas empresas y analizar la situación de cada caso para determinar su responsabilidad frente a todo esto”<sup>225</sup>*

Asimismo, les dijo en una entrevista que no sólo debían ser reincorporados, sino que merecían una reparación económica. La situación de todos esos años para los trabajadores había tenido consecuencias terribles no sólo en términos subjetivos, familiares y sociales sino también económicos. Algunas de las historias ya fueron relatadas. En muchos casos, sus parejas habían quedado a cargo de la manutención y crianza de los/as niños/as, atravesando grandes incertidumbres, y en contextos sociales fuertemente afectados por el silenciamiento de las situaciones que se estaban viviendo.

Todos habían sido despedidos de la misma forma. A los pocos días de encontrarse detenidos desaparecidos, sus familiares recibieron un telegrama donde de la empresa intimaba a los trabajadores a “retomar tareas. Caso contrario se procederá a despido por abandono de tareas”. Si bien esos telegramas eran respondidos por sus familiares con palabras como las siguientes “Impide retomar tareas razones fuerza mayor. Detenido por fuerzas militares. Ignorase destino”, o incluso presentándose en la fábrica para expresar personalmente los motivos de la ausencia, a los pocos días las familias recibían otro telegrama de la empresa

---

225 Archivo personal de un ex trabajador entrevistado previamente por mí, Francisco, que me fue compartido por el historiador Felipe Venero.

dirigido al trabajador donde se informaba que “A partir de la fecha prescindimos de sus servicios. Haberes indemnizatorios a su disposición”. Y en ocasiones, un último telegrama informaba “intimamos presentarse percibir haberes pendientes de cobro bajo apercibimiento consignarlo ante autoridades que corresponda”.

Algunos trabajadores fueron liberados a los días, otros a los meses, y en otros casos a los años. Más allá de haber recuperado la libertad, se encontraban con múltiples problemas de salud física y mental. Algunos testimonios dan cuenta de cómo habían quedado afectados psicosomáticamente ellos y sus familiares luego de pasar por situaciones infrahumanas de extrema violencia.

Manuel, quien había trabajado como peón durante 16 años en el frigorífico Swift y los últimos 7 años -antes de ser secuestrado- como operario en Propulsora, contó que estuvo detenido 33 meses, 17 días “chupado”<sup>226</sup> y que había pasado por varios centros clandestinos de detención del circuito de la Marina, hasta terminar en la Unidad 9. Era un delegado de fábrica muy querido <sup>227</sup>. Durante su detención, en septiembre de 1976, continuaron el hostigamiento sobre su familia, afectando definitivamente la salud de su mujer, quien además era trabajadora del frigorífico Swift desde hacía 27 años

*“llegan dos coches a mi casa y sus ocupantes golpean brutalmente puertas y ventanas. Mi mujer no responde y se van. Al cabo de unas horas repiten la operación. Desde esa noche mi señora queda afectada de los nervios y se le paraliza medio cuerpo. Hasta su muerte, en noviembre del 82, nunca se recuperó facialmente”<sup>228</sup>*

Manuel salió de la cárcel “piel y huesos y moralmente mal”. Con el fallecimiento de su mujer en 1982 quedó a cargo de sus hijos. Por momentos, cuando sus hijos no estaban en la

---

226 La expresión estar “chupado” refiere específicamente a la situación de desaparición en la cual la víctima se encontraba detenida pero ni él/ella ni sus familiares sabían el lugar de detención.

227 Sus compañeros se seccion, en 1982, firmaron pergamino donde le decían “te supiste ganar nuestro afecto y respeto. Deseamos todos nosotros de corazón que Dios se acuerde de ti y te dé la fe necesaria para que superes todos los malos momentos que has vivido en los últimos tiempos. Ten paciencia, nosotros creemos en vos, ya que estamos convencidos de que vas a salir adelante con tu empuje, tu voluntad y tú don de bien viejo Carrete: gracias por ser cómo sos”.

228 Entrevista transcripta en el libro inédito de Ángel Molinero, mimeo, pag. 160/1.

casa, llamaba a sus amigos, que escuchaban con mucha preocupación que “el viejo”, a veces, no tenía ni para comer. Para los y las ex detenidas por razones políticas era muy difícil conseguir empleo, ya que en la mayoría de las empresas estaban “marcados”.

Jorge, había sido un trabajador textil durante 6 años y los últimos 4 años había trabajado en Propulsora. A diferencia de Manuel, no militaba, pero tenía amigos militantes que a veces se reunían en su sector para conversar y él les cebaba mate. El 24 de marzo, se encontraba de vacaciones, cuando “se lo llevaron desde su casa y estuvo detenido 60 días”. La patota que lo secuestró dejó escrito con “letras bien grandes en el cemento fresco de la fachada pintado: aquí vive un montonero”. Estuvo 60 días preso. Salió “hecho un trapo de piso”. A los 15 días fue a la fábrica y le dijeron que “renuncie o renuncie, una de dos”, y él pensó que en realidad ya lo habían despedido por abandono de trabajo. Estuvo ocho meses con tratamiento psiquiátrico. No podía dormir, “tomaba vino, pastillas, lo que fuese, pero no había caso. Sentía un auto o un ruido y saltaba de la cama”<sup>229</sup>.

Luis, al igual que Manuel, había sido delegado sindical. Cuando fue liberado, a los 3 días volvió a la fábrica, muy deteriorado en su salud, luego de las torturas y haber perdido 37 kilos. Lo atendió el encargado de relaciones laborales, y le informó que “ninguno de los que habíamos estado en esa situación, vamos a trabajar jamás un Propulsora, ni en otra empresa de Techint”<sup>230</sup>.

La postura empresarial en todos los casos era ratificar la decisión de liquidarles lo adeudado, sin la posibilidad de reincorporarlos. Por supuesto, en la mayoría de los casos y frente a las urgentes necesidades familiares y la situación de total indefensión, los trabajadores aceptaban las indemnizaciones fijadas por la empresa.

La creación de la C.D.P., ya en democracia retomó el anhelo de la reincorporación al trabajo, a pesar de todo lo que habían vivido allí a raíz de su actividad sindical. Aprovechando la visita a la empresa Petroquímica General Mosconi, en la localidad de Ensenada, del flamante presidente de la República, Raúl Alfonsín, la comisión aprovechó para tener presencia en el acto, exponiendo un cartel que decía “Reincorporación igual a justicia”. En febrero de 1984,

---

229 Ídem anterior.

230 Ídem anterior.

repartieron volantes en la puerta de la empresa en el cual afirmaban que “el cobro de la indemnización fue compulsivo. Su pago por la empresa no redime la injusticia de ser cesanteados sin motivo”.

Asimismo, algunos de ellos dieron algunas entrevistas a la prensa, donde denunciaban la complicidad empresarial en sus detenciones, y afirmaban que la mayoría de ellos habían sido militantes sindicales, denunciaba la desaparición de al menos 20 compañeros de la empresa. Uno de los entrevistados afirmó que querían ser reincorporados ya que no había razón para “estar en esta situación y pasar miseria, nosotros teníamos nuestro trabajo”. Denunciaba la actitud de la empresa que el día 26 de marzo les envió un telegrama de despido “por abandono de tareas”, entregó legajos a las fuerzas militares, y permitió detenciones en los lugares de trabajo.

Sin embargo, la crítica no estuvo sólo dirigida a la empresa, sino también al propio sindicato, que

*“antes del golpe hacían correr volantes, solicitadas, etc. diciendo que tal o cual compañero era subversivo, terrorista, en fin, se dedicaron a ‘quemar compañeros’, a preparar el terreno. Después, bueno, se lavaron las manos”<sup>231</sup>*

El 23 de marzo realizaron un “Festival de solidaridad con los despedidos por causas políticas o gremiales de Berisso, Ensenada y La Plata” en el Club Atenas de La Plata donde actuaron “desinteresadamente artistas de primer nivel”. La Comisión recibió la adhesión de distintos organismos de Derechos Humanos, agrupaciones políticas y estudiantiles y a dicho Festival asistieron aproximadamente 1000 personas, de las cuales, según recordó uno de los organizadores, apenas 10 eran de Propulsora.

---

231 Carmelo Cipollone en el diario el 17 en febrero de 1984. En: Libro de Ángel Molinero, mimeo.

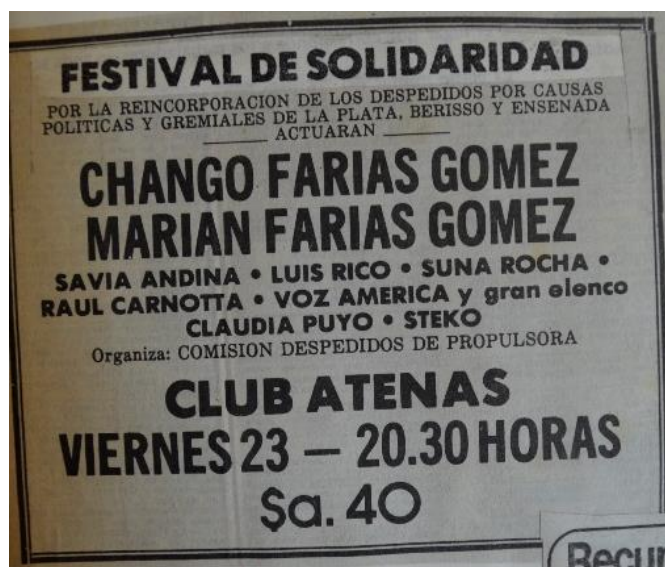


Foto de archivo perteneciente a un ex trabajador-  
Cortesía del historiador Felipe Venero

Entre las gestiones realizadas, mantuvieron una reunión en junio de 1984 en la sede gremial de la UOM La Plata. En aquella ocasión, fueron acompañados por 18 delegados actuales de Propulsora. En esa reunión, si bien no fueron atendidos por los máximos dirigentes, el secretario de actas que expresó que “la conducción del gremio no entiende como una cuestión política los despidos de Propulsora”, sino que “son unos metalúrgicos más que han sido despedidos”. La postura del gremio se basaba en que existía un problema generalizado de baja de la producción y del empleo en el sector, y que, en todo caso ellos “estaban preocupados por todos los trabajadores que debían ser reincorporados al sector productivo nacional”; y que, en el caso específico de la región, afirmaban que eran 3000 trabajadores metalúrgicos los que habían perdido sus empleos, algunos podían tener “pendientes problemas políticos o gremiales, cómo los puede tener cualquiera, pero los demás son desocupados *genuinos*. O sea, tenemos que trabajar por todos”<sup>232</sup>.

¿Qué motivos indicaban si los despidos eran o no genuinos? ¿y en qué categoría entraban los despidos por razones políticas o gremiales? De alguna manera, la actitud del sindicato dejaba claro, que eran más “genuinos” los despidos por crisis económico-productivas, que

---

232 Citado en Molinero, libro inédito, mimeo, pag.158-159.

aquellos por razones políticas y/o gremiales, y que, éstos últimos, no iban a tener un tratamiento especial.

Con respecto al órgano de representación en el lugar de trabajo (cuerpo de delegados y comisión interna), si bien en algunas oportunidades obtuvieron el apoyo de algunos delegados individualmente, como órgano no se expidió sobre la situación. Al ser entrevistados dos de los delegados de esa Comisión Interna, expresaron que tenían dificultades para abordar la situación de los despedidos con “las bases”, que si bien

*“la mayoría opinaba que habían sido despedidos por causas políticas y gremiales (...) como cuerpo orgánico, no podían asumirlo porque eso podría implicar alguna tarea en pos de la reincorporación, cosa no querida por las bases”<sup>233</sup>*

Primero, según su opinión debían

*“revertir la posición de muchos compañeros: Los 7 años de represión influyeron en la gente. Hay que clarificar en todas las fábricas las causas de los despidos para tomar conciencia real del hecho (...) sería muy importante una buena organización de todos los despedidos para que una lucha de este tipo no se centre en una sola empresa”<sup>234</sup>.*

Y cuando fueron preguntados respecto de si ellos como trabajadores estaban haciendo algo para lograr que los despedidos sean reincorporados, uno de ellos respondió en dos sentidos diferentes. Por un lado, dijo que

*“personalmente, por compañerismo y por entender el problema de los despedidos, sé que al pedir su reincorporación estoy asegurando mi fuente de trabajo. ¿cuál garantía tengo yo de que mañana no me echan y de que la fábrica no repita impunemente su conducta? Por eso relaciono mi estabilidad con su defensa”*

---

233 Trabajador entrevistado por A. Molinero, en escrito inédito “Reincorporación igual a justicia. Hombres de Acero”. Pag 17-19

234 Trabajador entrevistado por A. Molinero, en escrito inédito “Reincorporación igual a justicia. Hombres de Acero”. Pag 17-19



Sin embargo, en “las bases” era necesario generar una discusión para que se puedan revisar las causas reales de los despidos, algo que aún no habían logrado clarificar, debido en su opinión y en gran medida a la “propaganda del régimen militar”<sup>235</sup>.

En ese contexto, sólo una minoría estaba de acuerdo en llevar adelante medidas para que se reincorpore a los ex trabajadores presos, la mayoría por temor quería “zafar” de tomar medidas de fuerza

*“a pesar de que todos lo reconocían, la situación que habían atravesado este... no.... Había una desconfianza, había temor, y bueno, los muchachos estos hablaban, explicaban su situación, y los delegados, a mi criterio, a mi criterio, no sabían cómo hacer para zafar, y justamente este [uno de los ex presos] les dio el pie. Porque se venía hablando de que íbamos a tomar medidas, es decir, íbamos a empezar las reivindicaciones y ¿qué pasa si la empresa se niega? Bueno vamos a tener que hacer algún plan de presión, se llegó a hablar hasta de parar ¡un frío!, se estaba hablando en un clima muy frío. Y este [ nombra al ex preso] dice ‘no, dice, yo lo que pretendo es entrar a trabajar un día, dice, entro a trabajar, doy la vuelta y me voy’. Y ahí es cuando le dijeron, ‘ ¿vos crees que vamos a entrar en un plan de lucha para que vos entrés un día? ’. Se pudo todo, se levantaron los delegados y chau” (Carlos)*

Este momento expresó la contradicción interna de los trabajadores que habían sido víctimas: querían que se les reconociera y ser reincorporados, aunque en algunos casos más como un hecho reivindicativo que para continuar trabajando allí, en la misma empresa que consideraban responsable de su cautiverio. Lo cierto es que, a partir de ese momento, fue muy difícil volver atrás la posición de la mayoría y la reticencia a apoyar esa lucha. Lamentablemente, luego de los primeros años de demanda e intento de organización las acciones de la CDP se fueron espaciando y desarticulando.

En la planta, efectivamente, comenzaba “la segunda parte de la historia”. Los compañeros detenidos-desaparecidos y asesinados no fueron públicamente reivindicados. Los ex presos políticos no fueron reincorporados a sus puestos de trabajo. Sin embargo, más allá de que la reorganización sindical comenzó con estas importantes ausencias, también resulta significativo ver cómo, a pesar de ello, la memoria de aquellos compañeros, sus prácticas sindicales y

---

235 Ídem ant.

convicciones, el rol de los delegados, la relación con las estructuras sindicales y las dinámicas de representación sindical en el lugar de trabajo fuertemente estructuradas a partir de las consultas por medio de asambleas fabriles, siguieron teniendo un peso muy importante.

No obstante, esta experiencia obrera pasada también tuvo un peso muy importante en cómo se estructuraron las disputas por “la imposición de la visión legítima” (Bourdieu, 1988) en los años subsiguientes, en las que tanto la conducción seccional de la UOM, como la patronal harían pie en esa historia para estructurar su propia estrategia discursiva y de poder: esa experiencia de “Lista Blanca”, de pocos años pero de mucha profundidad, fue traída al presente para asociarla con el temor y el terror actualizado cada vez que se ponía en primer lugar la represión de sus principales dirigentes, mucho de ellos aún desaparecidos.

La experiencia represiva limitó fuertemente las posibilidades de reorganización sindical. A pesar de las pésimas condiciones de trabajo y dificultades salariales, muchos trabajadores no querían hablar, ni emprender acciones colectivas. En este contexto, la primera comisión interna elegida ni bien terminó la dictadura, enfrentó la primera avanzada empresarial de flexibilización de la fuerza de trabajo, que tuvo como eje la definición de cuáles eran “tareas esenciales” y cuáles no. Esta fue una de las discusiones fundantes para el avance de la tercerización laboral en Argentina y América Latina (Basualdo y Esponda, 2014) y el inicio de una corriente de opinión interna que estuviera de acuerdo con la “privatización” de sectores, abriendo las puertas al proceso de tercerización laboral más importante de Propulsora Siderúrgica.

### **“La primera reestructuración” de Propulsora Siderúrgica**

Desde la crisis del petróleo y durante toda la década del 80, las discusiones que se estaban planteando a nivel global y que se profundizaron durante la década del 90, eran parte de los núcleos de pensamiento cercanos al Grupo Techint, y se expresaron en las distintas ediciones de los Boletines Informativos, al calor de los estudios sobre las nuevas formas de organizaciones del trabajo y las preocupaciones sobre la necesidad de lograr una mayor *flexibilidad* en la industria. Desde algunos puntos de vista, estas nuevas formas fueron consideradas tendientes a formas de organización del trabajo más “cooperativas” que lograrían subvertir las formas dominantes y represivas de la organización del trabajo características del

capital corporativo y multinacional (Piorel y Sabel, 1990). En cambio, otras visiones indicaban que este nuevo modelo de “acumulación flexible” expresaba una recombinación de las dos estrategias básicas definidas por Marx para obtener ganancias: la plusvalía absoluta y la plusvalía relativa (combinando la extensión de la jornada de trabajo, reducción de los estándares de vida, caída del salario real, fragmentación del colectivo obrero y debilitamiento o reconfiguración del sindicalismo; de manera paralela a la transformación organizativa y tecnológica). Esto cambiaría la composición de la clase obrera, las condiciones de formación de la conciencia y las posibilidades de sindicalización, por la reestructuración y las “racionalizaciones forzadas” en grandes empresas o por la expansión del desempleo, la represión política o las relocalizaciones geográficas (Harvey, 1988: 213-222).

Para quienes promovían la necesidad de “modernización” de las estructuras empresarias en base a estas tendencias globales, estas transformaciones necesariamente debían pensarse de manera paralela con un proceso de “modernización” del Estado, que implicaba fundamentalmente la medidas promoción del libre mercado, junto a un retiro del Estado no sólo como regulador de la economía, sino también como productor. Es decir, en este camino de modernización era necesario superar esa etapa “fracasada” que muchos llamaron de “capitalismo estatal”, “rígido”, no adecuado a los contextos internacionales y a los estándares necesarios de competitividad requeridos por el capitalismo global.

En este sentido, el período de transición democrática en Argentina, fue muy rico en producciones académico- empresariales que pugnaban por estas transformaciones de manera “urgente”. El Boletín Informativo Techint, ha sido claramente un canal de transmisión del pensamiento desde los principales grupos empresarios al gobierno de turno. El 12 de noviembre de 1986, un grupo de economistas de la Fundación FIEL elevaron un informe al presidente de la Nación, que tenía como objetivo realizar una serie de recomendaciones para reducir el gasto público y “orientar el crecimiento de la economía de manera sostenida en el mediano y largo plazo”, promover las actividades económicas de mayor competitividad y tender a una “distribución progresiva del ingreso”. El informe comenzaba sugerentemente con una carta al presidente de la República en la que se evaluaba el supuesto “fracaso del estatismo” y se sintetizaba una propuesta de Reforma del Estado, en la que estipulaban una serie de etapas para las empresas estatales, que en su mayoría culminaban con la privatización total.

Entre las principales propuestas para la industria, enumeraban: a) privatización inmediata de las empresas estatales pertenecientes a energía, transporte, comunicaciones, financiera, siderúrgica, petroquímica y producción de armamentos, junto a una serie de importantes medidas desregulatorias de las actividades. Si bien las recomendaciones estaban dirigidas específicamente para la reestructuración de empresas públicas, hubo aspectos comunes aplicados luego en empresas privadas, como Propulsora Siderúrgica.

Por ejemplo, se aseveraba allí la necesidad de “privatizar todos los servicios o actividades secundarias, como mantenimiento, transporte y otras análogas (...) Se establecerá (...) un mecanismo sencillo por el cual se permita y premie la iniciativa del sector privado en presentar propuestas de privatización (servicios de choferes, imprentas, atención de talleres de reparación (...)), y más adelante afirmaban que “Todos los casos de descentralización y de privatización de tareas o servicios secundarios deben ir acompañados de la supresión de personal y los bienes y servicios afectados a la tarea que se descentraliza o privatiza, previo pago de la indemnización que corresponda”.

Asimismo, sobre la modalidad de contratación a seguir en estos casos estipulaban: “La modificación más importante debe ser la eliminación del método de *coste y costas*”<sup>236</sup> para la fijación de las tarifas, pues evaluaban que excluía todo incentivo a la eficiencia. Los contratos debían asegurar una tarifa calculada sobre la base de una eficiencia promedio, promoviendo en el prestatario el incentivo de la mayor ganancia si mejora dicho promedio, a través de mejorar tecnología o del simple uso más eficiente de los factores de producción, es decir, aumentando la productividad.

Con respecto a la privatización de empresas con larga tradición de intervención estatal, las cuales podrían ser resistidas, reflexionaban que “la carga ideológica y la discusión política puede también atenuarse utilizando el procedimiento de venta a cooperativas de usuarios”, recomendando más adelante que se realizaran “incentivando el aporte de capital de los potenciales usuarios a cambio de acciones, e incorporando a los nuevos usuarios como socios privados de la empresa”.

---

236 Subrayado nuestro. En este método el precio de la obra se fija teniendo en cuenta los precios actuales, pero se reconoce al contratista el derecho a reajustarlos en función de sus variaciones.

Para la estatal SOMISA específicamente, recomendaban una serie de medidas concretas en las que incluían por supuesto su privatización, pero aclarando que “una reestructuración como la recomendada se facilitaría si el grupo que eventualmente se haga cargo de Somisa está compuesto por las principales empresas de acero del país, porque el aprovechamiento óptimo de la capacidad existente, requerirá también una reestructuración de las empresas privadas”<sup>237</sup>. Muchas de las “recomendaciones” resultaron concordantes no sólo con las medidas que se implementaron algunos años después en las empresas estatales, sino también en las privadas.

Asimismo, recomendaban realizar algunas reestructuraciones sectoriales. Para la siderúrgica, por ejemplo, teniendo en cuenta una situación de sobreoferta mundial, una vez privatizadas las principales empresas, indicaban que deberían someterse a un proceso de racionalización para adecuar la oferta a esta situación internacional a partir de la discontinuación de determinados productos y la racionalización del proceso productivo. Sólo en el caso de SOMISA, esa racionalización implicaba el despido de 7000 empleados (FIEL, 1987:8-9).

La privatización de las empresas públicas y la disminución del gasto público fue una de los principales tópicos abordados por los Boletines entre los años 84 y 88. Sin embargo, otras temáticas relacionadas fueron la preocupación por el crecimiento de la “economía informal” y el desarrollo de las pequeñas industrias a nivel nacional. En este sentido, un artículo que realizaba un análisis comparativo entre la experiencia exitosa de las pequeñas industrias en Italia y las dificultades en Argentina, que en general se las veía como las principales responsables de atrasos tecnológicos, bajo nivel de competitividad y productividad de la fuerza de trabajo, etc. Más allá de este diagnóstico negativo sobre la situación en ese contexto histórico, es llamativa la preocupación de este grupo empresario por reproducir –nuevamente– la experiencia italiana. Un aspecto que resulta interesante tiene que ver con el momento en el cual Italia había fortalecido el rol de las pequeñas industrias. Estos autores afirmaban que en Italia “en la década del 70 la pequeña industria empezó a desarrollarse a través de procesos de descentralización productiva promovidos por las grandes empresas para enfrentar los conflictos sindicales, el aumento en el costo de la mano de obra y sus propias rigideces estructurales” (Alberti et. al, 1987: 16). Como se verá, esta discusión que estaba presente en el principal

---

237 Boletín Informativo Techint Nro 246, marzo- abril de 1987, p. 32-43.

órgano público de difusión de contenidos económico- productivos del grupo, también comenzó a estar presente a partir de la segunda mitad de los años 80 en la propia Propulsora Siderúrgica. Y estos tres aspectos tan bien resumidos: conflicto sindical, costo de la mano de obra y rigidez, se convirtieron en núcleos fundamentales para pensar el proceso que se inició a principios de los noventa.

Entre los años 1983 y 1986 algunos trabajadores recuerdan que en la planta se comenzaba a hablar de la necesidad de reestructuración. Esos primeros planteos empresariales se realizaron con el recuerdo cercano de la dictadura militar

*“Luis: a partir del año 82 como bien se marcó el otro día con el tema de... de los desaparecidos, del golpe militar, donde se habló mucho del plan económico, o sea, Martínez de Hoz, empieza con un plan económico con el golpe militar, donde termina con la intervención de toda la sociedad, Martínez de Hoz lo que implanta es el método neoliberal, una economía neoliberal donde el Estado está ausente. Bueno, y en el 82 se continúa con eso, no me acuerdo demasiado, pero las primeras reuniones que tuvimos como delegados reconocidos, la empresa nos hablaba de la reestructuración, y de la flexibilización, ¡están en pedo! ¡está loco lo que quiere hacer”, o sea una cosa inadmisible, eso era en el 82 83, y les tomó 10 años, 10 años, pero en el 83 una de las primeras cosas que hizo fue eso, ¿te acordás Carlos?*

*Carlos: la primera reestructuración*

*Luis: sí, ahí casi una reestructuración, y se resistió, se resistió, esto se resiste desde el 83 84 hasta el 93*

*Carlos: no, la primera se aceptó porque... era todo muy sencillo ¿viste?”<sup>238</sup>*

En general existe acuerdo respecto de los cambios que fueron implementados a partir de la reapertura democrática o incluso en los últimos años de la dictadura. Sin embargo, no todos coinciden en las implicancias de los mismos. En ese sentido, en la experiencia de muchos de ellos, esos primeros cambios propuestos no se comparaban con los que sobrevendrían después. Por ese motivo, algunos afirman que lograron “resistir” casi 10 años la implementación de la reestructuración productiva más profunda y duradera.

---

238 Conversación entre dos trabajadores. En Entrevista colectiva realizada por Alejandra Esponda en abril de 2006.

*“Juan: Bueno después empezaron, con la primera propuesta (...) Me acuerdo que había las primeras carpetas de reestructuración por sector. Había una propuesta del 43% para qué acepten en conjunto y es rechazada en una asamblea*

*Antropóloga: ¿Eso en el 88?*

*Juan: 83 (...) Sí cuando empiezan los tipos a querer (...)*

*Turco: Perdóname creo que era para la época de Mussi*

*Juan: No no, la ley Mussi fue otra cosa, ellos querían hacer una reestructuración interna, de flexibilidad laboral*

*Turco: Pero por eso, lo que te digo es que era en esa época,*

*(...)*

*Juan: Me parece que fue antes inclusive, 79 y 80, que se hace el rechazo, que después quisieron entrar sector por sector. Cada sector tiene que negociar su propia reestructuración. Fue rechazada de conjunto. Eso implicaba, o sea ellos decían que querían suprimir la porosidad<sup>239</sup>, los horarios, con la tecnología que incorporaban, reemplazar puestos de trabajo, el verso era ese. Después se fue haciendo. Y después se hizo por sector [se refiere a fines de los 80]<sup>240</sup>*

El recuerdo de este trabajador, delegado paritario de la UOM, coincide con lo que se ha logrado reconstruir a partir de la lectura de algunas actas sindicales internas. Efectivamente, la empresa parece haber iniciado un proceso paulatino de cambios, de manera fragmentada, limitada, hasta que finalmente entre fines de los años 80 y principios de los 90, en un contexto de fuertes tensiones que se analizarán en enseguida, se lograron implementar cambios más abarcativos en todos los sectores tendientes a la flexibilización y a la tercerización laboral.

A cambio de aceptación de la flexibilización, la empresa ofrecía un 43% de aumento, que de aceptarse –en opinión de este trabajador- hubiera sido un error, por la situación económica nacional, caracterizada por una fuerte y creciente inflación. Sin embargo, hubo avances empresariales en ese sentido, que adelantaron los planteos de los años venideros

---

239 Se denomina “porosidad” a los espacios temporales mínimos de recuperación del esfuerzo físico del/a trabajador/a. Esta porosidad es la que se intentaba erosionar. (Marcos, 2010)

240 Juan y el Turco, Op. Cit.

Uno de los trabajadores citados en la conversación anterior y que trabajó hasta el año 1987, recordó que “en propulsora en el año 84, empiezan a joder con las reestructuraciones”, que iban más allá de esta flexibilización

*“le digo [a otro compañero] ‘mirá acá en propulsora están haciendo lo siguiente y eso va a pasar en el país’, año 84, estaba Alfonsín, 85 perdón, le digo ‘acá va a pasar lo siguiente, acá en propulsora va a pasar que están ofreciendo el retiro voluntario a cambio de que vos te hagas una pequeña empresa pero ¿cómo es la mano? a vos te van a decir ‘júntense 10 les corresponde 250 mil dólares’ un ejemplo, a todos de indemnización pero yo les puedo dar las máquinas estas que salen 400, se las doy a ustedes, ustedes empiezan a trabajar y yo les voy a dar trabajos para que hagan supone las luces de toda la fábrica y ustedes me van a facturar como empresa y van a ver que van a ganar más plata que como empleado de UOM”<sup>241</sup>*

Si bien estos primeros planteos no prosperaron inmediatamente, a partir de allí fueron retomados por la empresa constantemente como una necesidad. A partir de 1985 o 1986, estos “rumores” de reestructuración dieron lugar a los primeros conflictos. En una nota, publicada en el diario “El Guardián” del 9 de julio de 1986, uno de los dirigentes de la comisión interna afirmaba

*“cuando la empresa nos haga llegar su posición oficial sobre reestructuración, la consultaremos con la seccional de gremio y con los compañeros de la Unión Obrera Metalúrgica de Propulsora, a través de reuniones por sector y asambleas generales, para evaluar y fijar una posición de conjunto al respecto”. “(...) Pero nunca nos vamos a sentar a discutir el despido de ningún compañero de trabajo. Reubicación de personal sí, nunca despidos. De haber algún despido habría enfrentamiento directo”<sup>242</sup>*

Según definió el propio entrevistado, “Enfrentamiento directo” era una expresión que expresaba hostilidad frente a la patronal y que significaba medidas drásticas como la toma de fábrica con todo el personal jerárquico. Esta primera reacción, parece haber puesto un freno a los planteos de la patronal, pero a pesar de ello, la empresa logró avanzar con algunos de los cambios. De hecho, según recuerda Marcos, el delegado sindical de extracción radical que había participado en la primera comisión interna al regreso de la democracia, en aquellos años se

---

241 Turco, Op. Cit.

242 Recorte de diario del archivo personal de un trabajador.



realizó la reducción de aproximadamente 200 trabajadores por medio de retiros voluntarios y la reorganización de tareas y puestos de trabajo.

*“el tema de lo que pasó en los 90, con la expulsión de trabajadores que hubo de todas las grandes fábricas. Nosotros, lo que se hizo, en todas las grandes fábricas, de avance tecnológico y expulsión de trabajadores nosotros lo hicimos en Propulsora en el año 86, 87 (...) capaz que en 85 también. Arrancó en el 85. Tardamos dos años y medio en hacer toda la empresa. (...) Que lo hicimos de una manera diferente, lo más lógico cuando a vos te decían: ‘mirá en este sector vamos a poner tal cosa y van a sobrar tantos compañeros’. Lo más lógico era oponerte. Nosotros qué decíamos, no nos podemos oponer porque el avance tecnológico tiene que estar, si ahí ya habían anulado la lapicera y habían metido computadoras por todos lados. (...) Nosotros ¿qué dijimos? Vamos a discutir puesto por puesto con la empresa. Vamos a ver si realmente sobran compañeros. De los compañeros que sobran no específicamente se tiene que ir ese. Vamos a abrir un retiro voluntario, pero voluntario en serio, con una indemnización buena. Casi el doble de lo que correspondía. Pero se tenía que ir el que quería. No el compañero que sobraba en ese sector (...) Mirá te digo más para que tengas una idea, creo que éramos 30 sectores. Nosotros todos los... cuando cerrábamos el acuerdo con la empresa, se juntaba a todo el sector, y se votaba a mano levantada, se anotaba quien votó, quien votó a quien, quien votó por no, y ahí se hacía el acuerdo con la empresa. Creo que de 27 sectores uno sólo no llegamos a un arreglo y quedó como estaba (...) Pero nosotros hicimos una reestructuración con la empresa por avance tecnológico que no fue ni traumática ni conflictiva”<sup>243</sup>*

Ese avance tecnológico, según el recuerdo obrero, había comenzado “en el año 81”, momento en que “ya se estaban metiendo las computadoras dentro de fábrica” y la empresa había dado la orden, en el sector de almacenes, por ejemplo, de “ir poniendo en los programas” las fichas de todos los repuestos existentes allí. La computarización, resultó un insumo fundamental para la empresa al permitirle realizar una racionalización en cada sector a partir de contabilizar tiempos de producción, puestos de trabajo “sobrantes” etc., algo que se profundizó en los años posteriores llegando a tener un control estricto del proceso productivo, objetivos logrados y pendientes.

Frente a estos avances tecnológicos, algunos de esos primeros delegados creyeron que no había opción, que la revolución tecnológica “iba a venir en los 90 y era imposible de detenerla”,

---

243 Marcos, Op. Cit.

y que la solución era encontrar la manera “no traumática”. Sin embargo, no todos estuvieron de acuerdo con esa reestructuración. Algunos de los delegados que ganaron preminencia a partir de 1988, desde un primer momento estuvieron en desacuerdo con la aceptación de esta primera reestructuración.

Esta primera reestructuración, que disminuyó entre un 10 y un 15 % aproximadamente de la fuerza de trabajo, fue considerada por uno de los delegados que estuvo a favor como con “cero costo social”, a diferencia de la “moda” que vendría después de “de tercerizar servicios, eso es lo que fue terrible”. Sin embargo, es importante tener en cuenta que ese “cero costo social” ha sido evaluado en base a un contexto regional que no era tan crítico como lo fue durante la década del 90, y posiblemente además se desconocían las trayectorias posteriores de los 200 retirados.

Entre los cambios implementados en aquella primera reestructuración, se pudieron reconstruir algunos en sectores específicos, que por los testimonios se extendieron a la mayoría de los sectores de la planta.

Durante 1987, actas internas dejaron constancia de ciertos cambios en el sector llamado “ingeniería de mantenimiento e instrumentación” (SIMI). Allí se definían dos modificaciones relacionadas: por un lado, la "incorporación como habituales y dentro de las rutinas de trabajo" nuevas tareas; y, por otro lado, lo que llamaban "jerarquización" que significaban un porcentaje de aumento del sueldo por ese incremento de tareas. Algunos trabajadores recuerdan incluso que, si bien figuraban en las actas, las tareas no les fueron exigidas hasta muchos años después con la llegada a la empresa de Paolo Rocca, que tomó la dirección de la empresa a partir de la muerte de su hermano, Agostino Rocca (nieto).

Sin embargo, en aquellos años, la empresa avanzó en un análisis minucioso de los puestos “sobrantes” en los sectores. Uno de estos sectores con “excedencia” de mano de obra era el de “línea de corte”. La empresa esgrimía que había bajado la demanda interna y aumentado la exportación de bobinas por lo cual, se veían obligados a reducir y reubicar al personal. En esos años se expresó una creciente preocupación patronal por adecuar sus estructuras productivas a las necesidades del mercado. La fuerza de trabajo era la principal variable para flexibilizar el proceso productivo, comenzando con medidas de reubicación de personal por el lapso de un

año en sectores como el “pool”, que contaba con trabajadores que eran asignados a diversas tareas en función de las necesidades productivas.

Por otro lado, en las actas de aquellos años se dejó constancia del pedido de aumento salarial por parte de los trabajadores, donde ya se indicaban las dificultades que estaban teniendo en cuanto a las condiciones de vida. En algunos casos la empresa accedió a otorgar un aumento salarial, siempre como contrapartida del compromiso de los trabajadores de no realizar medidas de acción durante el lapso de tres meses. Uno de los delegados recordó incluso, que frente a la crisis económica, muchos trabajadores pedían que se firmaran esas actas “prestándose” a que la empresa incrementara las tareas a cambios de aumentos<sup>244</sup>.

Si bien no hubo acuerdo de que estos cambios hayan sido aplicados con “cero costo social” esas reestructuraciones iniciales son recordadas como “light” en relación a las que vinieron luego. Sin embargo, muchos vieron que estos primeros avances empresariales comenzaron a generar una fragmentación creciente en el colectivo de trabajo que, además, apenas estaba logrando superar el temor ante la posibilidad de organizarse sindicalmente. Esto pensó un trabajador que participó de la discusión entre el año 1986 y 1987 respecto de si había que aceptar que la empresa declarase como “servicio esencial” al sector de “mantenimiento asignado”. Ese cambio redundaría en un aumento de sueldo del 7%, pero también en la imposibilidad de realizar huelgas. Los trabajadores de mantenimiento asignado, a diferencia de sus compañeros de los talleres de mantenimiento mecánico y eléctrico, trabajaban en turnos rotativos y tenían a cargo el mantenimiento de diferentes líneas de producción en planta

*“y no te digo, ¿sabés cuál es el primer golpe de ariete que pegan ellos? cuando a mantenimiento asignado lo declaran servicio esencial que le dan un 7% más (...) me acuerdo que eso lo discutimos en la UOM en el 87 que después me vinieron a ver y me dicen... ellos decían ‘bueno no, permitánnos nosotros al acceder a eso’ (...) entonces a mantenimiento asignado le daban un 7% más, pero ellos no podían hacer más huelga. Ahí es donde empiezan a romper la clase obrera, ¿por qué? Porque yo me acuerdo que en la UOM que encima después vinieron (nombra a varios dirigentes), venían todos después lo que me pasa siempre, después de la cagada tenía razón. ‘No, pero les digo muchachos ¿saben lo que pasa? ustedes van a agarrar, una vez que agarran la guita y nosotros empecemos los que no estamos en ese servicio esencial a*

---

244 Entrevista grupal, 2006.

*hacer los paros ustedes van a decir y muchachos no puedo parar, porque ustedes ya no pueden parar (...). ¡Se hizo la votación mi postura perdió, pero perdió mal!*<sup>245</sup>

La visión sobre la ruptura de la unidad, no ganó frente a la promesa de aumento salarial en un momento de importantes dificultades económicas y en el cual algunos trabajadores decían estar cobrando mucho menos que en otras grandes empresas<sup>246</sup>.

Resulta interesante ver cómo en esos momentos, la discusión sobre si existían o no actividades *esenciales* y *no esenciales* en una planta industrial que determinaban relaciones laborales diferenciales, fue puesta en cuestión, algo que, con el avance de la tercerización y la creciente fragmentación del proceso productivo, se fue naturalizando

*“entonces viene este [ nombra a un jefe] empiezo hablar, empiezo a hablar, estaba hablando y [el Jefe] empieza a anotar y (...) entonces yo le tiro el tema de que somos todos esenciales, digo porque acá un empleado que está poniendo las tarjetas que nadie... Dice: ‘no conoce una chapa’. Porque a los tarjetistas se los cargaba por eso. Le digo: ‘pero si él no pone la tarjeta no puede funcionar la fábrica, entonces acá somos esenciales todos, no es solamente mantenimiento’. El tipo iba anotando y digo ‘porque si yo, si nosotros cortamos el ácido’ (...) y salta una vocecita que era la de mi suegro: ‘bueno tampoco es para tanto, si nosotros, nosotros pedimos que nos reconozcan, pero por ahí la fábrica está pasando por una etapa...’ (...) ¡Yo, yo lo quería matar a mi suegro! salta un supervisor y dice ‘no, no confundamos, lo que reclama el Turco es lo que estuvimos hablando hasta hoy a la mañana y vos Jorge hoy estabas de acuerdo hasta con parar la fábrica’. Lo mandó al frente, pero era ese servilismo que había viste”<sup>247</sup>*

Esta cita refleja que estas primeras discusiones se estaban llevando a cabo con muchas dificultades hacia el interior del propio colectivo de trabajadores, que, frente a los jefes, adoptaban una actitud servil o de temor.

Por otro lado, la empresa implementaba otras políticas que algunos podrían definir como “paternalistas” pero que finalmente lograban una mayor disponibilidad de la fuerza de trabajo

*“que a ustedes les den un 7% significa que ya nos rompen como unidad (...) porque el que está asignado a la producción no puede parar y se nos va la fuerza de lucha. Año*

---

245 Turco, Op. Cit.

246 El trabajador antes citado renunció en 1987 a Propulsora para ir a trabajar a una empresa del Grupo Perez Compact, donde el sueldo era muy superior.

247 Turco, Op. Cit.

*86, viste año 86, que yo por eso dejé de jugar al fútbol en la fábrica, porque encima yo era uno de los tipos que se enojó mucho, y puteaba cuando hacen el centro recreativo en los terrenos de Propulsora digo 'pero escucháme hermano estoy padeciendo 8 horas este ruido, me dicen bueno anda a descansar al patio de la fábrica'. Porque más de 4 veces pasó después de que algún quilombo en la fábrica, - y ¿dónde está?, -está jugando al fútbol en el patio, -anda a buscarlo; y vos estabas jugando a la paletita y tenías que ir, vestirse y ponerte a arreglar un quilombo”<sup>248</sup>*

Es decir, aquello que podía considerarse como un “beneficio” para los trabajadores, un espacio recreativo con cancha de fútbol, paddle y hasta una pileta de natación en muchos casos terminó siendo una estrategia de retención de los trabajadores en el predio, y la posibilidad de convocarlos frente a una eventualidad. Otros “beneficios”, como campamentos y las colonias de vacaciones también fueron considerados mecanismos para “captar” voluntades, subjetividades y tener una mayor disposición de los trabajadores a responder a los requerimientos empresarios.

En el año 87<sup>249</sup> los radicales perdieron la mayoría del cuerpo de delegados aunque continuaron participando y en algunos casos tuvieron roles importantes en las negociaciones con la empresa. El cuerpo de delegados quedó compuesto por trabajadores de diferentes extracciones políticas, pero siempre opositores de la conducción de la UOM local.

Este renovado cuerpo de delegados fue el que comenzó a hacer frente a aquellos ejes que, a poco de finalizar la dictadura, hegemonizaron los conflictos entre 1988 y 1993: flexibilización y reorganización de los puestos de trabajos, reasignación de tareas, anulación de “porosidades”, mayor disponibilidad de la fuerza de trabajo en el momento requerido, discusión sobre tareas “esenciales” y “no esenciales” dentro de la planta, y tercerización de ciertos sectores.

Estas discusiones se desarrollaron en un contexto de extrema cercanía de memoria represiva, en el marco de un gobierno que si bien había llegado con la legitimidad de los votos y había logrado impulsar el Juicio a las Juntas, se encontraba en una situación estructural muy compleja: un proceso de desindustrialización en curso, una deuda externa quintuplicada durante la última dictadura, y una situación de fragilidad institucional, profundizada a partir de

---

248 Turco, Op. Cit.

249 Es necesario aclarar que las fechas de los acontecimientos en las entrevistas se presentan como aproximaciones, no como precisiones, los mismos entrevistados nos confirman que no recuerdan bien en qué año ocurrieron determinadas cosas.

1987 por una serie de intentos de golpes de estado llevados a cabo por un grupo de militares conocidos como “carapintadas” y que condicionaron al gobierno logrando la sanción de las Leyes de Obediencia Debida y Punto Final, que anulaba la profundización del proceso de justicia, por lo que se conocieron como las “leyes de la impunidad”. En este contexto, en esta fábrica, la “teoría de los dos demonios”<sup>250</sup> fue resignificada para hablar de la lucha sindical, algo que se analizará más adelante.

### **La “segunda reestructuración”: Resistencia y derrota**

El año 1988 comenzó con situaciones de conflicto que se prolongarían, con mayor y menor intensidad por varios años, agudizados por la imperante necesidad de recomposición salarial en un contexto que desembocó en 1989 en un estallido hiperinflacionario y los cada vez más fuertes intentos de reestructurar la planta por parte de la conducción empresaria <sup>que</sup> se plantearon en dos ejes principales:

1. La “racionalización” del proceso en las líneas de producción a partir, fundamentalmente, de medidas de flexibilidad e incremento de tareas y responsabilidades por puesto de trabajo, que redundó en un achique del plantel;
2. La “privatización” o tercerización de sectores de servicios a partir de la propuesta de formación de empresas de ex trabajadores.

Entre 1988 y 1991 hubo una serie de conflictos que es necesario retomar para comprender en qué situación los trabajadores finalmente aceptaron las propuestas de reestructuración<sup>251</sup>.

Durante el **año 1988**, marzo y junio-julio, fueron períodos de mucha conflictividad. En parte, el desenlace crítico que sobrevendría con la crisis hiperinflacionaria se debía a que desde que había finalizado la dictadura y hasta el 1989, se habían profundizado los legados de la dictadura en política económica y modelo industrial (Azpiazu y Schorr, 2010). De hecho, como

---

250 La teoría de los dos demonios ponía prácticamente en igualdad de condiciones la actuación de las fuerzas armadas y policiales con la actuación de las organizaciones políticas, armadas o no, todas categorizadas como “subversivos”.

251 Para esta descripción utilizamos principalmente los informes de los agentes de la DIPBA, y en menor medida panfletos, artículos de diario y volantes que serán oportunamente citados.

antesala de ese desenlace, en abril de 1988, el gobierno había entrado en una moratoria del pago de la deuda externa. A nivel salarial, no se habían restituido las paritarias, lo que incrementaba el grado de conflictividad laboral (Gordillo, 2013)<sup>252</sup>, no sólo a nivel nacional sino en los propios lugares de trabajo.

Esta alza de la conflictividad debía comprenderse en un contexto que en términos generales y en lo que respecta al estado de la organización sindical, algunos autores han caracterizado como de: 1) pérdida de capacidad política y organizacional de la clase obrera, 2) condiciones sumamente adversas del mercado laboral, que, junto a una recesión productiva, fracturaron la cohesión de clase trabajadora; y 3) movimientos que intentaban reconstituir sujetos o fuerzas sociales devastadas (Gómez y Palacios, 1994: 43-44).

En Propulsora, se expresaron en parte estas tendencias, aunque lograron organizarse medidas de acción y rechazo a la reestructuración que demoraron su implementación.

Ese año comenzó con paradas de producción y suspensiones determinadas por la patronal ante la declamada crisis del sector. Éstas fueron continuas ante la falta de entrega de materias primas por parte de SOMISA<sup>253</sup> y la existencia de “un saldo negativo de las tratativas con SOMISA para normalizar los suministros de semielaborados”, que los obligaba a iniciar una suspensión de actividades. En algunos sectores, la suspensión duraba algunos días y su personal iba a ser retribuido con el 85% de su remuneración fija. En otros sectores en los que se paralizaba la actividad por un plazo mayor de tiempo (como decapado, tornería y servicios auxiliares), la empresa iba a destinar al personal a diversas tareas especiales.

---

252 En la investigación coordinada por Ernesto Villanueva (1994) sobre el período a partir de una base de datos de casi 3000 conflictos, Bonanotte y Zeller llegaron a observar que en el sector privado la mayor causal de conflictos entre el 84 y el 89 fue por estabilidad y preservación de fuentes de trabajo, a diferencia del sector público donde tuvo más peso la causa salarial. Asimismo, al observar las principales formas de lucha, afirmaron que el recurso a medidas poco tradicionales como movilizaciones, fue decreciendo en el sector privado a partir de 1985 año a año, a diferencia de lo que ocurrió en el sector público. A pesar de esto, hallaban que el sector privado, en un contexto defensivo mantuvo un alto grado de conflictividad, expresado por ejemplo en los porcentajes de sabotajes u ocupaciones en los lugares de trabajo. Asimismo, otra observación de los autores es que los conflictos a nivel de planta –muchos originados por reclamos de estabilidad laboral- desembocaban con mayor frecuencia en medidas más radicales, lo que no ocurría a nivel de la instancia sindical nacional. Por último, durante el período, los conflictos indican que las instancias sindicales regionales revistieron importancia debido a que tuvieron que dar cuenta de la conflictividad a nivel de la fábrica, de las heterogeneidades salariales y debieron contener demandas de los delegados que hacían presión sobre las conducciones (Bonanotte y Zeller, 1994: 99-101). Todo esto es indicador de la pronta reorganización sindical principalmente en grandes empresas.

253 Ídem, Folio 6.

Gran parte del personal (800 entre obreros, supervisores y jerarquizados) quedaron abocados a tareas de mantenimiento<sup>254</sup>. En esos días, se acrecentaron los rumores de que la situación llevaría a la pérdida de puestos de trabajo. Luego de las suspensiones, retornaron al lugar de trabajo en un marco muy reducido de productividad, a consecuencia de la “falta de materia prima”<sup>255</sup>.

En ese contexto, durante todo el mes de marzo existieron reuniones por pedidos de recomposición salarial “no contestado por la patronal”<sup>256</sup>. Entre junio y julio, se incrementó la conflictividad con la realización de paros de 3 horas por turno por pedidos de recomposición salarial<sup>257</sup>. Cuando la patronal supeditó la negociación al levantamiento de las medidas de fuerzas<sup>258</sup>, en asamblea, los trabajadores resolvieron el paro total de actividades<sup>259</sup>.

Desde principios de junio comenzó lo que uno de los principales dirigentes de las bases llamó la “última gran escaramuza”, la huelga más grande desde el regreso de la democracia que duró 32 días. Según este dirigente lograron un 90% de lo que pedían, que iba más allá de lo estrictamente salarial

*“era un reclamo salarial... lo dibujamos como un reclamo salarial pero no, era más que nada para que la empresa cambie la política. Yo lo que le reclamaba a la empresa era dos períodos de vacaciones anuales, como se hace en Europa, invierno y verano, y que esos períodos de vacaciones sean obligatorios de que el dependiente salga con su familia... y pagado por la empresa (se ríe) por eso la empresa me quería degollar ¿viste? ... pero yo tenía fundamento... porque todas las empresas –como se dice- de industria pesada, te caga la salud viste, te caga todo, y eso lo teníamos bien marcado”<sup>260</sup>*

Un volante repartido y enviado a la opinión pública informaba por qué se encontraban “en lucha”. Entre los motivos denunciaban:

- *la empresa “ha venido escamoteándonos los SALARIOS desde 1980”*

---

254 Ídem, Folio 2, 9 y 10.

255 Ídem, Folio 14

256 Archivo DIPBA, Mesa B, Factor: gremial, Carpeta 39, Legajo Nro 35, Folios 4 y 5.

257 Ídem, folios 15 y 16

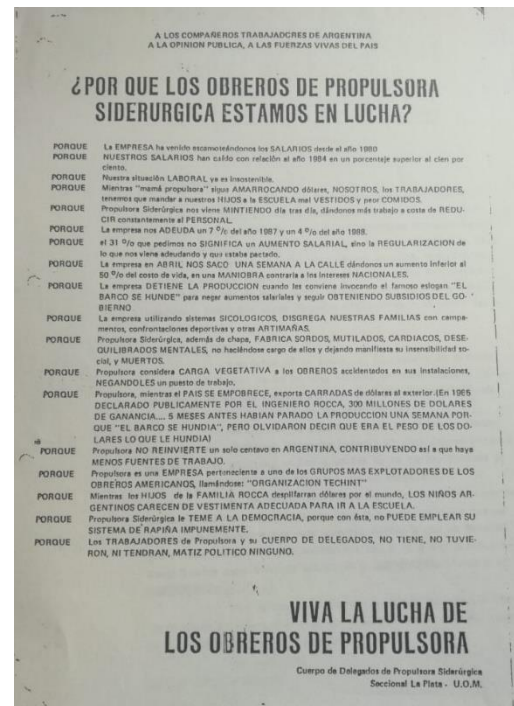
258 Ídem, folios 17 -19

259 Ídem, folio 20

260 Alejandro, Op. Cit.



- “mientras ‘mama Propulsora’ sigue AMARROCANDO dólares, NOSOTROS los TRABAJADORES, tenemos que mandar a nuestros HIJOS a la ESCUELA mal VESTIDOS y peor COMIDOS”
- la reducción de personal a costa de más trabajo
- las suspensiones en las que se les había abonado el 50% del salario
- la empresa utilizaba “sistemas SICOLÓGICO, DISGREGA NUESTRAS FAMILIAS con campamentos, confrontaciones deportivas y otras ARTIMAÑAS”
- “además de chapa, FABRICA SORDOS, MUTILADOS, CARDIACOS, DESEQUILIBRADOS MENTALES, no haciéndose cargo de ellos y dejando manifiesta su insensibilidad social, y MUERTOS”
- Propulsora “considera CARGA VEGETATIVA a los OBREROS accidentados en sus instalaciones, NEGÁNDOLES un puesto de trabajo”
- el monto de ganancias extraordinarias declaradas por la propia empresa, mientras que a la vez paran la empresa porque “EL BARCO SE HUNDÍA”
- “Propulsora Siderúrgica le TEME A LA DEMOCRACIA, porque con ésta, no PUEDE EMPLEAR SU SISTEMA DE RAPIÑA IMPUNEMENTE”<sup>261</sup>



Volante original. Fuente: Archivo de la ex D.I.P.B.A.

261 Volante incorporado en el informe entregado por el Archivo de la DIPBA a uno de los trabajadores, cedido por él. Mesa B, carpeta 39, legajo 43. Mayúsculas en el original.

Si bien el Ministerio de Trabajo convocó a conciliación obligatoria, los obreros no sólo no respondieron a la convocatoria, sino que también convocaron a un paro por tiempo indeterminado<sup>262</sup>: *“Rechazamos tres conciliaciones obligatorias, ino se aceptó nada, ni una carpeta de flexibilización!”*.

Finalmente –ante intimaciones de la empresa respecto del no acatamiento de la conciliación obligatoria– llegaron a un acuerdo sobre el porcentaje de incremento salarial, que marcaba una victoria clara de los trabajadores, luego del cual los obreros levantaron las medidas de fuerza<sup>263</sup>.

En esos momentos de incremento de la conflictividad y el enfrentamiento con la empresa, que indicaba que no se iban a aceptar fácilmente las propuestas, uno de los agentes de inteligencia de la policía de la provincia de Buenos Aires, escribió un informe, que de alguna manera expresó la estrategia que iba a utilizar la empresa y la propia conducción de la UOM local para generar una corriente de opinión en contra de los delegados, a partir de asemejar la situación actual con la que se vivía en los momentos previos al golpe de estado. El informe daba cuenta de la conformación de una lista que se presentaría para ganar la conducción del gremio, en oposición al oficialismo de la UOM, que fue caracterizada de esta manera:

*“Vanguardia es un órgano del PO [Partido Obrero], y que su aparición demuestra que el PARTIDO COMUNISTA se halla nuevamente en plena actividad obrera, dado que las últimas apariciones en este ámbito se trasladan al año 1975 cuando la misma empresa Propulsora Siderúrgica, tiene los más difíciles conflictos hasta la fecha. Entre otras cosas se pudo saber que elementos del PR [Peronismo Revolucionario], PC [Partido Comunista] y MAS [Movimiento al Socialismo] el sábado próximo pasado en la localidad de Punta Lara habrían llevado a cabo un asado a los fines de unificar criterios con el propósito de presentar ante las próximas elecciones del gremio UOM una lista (...)”<sup>264</sup>*

En enero del **año 1989**, comenzaron rumores de reducción de jornadas de trabajo por una crisis energética. Como primera medida, las maquinarias de alto consumo comenzaron a usarse

---

262 Ídem, folios 22-29

263 Ídem, folios 29-37, 38-40, 44-62.

264 Ídem, folios 51-.

a un porcentaje menor al habitual<sup>265</sup>. Finalmente en el mes de marzo, la empresa anunció la supresión del turno noche<sup>266</sup>, lo que habría generado rumores y preocupación entre las bases<sup>267</sup>.

En esos meses, en actas sindicales internas comenzó a mencionarse la noción de flexibilidad. En una de las reuniones del mes de marzo, la parte empresaria planteó que era necesario adecuarse a las reglas o “tendencias que impone la contabilidad moderna”, para ello el personal administrativo debía realizar, en un contexto de flexibilidad, tareas de análisis y desarrollo de procedimientos administrativos contables. Agregaban la figura de “auxiliar administrativo múltiple”, fundamentado en el concepto de multiplicidad en el manejo de diferentes circuitos administrativos. Asimismo, se definía un criterio de “rotación” entre los sectores del departamento. Como contrapartida, la empresa se comprometía a pagar un 10% de adicional sobre su sueldo. Se promovían bajo este nuevo criterio a 8 administrativos.

Asimismo, debido al retroceso en el volumen de producción, se comenzó a reubicar a trabajadores de sectores centrales como tándem, decapado, tornería, laboratorio, transporte, entre otros, al sector Pool que distribuía trabajadores en función de las necesidades productivas. El personal redistribuido en el Pool sólo retornaría a sus sectores de origen en tanto se generaran nuevas vacantes. La reducción se debía al pasaje de un funcionamiento con cuarta escuadra a uno con sólo tres escuadras.

En abril, esta misma situación se repitió con trabajadores del sector embalaje y línea de corte. Por otra parte, en ese mes, la empresa abrió un Registro de Retiros Voluntarios. En informes de inteligencia, quedó asentado que “no son muchos los interesados en anotarse en dicho registro, dado que esta medida favorece a los de mayor antigüedad y sueldo”. La empresa justificaba esta medida por la merma de la venta del producto, en tanto que la UOM consideró como “aceptable” la medida, ya que más graves serían los despidos<sup>268</sup>.

A mediados de junio, la situación se tornó más grave, llegando a la suspensión del 80% de los obreros en forma alternada, aproximadamente 150 por vez. Sólo esporádicamente, según la percepción del agente de inteligencia, en esos días reinó “un poco de tranquilidad en el sector

---

265 Ídem, folios 63-64.

266 Ídem folio 65 y 75.

267 Ídem, folio 74.

268 Ídem, folio 76.

obrero”, a partir de la reanudación momentánea del trabajo ante la llegada de un buque que garantizó el trabajo por 10 días<sup>269</sup>.

Según informes de inteligencia posteriores a la fecha, entre julio y octubre, la planta había continuado con paradas de producción y cesantías. De hecho, en Octubre, en una reunión entre la UOM y el Ministerio de Trabajo se trató la “situación imperante del establecimiento” y se decidió no cesantar más trabajadores hasta diciembre<sup>270</sup>, lo que daba cuenta del recrudescimiento de las políticas de suspensiones en aquellos meses.

A nivel nacional y promediando el año, Carlos Saúl Menem había asumido la presidencia de la Nación de manera anticipada frente a la renuncia de Alfonsín. La crisis hiperinflacionaria de 1989 generó fuertes protestas sociales, que incluyeron el saqueo de supermercados para la obtención de comida, reflejo de la desesperación y la pobreza en que se encontraban sumidos amplios sectores sociales<sup>271</sup>.

Si bien durante la presidencia de Menem, la reestructuración productiva pudo aplicarse de manera integral en gran parte de las empresas, se hizo en un contexto nacional y local muy particular. La crisis hiperinflacionaria había generado una sensación de inseguridad, desesperación e inestabilidad muy importante. En Propulsora, muchos trabajadores habían recurrido a ciertos mecanismos como apostar parte de los salarios en las llamadas “mesas de dinero”, especular con los préstamos y depósitos bancarios, comprar y vender dólares, todas formas con las que pretendían sacar algún beneficio de la situación o al menos no ver desvalorizado su dinero por efecto de la hiperinflación. Estas dos experiencias, hiperinflación y reestructuración, se mostraron cercanas en los relatos

*“Saúl: y con el asunto de las privatizaciones, uno tampoco sabía cómo privatizaban las cosas, las cosas nacionales*

*César: la gente estaba desesperada, iban a depositar al banco, se hacían... los jefes allá hacían la vaquita y... así les fue*

---

269 Ídem, folios 79-80.

270 Ídem, folio 81

271 El film “Memorias del saqueo” de Pino Solanas, da cuenta de la profunda crisis económica y social de aquel año”.

*Saúl: sí, bueno, nosotros también, ¡bah! yo también, cobraba el sueldo, iba corriendo, lo depositaba en el banco de la esquina de casa, a la semana salvaba algo de lo que me iba comiendo la inflación”.*<sup>272</sup>

En la región, casi inmediatamente después de estas experiencias, comenzaron más fuertemente las propuestas de reestructuración y “privatización” de sectores. La antesala de la implementación de políticas neoliberales, se vivió en la planta como un tiempo de desconcierto, incertidumbre y angustia.

En febrero del año 1990, la empresa suspendió a 40 trabajadores por 60 días en medio de graves rumores de cierre de la planta. El día 21 de ese mes, los trabajadores decidieron el cese de actividades de 10 a 18 hs. para trasladarse al centro de La Plata donde finalmente fueron atendidos en la Subsecretaría de Trabajo, luego partieron hacia el Diario El Día, la Casa de Gobierno y la Legislatura<sup>273</sup>. En todas las reuniones plantearon su preocupación por la preservación de las fuentes de trabajo.

En el mes de junio de 1990, creció la preocupación ante rumores de anulación de un turno de trabajo. Ya habían sido suspendidos, además, 100 operarios de tándem y decapado, quienes se habían quedado en las inmediaciones de la fábrica hasta obtener una resolución por parte de la empresa. En el mes de agosto, los delegados y la Comisión Interna se reunieron para rechazar los descuentos a los obreros por los días no trabajados y una posible extensión de la jornada a 9 horas, como así también vehiculizar reclamos de mejoras salariales. Los obreros recuerdan estos momentos como sumamente angustiantes, ya sea para los que aún concurrían a la fábrica como para aquellos que habían sido suspendidos

*“Había 250 tipos en el galpón sin tarea asignada, sí tenían trabajo, pero no nos daban tareas, para hacernos sentir: `no les damos nada! ´, hacernos sentir inútiles, completamente inútiles. Psicológicamente prácticamente obligados, incentivados*

---

272 Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 8/11/2010 con César (Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1970 y se retiró en 1993, fue supervisor en Propulsora, actualmente socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta) y Saúl (Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1977 y se retiró en 1993, actualmente socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta).

273 Ídem, folio 82-86.

*para tomar una decisión, te vas o te quedás, para que tomaras la decisión. Si no hubiera estado creado ese clima vos... `no, no me voy ni loco!´ ..."*<sup>274</sup>

Muchos de los que habían sido suspendidos cobraban un porcentaje del sueldo y habían sido asignados a trabajos fuera de la planta en servicios a la comunidad como pintar y realizar tareas de mantenimiento en instituciones de la zona. Uno de ellos, recordó que pasaron 72 días de incertidumbre, esperando ser reincorporados a la planta, mientras que la UOM regional afirmaba no poder hacer nada por ellos. Finalmente, fueron reincorporados por una medida de fuerza del cuerpo de delegados. En esos momentos previos a lograr la reincorporación fue cuando, entre los compañeros, “se habló por primera vez de los retiros voluntarios”<sup>275</sup>, mientras que los pedidos de recomposición salarial eran rechazados por la empresa, según los informes de la DIPBA.

En Ensenada, la situación de las familias trabajadoras era cada vez más angustiante. Ya estaban siendo planificadas y anunciadas las privatizaciones de las principales empresas estatales de la zona: YPF, Petroquímica General Mosconi y Astilleros Río Santiago, la única empresa que hasta la fecha no pudo ser privatizada, debido a la fuerte resistencia de sus trabajadores, aunque permaneció varios años con una mínima actividad productiva. En este contexto, el 20 de septiembre de 1990, se produjo una importante movilización popular recordada como “Ensenadazo”, en la que participaron alrededor de cinco mil trabajadores y trabajadoras, luego de haber participado de un Plenario Regional de Delegados. La consigna principal que los nucleaba era ‘Contra las Privatizaciones’. Posteriormente hubo otra movilización, pero con menor participación popular (San Juan, 2010: 461).

Si bien los dos “Ensenadazos”<sup>276</sup> dieron cuenta de la resistencia de importantes sectores populares a las privatizaciones, a la flexibilización laboral y la reestructuración productiva, durante los 3 primeros años de la década se fueron llevando a cabo muchos de los proyectos de privatización y reconversión, que por otro lado habían sido avalados mediante reformas

---

274 Martín, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 79 hasta el 91, formó una de las empresas posteriormente por Siderar, que cerró a principios del 2000. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 17 de octubre de 2006.

275 Entrevista con ex trabajador. Tomó el retiro voluntario en 1992 y comenzó a trabajar en taxi. Algunos años después fue recontraído por una tercerizada de Siderar. Realizada por Alejandra Esponda el 9 de noviembre de 2005.

276 Hubo dos movilizaciones importantes que se recuerdan como “Ensenadazos” a principios de la década, en las que se movilizaron trabajadores y trabajadoras de varias empresas industriales en rechazo a las políticas estatales.

estructurales como la Ley de Reforma del Estado (Azpiazu y Schorr, 2010). En muchos casos, la reestructuración venía seguida del cierre de la planta, pérdida del empleo o conservación del empleo en condiciones muy precarias, tendientes a la flexibilización (Santarcángelo y Schorr, 2000). Los testimonios indican que en algunas empresas hubo despidos de más del 90% del plantel. Fue el caso de la esposa de uno de los trabajadores de Propulsora Siderúrgica, quien recordó el declive de la empresa en la que trabajaba, poniendo en evidencia la crisis regional

*“cuando cerró SIAP, entró una nueva firma... creo que era... metalúrgica Ringuélet algo así... bueno, quedamos 100 personas que habíamos quedado a lo último de SIAP (...) éramos 1250... después fueron quedando 100 y de 100, quedamos 17 (...) vos quedás, vos no quedás (...) Ya para ese momento había cambiado toda la situación. Ya éramos empleadas base, UOM pero... valor básico, no servía toda la capacitación que habíamos tenido, las categorías... nada, habíamos quedado raso, cero”<sup>277</sup>.*

Este testimonio resulta importante para tomar dimensión de que toda la comunidad obrera de Berisso y Ensenada estaba siendo sumamente afectada (Eguía y Piovani, 2007). A principios de los años 80, esa comunidad había sufrido la pérdida de miles de puestos de trabajo con el cierre de los principales frigoríficos de la región. Apenas unos años después, se veía nuevamente afectada por el cierre de fábricas. Es decir, los trabajadores de Propulsora no sólo veían peligrar sus fuentes de trabajo sino las de sus familiares, vecinos/as y amigos/as.

Este fue el contexto en que las empresas “propusieron” a sus trabajadores las reestructuraciones productivas. La idea de que existía un *consenso* hacia las políticas neoliberales que se expresaba en ámbitos académicos y en la opinión pública, debe ser relativizada al menos en esos primeros años de la década, considerando además que, en la campaña presidencial, el presidente había sido elegido gracias a las promesas de “salariozo” y “revolución productiva”, es decir, exactamente lo contrario a lo que estaba aconteciendo.

Al interior de la empresa, se vivían tiempos de mucha inestabilidad e incertidumbre. En enero de 1991, se realizó una asamblea de trabajadores a la que acudieron autoridades empresariales. Las dos cuestiones principales tratadas fueron la aplicación de una reestructuración que afectaría a un 20 o un 30% de la planta y las formas de implementar aumentos salariales. Como venía sucediendo, salarios y reestructuración se presentaban como

---

277 Celia, única socia de Cimet, esposa de un ex socio y trabajador de Propulsora Siderúrgica fallecido. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 21 de diciembre de 2010.

las dos caras de una moneda: de aceptarse los cambios, obtendrían aumentos. La reestructuración implicaba la reducción algunos puestos de trabajo, aumento de tareas por puesto y reubicación el personal “excedente”<sup>278</sup>. Uno de los delegados, revisando lo sucedido, reflexionaba que esa estrategia empresarial, si bien se había profundizado en el año 91, ya había sido utilizada en 1988

*“llegás al 88, pero la empresa ¿qué hacía? Yo después... me di cuenta después ¿no? Porque el tema es así no... en el 88... llega el 88, el conflicto tiene un desenlace hasta que llega la carp... la famosa esa, a todos los sectores... la carpeta. Ahora que pasa en ese ínterin (...) todos los sectores venían atrasados, un ejemplo clarito es la gente de témper (...) Esa gente era de los más postergados entonces fue uno de los que más fogonearon para que vean al cuerpo de delegados [para aceptar los “cambios y los aumentos que la empresa proponía]. (...) ¿te acordás? (dirigiéndose a otro compañero) retraso salarial para lograr la reestructuración (...) fue toda una maniobra”<sup>279</sup>.*

Entre los meses de abril y mayo se profundizaron los reclamos y confrontaciones con la patronal, ante la falta de respuestas al pedido de recomposición salarial. Aproximadamente 800 trabajadores iniciaron cese de actividades de 15 minutos cada hora de trabajo. Sin embargo, estas medidas no estaban siendo apoyadas por la conducción local de la UOM, que calificaron este accionar como “absurdo”<sup>280</sup>.

Hacia fines de abril, se detectaron pintadas en vestuarios y paredes que hacían alusión al conflicto interno. Aparentemente, algunos capataces se habían sumado a los reclamos, tomando como medida el cese de actividades media hora por turno, tiempo que se incrementaría de no tener respuestas hasta llegar a la media hora por cada hora de trabajo.

La tensión en la planta aumentaba y con ella construcción respecto de una posible radicalización de las posturas. Más allá de su cercanía o lejanía con lo que estaba sucediendo realmente en la planta, los informes policiales de inteligencia retomaban la idea de una infiltración “comunista” entre los obreros, mencionando que uno de los delegados con mayor ascendencia en planta que era un “activista de izquierda que habría estado ligado al Partido revolucionario”, y que la situación probablemente derivaría en una propuesta de toma pacífica

---

278 Archivo DIPBA, Mesa B, Factor: gremial, Carpeta 38, Legajo Nro. 33, Folio 91

279 Carlos, op. cit. en entrevista colectiva en abril del 2006.

280 Archivo DIPBA, Mesa B, Factor: gremial, Carpeta 38, Legajo Nro. 33. Folios 91-95



de la fábrica. La evaluación del infiltrado policial, sin embargo, ponía en consideración la situación local y las dificultades de los trabajadores en caso de profundizar su estrategia de confrontación

*“se debe considerar por otro lado, las especiales características del personal de Propulsora, los cuales aún sin estar conformes con sus salarios son conscientes, que el que reciben no es de los más bajos, como así también de la escasas posibilidad laboral en caso de que perdieran sus puestos de trabajo, ya que una ocupación de planta podría traer aparejado despidos masivos”<sup>281</sup>*

El mes de mayo hubo una importante conflictividad. El día 3 se realizó una “movilización interna” que consistió en el traslado de los obreros desde sus sectores hacia las oficinas centrales con pancartas y elementos de percusión, “proclamando agravios e insultos para las autoridades”<sup>282</sup>. Uno de los espacios utilizados por los trabajadores para realizar los reclamos eran los jardines de Propulsora, que según recordó uno de los delegados, en aquellos tiempos no tenían flores, ya que eran cortadas en señal de protesta.

Durante ese mes, se realizó una reunión en el Ministerio de Trabajo en la que participaron autoridades de la empresa y delegados de fábrica. En ella se propuso que “si los operarios realizaban más producción se les pagarán mejores salarios”, de lo contrario se impondría la conciliación obligatoria, que fue lo que finalmente ocurrió el día 7 de ese mes<sup>283</sup>. El día 8, la empresa envió un “comunicado” a los operarios, del cual recortamos algunos fragmentos significativos:

*“La apertura económica nos ha sometido a un brusco cambio del contexto competitivo (...) facilita una agresiva competencia exterior (...) vemos con preocupación el ingreso no sólo de chapa sino también de heladeras, autos, tanques, caños (...) etc. Propulsora ha decidido aceptar el desafío que este esquema representa (...) Esto significa la búsqueda de eficiencia y productividad como herramienta central del progreso (...) No existen otras alternativas, más aún, la no clara comprensión de la situación, y la aceptación de los límites que la misma impone, nos dirigirán inexorablemente hacia un preocupante y negro futuro (...) Cuanto antes admitamos la realidad, mejor podremos afrontarla. (...) Las mejoras salariales que podamos*

---

281 Ídem ant., folios 95 y 96

282 Ídem ant., folio 97.

283 Ídem ant. Folio 98.

*proponer sólo serán el resultado de esas acciones. (...) Miremos lo que nos rodea, no pretendamos mantener vigentes esquemas incompatibles con las dificultades que debemos superar: los paros, el trabajo a desgano, las pintadas, genera daño a todas las partes, a los trabajadores en sus ingresos, a la empresa en sus resultados y agudizan enfrentamientos que son solo origen de mayores perjuicios. Debemos ser más productivos, mejorar la calidad, ganar mercado, vencer a las importaciones y estar presentes en el mercado mundial; sólo de esta manera es posible pensar en una P.S. activa, que pueda ofrecer desarrollo y crecimiento para su personal y familias”<sup>284</sup>*

En este comunicado se delineaban los ejes sobre los que la empresa junto con la conducción local del gremio articularía su estrategia en los meses siguientes para lograr imponer la restructuración, atando discursivamente una situación crítica a nivel nacional con un futuro preocupante y negro si los obreros no colaboraban admitiendo “la realidad”, aceptando las carpetas y dejando atrás los esquemas incompatibles.

Los días siguientes, el Ministerio de Trabajo, dictó la conciliación obligatoria. A pesar de que la medida implicaba retrotraer la situación al momento inicial y que comience el proceso de conciliación ante las autoridades estatales, según informaban los agentes de inteligencia, si bien algunas medidas de acción directa habían sido suspendidas, los trabajadores continuaban en estado de asamblea permanente y habían realizado movilizaciones internas. Otro agente, al contrario, informó que el 90% de 950 trabajadores estaban realizando media hora de cese de actividad por cada hora de trabajo, a partir de lo cual la empresa había descontado 30 horas del salario. Es decir, si bien las informaciones no son exactas, los testimonios dieron cuenta de la continuidad de la conflictividad y del rechazo de “tres conciliaciones obligatorias”<sup>285</sup>, algo que también fue testimoniado por los informes de inteligencia posteriores.

Según la percepción de uno de los agentes de inteligencia, existía falta de “comprensión” de la situación “en el ámbito laboral”<sup>286</sup>. Esta falta de “comprensión”, desde el punto de vista

---

284 Idem ant. Folio 103, cursivas nuestras.

285 Entrevista colectiva (2006)

286 Este agente asentó en el informe “que es de esperar una solución óptima y favorable para los operarios de la planta Siderometalúrgica, quienes se hallan realizando planes de lucha y medidas de acción directa, para que la empresa comience nuevamente a activarse y que pueda ofrecer desarrollo y crecimiento por su personal, preservando las fuentes de trabajo y brindar una pronta solución al conflicto en vigencia”. Es llamativo como por momentos, algunos de estos agentes, parecían más cercanos a la postura de los trabajadores que a la de la patronal, lo que de alguna manera invita a reflexionar sobre las similitudes que podría existir respecto de la pertenencia de clase. Ver Idem ant. Folios 104-105.

sindical, era más bien, la capacidad de resistencia que habían logrado hasta el momento, con una gran mayoría de los trabajadores realizando las medidas de lucha.

Un aspecto importante para pensar el avance de las nuevas formas de contratación en la planta, tienen que ver con los datos que se pudieron ir obteniendo respecto de la evolución del personal directo en la planta. Si bien ninguna de las mediciones estimativas logradas fue realizada con información oficial, resultan útiles para contrastar con información general del sector que indica una disminución drástica desde mediados de los años 70 (Azpiazu, Basualdo y Kulfas, 2007).

Informes de inteligencia, estimaban que la cantidad de trabajadores directos en la planta desde mediados de la década del 70 hasta principios de los 90 se había reducido en aproximadamente un 50%, lo que permite pensar que a pesar de no haber sido aceptada la reestructuración, la reducción se venía realizando de todas maneras. Uno de los trabajadores que entró a trabajar en el año 1979 y fue despedido en 1993, que fue delegado aproximadamente 10 años recordó que *“yo anotaba tenía una libretita así, sí los 10 años que estuve yo de delegado se habrán ido como 1000”*<sup>287</sup>.

En esos días, los delegados enviaron una carta a los “compañeros” en la que decían que estaban dispuestos a discutir los cambios, lo cual estaba demostrado “con creces” por los cambios aplicados en los sectores productivos como fueron las “fusiones de puestos” o las “privatizaciones” de servicios. Planteaban que antes, sin especificar cuándo, eran “1200 obreros de UOM y hoy sólo 625, con esta cantidad no estamos preparados para producir 60.000 toneladas mensuales”. Convocaban a la unidad de los trabajadores para resistir las propuestas de la patronal<sup>288</sup>. Más allá de las diferentes percepciones respecto de la cantidad, en todos los casos coincidían en la fuerte reducción del plantel.

Los días que siguieron fueron de intensas discusiones, disputas y rumores. Entre ellos: la decisión de la empresa de trasladar 12000 toneladas de producto terminado a un depósito en

---

287 Francisco, Op. Cit.

288 La referencia a la disminución de afiliados a la UOM, parece indicar que ya muchos de los sectores venían siendo afectados por las políticas de retiros voluntarios. Uno de los delegados nos contaba “...a ese de repente y porrazo le dijeron te tenés que ir, te tenés que ir, entonces se cansaron y pedía retiros voluntarios y se fueron pero... pero un montón, yo anotaba tenía una libretita así, sí los 10 años que estuve yo de delegado [1984-1993] se habrán ido como 1000. se iban arreglado ¿no? Pero eso les producía la tentación de tener un peso que por ahí nunca lo podía juntar, son 20000, 30000 pesos que por ahí nunca los habría juntado y ese es el efecto desmoralizante.

Barracas como precaución para soportar un largo tiempo de medidas de fuerza y descontar el 30% de horas a los operarios debido a la caída de la producción. En este contexto, llamativamente, la DIPBA dejaba asentado que en la planta comenzaban a tener mayor importancia las diferentes posturas entre los trabajadores respecto de si había que “negociar” con la empresa o mantener las medidas de lucha<sup>289</sup>.

En otra carta a los trabajadores, la Agrupación Vanguardia Metalúrgica exponía la situación de esta manera:

*“la productividad que exige la patronal no surge de una mayor tecnificación o innovación tecnológica (la cual por otra parte no justifica que la reconversión la paguemos los trabajadores), sino de un aumento sin límites del esfuerzo humano. La esencia de la ‘reestructuración’ –común al plan en marcha en todos los pulpos siderúrgicos– nada tiene de ‘modernizante’: fusión de puestos de trabajo, eliminación de especialidades, ampliación del régimen de contratación temporario y por lo tanto de operarios no afiliados a la UOM (...) ¡Abusando de los ‘nuevos tiempos’ quieren retrotraernos a las miserables condiciones laborales de siglo pasado (...) sin medir las graves consecuencias que esto va a traer para la salud, seguridad y futuro de los compañeros” (...) Finalmente terminaban la carta bajo el subtítulo “No cambiemos aumentos por despidos” donde decían: “El ajuste antiobrero de los Roca, ha encontrado entre los trabajadores la respuesta que se merece. Es la firmeza de los compañeros que han rechazado masivamente la carpeta, que se han pronunciado en su contra desde los sectores, que han ratificado el NO en sucesivas Asambleas Generales y que han marchado denunciando la “flexibilización laboral” en el Ensenadazo. (...) El endurecimiento de la empresa (...) tiene el oxígeno de la desmovilización burocrática de los Miguel y Di Tomasso<sup>290</sup> que apoyan la ‘flexibilidad’ y la liquidación de la estabilidad laboral”.*

En este volante repartido entre los compañeros, quedaban explicitados los ejes de disputa frente a la patronal: la no aceptación de cambios que implicaran un “aumento sin límites del esfuerzo humano” y de las nuevas formas de contratación temporarias, en la mayoría de los casos, por medio de la tercerización laboral.

---

289 Archivo DIPBA, Mesa B, Factor: gremial, Carpeta 38, Legajo Nro. 33, Folio 197.

290 Dirigentes de la UOM a nivel nacional y regional correlativamente.

Hacia fines de mayo los obreros reunidos en Asamblea tomaron la decisión de trabajar normalmente a partir del 3 de junio. En esa reunión, un delegado resumió la propuesta de la empresa en la frase: “más trabajo, más dinero”. Por 204 votos contra 140 ganó la postura de no aceptar las carpetas ni las nuevas propuestas. En los informes de inteligencia dejaron escrito que un delegado vinculado a UOM pidió que se trataran las carpetas y fue abucheado e insultado, por lo cual se tuvo que retirar. Asimismo, con respecto al conflicto, opinaban que

*“considerando lo resuelto en asamblea, parecería una solución en principio favorable al conflicto si no fuera que el grupo empresario defiende a raja-tabla la carpeta y el plan de reestructuración metalúrgico por lo cual se presume que lejos de concluir el conflicto podría extenderse”<sup>291</sup>.*

Entre los meses de junio y agosto de 1991, no se han encontrado informes de inteligencia que permitan una reconstrucción aproximada de cómo se desarrollaron los conflictos, sin embargo, a partir de testimonios se sabe que, durante esos meses, los conflictos se agudizaron y los trabajadores finalmente aceptaron el tratamiento de las carpetas en una asamblea general, donde uno de los dirigentes principales, después de la derrota, decidió renunciar a la empresa

*“Asique lo último que hice fue lo de... oponerme a la flexibilización laboral (...) Y en la última asamblea, bueno, había que tomar una decisión, (...) Les pregunté ¿están dispuestos a cagarse de hambre tres meses? Y vi dudas ¿viste? (...) pero no me contesten ahora: tienen dos días para reflexionar con sus familias (...) Y en esos dos días la empresa ime mató! Me mató ¿viste?! Me carteó todos los días la casa, ¡la carta a la señora de la casa! Todos los beneficios que tenían de la empresa, que los van a perder por estos locos que no quieren progresar que bla. Y cuando vi dudas dije ¡uh!, veinte minutos hablando, les pasé factura... no, no les pasé factura... les dije todo lo que había hecho en Propulsora, que había sido candidato, ¡por ustedes! (señalando), en el 84 y en el 88 ¡también por ustedes!, se quedaron con todos estos beneficios, manténganlos, traten de mantenerlos, de no perder, les digo, se vienen tiempos difíciles, pero compañeros, les digo, esta carpeta (la de flexibilización), es mierda pura, otros que lo discutan por ustedes: ¡yo, me voy! Y me rajé de ahí”<sup>292</sup>*

Esta metodología de apelar a la familia por parte de la empresa para generar una decisión favorable a ella, parece haber sido una estrategia bastante común, que no sólo fue utilizada en

---

291 Archivo DIPBA, Gremial Nro 542 (B2) Folios 113.

292 Alejandro, op.cit.

ese conflicto. Estas cartas, eran una manera de amenaza con perder todo lo que habían logrado. Estaban dirigidas especialmente a las esposas de los trabajadores, para que pudieran discutir con sus maridos la votación de la asamblea siguiente. Por estos motivos, especialmente los delegados, se mostraban en contra de que la empresa se acercara demasiado a las familias “en lo social” porque eso redundaba en un debilitamiento de la fuerza sindical

*“A parte la empresa tenía otro criterio, en lo social. Yo una cosa que siempre estuve en desacuerdo, inclusive a mis hijos no los mandé nunca, eran los campamentos. Le decían campamentos y eran captados ¿viste? La Mamá Propulsora. Cuando había un despedote viste la carta a la familia, yo siempre fui enemigo de eso, siempre”<sup>293</sup>*

Las cartas, enviadas a la mujer, con su nombre y apellido, probablemente tenía un efecto intimidatorio y atemorizante. Finalmente, luego de esta campaña empresarial, y con una situación de retraso salarial muy importante a la que se sumaban los constantes descuentos por las medidas de lucha sindical, la asamblea de trabajadores aceptó el tratamiento de las “carpetas de reestructuración integral”.

Esta primera ruptura fuerte de la unidad que habían logrado los trabajadores hasta el momento, tuvo su correlato en las elecciones de cuerpo de delegados realizada el día 6 de septiembre. Si bien la Lista Verde (que nucleaba a los delegados) logró mantener la conducción del cuerpo, lo hizo sólo por una diferencia de 3 votos con respecto a la Lista Azul (oficialista de la UOM). El agente de inteligencia que había seguido la elección informaba que si bien el dirigente [ nombra apellido del referente que renunció ]

*“no pertenece más al plantel de Propulsora dentro de la misma se encuentran enrolados sus seguidores [los nombra], presumiéndose que cuando esta comisión entre en funciones surjan conflictos laborales (...) como ha venido sucediéndose de acuerdo a antecedentes históricos”<sup>294</sup>*

Esta derrota parcial del cuerpo de delegados, quedó expresada también en las actas de reestructuración firmadas con la patronal. A partir de esos meses, en la mayoría de los casos sólo participaron los representantes de la Seccional La Plata de la UOM, ya que los delegados que se habían resistido a la reestructuración, no participaron de esas reuniones y de la

---

293 Juan, Op. Cit.

294 Archivo DIPBA, Gremial Nro 542 (B2) Folios 114. Cursivas nuestras.

convalidación de los documentos. Fue a partir de esos meses que la conducción local UOM comenzó a tener un lugar de decisión en la dinámica sindical interna.

### **“Después del 88 fue una estocada a fondo”. Contenidos de la segunda reestructuración productiva**

Esta “segunda reestructuración” tuvo características y contenidos diferenciales para los trabajadores, y ya no sería considerada por ninguno de los militantes sindicales como “light”, sino que se hablaría de “estocada a fondo”, “gran cambio” o mandar a los trabajadores al “matadero”.

Las propuestas de reestructuración diferían dependiendo del sector productivo de pertenencia, no tuvo una significación unívoca y lineal, y en gran medida debido a ello, existieron diferentes posiciones respecto de su aceptación o rechazo.

Para las líneas de producción como Decapado, Tándem, Recocido, Témpor, Línea de Corte e Inspección Final, la reestructuración fue sintetizada como la necesidad de reducir personal del plantel efectivo, “enriqueciendo” las tareas y reduciendo puestos de trabajo. En cambio, para los sectores de mantenimiento, la propuesta sería la “privatización” de sectores a partir de la formación de empresas de ex trabajadores que tomarían los retiros voluntarios.

En los Boletines Informativos del Grupo Techint, hacia fines de 1989, se presentó un informe bastante largo sobre Siderca, empresa del Grupo dedicada a la producción de tubos de acero sin costura, donde se explicaban las modificaciones que se estaban haciendo en la planta para “optimizar la relación persona-tarea”. Si bien los boletines no dieron información específica respecto de Propulsora Siderúrgica, existieron similitudes importantes, observadas a partir de entrevistas y de las actas acuerdo firmadas una vez aceptada la reestructuración.

En ese Boletín anunciaban el “Programa de calidad de vida del trabajo”

*“Focalizando el concepto de calidad de vida del trabajo en lo relacionado con la persona y su inserción, desarrollo y crecimiento en el puesto de trabajo, y teniendo a la vista niveles de competitividad internacional, el uso criterioso de la tecnología hace posible articular las nuevas exigencias con niveles de satisfacción personal creciente”*  
*[Se proponían] “lograr crecientes niveles de productividad y eficacia a partir de una*

*constante mejora de la relación persona-tarea, previendo su crecimiento y mejor adaptación”*

Las acciones para lograr esto incluía: lograr un ambiente físico confortable no sólo para el momento productivo sino de descanso e higiene, realizar modificaciones para una mejor ergonomía que reduzca la fatiga, evaluaciones psicofísicas de los trabajadores para determinar mejor adaptación a los puestos de trabajos, reubicación de trabajadores que “por distintas razones cambian sus capacidades por otras diversas durante su vida laboral”<sup>295</sup>. Otro aspecto era el “enriquecimiento de la tarea”, en esta conceptualización, apelando a un juego de palabras, afirmaban que las tareas “enriquecían” al hombre que las realizaba, ya que aumentaban la capacitación y capacidades de los operarios. Ya sea en puestos de producción o mantenimiento, la flexibilidad de tareas consistía en la ejecución de tareas complementarias básicas, lo que permitía además una mayor “integración” entre las distintas personas que componían el sector. Agregaban que

*“con igual sentido de ampliación de la carga horizontal y evitando la rutina de la superespecialización, el personal de mantenimiento es estimulado para entrenarse en la multiplicidad de oficios. Para lograrlo se ha diseñado un amplio programa de entrenamiento y un exigente esquema de evaluación. Asimismo, se promueve el trabajo en grupos de modo que la rotación de tareas sea la base del crecimiento y el desarrollo del personal”.*

Asimismo, pretendían la implementación de “islas”, donde habría rotación entre puestos de trabajo. La idea de un camino de “progreso” fue una idea central del discurso no sólo del grupo empresarial, sino también de ese momento político. En el mismo Boletín, se expresaba por ejemplo que

*“nuestro país, a partir de su gobierno, ha decidido incorporarse al llamado primer mundo en el cual prevalece un medio ambiente económico schumpeteriano en el que la innovación ‘ataca no ya los márgenes de los beneficios y de la producción de las empresas existentes, sino sus cimientos y su misma existencia”*

---

295 Suponemos que se referían a las personas que por problemas de salud o discapacidades (muchas veces producidas por el mismo trabajo), debían ser reubicados.



Desde esta perspectiva, planteaban que la prioridad debía estar puesta en la formación de recursos humanos necesarios y a la promoción de la investigación y desarrollo industrial.<sup>296</sup>

Volviendo a la Planta de Ensenada, allí permearon estas mismas propuestas. Un delegado con una larga trayectoria posterior a la aceptación de la reestructuración, afirmó que le quitaban tareas a ciertos sectores, que se achicaban, y las derivaban a otros. El tipo de tareas adicionales eran tareas de limpieza, reparaciones, inspección de calidad, etc.

Las propuestas fueron presentadas por medio de “carpetas de reestructuración integral” dirigidas a cada línea específica. En ellas se detallaba la propuesta, las modificaciones en el contenido del trabajo por puesto y, como contraparte, un incremento salarial variable, pero en todos los casos significativo, más aún en un contexto económico crítico. Estas propuestas muchas veces fueron percibidas como un “negocio”<sup>297</sup>, como una oportunidad de progreso personal, donde el incremento de tareas era la manera de incrementar el salario.

La aceptación de las carpetas, o el “carpetazo”, como lo llamaron algunos activistas, posibilitó el desarrollo integral de las dos grandes líneas de reestructuración productiva que planteaba la empresa: a) la reorganización del trabajo en las líneas a partir de la automatización de maquinarias y “enriquecimiento de tareas” que trajo aparejado la anulación de determinados puestos de trabajo; y b) la “privatización” de sectores de servicio y mantenimiento.

Algunas de las actas sindicales firmadas a partir de septiembre de 1991, dan cuenta de la primera de estas dos grandes líneas. Se firmaron actas específicas por sector, sin embargo, más allá de algunas pequeñas diferencias, en todos los casos existían líneas directrices compartidas. Se tuvo acceso a las actas de varios sectores: personal de seguridad, personal de mantenimiento central mecánico, administrativos de la gerencia de personal, personal de enfermería, personal del sector salud, operadores máquinas herramientas y del taller de automatización.

---

296 Boletín Informativo Techint Nro. 260, noviembre/diciembre de 1989.

297 “Había sectores póngale en algunas líneas les ofrecían mucho dinero en los puestos y eso era muy difícil con la gente... porque la gente que trabajaba en los puestos más importantes, y que le estaban planteando en aquel momento de 200 o 300 pesos de aumentos, cuando ganábamos por decir algo 500 (...) era muy difícil” (Francisco, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 79 hasta el 93, fue delegado de fábrica, posteriormente despedido por causas políticas, entrevista realizada el 7/12/06) “Empezaron a discutir las carpetas y qué eran las carpetas? (...) cada sector se tenía que sentar a discutir su carpeta ... la empresa les daba una suma de dinero por algunas ... mayores tareas, algunos quites de compañeros, pero hoy en la realidad no se ve... quedó congelado con el término de los años, todo lo que fue un negocio, un 30, un 40, un 50 % más de aumento, hoy no sé ve reflejado” (Joaquín, Op. Cit.)

En general todas tenían el mismo formato. En primer lugar, se planteaba que "se instrumentarán nuevas modalidades operativas que, dentro del marco de la legislación laboral, promuevan una mejora de la productividad, costos y calidad en el proceso productivo". Asimismo, se afirmaba que dichas modalidades "propenden a una gestión racional de los recursos humanos, a enriquecer la labor individual y el desarrollo personal potenciando el rendimiento grupal y los efectos de lograr una mejor productividad con calidad y costos".

En segundo lugar, se planteaba que el cumplimiento de estas modalidades se verificaría a través ciertos aspectos: *continuidad de operación, intercambiabilidad de los puestos en el mismo sector y tareas que se incorporan a las que se realizan actualmente.*

La *continuidad de la operación* significaba que el personal del sector deberá "garantizar la continuidad la operación", lo que implicaba por un lado presentarse "exactamente en el horario indicado, observar el horario de inicio y finalización del período de descanso", cumplir las tareas en forma efectiva durante toda la jornada en el puesto asignado. Esta noción de "continuidad de la operación" era una forma de responsabilizar a los trabajadores en caso de que se ausentara o llegara tarde su compañero. Anteriormente la consecuencia de una ausencia o una llegada tarde era un problema de la empresa. En cambio, a partir de esas actas, eran los mismos trabajadores quienes de alguna manera tenían que velar para que el compañero no llegara tarde o se ausentara. Es decir, se delegaba en los obreros el control sobre sus compañeros de sector, no sólo en cuanto a las ausencias sino también en cuanto al control de los tiempos de descanso.

*La intercambiabilidad de los puestos de trabajo*, indicaba que el personal debería cubrir en caso de ser necesario por indicación de la supervisión cualquier puesto que le sea asignado dentro del sector y para el cual poseyera la capacitación suficiente o contara con el apoyo necesario, por el tiempo y las veces que fuera necesario.

Finalmente, el tercer punto especificaba las *tareas que se incorporan a las que se realizan actualmente*. En cada uno de los sectores se detallaban las tareas específicas referidas al oficio, pero en general había un punto que era compartido por todos los sectores y era el de "ordenamiento y limpieza". En este caso se decía que "el personal realizará diariamente las tareas de limpieza que le sean indicadas consistentes en el completo ordenamiento y aseo del

propio lugar y sector, lo cual deberá ser completado con la permanente actitud de mantener el sector con el orden y la limpieza buscados”. Sólo se exceptuaba las tareas de limpieza de los sectores comunes o áreas comunes. Asimismo, debían realizar cualquier otra tarea de limpieza que les fuera indicada por la supervisión.

Anteriormente, la limpieza del lugar era realizada por personal específico, no sólo en lo que refería a la limpieza de los talleres, que no se compara con la limpieza de una oficina administrativa, ya que existen sobrantes de chapa, fluidos muchas veces tóxicos, etc.; sino también a la limpieza de piezas

*“viene un tipo de limpieza a limpiar el taller donde yo estaba, año 82”<sup>298</sup>*

*“Por ejemplo añares atrás, yo me acuerdo que, por ejemplo, iba a visitar a [nombra a un compañero delegado] y había un empleado para limpiar las piezas, ahora no está más eso. A vos te dan un laburo, la pieza está sucia vas a la pileta de gasoil y lo lavas vos”<sup>299</sup>*

Finalmente existía un ítem que fijaba un aumento en la remuneración a cambio de la aceptación de estas nuevas modalidades que en general rondaba entre un 10 y un 15%, dependiendo el sector.

Alguna consideración especial merece el acta que se firmó con el llamado “Sector de auditoría de calidad y de inspección” (SIMI). En este caso proponían la "integración calidad - producción", que implicaba que los inspectores debían ser polifuncionales, es decir, debían prestar su tarea en cualquier sector de trabajo dentro de la planta industrial a donde sean destinados, “por todo el tiempo y las veces que les sea indicado”, para garantizar la continuidad de otras líneas que estuvieran requiriendo personal. Podrían ser transferidos a las líneas productivas, incorporarse en las mismas y “asumían como propias” las condiciones de trabajo, las modalidades operativas y las pautas para el cumplimiento de la tarea que regían en cada una de ellas. Por otro lado, se comprometían a cubrir ausencias en los puestos de inspección, desarrollar capacitaciones para la implementación del proyecto y luego quedarían a cargo de

---

298 Turco, Op. Cit.

299 Carlos, Op. Cit. Entrevista realizada por Alejandra Esponda en febrero de 2018.

tareas de auditoría. Asimismo, serían responsables de la limpieza del sector de trabajo y las tareas de mantenimiento y calibración de equipos.

Otras actas disponibles, indican que también se firmaron acuerdos similares a aquellos de la “primera reestructuración”, entre los años 1986 y 1987, como por ejemplo, la generación de un nuevo puesto de trabajo, que en lugar de llamarse “operador de máquinas herramientas” pasó a llamarse “operador *especial* de máquinas herramientas”<sup>300</sup>, al que se le incrementaban tareas a cambio de una “jerarquización” reflejada en el salario.

La incorporación de la polifuncionalidad y el enriquecimiento de tareas por puesto, es decir, el aumento de tareas y la responsabilización de los operarios frente a eventuales ausencias de sus compañeros era algo novedoso que irrumpía con lo habitual desde que regía el convenio colectivo de trabajo de 1975, a excepción por supuesto del período dictatorial.

[El convenio colectivo de trabajo metalúrgico] “*se hizo en una época en que se hizo muy ... Esta es la película mía ... Se hizo de una manera muy rígida, por un tema, para que la empresa se ajuste a una nueva forma de trato y no habría abuso. Yo me acuerdo que en el año 74, un día me mandan a juntar zunchos, y yo les digo ¿está en el convenio eso? ¿El convenio? Sí, sí, tenemos un convenio, cada puesto tiene ... Y viste armó un quilombo bárbaro, yo no junte los zunchos. Porque no estaba ... No había un papel que dijera que tenía que juntar zunchos en ese sentido dio buen resultado, pero fueron los primeros años y después se empezaron a ajustar todo. Y lo mismo que la empresa ... Te cuento, vos antes en la línea podrá subir un puesto, te faltaba el inmediato superior, vos pasabas ahí pero no podías pasar 2 puestos.*”<sup>301</sup>

A partir de las nuevas modalidades, el trabajador estaba obligado a cubrir más de dos puestos (para atrás o para adelante) en su propia línea, algo que en los hechos contradecía el convenio colectivo.

Paralelamente a la implementación de estos cambios, se produjo una automatización de las maquinarias y adecuación de los obreros a esas transformaciones. La participación de algunos jefes de sección en la implementación de los *círculos de calidad* quedó vinculada -en

---

300 Cursivas mías.

301 Carlos, entrevista 2018

el recuerdo obrero- a la obtención de beneficios económicos muy concretos y cuantiosos para el nivel de vida del momento, en el que comprar un auto cero kilómetros no era habitual.

*“César: y en esa crisis echaron, en el 89, con el asunto de coso, ahí echaron...”*

*Saúl: fue cuando viajaron a Japón...*

*César: no, yo te digo, vos acordáte cuando esa vez nos hicieron la reunión... que no, ya ... no venía trabajando, poco y nada, que hicieron a todos los sectores para achicar costos, que todos vayan con alguna moción. ¿te acordás? ¿que se habían hecho grupos de trabajo? Para achicar costos y esto y el otro, terminó la reunión y a los dos o tres días aparecieron todos los jefes de sección con un Okm ¿te acordás?*

*Saúl: sí, sí.*

*César: a todos los jefes de sección les dieron un Okm y ¿cómo hablaban de economizar de achicar costos?*

*Saúl: se hacían grupos de trabajo con un líder y...*

*César: ahí la gente...*

*Saúl: bueno, no me acuerdo como se llamaba, 6, 7 personas con un líder.*

*Antropóloga: Círculo no le llamaban...*

*Saúl: círculo de calidad. Bueno y uno proponía cosas”<sup>302</sup>.*

Es decir, todos estos cambios, generaron malestar no sólo entre los empleados con distintas jerarquías, sino entre los propios compañeros de sector, y fue consolidando una fragmentación dentro del colectivo de trabajo. Si bien no se puede afirmar que estas dádivas hayan existido, su veracidad queda relegada a un segundo lugar desde el momento en que de todas formas se operó la fragmentación del colectivo laboral generando recelos, resquemores, individualismo y mayor competencia.

Esta modalidad fue resistida por parte de muchos trabajadores, que caracterizaron de “forros”<sup>303</sup> a aquellos que aceptaron participar de los círculos de calidad. Se puede contrastar

---

302 Entrevista con Saúl y César, op.cit.

303 Fragmento de una nota de campo: “Una de las cosas que Martín recuerda es que en una época empezaron a implementar ‘círculos de calidad’, pero no todos estaban en esos círculos. Organizaban a los empleados, hacían reuniones con algunos para implementarlos, y eso generó un ‘divisionismo’ dentro de la fábrica: los que estaban en los círculos de calidad eran unos forros, los que no estaban, no. Esto era lo que se hablaba, lo que se decía”.

23/11/2006. La palabra “forro” en Argentina tiene múltiples usos. Aquí está utilizada para designar a una

esta idea los “forros” a partir de la experiencia de un trabajador calificado que accedió a estudiar la implementación de la automatización de una maquinaria

*“Julián: Bueno, pero eso de conocer la línea tanto, que apareció la parte de automatización, apareció la parte de... ¿vos sabés algo de plc? (...) los programadores lógicos. Informatizaron parte de la máquina o toda. Como conocíamos la máquina, vinieron un grupo de ingenieros nuevos (...) Era un equipo de los mejores ingenieros del país, yo te aseguro que eran los mejores ingenieros del país (...) Así que bueno se hizo eso a regañadientes de los que estaban en la comisión, los sacaron de la línea y nos pusieron ahí porque conocían. Así que era un poco el enemigo de los míos, de mis viejos compinches (...)*

*Adrián: a él lo metieron en cosas importantes de la planta y yo lo veía como que lo usaron (...)*

*Julián: cuando anduvo toda la máquina (...) una vez que se hizo la parte mecánica y funcionó todo, yo esperaba quedarme en el lugar en la parte de programación de esa cosa. Es más, ya estaba programando eh... programando que hacer con todas esas señales que llegaban a la computadora, como mezclarlas para darles los tiempos que dijimos, acelerar parar arrancar, levanta este... es todo un juego de... ¡es hermoso! Sensacional... es como enseñarle a caminar a una persona.*

*Antropóloga: Además claro estabas todo el tiempo pensando y creando.*

*Julián: no me preguntés, no tenía horario, ¡no me importaba nada! Me importaba hacer andar eso... ¡pero viví meses así! Bueno, una vez que terminé, apareció el hijo de... ( nombra a alguien) a programar.*

*Antropóloga: de un fulano...*

*Julián: y a mí me mandaron a la grúa, yo me iba a la grúa a llorar. Lloraba en la grúa. No porque la grúa sea mal, sino porque la grúa tiene sus cosas...”<sup>304</sup>.*

Este trabajador reconoció que colaborar con la empresa le implicó convertirse en un “poco enemigo” de sus compañeros, aunque ese “costo” que pagó no redundó en los beneficios que esperaba, expresado en ese llanto cuando lo mandaron a la grúa, sentido como una degradación

---

persona que sólo la mueven intereses egoístas y que finalmente es utilizada por otra con mayor poder para su propio beneficio.

304 Entrevista realizada el 21/12/2010 con Julián (Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1977 y se retiró en 1993, actualmente socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta ) y Adrián (Ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, actualmente socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta).

laboral<sup>305</sup>. Es decir, esta forma de aplicación de nuevas tecnologías profundizó la ruptura dentro del conjunto de trabajadores entre aquellos que estuvieron dispuestos a aceptar las directivas, algo que evidentemente fue capitalizado por la patronal. Contrariamente a lo que podría suponer la filosofía japonesa, desde la experiencia de este trabajador, el placer de aprender, la capacitación y la implementación de innovaciones no fue premiada.

Varios testimonios dan cuenta de visitas de comisiones japonesas a la planta donde evaluaban el funcionamiento y recomendaban transformaciones. Sin embargo, como señala buena parte de la bibliografía revisada para América Latina, en general las implementaciones no se realizaron de manera integral, sea porque las condiciones tecnológicas y de estructura industrial nacional no se adecuaban, por diferencias de política empresarial, culturales de la población obrera u otros factores, generando una mayor precarización del trabajo (Antunes, 2005 y 2012; De la Garza, 2000 y 2005; Pochmann, 2008; Basualdo y Morales, 2014; Basualdo, Esponda, Gianibelli y Morales, 2015; Druck, 2016; Oliveira Texeira et. Al., 2016).

En casos como este, la estrategia empresarial parece haber sido todo lo contrario al progreso personal, promoviendo la degradación y reubicación en puestos inferiores de quienes habían accedido a colaborar a partir de sus saberes previos, estigmatizándolos y promoviendo la fragmentación colectiva.

Otro de los casos en los que se puede ver este maltrato por parte de la empresa con quienes colaboraron, fue el de los “chanchos”, inspectores de calidad. Un inspector de calidad jubilado contaba que todos los inspectores que habían colaborado con la empresa habían sido finalmente echados

*“Manuel: yo el otro día hice la fiesta del chanco, la organicé yo con otro, el año pasado éramos 49, este año éramos sesenta y pico. Todos de acá, ¿eh? Y bueno se sentaron todos acá, los obreros acá y los jefes acá (marca una separación).*

*Antropóloga: ¿Qué es la fiesta del chanco?*

*Manuel: Éramos todos inspectores de calidad. Como yo soy viejo y ya estoy jubilado se me dio por juntarlos a comer un asado. Bueno y a mí me buscaban siempre para echarme, yo estaba siempre echado, era uno que... te puede decir él. Y bueno, cuando*

---

305 La grúa, en Siderar es el puesto de trabajo más gráfico del aislamiento de la persona.

*terminó la comida, los postres, les digo: todos ustedes me quisieron echar y no me echaron, yo estoy acá y los echaron a todos ustedes por servir a la empresa”<sup>306</sup>.*

Más adelante se va a profundizar sobre estas contradicciones entre el sentimiento de una empresa a la que “sirvieron” como buenos empleados, pero que no les retribuyó en comparación con lo que dejaron: tiempo de vida y afectividad. Muchos trabajadores reflexionaron sobre esto recién al final de su vida laboral, lo que les generó una angustia tardía.

Hasta acá se describió esa primera gran línea de cambios propuestos en esta “segunda” reestructuración en Propulsora. La otra línea tuvo que ver con las transformaciones propuestas para los sectores de servicios y mantenimiento. Éstas, se basaban en el retiro voluntario de los trabajadores de esos sectores<sup>307</sup> –como taller eléctrico, taller mecánico, embalaje, transporte interno– y la formación de empresas que posteriormente serían tercerizadas por Siderar.

A tal propuesta se la denominó “privatización” de sectores, en vez de “tercerización laboral”, que hubiera sido una denominación más honesta. Esta denominación no fue neutral. En el caso de la ex SOMISA esta estrategia fue muy importante a nivel discursivo (Soul y Rivero, 2014). Lo llamativo que es también lo fue paradójicamente en esta empresa *privada*, que planteaba un paralelo a nivel discursivo con las privatizaciones de las empresas estatales, y que tenía como idea fuerza la “modernización” de la producción, del régimen laboral y la posibilidad de lograr mayor eficiencia, inspirada en el sistema japonés

*“Esta versión de las privatizaciones... o sea el sistema just in time lo inventaron los japoneses. Pero ellos sí tenían un obrero, yo charlé con las comisiones japonesas que vinieron acá a Propulsora, en la década del 80 y el 90, vinieron comisiones de japoneses (...) y yo hablaba con ellos y la ideología del empresario japonés: si en un momento yo tomé a esta persona para trabajar acá, el día que esa línea no está más o yo la automatice de tal manera que esa persona no trabaja más en esa línea, tengo que inventar otra línea para ubicarla y darle la capacitación para ubicarla. Esa era la idea de las empresas japonesas, siempre, el empresario japonés hizo eso. Mitsubishi entraba una persona a los 20 años y hasta que se jubilaba 30 años estaba*

---

306 Manuel, Op. Cit.

307 Si bien hubo casos de trabajadores que sin pertenecer en un origen a los sectores de servicios se retiraron y formaron las empresas, en su gran mayoría pertenecían a los talleres.



*ahí en Mitsubishi<sup>308</sup>. Acá se toma como que eso era lo primordial en cuanto a que se tercerizaba todo. Está bien, yo siempre digo, nosotros desde nuestra altura vemos 10 metros, ellos desde el panorama mundial que tienen ven 1 kilómetro. Y sabían lo que venía en la década del 90 de las privatizaciones y todo lo demás, que los sindicatos no iban a hacer lío ¿entonces qué hacían? Te daban a vos, es decir, vos estabas en esta línea... te la doy a cargo, pero privado, privatizado - ¿Cuánto me vas a pagar? -, te voy a pagar lo mismo que estabas... pero vos tenés, por lo mismo que estabas, tenés que hacerte tus aportes previsionales, tenés que hacerte tus presupuestos, pagar tus costos en la misma línea, tenés que hacer un montón de cosas, que al final terminás ganando menos de lo que es. Es así, pero te endulzaban todo eso, muy lindo y vos entrás<sup>309</sup>.*

Esta idea de que las grandes empresas siempre “ven” más allá de lo que ven los trabajadores, tiene sus fundamentos concretos por un lado en la existencia de estructuras de investigación propias o financiadas en parte por las corporaciones económicas, en las cuales se forman sus *intelectuales orgánicos* (Gramsci, 1970)<sup>310</sup>; y por otro lado a la importantísima capacidad de *lobby* de los grupos económicos. Para la clase trabajadora, en cambio, resulta muy difícil contar con estructuras de investigación propias. Si bien ha habido en la historia de nuestro país centros de investigación muy cercanos a la clase trabajadora, estos en muchos casos ni siquiera tenían acuerdos con las grandes estructuras sindicales, que, además, en muchos casos avalaron e impulsaron activamente los cambios propuestos, participando incluso en la estructura de negocios que habilitaron las privatizaciones (Basualdo, E.: 2011; Basualdo, V.:2012). Por estos motivos, en la mayoría de los casos, las decisiones de los trabajadores apelaron

---

308 Incluso en Japón, a pesar de esta idea del empleo vitalicio, la implementación del *just in time* generó una cantidad de empresas proveedoras alrededor de las empresas centrales, cuyos trabajadores no contaban con las mismas condiciones, salarios ni estabilidad (Basualdo y Esponda, 2014)

309 Marcelo, op. cit.

310 Según Gramsci, para que las masas populares pasen a un sistema superior de vida, que implica el paso del reino de la necesidad al reino de la libertad, es fundamental transitar desde una filosofía espontánea, propia de todo el mundo, contenida en el lenguaje, en el sentido común y en todo el sistema de creencias compartido, al momento de la crítica y la conciencia, donde el hombre participa activamente de la elaboración de la concepción de mundo y en la producción de la historia del mundo. Esta elaboración crítica no implica sólo el conocimiento de uno mismo situado en el presente, sino el conocimiento de uno como producto de un proceso histórico. Es decir, es necesario conocer no sólo las relaciones existentes, sino la historia de esas relaciones. Este proceso de construcción crítica es caracterizado por Gramsci como la producción del “buen sentido”, para lo cual, según él, es necesario un movimiento en que las masas y los intelectuales, la teoría y la práctica, estén orgánicamente relacionados (Gramsci, 1970)

a evaluaciones individuales y no estuvieron insertas en un programa que incorpore diagnósticos de mediano y largo plazo, y que los mantenga respaldados por instancias sindicales.

En Propulsora, las transformaciones ocurridas justamente con la “privatización” de sectores de servicios, fueron vistas como el “gran cambio” de esos años, que impulsó a posiblemente más de 200 trabajadores a tomar los retiros voluntarios y constituirse ellos mismos en “empresarios”, proceso que abordaremos en profundidad en el próximo capítulo.

Ahora bien, es importante llamar la atención sobre la construcción discursiva que se realizó desde la propia patronal como estrategia de persuasión sobre los obreros más predispuestos. El diagnóstico sobre los sectores a “privatizar” se construyó a partir de un paralelismo con lo que se decía que ocurría en las empresas estatales: ineficiencia y ausentismo, que podrían resolverse si cada trabajador se convertía en responsable de su propia labor, como empresario, pugnando además por un futuro de superación y progreso. Aunque resulta extremadamente paradójico pensar que una empresa privada reconocía para sí los mismos problemas del “estatismo” y más paradójicamente aún pretendía resolverlos “privatizando”, este tipo de razonamientos tuvo eco en algunos sectores de trabajadores, que analizaban que era necesario un cambio “todos sabíamos que había superpoblación, una vagancia”. Poco tiempo después se dieron cuenta que todo había sido contrario a lo pensado

*César: “yo te digo, yo también me privaticé, yo confiaba mucho en Menem, con lo de la privatización... yo te digo, por un lado, lo veía bien, pero después el resultado fue lo contrario”*

*Saúl: no, no, por eso, nosotros veíamos nuestro problema, pero no vimos todo el entorno, o sea o no teníamos capacidad.”<sup>311</sup>*

---

311 Entrevista realizada el 8/11/10. Esta conversación refleja el contraste entre las ideas que imperaban en ciertos sectores en ese momento y lo que ocurrió muy poco tiempo después. Nuevamente, hacia el final de la cita, Saúl plantea la falencia de no poder “ver” el entorno, quedándose con la visión acotada al problema particular. “César: yo te digo, yo también me privaticé, yo confiaba mucho en Menem, con lo de la privatización... yo te digo, por un lado, lo veía bien, pero después el resultado fue lo contrario. Pero el caso de YPF. El caso de YPF todos sabíamos que había superpoblación, una vagancia... porque es así, robaban nafta... todo el mundo robaba... y aparte daba ganancia... con todo lo que se robaba. Pero yo lo veía del lado de sacar a toda esa gente, no no para que este... de 5000 que echen a 3000 por la privatización... que cambie la situación, que las cosas salieran bien, bueno, yo pensando que el país iba a salir adelante, que iba a haber producción, que iba a haber esto lo otro, pero fue todo lo contrario, fue para atrás. O sea, eso también nos jugó en contra, si el país... paró el país, este paró el país, sino hubiese sido distinto

Saúl: no, no, por eso, nosotros veíamos nuestro problema, pero no vimos todo el entorno, o sea o no teníamos capacidad.”

Estas maneras de llamar a la nueva situación de los trabajadores “privatizados” no eran neutrales, sino que tenían un efecto concreto que tendía a una disminución de la resistencia obrera que pudiera surgir, como bien lo habían esbozado los intelectuales de FIEL, al proponer la formación de “cooperativas” para evitar los niveles de resistencia previstos.

Los contenidos concretos que adquirió la reestructuración para los distintos sectores, fue una gran divisoria de agua entre aquellos que “tenían la posibilidad de privatizarse” y aquellos que no, dificultando el diálogo respecto de cuál era la mejor decisión que podían tomar como colectivo. Junto con esto, la individualización de propuestas y su relación con el aumento salarial, fue otro factor que dificultó el diálogo. A continuación, se reflexiona sobre las circunstancias en que finalmente fue aceptada la reestructuración.

### **¿Cómo fue posible la “aceptación” de la reestructuración? Estrategia empresarial, *disposiciones* y contradicciones internas**

En este último apartado del capítulo<sup>312</sup> queremos reflexionar sobre cómo fue posible la “aceptación” de la reestructuración productiva. Más allá de los aspectos del contexto político y económico local y nacional que resultan fundamentales, como la experiencia cercana de la hiperinflación y de retraso salarial, junto a las nuevas esperanzas en el nuevo gobierno con su discurso modernizador de la economía, donde la reestructuración se presentó como la posibilidad de obtener mejores salarios<sup>313</sup>, resulta fundamental repensar los hechos atendiendo al propio lugar de trabajo y las relaciones históricas entre la patronal, las estructuras sindicales,

---

312 Este apartado está basado en algunas elaboraciones de la tesis de grado, y en investigaciones posteriores algunas de las cuales fueron sintetizadas posteriormente en un capítulo de libro (Esponda, 2011)

313 Algunos trabajos remarcan que el proceso hiperinflacionario fue muy importante como efecto disciplinador para la implementación de las políticas neoliberales en general. Con respecto específicamente a la relación entre retraso salarial (derivado en la mayoría de los casos de la inflación) y la aceptación de la flexibilidad salarial, el trabajo de Marcela Jabbaz, escrito en los años en que se estaba reestructurando una gran empresa metalúrgica, echó luz sobre una estrategia empresarial que también se vio reflejada en Propulsora Siderúrgica: “En marzo de 1990, mientras se seguía negociando -con serias dificultades-la reestructuración en los sectores, la empresa comenzó a despedir personal y quitó del salario de bolsillo un 20% extra que pagaba por encima del convenio, con la intención de trocarlo por “tickets canasta” (vales para la compra de alimentos). Luego dio marcha atrás con los despidos y acordó la apertura de un registro de **retiros voluntarios**. Los tickets tampoco fueron aceptados por los sindicatos, pero la quita salarial no se revirtió y acumuló con el tiempo una enorme deuda que colocaría a la empresa en inmejorables condiciones para insistir, más tarde, con la flexibilización salarial”. En síntesis, el retraso salarial, en las distintas formas que asumió, agudizado en un momento hiperinflacionario, parece haber sido una estrategia empresarial utilizada para lograr la aceptación de las medidas de flexibilización” (Jabbaz, 1994:22)

los trabajadores y sus instancias de representación como el cuerpo de delegados y la comisión interna.

Si bien con la vuelta de la democracia hubo una reorganización sindical, la misma tuvo características limitadas en cuanto a la revisión de la represión sufrida durante la dictadura militar. Más allá de los intentos por parte de algunos delegados de realizar una reivindicación pública de los compañeros detenidos, desaparecidos y/o asesinados, encontraron resistencias en el interior de la planta para acompañar por ejemplo las demandas de reincorporación de ex presos políticos. No solo obtuvieron escaso apoyo del conjunto de trabajadores, sino una negativa rotunda por parte de la UOM, sindicato que, además, había estado sospechado de colaborar con la dictadura militar, y desde ya, con la empresa.

Si bien los primeros años de apertura democrática, parecen haber sido años de menor conflictividad, ésta se fue profundizando en un contexto socioeconómico adverso y con los condicionamientos cada vez más fuertes por parte de la empresa para lograr la incorporación de cambios profundos en las formas de organización y contratación de la fuerza de trabajo.

Especialmente a partir de 1988, comenzó un proceso de disputa interna que culminó con un proceso de fragmentación importante de la clase y un cuerpo de delegados en franca derrota, a partir de la aceptación de la “reestructuración integral” de la planta en 1991.

Esos años estuvieron marcados por la *lucha por la imposición de la visión legítima*, en la que se enfrentaron la visión del cuerpo de delegados y la Comisión Interna, contra la de la patronal y la conducción de la UOM local. Sin embargo, y esto se verá más profundamente en el próximo capítulo, durante estos años comenzó a expresarse una tendencia cada vez más pronunciada a la imposición de diferentes *estatus* dentro de los mismos compañeros de trabajo, que se expresaron luego claramente en la relación entre “directos/orgánicos” y “tercerizados”.

En el lugar de trabajo las propuestas se presentaron como la posibilidad de progreso: a trabajadores de las líneas productivas se les ofrecían aumentos salariales percibidos como importantes, individualizados por puesto de trabajo; y a los trabajadores de los sectores de servicios se les proponía que se transformaran en “empresarios”, apelando a la posibilidad de *inversión* de clase.

Los trabajadores dijeron en las entrevistas que las propuestas empresariales “encandilaban”, “engolosinaban”, “endulzaban”, “fueron el peor caramelo”. Es decir, eran

percibidas como grandes oportunidades de progreso, que, al encandilar, no permitían ver lo que sobrevendría.

Sin embargo, aceptar la incorporación de tareas y la flexibilidad de los puestos de trabajos entre los principales cambios, en contrapartida a un aumento salarial, no parece haber sido una decisión tan drástica como tomar un retiro voluntario y embarcarse en el proyecto de crear una empresa que continuaría realizando las mismas tareas para Propulsora. Se puede pensar que este anhelo de *inversión* de clase, tuvo su fundamento en el deseo profundo de superar una posición estructural que condiciona la existencia. Siguiendo a Turner (1988), los rituales de inversión de *status* no sólo reafirman el orden de la estructura, sino que, además, restablecen las relaciones entre los individuos históricos concretos que ocupan posiciones en dicha estructura. Algunas de sus características son el enmascaramiento del débil bajo un disfraz de fuerza agresiva y el enmascaramiento del fuerte bajo un disfraz de humildad y pasividad, como artificios de que se vale la sociedad para limpiar “sus pecados engendrados estructuralmente” (Turner, 1988: 188). En estos rituales, el estructuralmente inferior aspira a una superioridad estructural simbólica en el ritual.

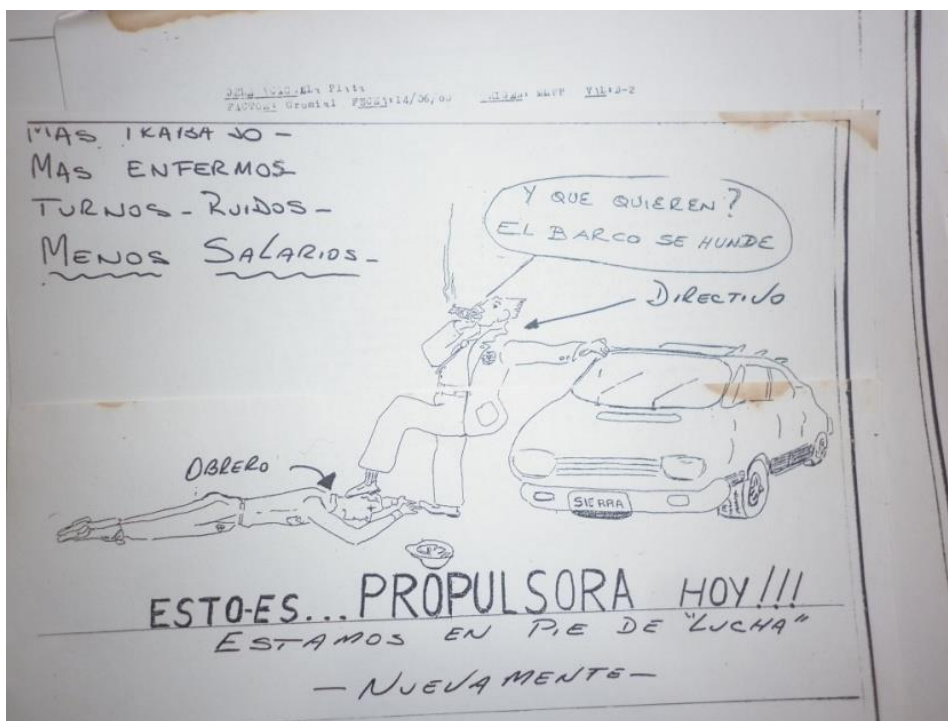
Más allá de que en este caso no estamos en presencia de rituales, ni de hechos que quedaron en el orden de lo simbólico, ya que la posibilidad de conversión estaba planteada a partir de un cambio de status concreto en la estructura social, no se debe desestimar la importancia simbólica de esta propuesta que logró una gran efectividad en un grupo importante de trabajadores; y que finalmente por otro lado, ese cambio de status no los convirtió en los “empresarios” imaginados a partir de la imagen de sus propios patrones.

La decisión de emprender este “cambio” de status, se tomó en un contexto que condicionaba y reducía el margen de posibilidades: “Se hunde el barco” [que era Propulsora Siderúrgica] era la frase que circulaba en la empresa si los trabajadores no accedían a la reestructuración. La situación de retraso salarial y de malestar en la empresa se expresó no sólo en los niveles de conflicto sino en una serie de consignas alusivas en pintadas o pancartas: “Propulsora págale a tus obreros”, “Gracias Propulsora por darnos hambre”, “Fabricantes de locos, sordos y mutilados, esta es Mamá Propulsora”, “Murió Mamá Propulsora abandonó a sus hijos”<sup>314</sup>, o en sencillos volantes como este, donde el directivo –que en sus formas de intervenir

---

314 Archivo DIPBA, Factor Gremial (B2) Folios 31.

se asemeja mucho a un policía o militar– fumando un habano, le pisaba la cabeza al obrero utilizando esa frase tan frecuente de “se hunde el barco”.



Volante. Fuente: Archivo de la ex D.I.P.B.A.

Cuando en el año 1991 perdió la postura de continuar resistiendo la reestructuración, los obreros y sus familias habían pasado por muchas jornadas de paros y diferentes medidas de acción, habían sufrido descuentos salariales, suspensiones, períodos donde habían cobrado “garantía horaria”, múltiples rumores de inminentes despidos, y hasta cierre de la planta. En ese año, buena parte de la discusión sobre las formas en que podía reestructurarse la fábrica quedaba relegada ante la “necesidad de plata” del conjunto de trabajadores.

*“Lo que pasa es que son posturas porque algunas personas ven lo inmediato y otros ven más adelante. ¿Entendés? Vos te ubicás en distinto lugar. Si vos lo ves en lo inmediato: ¡quiero plata! (...) Pero hay otros que veían `no... porque la empresa con esto va a avanzar´ y vos vas a estar ocupado las 8 horas por decirte, porque va a terminar por ejemplo de que vos terminás tu trabajo en tu sector y (...) te pueden sacar de ahí y mandar a otro”<sup>315</sup>.*

315 Carlos, op.cit.

La disputa sindical por la discusión sobre la reestructuración exigía salirse de lo inmediato, rompiendo con la lógica de la lucha por la reivindicación salarial. Por otro lado, hubo otro factor que había *invertido* o *trastocado* lo habitual: la patronal “ofrecía” aumentos salariales a los trabajadores de las líneas productivas, y la posibilidad de convertirse en “empresarios” a los trabajadores de los sectores de servicios. Y, paradójicamente, el Cuerpo de Delegados, rechazaba estas “oportunidades” en pos de un futuro en el que, de aceptar, iban a empeorar las condiciones. Esta *inversión* o *trastrocamiento* de lo habitual, hizo que el proceso poco a poco se hiciera incomprensible para muchos trabajadores, y reforzara una paulatina pérdida de legitimidad de los delegados

Por otra parte, la estrategia empresarial tuvo como punto fuerte, darles un nuevo rol a los supervisores y jefes de sección, quienes no sólo se encargaron de transmitir las propuestas de “privatización”, sino que, en muchos casos, como veremos en el próximo capítulo, fueron los presidentes de los futuros emprendimientos.<sup>316</sup> Es decir, así como se vio la importancia del rol de trabajadores de mayor jerarquía como los jefes de sección y supervisores en la automatización de las máquinas o la implementación de los círculos de calidad, también tuvieron un rol fundamental en el proceso de formación de empresas. Para el conjunto de los trabajadores el hecho de que sus propios jefes se comprometieran en el nuevo emprendimiento, funcionaba como garantía de que la empresa no los perjudique, al imaginar una mayor cercanía entre aquellos y la patronal.

Por su parte, los representantes del oficialismo de la UOM en la planta, se constituyeron nuevamente en oposición de los delegados de fábrica, promoviendo la posición de la empresa. Su discurso, se basaba en el diagnóstico de que eran nuevos tiempos que requerían cambios para poder progresar. Apelaron fuertemente a una antinomia: conservación/ retraso/ pasado vs.

---

316 “A nadie obligaban, elegían a la gente, por ejemplo, me elegían a mí, que era supervisor, y suponían que me gustaría ser dueño de una empresa (...) yo había llegado al techo como supervisor, no tenía más expectativas de ascenso dentro de la empresa, y uno siempre quiere crecer” (Enrique, trabajó en Propulsora Siderúrgica desde el año 70 hasta el 91, año en que se retira y forma una empresa de trabajo junto a otros compañeros. Fue recontratado por una empresa que trabajaba para SIDERAR. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 14 de octubre de 2005). Marcela I. Jabbaz, en el estudio antes citado, describió la importancia que también en ese caso, tuvieron los jefes de taller en la introducción de los cambios. No ocurrió lo mismo –a diferencia de nuestro caso- con los supervisores. La estrategia empresarial de convertirlos trabajadores de mayor jerarquía en una especie de mediadores entre patronal y obreros parece haber sido común, lo que habla del reconocimiento del status que portaban como referentes en el trabajo (Jabbaz, 1994)

cambio/ progreso/ futuro, identificando de esta manera la acción de los delegados con la conservación, el retraso y el pasado, que constituían un freno al progreso

*“Entonces empezó a intervenir el gremio, el gremio empieza a recorrer los sectores diciendo a los compañeros que había que aceptar la reestructuración de la fábrica, que eran nuevos tiempos, que los planteos de conservar los puestos de trabajo, de defensa del convenio colectivo eran viejos, eran como de la época de los dinosaurios ¿viste? (...) Les decían: muchachos con estos delegados están perdiendo plata (...) la empresa está dispuesta a darles a ustedes tanta guita tanta guita y tanta guita, y así ustedes no están cobrando nada ”<sup>317</sup>*

Asimismo, la apelación a un pasado en el que no había que “quedarse”, recreaba disputas de la década del 70, donde los delegados eran los “zurdos” y ser considerados “zurdos” en la empresa no era positivo, ya que, si bien podía remitir a aquel cuerpo de delegados que con el apoyo mayoritario pretendió modificar las relaciones de fuerza en la planta, también remitía fuertemente a los años de dictadura militar, de represión y “eliminación” de los “zurdos”: claramente un pasado al que no convenía volver.

En este sentido pareciera haber permeado en una parte del colectivo obrero esta identificación de “zurdo” con algo casi “sucio”, algo que se había “barrido”, “limpiado”, de hecho esa era la terminología que utilizaba la propia dictadura para hablar de los operativos de secuestros<sup>318</sup>. Llamar “zurdos” a los delegados que se oponían a la reestructuración remitía directamente a aquellas épocas de genocidio y generación de terror, algo que desde la propia empresa se promovió desde los primeros momentos de reapertura democrática.

Un delegado paritario de UOM recuerda que cuando en el 84 se dispuso a realizar una elección de delegados en el sector puerto, lo comenzaron a apodar “pichón de zurdo”. Otro trabajador afirmaba en el mismo sentido que “un zurdo... es una palabra que no me gusta usar porque se generalizaba, el zurdo se dice mala persona”. Otro trabajador afirmaba que

*“allá [en la empresa] era jodido ser delegado! Era bravo, sí, era bravo, y más en la época [entre 1987y 1990] que estuve yo que estaba el tema... que estaba jodido (...) ahí estaban los zurdos*

---

317 Luis, trabajador de Propulsora Siderúrgica desde el año 80 hasta el 94, delegado fabril hasta el año 93. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 6 de octubre de 2005.

318 Como el Operativo Escoba, realizado el 6 de diciembre de 1977, que tuvo como víctimas a varios/as militantes del PCML (Partido Comunista Marxista Leninista), entre ellos uno de sus compañeros, “el flaco” Baratti. Ver: <https://www.bn.gov.ar/micrositios/multimedia/ddhh/testimonio-de-estela-de-la-cuadra-de-fraire-primera-parte>



*estaban todos ahí... sí... y en la época de la subversión viste a cuantos mataron ahí? en la década del 70, allá era jodido... sí*<sup>319</sup>

Con el transcurso de los años, incluso algunos hechos que tuvieron apoyo masivo, son recordados por un sector como arbitrarios, casi caprichos de los delegados, quitándoles toda la significación que habían tenido en términos de la lucha de clases que se estaba llevando a cabo

*“no el tema que acá la comisión interna, en su momento, estaban los muchachos que eran de izquierda, zurdos, en el momento en que se armó el despelote con los militares estaban los zurdos. Los zurdos decían ‘che mirá no me gusta la cara de aquel, vamos a parar, hoy paramos las 4 horas, hoy paramos desde la 10 de la mañana hasta las 2 de la tarde. Nosotros estuvimos ahí adentro, en la época... yo digo hasta 15 o 20 días y no sabías lo que hacer, ibas y te sentabas ahí y vamos a jugar al truco, 8 horas, 15 días 20 días, era una época de... que se yo ¿por qué? Porque por ahí a alguno no le gustaba la cara del otro”*<sup>320</sup>

Entonces, existió en esos momentos, un temor a “hacer que respeten tus derechos de laburo” por “temor a que te tomen por zurdo”<sup>321</sup>. Ese estigma que pesaba sobre los delegados y trabajadores que pretendían reclamar o promovían la realización de asambleas, también era promovido por la propia conducción local de la UOM

*“¿Y sabés a nosotros hasta los últimos años que nos decían zurdo, sabés cual es el concepto para el gremio de zurdos? El hecho de que vos hagás asambleas, de que te manejes consultando a la gente, dicen eso es un concepto de izquierda. Y vos no te podes... ellos no consideran que vos te manejas democráticamente, que representás los intereses de los cuadros. Eso lo usa la izquierda, vos sos zurdo y sos enemigo”*<sup>322</sup>

A veces hasta la participación en la votación es rechazada por creer que quienes se postulan como delegados son “zurdos”

*“el tipo me dice mira: con ustedes nada, a vos no te voy a votar. No le digo si acá no es el problema de a quién vas a votar, nosotros queremos que vos participes. No puede haber gente que no le interese la vida sindical. Bueno y fue. Pero tardó años en descubrir que nosotros no éramos jodidos, porque como te decía todo el mundo*

---

319 Humberto. Trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, actualmente socio de Ticem. Tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda en noviembre de 2010.

320 Patricio, Op. Cit.

321 Martín, Op. Cit.

322 Carlos, Op. Cit.

*Zurdo.... (...) Hay un 30% de gente que está en contra de todo, pero está en contra, porque vos sos sospechoso de robo, sospechoso de vago, sospechoso de Zurdo”<sup>323</sup>*

Actualmente, ese estigma sigue pesando en la planta. Un trabajador actual, joven que fue elegido delegado hace aproximadamente dos años, comentaba que otros delegados [elegidos posteriormente] “parecen Di Tomasso” (dirigente muy importante de la UOM local sospechado de haber aportado nombres de compañeros actualmente desaparecidos) porque “nos tildan de zurdos”.

Entonces esta idea fuerza de los “zurdos” como un peligro, que redita la teoría de los dos demonios<sup>324</sup> en la fábrica, fue utilizada claramente por la patronal y por la conducción del sindicato para lograr frenar la resistencia ante la reestructuración.

Un boletín de la Agrupación Metalúrgica 17 de octubre<sup>325</sup>, refiriéndose a las acciones del oficialismo de la seccional en la campaña por la elección de la conducción regional de la UOM planteaba:

*“Se utiliza el clásico método del patoterismo a través de amenazas y aprietes, de una metodología que creía ya desterrada de nuestra seccional; también se volvió al tradicional sistema de crear el fantasma de ‘los zurdos’, como en otras ocasiones, con el fin de crear confusión. A pesar de todo esto, no nos desanimamos, no vamos a contestar agresión con agresión. Nuestra fuerza está en la propuesta, en la relación clara y honesta con todos los metalúrgicos”.*

---

323 Idem ant.

324 Esta teoría ha sido una construcción que pretendía un balance de lo ocurrido durante el terrorismo de estado, a partir de considerar la existencia de dos demonios, los llamados “subversivos” y los militares que llevaron adelante el golpe. De esta manera se invisibilizaron las luchas obreras que se venían llevando a cabo en distintos puntos del país, se igualó el accionar de grupos guerrilleros con el accionar militar. La autora Silvia Nassif analiza cómo fue utilizada esta teoría para justificar el accionar militar en la provincia de Tucumán. En nuestro caso, ese temor a los “zurdos” también se asienta en esta caracterización que justifica el accionar militar, invisibilizando la legitimidad que habían obtenido las luchas obreras en la región, a partir de un accionar político que en nada podía igualarse al acciona criminal, ilegal y violatorio de los derechos humanos perpetrado por el terrorismo de estado. (Nassif, 2018). En una línea interpretativa emparentada, muchos autores sostienen que frente al “caos” existente por el accionar “subversivo” existía en el país un consenso social hacia el accionar de la dictadura militar. Distintas corrientes historiográficas demuestran que tal construcción del consenso social a la dictadura no puede ser probado por fuentes historiográficas, e interpelan fuertemente a estas interpretaciones a partir de preguntarse cómo puede explicarse la implantación de un proceso represivo ilegal, si la sociedad en su conjunto avalaba los cambios estructurales que llevó a cabo la última dictadura.

325 Boletín Nro. 3- septiembre de 1988.

A estas estrategias empresariales y de la conducción sindical, se sumaron otras que también tuvieron el objetivo de fragmentar y dividir, no sólo al Cuerpo de Delegados sino al conjunto de los trabajadores en general.

Con respecto a la fragmentación del Cuerpo de Delegados, la empresa profundizó el quiebre entre dos facciones que venían conviviendo y manteniendo una mayoría dentro de la planta. Estas facciones expresaban maneras distintas de concebir la función del delegado y la relación con la clase capitalista<sup>326</sup>. Con una de ellas, la más “negociadora”, la empresa comenzó a tratar preferencialmente, para lograr la aceptación de la reestructuración por sector.

Por otro lado, se implementaron estrategias de fragmentación del conjunto de los trabajadores. Entre ellas destacamos dos: las ofertas de aumentos salariales individualizados por puesto de trabajo y las conversaciones individualizadas sobre la posibilidad de “privatizarse” que comenzaron a multiplicarse y fragmentar ese colectivo que había logrado resistir de manera conjunta<sup>327</sup>.

*“Era muy difícil discutir con esa gente (...) una cosa cuando es el conjunto y otra cosa es cuando ellos lo dividen. Una cosa es cuando a una persona le dan 10 pesos, porque por ahí le daban a toda la línea, pero al puesto de acá le daban póngale 50 pesos, a este le daban 75 y a este le daban 300”<sup>328</sup>.*

Y, otra estrategia, vista por los delegados como un “chantaje”, o una “maniobra” que tendía al enfrentamiento entre sectores de producción, fue supeditar un aumento salarial

---

326 Victoria Basualdo, situándose específicamente hacia fines de los años 60, plantea la utilidad de pensar las confrontaciones entre trabajadores dentro de la fábrica, como en dos grandes corrientes diferenciadas que tenían que ver con las distintas formas de comprender la relación entre clases, que se traducían en “combates permanentes sobre la función del delegado. Desde el punto de vista de los ‘defensores’ de la conciliación, los delegados debían ser ‘intermediarios neutros’ entre el capital y el trabajo, que debían estar encargados de mediar y encontrar soluciones que satisficieran a ambas partes, por el contrario, aquellos que partían de la necesaria confrontación de las clases y de la intrínseca contraposición de sus intereses consideraban al delegado como un representante de los trabajadores que debía liderar la lucha, defensiva u ofensiva, contra los avances del capital, con estrategias y medidas que estuvieran de acuerdo con las relaciones de fuerza” (Victoria Basualdo, 2010: 23-24). Esta tensión se expresó también en los años 90. Si bien, para nuestro caso específico, ambas corrientes o formas de comprender la relación entre clases, durante muchos años convivieron (ambas oponiéndose al oficialismo de la UOM) en el Cuerpo de Delegados y la Comisión Interna, incluso desde nuestro punto de vista complementándose, en este período, estas diferencias terminaron “dividiendo a la fábrica en dos”, según los testimonios.

327 Esta individualización de las propuestas también fue una característica remarcada por Jabbaz en su caso de estudio. Asimismo, estas estrategias se unían a otras orquestadas a través de conflictos gremiales que culminaron en un juicio de desafuero gremial y la prohibición de entrada a la planta de delegados de base. (Jabbaz, 1994)

328 Francisco, Op. Cit.

general, si uno de los sectores, el de “embalaje”, realizaba una bobina más por turno, generando un enfrentamiento entre sectores.

En síntesis, el cambio principal que quería operar, era el quebranto de una modalidad de acción sindical de base claramente colectiva. Si bien algunos viejos dirigentes tenían conciencia de ello, no encontraron la manera de enfrentar esta fragmentación

*“(...) a mí me agarraron compañeros que en una época eran trotskistas (...) y me reprochaban a mí que esos retiros voluntarios eran despidos. Entonces me decían ‘vos lo tenés que impedir’ y ¿de qué manera lo impedís? Si normalmente te agarran a solas y te dicen ‘mire para usted hay tanto dinero si lo pone a trabajar representa tanta plata por mes’ (...) viste porque ellos te conocen toda la vida, saben que si vos tenés kiosco en tu casa, si tenés esto si.... Por eso ideológicamente te dicen que ivos permitiste que a esa gente la echaran! En el fondo, en el fondo vos sabés que son despidos encubiertos pero no, no, qué se yo, por lo menos yo no encuentro una manera de meterme entre la empresa y el tipo y decirle que no”<sup>329</sup>.*

Los retiros voluntarios, fueron la manera encontrada por la empresa de evitar la conflictividad que hubiera surgido a partir de despidos manifiestos y masivos.

Fue en este contexto, donde principalmente la conducción oficial del gremio encontró terreno fértil para abonar viejas disputas, emprendiendo el trabajo de *encuadramiento de la memoria*<sup>330</sup>. Los mismos atributos que en otros momentos históricos habían sido valorados positivamente por los trabajadores, fueron presentados en esta nueva contienda como negativos y dañinos para la clase. Tomó fuerza una cadena discursiva, simbólicamente significativa, donde los delegados fueron llamados “zurdos”, “dinosaurios” o “marcianos”, fuera de tiempo y espacio, identificados con el pasado, y el pasado con el atraso que implicaba entre otras cosas la defensa colectiva de los intereses de clase, que aparentemente impedían el “progreso” personal. Además, estos “zurdos” se habían forjado en aquellos años de inseguridad, miedo, inestabilidad a los que no había que regresar. Estas viejas *disposiciones* se actualizaron adquiriendo una nueva efectividad en la década el 90.

---

329 Carlos, Op. Cit.

330 Tomamos la idea de *encuadramiento de la memoria* (Pollak, 2006: 25-26). Al respecto el autor plantea: “El trabajo de encuadramiento de la memoria se alimenta del material provisto por la historia. Ese material puede sin duda ser interpretado y combinado con un sinnúmero de referencias asociadas; guiado no solamente por la preocupación de mantener las fronteras sociales, sino también de modificarlas, ese trabajo reinterpreta incesantemente el pasado en función de los combates del presente y el futuro”.

Finalmente, cuando en el año 1991 en una asamblea los trabajadores decidieron aceptar el tratamiento de las “carpetas negras”, como las definió un delegado, cada sector y cada trabajador quedó librado a tomar la decisión que creyera más conveniente a nivel personal. La individualización de las propuestas y de las decisiones de los trabajadores, lograron romper con la unidad que se había logrado mantener hasta ese momento.

A partir de allí, la “privatización de los sectores de servicios” y la formación de empresas de ex trabajadores retirados, se realizó sin ninguna intermediación sindical. Los grupos de trabajadores que se fueron “privatizando”, lo hicieron en diálogo con sus supervisores, jefes de sección y por su intermedio con la empresa; o entablaron por sí mismos la negociación. En estas condiciones iniciales se encuadró el proceso que abordaremos en profundidad en el próximo capítulo: la formación de empresas de ex trabajadores de Propulsora Siderúrgica, que serían subcontractadas como empresas tercerizadas por Siderar.

La posibilidad de tercerizar sectores que desde el inicio habían sido parte del plantel estable de Propulsora, fue la punta de lanza para lograr un funcionamiento industrial donde la tercerización laboral, se convirtiera en la estrategia principal de flexibilización de la fuerza de trabajo, disminución de costos y desresponsabilización de la patronal de partes fundamentales del proceso productivo.

## Capítulo 5- Tercerización laboral en la industrial por medio de la formación de empresas de ex trabajadores

Transformaciones empresariales en la década de los 90 y tercerización por medio de formación de empresas de ex trabajadores (1990-2000)

Desde sus inicios en el año 1969, en Propulsora Siderúrgica existieron tareas tercerizadas, que en su mayor parte estaban vinculadas al mantenimiento edilicio, refacciones u obras específicas; y algunos servicios como por ejemplo la vigilancia. En los años previos a la dictadura militar, aquel cuerpo de delegados vinculado a la Lista Blanca, había logrado incluso que algunas de esas actividades de servicios, pero habituales en la planta, pasaran a ser directas. Sin embargo, a partir de la década del 90, la tendencia a la tercerización se profundizó llegando a abarcar desde tareas actualmente denominadas "subsidiarias" o "secundarias" tales como limpieza, comedores, seguridad, hasta tareas que intervenían directamente en el *core* de la empresa, desde la reparación o mantenimiento de equipos, paradas programadas, hasta puestos de trabajo en las líneas productivas.

El avance de la tercerización se pudo concretar de la mano de al menos dos grandes tendencias globales que permearon con mucha fuerza en Latinoamérica y en Argentina, vigentes desde mediados de los años 70, pero profundizadas en la década del 90: la transformación estructural del capitalismo a partir de la crisis del petróleo hacia un modelo neoliberal; y la transformación en la organización del trabajo con las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT), donde la tercerización se erigió como estrategia fundamental a partir del modelo japonés (Harvey, 1988; Coller, 1997; Sayer, 1997; Coriat, 2000).<sup>331</sup>

Entre fines de los 80 y principios de los 90, en Argentina, se avanzó de manera acelerada en ambos caminos. A nivel sectorial, desde 1988, durante el gobierno de Raúl Alfonsín, se habían sancionado algunas normas de desregulación, que si bien tenían un sesgo aperturista,

---

331 En otros trabajos hemos analizado en profundidad estas tendencias y cómo influyeron en América Latina (Basualdo y Morales, 2014)

fueron compensadas por una serie de mecanismos que atenuaron a los efectos nocivos sobre algunos sectores y empresas<sup>332</sup>.

A partir de los años 90 el sector sufrió modificaciones vinculadas con las transformaciones estructurales iniciadas en dictadura. Con la asunción de Carlos Menem como presidente de la Argentina, se tomaron una serie de medidas que modificaron definitivamente el sector siderúrgico nacional. En el momento de formación de estas empresas de ex trabajadores, entre 1991 y 1993, el Grupo Techint comenzó a modificar una estructura de negocios que se reconfiguró definitivamente con la compra mayoritaria por parte de Propulsora Siderúrgica de la ex estatal SOMISA, completando el ciclo siderúrgico por el que tanto había pugnado el fundador del Grupo, Agostino Rocca.

En el año 1991, se implementó una desregulación sectorial, Decreto nro. 2284/91, que establecía la anulación de una cantidad de regulaciones y disposiciones legales, en línea con el decreto firmado en 1988. Propulsora Siderúrgica fue una de las empresas más afectadas en este sentido a partir de la eliminación de las exenciones arancelarias para la importación de insumos, ya que importaba chapa laminada en caliente. Durante los años 1991 y 1992 se registró un bajo nivel de producción en el sector, que apuntó a configurar un tamaño productivo “óptimo” –para las condiciones del mercado– menor que el anterior (López y Porta, 1994). Sin embargo, este tipo de desregulaciones específicas, no deben oscurecer el hecho de que las desregulaciones generales, como la anulación de diversos gravámenes a la exportación, beneficiaron a las empresas en relación proporcional al valor de sus ventas al exterior. En este grupo de beneficiadas, se encontró Propulsora Siderúrgica. (Azpiazu, Basualdo, Kulfas, 2007).

Como se mencionó antes, más allá de estas políticas desregulatorias, lo que modificó definitivamente el sector fue la privatización Altos Hornos Zapla y SOMISA –San Nicolás-, promoviendo un mayor grado de oligopolización y concentración. Propulsora formó parte mayoritaria del consorcio que compró SOMISA en 1993, integrándose verticalmente con ella.

---

332 En marzo de 1988 fue sancionado el primer decreto de desregulación sectorial –N° 345/88– de tendencia aperturista. Ciertos mecanismos atenuaron sus efectos nocivos como fue por ejemplo las denuncias antidumping que fueron cursadas favorablemente de las grandes firmas del sector, como SIAT S.A., Acindar S.A. y Propulsora Siderúrgica S.A (Azpiazu, Basualdo, Kulfas, 2007 y Azpiazu, Schorr, 2010: 145). Por otro lado, diversos mecanismos de financiación a las exportaciones por vía tributaria o de reembolsos y reintegros, también beneficiaron a las grandes empresas del sector, entre ellas Propulsora Siderúrgica.

Este hecho no sólo modificó la estructura de negocios vinculada a la producción de laminados planos en el país, sino que a partir de ese momento redefinió el lugar que ocuparía la planta de Ensenada en la estructura empresarial, trasladándose a “San Nicolás” el centro de las decisiones empresariales.

De manera paralela, este nuevo adjudicatario dejó de producir productos no planos, beneficiando claramente a Acindar, quien monopolizó esa producción. De esta manera, todas las etapas del proceso siderúrgico –reducción, aceración y laminación– se concentraron en empresas de dos grupos económicos: Acindar y Techint. Como correlato de esta concentración, los laminadores en caliente independientes comenzaron a ser absorbidos por Acindar, en tanto que el proceso de laminación en frío con la integración vertical entre SOMISA y Propulsora Siderúrgica quedó completamente monopolizado por esta nueva configuración empresarial. (Op.Cit., 2007: 85). Finalmente, en 1993, se fusionaron bajo el nombre de Siderar, nombre que mantiene hasta la actualidad, la ex SOMISA, Propulsora Siderúrgica, Bernal, Sidercolor y Sidercrom.<sup>333</sup> El proceso de privatización de la ex SOMISA fue de la mano no sólo con una profunda disminución del plantel, sino también por un aumento importante de la tercerización laboral. La privatización fue avalada por la UOM nacional que promovió una “privatización con participación”, y que luego, participaría a partir de la formación de empresas proveedoras de la nueva Siderar San Nicolás. Asimismo, a partir de la privatización se verificó un avance fundamental de la tercerización (Soul, 2014; Soul y Rivero, 2014; Strada, 2017 y 2018)

A pesar de la caída de la rentabilidad a raíz de las medidas desregulatorias que se mencionaron antes, la siderurgia siguió siendo uno de los sectores más dinámicos de la industria. Las empresas redefinieron estrategias de funcionamiento en respuesta a las condiciones del mercado. Dos aspectos fundamentales fueron la incorporación de tecnología y la reorganización del trabajo al interior de las fábricas. Ambas estrategias culminaron no sólo en un incremento de la producción, sino también en un fuerte incremento de la productividad

---

333 La concentración se completaría con la participación de los principales grupos empresarios, entre ellos Techint, en la privatización de empresas estatales vinculadas a la producción o administración de energía o sus fuentes de abastecimiento, hablamos de YPF, Gas del Estado, Segba, Agua y Energía e Hidronor. De más está decir que esta nueva expansión sobre áreas de producción, que son insumos indispensables para sus producciones originarias, reforzó la concentración del poder económico de estos grupos o conglomerados empresarios. (Bisang y Chidiak, 1995) (Basualdo, Azpiazu y otros, 2002).



del trabajo, que aumentó un 130% entre 1991 y 1996. Este aumento en la productividad se dio conjuntamente con una reducción del empleo de cerca del 40%<sup>334</sup>.

Se aplicaron medidas de flexibilización. Una de las líneas más importantes de la reorganización del trabajo fue a partir de la tercerización de sectores productivos tales como los sectores de mantenimiento y reparación de maquinarias, transporte y embalaje, que antes estaban en relación de empleo directa con la empresa madre. En el caso específico de Propulsora, las líneas de trabajo fueron principalmente dos: la especialización –y monopolización– en laminados planos<sup>335</sup> y la tercerización de sectores (CEP, 1997).

Si bien en este contexto general de transformaciones se puede analizar la experiencia concreta de los ex trabajadores de Propulsora que formaron nuevas empresas a ser subcontratadas, para comprender sus trayectorias, resulta útil realizar una periodización del desempeño sectorial a nivel nacional en el que se desarrollaron, prestando especial atención a su relación con la estrategia de tercerización seguida por la gran empresa.

Se pueden definir cuatro fases<sup>336</sup> en el desempeño de la industria siderúrgica nacional:

La *fase de reestructuración* se extendió desde 1990 hasta 1993. Durante este período en el cual se implementó el Plan de Convertibilidad de la moneda, la producción sectorial atravesó un período de estancamiento. Sin embargo, no todas las actividades se comportaron de la misma manera, la producción de planos fue afectada en menor medida, explicada principalmente por el impulso exportador. En este período, no hubo rechazo ni cuestionamientos por parte de la cúpula empresarial, sino un apoyo explícito, asentado principalmente en los beneficios que obtendrían de la privatización del complejo siderúrgico estatal, y de otras políticas que compensaron con creces las pérdidas coyunturales (Basualdo, Azpiazu, Kulfas, 2007: 135).

---

334 Datos publicados por el Centro de Estudios para la Producción (CEP, 1997), durante el gobierno de Menem. Estas estadísticas, según el informe, se explican mayormente por la fase de laminación del acero.

335 El proceso de privatizaciones contribuyó fuertemente a la concentración de la producción, conformándose en esos años tres empresas líderes que se distribuyeron el mercado: Acindar, Siderca y Siderar (las dos últimas pertenecientes al Grupo Techint)

336 El texto a partir del cual tomamos esta periodización es: Azpiazu, Basualdo y Kulfas (2007). En un trabajo más actual (Azpiazu y Schorr, 2010:148) definen dos grandes subperíodos, entre 1989 y 1998 en que el PBI global, más allá de reconocer dos años de contracción, se expandió a un ritmo promedio de 4.5%, y otro subperíodo a partir de 1998, en que se inició una crisis sin precedentes por su duración y profundidad, que se extendería hasta principios del 2002 con la salida de la convertibilidad, en el cual la caída del PBI global acumulada fue del 7.2%, siendo mucho más importante aún la retracción del sector manufacturero llegando a una caída del 18%.

Sin embargo, al interior de Propulsora Siderúrgica este período fue construido discursivamente como una grave crisis que obligaba a reestructurar la empresa. La frase repetida insistentemente por gerentes y funcionarios empresariales era “se hunde el barco”, y la aceptación de las medidas de reestructuración por parte de los trabajadores podría evitar el naufragio

*“César: en los años 80, fue una cosa, después del 89 fue otra, pero a pesar de todo se siguió ganando bien*

*Saúl: sí, en comparación con los demás... Pasa que siempre han hecho un manejo de la gente porque saben hacerlo.*

*Antropóloga: ¿La empresa?*

*César: sí, sí, siempre nos tuvo... psíquicamente te tenían... se hunde el barco*

*Antropóloga: Se hunde el barco... ¿y quiénes eran los que decían se hunde el barco?*

*César: y ellos, ellos largaban (...) la misma empresa*

*Saúl: te pedían colaboración, colaboración y colaboración... porque el barco se hundía”<sup>337</sup>*

Si se comparan estos rumores catastróficos de crisis empresarial dentro de la fábrica, no sólo el desempeño de este sector productivo sino la decisión del Grupo de ser principal accionista de la privatizada SOMISA, se llega a la conclusión de que los rumores respondían a la necesidad de instalar la sensación de crisis para facilitar la aceptación de las medidas de reestructuración.<sup>338</sup> Es en estos primeros años, entre 1991 y 1993, en los que surgen todas las nuevas empresas de ex trabajadores.

---

,,, Propulsora Siderúrgica, dedicada a laminados en frío, sufrió en menor medida la contracción de la producción y el consumo. Cuando la producción de no planos cayó 7 %, la de laminados en frío 3.8% .

337 César y Saúl, Op.Cit.

338 Al respecto Azpiazu, Basualdo, y Kulfas (2007) relacionan los altibajos en cuanto a la producción y al consumo aparente en las últimas décadas, con la inestabilidad de la economía argentina durante la década del 80, que estuvo a su vez relacionada con el proceso de redistribución regresiva del ingreso en un contexto de estancamiento e incluso retroceso del PBI, en el marco de una economía basada principalmente en la valorización financiera. El sector siderúrgico experimentó un desfase entre los índices de producción y de consumo aparente, ya que mientras el último disminuía llegando a índices más bajo de la historia argentina, el primero se mantuvo en niveles altos gracias a la estrategia exportadora del sector. Durante el período de la Convertibilidad esta situación se revierte recuperando los niveles de consumo aparente, duplicando incluso el nivel alcanzado en el año 1990. Es necesario aclarar que esta recuperación provino de la demanda de insumos de sectores tales como la construcción y la industria automotriz, ambas actividades con grados de protección importantes, y no la producción de maquinaria y equipo para la formación de capital.

La segunda fase, conocida como la “*fase de oro*” de la convertibilidad se extendió desde el año 1994 hasta 1997. Durante este período, la estabilidad macroeconómica y la recuperación del crecimiento, tuvo como efecto una fuerte expansión del producto, creciendo la producción y el consumo de manera sostenida en todos los productos del sector, y particularmente de los productos planos, debido a la expansión del consumo interno. En lo que respecta a las empresas de ex trabajadores tercerizadas, esta etapa, fue vivida como una fase dorada, ya que, como se profundiza más adelante, estaban transitando el primer contrato firmado con la empresa principal por un lapso de 5 años, donde las condiciones de contratación permitían la existencia de “ganancias”.

La tercera fase, de *descenso de la convertibilidad*, abarca el período 1998-2001. La economía argentina estuvo marcada por una fuerte recesión que culminaría con la salida de la convertibilidad. El sector siderúrgico, a pesar de que experimentó una desaceleración del crecimiento, no tuvo un mal desempeño<sup>339</sup>. Si bien la industria siderúrgica en el año 2001 bajó la producción con respecto al año 1998, ese índice era mayor respecto a 1993<sup>340</sup>, observándose un fuerte impulso de la producción de laminados planos destinados principalmente a la exportación. En este contexto, la caída del consumo interno, ayudó a la consolidación de la inserción internacional de las empresas líderes.

En esta fase, las empresas tercerizadas comenzaron a tener problemas con la empresa principal, de financiamiento interno y fiscales, que terminaron con el cierre definitivo de casi todas. Por otro lado, mientras estas pequeñas empresas sucumbían y ante una nueva fase expansiva de la empresa mayor, se produjo una nueva reestructuración empresarial, que tendió a la concentración de la red de empresas subcontratistas.

Finalmente, en la *cuarta fase, post- convertibilidad (2002-2004)*<sup>341</sup>, con la caída de la convertibilidad y la consecuente devaluación de la moneda local cercana al 100%, la producción siderúrgica a nivel general fue notablemente favorecida, verificándose una nueva expansión

---

339 Considerando el período 1993-2001, las únicas actividades que tuvieron una evolución positiva en cuanto al PBI fueron: alimentos, bebidas y trabajo; productos químicos; e industrias metálicas básicas. Otras actividades tales como textiles, papel, minerales no metálicos, maquinarias y equipos, tuvieron índices negativos de evolución del PBI.

340 En millones de pesos se contabilizaron 1318,5 en 1993; 1747,0 en 1998 y 1519,7 en 2001. (Azpiazu y Schorr, 2010: 153)

341 La Investigación llegaba hasta ese año con las estimaciones.

vinculada a la demanda externa, en un contexto de contracción del mercado interno. Durante esta cuarta fase, las tasas de rentabilidad crecieron muy fuertemente, llegando a triplicar, en el caso de Siderar las tasas obtenidas entre 1994 y 1997. (Basualdo, Azpiazu, Kulfas, 2007; Strada, 2018 y 2019).

Al mirar comparativamente estas etapas sectoriales con el proceso de reestructuración productiva de Propulsora Siderúrgica, se observan fuertes correlatos. En una *primera etapa* se implementaron las nuevas formas de organización del trabajo en las líneas productivas y comenzaron los procesos de tercerización de sectores de servicios y mantenimiento. En una *segunda etapa* se estructuró la red de proveedores a partir de pequeñas empresas de ex trabajadores. En una *tercera etapa*, a partir de 1998 aproximadamente, estos proveedores comenzaron a tener problemas de diversa índole con la empresa mayor, que culminaron en la mayoría de los casos con el cierre de los emprendimientos. Paralelamente a estos cierres, en el año 1999, el Grupo Techint creó la empresa Exiros, con el objetivo estratégico de “consolidar sus grupos de compras en una sola organización global”. Esta empresa comenzó a actuar como Agente de Compras, negociando los contratos en representación de sus clientes, o como *trader*. Su creación tuvo como objetivo aumentar la eficiencia de la cadena de abastecimiento, brindando soluciones de compra para la “industria global”<sup>342</sup>. La creación de esta empresa estuvo acompañada por la generación de un listado único de proveedores registrados que – formalmente– debían adecuarse a una serie de exigencias y controles.

Esta centralización de las operaciones de compras y la posibilidad de construir un nuevo mapa de proveedores, generó una reestructuración a partir de la cual mayoría de las empresas de ex trabajadores de Propulsora Siderúrgica no tuvieron lugar. En esta etapa, se verificó un proceso de concentración y centralización de empresas proveedoras, de manera simultánea al quiebre de una gran cantidad de pequeñas empresas de ex trabajadores (Esponda, 2017). Es decir, el proceso de globalización de la firma estuvo acompañado por una nueva etapa de reestructuración de los proveedores tercerizados, que tendió a la concentración en empresas proveedoras de mayor tamaño, incluso transnacionales.

---

.... Se define así a la persona o entidad que actúa como intermediario, en calidad de agente, comprando y vendiendo sea bonos, materias primas, etc., en representación de un cliente.

342 En documento de presentación institucional de Exiros, Agosto 2005. Disponible en. [http://www.exiros.com/PORTAL/pdf/Presentacion\\_Institucional\\_Exiros.pdf](http://www.exiros.com/PORTAL/pdf/Presentacion_Institucional_Exiros.pdf). Accedido: 20/6/2012

## **Condiciones de formación de las empresas de ex trabajadores de Propulsora Siderúrgica**

Una vez aceptada por asamblea la reestructuración integral de la planta, comenzaron los llamados procesos de “privatización”<sup>343</sup> de sectores, donde los trabajadores eran impulsados a convertirse en “empresarios”. Las nuevas empresas formadas, cumplirían las mismas o muy similares funciones, pero bajo una nueva relación contractual. Entre los años 1991 y 1993 se formaron aproximadamente 10 empresas de ex trabajadores de Propulsora retirados de varios sectores fundamentales en el proceso siderúrgico, pero considerados generalmente “talleres de apoyo” como el taller mecánico, el taller eléctrico, transporte interno, embalaje. Hubo otras “privatizaciones” menores y hasta unipersonales, encargadas de la regeneración de ácidos, desratización o parquización. Las empresas formadas asociaban de 2 a entre 40 y 50 ex trabajadores aproximadamente, dependiendo la envergadura del sector “privatizado”. Para el análisis de este proceso se han establecido contacto y realizado entrevistas con referentes de 6 de ellas<sup>344</sup>, y principalmente de empresas que agruparon más cantidad “socios” y/o que continuaron realizando tareas de mantenimiento importantes en el proceso productivo. Con una de ellas, Cimet, la única que continuaba en actividad, se pudo realizar un trabajo de campo más intensivo y con observaciones en los talleres del establecimiento, lo que ha permitido un conocimiento más detallado de la experiencia.

Si bien cada pequeña empresa tuvo trayectorias particulares, hay una serie de cuestiones en común que permiten pensar estas trayectorias de manera integrada.

Algunas de las tareas que realizaban las empresas relevadas eran el mantenimiento y reparación de maquinarias y equipos durante el proceso productivo, paradas programadas, fabricación de repuestos, rectificación y bobinado de motores, entre otras. Algunas de estas tareas se continuaron realizando dentro de la planta, lo que quiere decir que para muchos de los ex trabajadores su lugar de trabajo continuó siendo la planta de Ensenada con sus ex

---

343 Si bien “privatización” es la denominación nativa que se le dio al proceso de formación de empresas, en muchos pasajes de la tesis nos referiremos a las tercerizaciones o empresas tercerizadas.

344 Este capítulo está basado en el trabajo de investigación realiza en la tesis de Maestría en Antropología Social del Programa de Posgrado en Antropología Social de la Universidad Nacional de Misiones (Esponda, 2012). También se han publicado fragmentos de esta tesis en artículo de Revistas científicas (Esponda, 2017). Se puede recurrir a la tesis para una mayor profundización en las diversas trayectorias empresariales.

En Siderar, los talleres dedicados a estas actividades fueron desmantelados y convertidos en depósito.

compañeros, mientras que otros comenzaron a trabajar en los talleres externos. Sin embargo, estas empresas, especialmente a partir de la privatización de SOMISA, también comenzaron a realizar tareas en las otras plantas del nuevo complejo creado Siderar. Es decir, que ya no sólo atendían pedidos de Ensenada, sino que también de las plantas ubicadas en otras localidades como Florencio Varela, Canning, San Nicolás, etc.

El capital inicial para la formación de las empresas, estuvo compuesto por el monto de las indemnizaciones de los retiros voluntarios de los trabajadores. Dichos montos variaban en función de la cantidad de años de servicios, sin embargo, podemos establecer un rango que va desde 10.000 y hasta 15.000 dólares<sup>345</sup>, lo que equivalía a aproximadamente entre 10 y 12 salarios de operarios, teniendo en cuenta los salarios que se fijaron cuando se “privatizaron”. Este dinero fue utilizado principalmente para la compra de galpones y maquinarias. Si bien las maquinarias que fueron compradas a Propulsora databan de los años 60, debido a la insuficiencia del capital inicial, las nuevas empresas se endeudaron con la gran empresa al menos los primeros 5 años para pagarlas. Como los primeros contratos firmados tenían una duración de 5 años, estos obraban como garantes de pago.

Las formas de organización de los nuevos talleres, tanto en el plano espacial como en el organigrama funcional, tendían a reproducir las estructuras previas de Propulsora. Los ex supervisores o jefes de sección, que habían sido los impulsores principales de los nuevos emprendimientos, mantuvieron un lugar de mayor jerarquía, aunque cambiando parcialmente su rol: ahora eran presidentes o gerentes de las nuevas sociedades. La diferencia con la estructura previa, era que formalmente no existía el rol de la supervisión del taller, ya que como todos eran socios y habían aportado el mismo capital inicial, esos cargos ya no eran necesarios. Sin embargo, más allá de lo verbalizado, las jerarquías internas continuaron funcionando, al menos en los primeros años, incluso en lo que tuvo que ver con la distribución de ingresos.

Un caso paradigmático del mantenimiento de jerarquías previas en la organización de las empresas, se dio en Cimet, cuyo primer presidente no sólo había sido jefe de sección en Propulsora, sino también el encargado de tomar los exámenes de ingreso a la planta, apodado “el comisario”

---

345 En ese momento regía la convertibilidad del peso, por lo cual 1 dólar equivalía a 1 peso.

*“Se hizo una reunión, la gente dijo bueno ‘vamos a elegir el primer directorio, y el directorio... los directores son 5 (...) un presidente, un vicepresidente y 3 directores. Bueno eligieron, el que era jefe de taller allá lo eligieron como presidente, éramos tres jefes de turno (...) y ( nombra a otro socio elegido) era mecánico, bueno se nombró a esas 5 personas (...). Y bueno, la fuimos piloteando, pusimos el sueldo era, en aquel momento, en el 93, todos los empleados ganaban 1000 pesos, los directores ganaban 1500 y el presidente ganaba 4000. Para más o menos, mantener el mismo sueldo que teníamos allá, en aquel momento”<sup>346</sup>*

El criterio de mantener el salario que tenían en Propulsora se aplicó incluso en para un trabajador de que ser operario pasó a tener funciones de mayor responsabilidad en la nueva empresa, pero continuó cobrando como operario. <sup>347</sup> Estas condiciones iniciales de funcionamiento, fueron evaluadas como una “garantía por muchos trabajadores, no sólo por cuestiones operativas del taller, sino por la posibilidad de delegar en ellos las vías de comunicación con autoridades y jerárquicos de Propulsora.

Sin embargo, con los años fueron consideradas como un gran error, que expresaba una falta de autonomía inicial y determinaba condiciones desfavorables desde el inicio, ya que, así como se mantuvieron las jerarquías en el interior de las nuevas empresas, estas mismas jerarquías se mantuvieron en la relación de las nuevas empresas con la empresa principal, entre los ahora “presidentes” y los gerentes que habían sido sus superiores en Propulsora.

El único taller donde se pudo realizar un trabajo de campo in situ entre 2010 y 2012, estaba organizado con un sector de administración en el ingreso, presidencia y presupuestación, y los talleres detrás. Si bien el espacio administrativo era permeable a la circulación de socios y las puertas de estos espacios se encontraban permanentemente abiertas, no eran transitados habitualmente por los socios. Ellos preferían incluso entrar y salir por el estacionamiento del

---

346 Patricio, Op. Cit.

347 Sólo 1 de los 5 integrantes del directorio no habían cumplido funciones de supervisión y/o jefatura en Propulsora Siderúrgica. Este trabajador que comenzó a participar de la comisión directiva sin que previamente tuviera jerarquía en Siderar plantea que -al menos en el primer tiempo- él siguió teniendo el mismo sueldo que cuando estaba en Siderar: “Bueno, a partir de ahí empecé a integrar el directorio. Eh... nunca, nunca reclamé nada ni pedí nada, siempre traté de darle para adelante, en el sentido de decir todos vinimos de allá ganando lo que ganábamos allá, tanto la gente de taller, como el operario, como el que venía de supervisor, como el que venía de jefe. Yo integrando el directorio estaba ganando lo que ganaban todos los demás. Nunca reclamé nada viste? porque no me interesaba, mis objetivos eran otros y siguen siendo otros hoy. Era darle para adelante con todo esto nada más” (Vicente, Ex trabajador de Propulsora, retirado en 1993, socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 7 de diciembre de 2010)

predio que tiene ingreso directo al taller; y organizaban su rutina casi exclusivamente en el taller: comían en el puesto de trabajo, en bancos y mesas improvisados con restos de repuestos o materiales –convertidos en el mobiliario permanente. Algunos días, desayunaban o almorzaban bajo la sombra de un árbol en el terreno del fondo del taller.



**Predio del taller donde se improvisan bancos en la hora del almuerzo  
Fotografía tomada por Alejandra Esponda. Año 2010**



**Interior del pañol donde se observa el calentador utilizado  
para los momentos de refrigerio y/o almuerzo, que muchas  
veces combina mate o mate cocido y galletitas.  
Fotografía tomada por Alejandra Esponda. Año 2010**



Si bien no había jefes nombrados en el organigrama, existían trabajadores referentes, que por su pericia o conocimiento del oficio recibían los planos y las directivas de los trabajos a realizar, organizaban el trabajo, daban ciertas instrucciones y/o formaban a los aprendices.

El taller estaba dividido en subsectores que funcionaban en dos galpones. En el galpón más grande y sin divisiones físicas visibles (a excepción del área de programación) funcionaban los sectores de máquinas herramientas, calderería, taller mecánico, automotores<sup>348</sup>, pañol, el sector de la balanceadora, y el área de programación. En el galpón más pequeño funcionaba el taller eléctrico.

El área de programación, ocupaba un lugar preferencial dentro del taller, tanto física como operativamente. Estaba a cargo de un trabajador que organizaba el trabajo diario de los sectores, conocía las características técnicas de cada pieza a construir o reparar, verificaba qué materiales sería necesario comprar y estaba atento a los tiempos de realización y entrega de los trabajos. En cierta manera, ocupaba el rol de jefe del taller, centralizaba la información de los trabajos en curso y pendientes, y era el receptor de problemas operativos a resolver. Su oficina, era la única de cara al taller, con una ventana corrediza de vidrio que se abría y se cerraba constantemente, garantizando la comunicación con el taller, no sólo visual sino también verbal.

Más allá de la inexistencia formal de jefes, el trabajo estaba sometido a ciertos controles y supervisiones, ejercidos por los referentes de cada sector, el programador, el presidente y el vicepresidente de la empresa. Este último tenía una serie de funciones a su cargo que iban más allá de las cuestiones de dirección administrativa de la empresa. Era quien recorría las diferentes plantas de Siderar, constituyendo uno de los nexos principales responsable de responder a las solicitudes de las distintas plantas. Su función entonces era completamente flexible, podía estar tanto dentro del taller recorriendo sectores y dando instrucciones, manejando la camioneta para recorrer las plantas, o reunido con el presidente conversando sobre un abanico de problemas operativos, administrativos o de relaciones laborales. Asimismo, él mismo afirmaba estar constantemente a disposición de Siderar, lo que se materializaba por medio de la utilización constante del “Nextel”, un sistema de radio llamadas. Reconocía que ni en la noche, ni en vacaciones apagaba la radio, ya que debía estar atento a los requerimientos de los diversos

---

348 Este sector fue armado posteriormente, especialmente para atender a otros clientes, entre los que se destaca una importante empresa distribuidora de energía eléctrica

procesos productivos, de las distintas plantas de Siderar. Esta flexibilidad que se observa en estos puestos de mayor jerarquía puede pensarse casi como un espejo en relación a la flexibilidad y la disponibilidad a la que estaba expuesta toda la empresa.

### **Los “empleados accionistas” y la nueva relación productiva con Siderar**

A pesar de algunas diferencias respecto de las estructuras organizativas iniciales, Propulsora había indicado que debían funcionar de esta manera, conservando como vía de intermediación a los antiguos jefes y supervisores.

Por otro lado, la nueva relación productiva se estructuró al margen del sindicato. Una vez que los trabajadores tomaron los retiros voluntarios, el sindicato se desvinculó completamente del destino de quienes habían sido sus afiliados. El rol activo de la conducción de la UOM en promover la formación de empresas, no se correspondió con un acompañamiento inicial de los emprendimientos.

A partir de la negación de la relación de dependencia que existía anteriormente entre empleador y empleado, las nuevas empresas fueron definidas como “proveedoras” y Propulsora como “cliente”<sup>349</sup>. Es decir, se transformó la relación laboral en una relación netamente comercial.

En este nuevo marco de relaciones, se pudo reconstruir dos formas diferenciadas de contratación entre Siderar y las empresas: *contrato por hora, fijo o contrato marco*; y *contrato por trabajo, o contrato variable*<sup>350</sup>.

El "**contrato por hora, fijo**" o "**contrato marco**", era un contrato que se estipulaba en pesos y por tiempo determinado, normalmente de 1 a 5 años<sup>351</sup>. En él se fijaba un “consumo máximo”<sup>352</sup> (aunque no un "consumo mínimo") de la fuerza de trabajo, medida por el precio de la hora de trabajo y el costo de los materiales a utilizar y se establecían los términos que regían las futuras

---

349 “Cliente” es la persona o sociedad indicada en el encabezado del Contrato Marco (en este caso Siderar) como el futuro comprador de Productos y/o Servicios. “Proveedor” es la persona o sociedad nombrada en el Contrato Marco como futuro proveedor de los Productos y/o Servicios. Definiciones tomadas en uno de los contratos firmados entre las partes.

350 Si bien esta reconstrucción se realizó en base a la experiencia de la única empresa sobreviviente, las entrevistas indican que con todas las empresas tuvieron el mismo tipo de contratación, a excepción de los contratos de los primeros años.

351 Los primeros contratos fueron de 3 y 5 años de duración, luego fueron por períodos más cortos.

352 Esta expresión fue utilizada en una visita institucional a la planta Propulsora Siderúrgica realizada con una cátedra de la UNLP en el año 2005.

contrataciones. Cada sector de trabajo tenía un contrato específico, por ejemplo, uno el taller mecánico, el eléctrico, calderería, etc. A su vez firmaban un contrato específico con cada planta de Siderar, lo que fragmentaba al extremo la negociación. Los trabajos englobados en los contratos marcos eran considerados *menores*, no superando un costo aproximado de 4100 dólares estadounidenses.

Con esta nueva modalidad, uno de los aspectos de mayor importancia en la negociación al momento de renovación de estos contratos, era la definición del precio de la hora de trabajo, que variaba según el oficio y/o maquinaria utilizada, y que, en el marco de la vigencia de la convertibilidad, no se podía modificar hasta la próxima renovación. El contrato estipulaba que durante el lapso temporal fijado se iban "descontando" los trabajos realizados del monto total del contrato. Si Siderar no "consumía" ese dinero en el tiempo estipulado, no estaba obligado a abonarlo, el contrato se anulaba y realizaba un contrato nuevo.

Como no existía la posibilidad de reajustar el precio de la hora de trabajo, el momento de la firma de un nuevo contrato se convertía en un momento de tensión y disputa

*“... el tema es así... o sea se da esa situación cuando uno está renovando el contrato y tenés que presupuestar valores horarios, uno más o menos hace su número, la respuesta de ellos es decir, mirá precisamos un descuento de los valores porque están altos tenemos valores más bajos, entonces ahí tenés que estar empezando a bajar (...) casi siempre te dicen o que hay alguien que tiene menos precio, o qué bonificación podés hacer para que alguien te lo adjudique... ese tipo de cosas pasan en casi todos los contratos, en los que son de taller de apoyo, que vas por valor horario. (...) que te bajan, te bajan y que te van a tratar de regatear... te van a regatear todo lo posible”*

353.

Por otro lado, en la firma de los primeros contratos, no fue tenido en cuenta un precio diferencial para la hora nocturna, domingos y feriados, y el pago extra por emergencias. Esto se debió a que en su experiencia como empleados directos y en muchos casos realizando turnos rotativos (mañana, tarde y noche), el salario siempre sería el mismo, sin importar horario o emergencias, salvo el pago de horas extras. En la nueva situación, la responsabilidad de responder a las urgencias, asegurarse la disponibilidad de la fuerza de trabajo, y afrontar el pago de horas nocturnas o extras a socios o empleados, era plenamente de ellos. Hubo una contradicción inicial

---

353 Vicente, op.cit.

entre su *habitus* como obreros y la nueva posición en la estructura que requería una serie de transformaciones e incorporación de saberes y habilidades que no correspondían con su experiencia histórica (Bourdieu, 1988). Por ello, las condiciones de negociación fueron muy desfavorables, no sólo por una correlación de fuerzas desigual, sino porque no contaban con asesoramiento de aspectos técnicos-productivos, ni administrativo-contable y realizaban cálculos económicos que no sabían si eran beneficiosos

*“Jefes de Siderar: ¿Cuánto nos van a cobrar por hora?”*

*Martín: yo no tenía ni idea, y empezamos a sacar cuentas: si cobrábamos 900 pesos dividido 200 horas, más la obra social... Sacan cuentas y les da X\$ la hora, lo plantean y la respuesta de la empresa fue:*

*Jefes de Siderar: ¡No! ¡Precio competitivo muchachos! Valor de mercado muchachos...valor de mercado, ese no es el valor de mercado... ¡¡sáquenme los números!!*

*Martín: Empezamos cobrando un número que no sabíamos si era ganancia o pérdida”<sup>354</sup>.*

*Asimismo, muchos trabajadores con los años sospecharon, que además de bajar el precio de la hora de trabajo, Siderar bajó la cantidad horas históricas contabilizadas por tarea*

*“Jorge: bueno del contrato inicial (...) los famosos contratos marco. Ellos agarran y te dicen, construime esto... ellos le llaman horas históricas ¿no?”*

*José: al trabajo repetitivo sí.*

*Jorge: bueno, allá tardaban 5 horas, bueno 5 horas, inclusive nos empezaron a achicar esas horas, o sea que antes pagaban 5, ahora te empezaban a pagar 3”<sup>355</sup>.*

Desde la percepción obrera, a la desvalorización de la fuerza de trabajo por la disminución del valor horario, se sumó la exigencia de mayor productividad.

---

354 Recreación de una conversación mantenida con jefes de Siderar, realizada por Martín, Op. Cit.

355 Entrevista colectiva realizada el 19 de noviembre de 2010, con Jorge (Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1972 y se retiró en 1993, actualmente socio de Una de las empresas de ex trabajadores tercerizadas. No tuvo militancia sindical en la planta) y José (Ex trabajador de Propulsora, ingresó en Propulsora Siderúrgica en 1970 y se retiró en 1993, actualmente socio de Una de las empresas de ex trabajadores tercerizadas. No tuvo militancia sindical en la planta).

Es interesante volver a la noción de "regateo" utilizada por los propios trabajadores para describir el momento de negociación con la empresa mayor, que grafica muy bien la pérdida de esquemas colectivos de representación a la que quedaron expuestos.

Si bien esbozaron diferentes explicaciones para entender esta situación de "regateo", donde el precio se definía principalmente por la existencia de un "valor de mercado", algunos no llegaron a problematizar cómo era el proceso de génesis de ese valor de mercado, naturalizando su existencia más allá de las relaciones sociales de producción

*"Tenés que ir manejándolas... en cada trabajo las tenés que ir manejando, es así, no tenés otra... que te bajan, te bajan y que te van a tratar de regatear... te van a regatear todo lo posible, pero los valores con que él [encargado de presupuestar que estaba presente] está haciendo los presupuestos son los valores que se mueven en el mercado también (...) son los valores del mercado"<sup>356</sup>.*

Otros, en cambio, vieron más claramente que la definición del valor horario se daba en el marco de una relación de poder a la que debían "atenerse" para sobrevivir

*"(...) te manejan el dinero, te manejan el dinero... te ponen la pauta de la hora... vos suponete una máquina... el cepillo, vos decís cuesta 100 pesos la hora. Ellos te dicen ¡no! 100 pesos la hora no, te pago 40. Y ahí empieza la discusión... 'no olvidate... yo de aportes jubilatorios ...' 'ah no, pero ese no es problema mío', 'pero sí la máquina tiene un operario y el operario cuesta 10 pesos la hora y los aportes de cada operario son el 1.98 % de la hora, y la máquina tiene un motor a caballo que gasta... que se yo 10 pesos la hora y tiene un sistema hidráulico que gasta... y cuando hago la suma de todo eso me da 100 pesos, 'no no yo no te lo pago' entonces ellos te manejan el dinero. (...) Te condicionan a que te atengas a eso porque si no, no tenés trabajo"<sup>357</sup>.*

El pasaje de una relación laboral a una relación entre agentes del mercado que venden y compran mercancías y/o servicios, se ha conceptualizado como *deslaborización*. El/la trabajador/a es construido/a como "autónomo/a", "independiente" y pierde sus garantías en cuanto tal, aunque el contenido laboral de la relación perdure. Por otro lado, la forma en que este socio expresó el lugar del trabajador a la hora de presupuestar "la máquina tiene un operario y el operario cuesta 10 pesos la hora" da cuenta de la transformación de las propias percepciones sobre el rol de los obreros en el proceso productivo. Este "efecto deslaborizante" tiene un "carácter político que incide

---

356 Vicente, Op. Cit.

357 Marcelo, Op. Cit.

directamente en la relación de fuerzas existentes entre fuerza de trabajo y capital” (Dean y Rodríguez, 2011: 57).

Este movimiento *deslaborizador* se expresó claramente en los contratos firmados. En primer lugar, el “cliente” no está obligado a “comprar” una cantidad determinada de productos o servicios. Sin embargo, sí tiene derecho a dirigir, controlar, frenar o continuar los procesos productivos e incidir en las decisiones productivas de las tercerizadas. Incluso se reserva el derecho a nombrar representantes en los establecimientos del proveedor, inspeccionar los productos y/o los servicios en cualquier local o establecimiento del proveedor o sus subcontratistas o sub-proveedores. Puede cambiar la orden de trabajo sin limitación, sin que el proveedor pueda rehusarse a ello<sup>358</sup>.

Si el “proveedor” prestase servicios en las instalaciones del "cliente", debe cumplir con los requisitos de salud, seguridad y medio ambiente establecidos por el cliente. En el caso de accidentes, el proveedor debe defender e indemnizar al cliente y sus subcontratistas, “haya o no la negligencia o incumplimiento del deber del cliente o sus subcontratistas causado o contribuido a causar tal lesión, muerte o daño”. Esta cláusula demuestra una flagrante transferencia de responsabilidad de la gran empresa a las tercerizadas<sup>359</sup>.

El otro tipo de contrato que reguló las relaciones de producción entre la pequeña y la gran empresa fue el llamado "**contrato por trabajo**" o "**contrato variable**", en el que se realizaba un presupuesto por trabajo terminado, y que abarcaba aquellos trabajos cuyo costo superara cierta cantidad de dinero y que no eran emergencias. Este tipo de contrato se realizaba por licitación entre proveedores. Desde 1999 aproximadamente, Exiros –la empresa dedicada a las compras del grupo Techint– fue la encargada de convocar a licitación. Sin embargo, previamente a la creación de esta empresa, las licitaciones se realizaban de manera directa con personal de Siderar.

En aquellos primeros años, la licitación se realizaba cara a cara entre directivos de Siderar y de la tercerizada. En este tipo de negociaciones se ponían en juego diversas estrategias que tenían su fundamento en las relaciones laborales previas. Los trabajadores recordaron esos momentos

---

358 En estos casos, el Cliente reembolsará al Proveedor todos los costos directos en que hubiere incurrido a la fecha de notificación, aunque no pagará ninguna compensación adicional, como por ejemplo lucro cesante, pérdida de negocios, daños punitivos o daños indirectos".

359 Del mismo modo, y a pesar de que el artículo 30 de la Ley nacional Nro. 20744, modificada en el año 2004 (Battistini, Osvaldo, 2010), establece la responsabilidad solidaria de la empresa principal sobre la contratación de trabajadores por empresas contratistas, tanto para los trabajos contratados para la actividad principal como para la accesorio, con o sin fines de lucro, en el contrato marco, la empresa principal establece que ninguna de las partes será responsable por las deudas y obligaciones de la otra.

marcados por maltratos, desvalorización del trabajo y regateo. Ante estas situaciones, no sólo se actualizaba la relación jerárquica previa, sino que los trabajadores eran atemorizados por la amenaza de discontinuación de los contratos

*“Martín me cuenta las actitudes de desprecio a las que eran sometidos cada vez que se presentaban para conseguir algún trabajo. Ellos tenían que hacerse presente en la empresa con una carpeta donde detallaban el trabajo y los costos. El encargado de recibir esas carpetas las agarraba, las miraba por arriba y con una expresión de desprecio decía:*

*Jefe de Siderar: ¿que...?! bue, dejáme esto ... pero después no digas nada si no te llamamos.*

*Martín: ¿me vas a decir que conseguís quien lo haga por menos? Imposible, no puede ser.*

*Jefe de Siderar: precio de mercado muchachos, salgo afuera a buscar y encuentro un montón...<sup>360</sup>”*

La atemorización de la pérdida del trabajo es un viejo mecanismo utilizado por la patronal para lograr prerrogativas, pero en este nuevo contexto productivo tuvo una ventaja adicional: Siderar sólo necesitaba rechazar el presupuesto para lograr la disminución de los costos.

En una segunda etapa a partir de 1998, con la creación de Exiros<sup>361</sup>, la relación se deshumanizó a partir de las licitaciones por medio de plataformas virtuales

*“Y el que saca a cotizar es otra empresa, que trabaja para el grupo, que esta empresa ¿qué es lo que hace? Solamente compra, compra (...)*

*Antropóloga: ¿Y ésta es la que hace las licitaciones...?*

---

360 Martín, Op.Cit. Nota de campo de octubre de 2006.

361 La vinculación tan estrecha entre Siderar y Exiros fue expresada por un jerárquico de Siderar al explicar que Exiros es “una oficina que tenemos en la empresa que se dedica a compras”. En la página institucional de Exiros puede leerse entre otras cosas (la traducción es mía): que Exiros es una empresa de servicios que se especializó en el mejoramiento de las cadenas de suministro de los clientes, logrando soluciones globales industriales. Su desarrollo comenzó en 1999 y quedó formalmente establecida en 2001 para centralizar actividades de compras para las empresas de acero del Grupo Techint. Exiros usa la tecnología de compras de avanzada para aumentar la eficacia y la eficiencia en la cadena de suministro. Emplea a casi 500 personas en Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Guatemala, Italia, Japón, China, México, Rumania, Uruguay, Venezuela, Colombia y los Estados Unidos. Exiros cuenta con más de 29,000 proveedores registrados de calidad probada. <http://www.exiros.com>. Accedido: 13/1/2012.

*Exacto. Esta empresa lo que hace es “solp” es solicitud de precios. Esto llega acá y acá se generan los pedidos de cotización a los proveedores.”*<sup>362</sup>

El proceso de licitación se realizaba en márgenes de tiempo muy estrictos determinados por el sistema. Las licitaciones eran publicadas en la web y cada proveedor registrado accedía al sitio donde chequeaba si existía alguna licitación en la que pudiera participar. A partir de allí comenzaba el proceso de presupuestación. En teoría, el presupuesto más bajo ganaba la licitación.

Sin embargo, si bien se había informatizado el sistema de "compras" neutralizando las relaciones humanas, las vías informales para la obtención de presupuestos iniciales -que benefician a la gran empresa- continuaron siendo importantes

*“Sí, investigar y hablar y pasarte horas y gastar teléfono... lo importante es que después (...) que me piden un presupuesto y después lo pasan por otro... o sea, por ejemplo Siderar planta Ensenada me dice ‘pasame un presupuesto de hacer una plataforma’ (...) y después dicen no... como no tienen plata suficiente lo dan a Exiros, que es eso que está ahí, entonces lo pasan a nivel general, y yo no lo agarre, pero ellos ya saben el presupuesto mío cuanto es (...) todo mi trabajo no valió nada... entendés?”*<sup>363</sup>

Las “compulsas” se resolvían en minutos, tomando la vieja modalidad del “remate”, sometiendo a los proveedores a bajar de manera casi frenética sus presupuestos para obtener un trabajo. A veces, llegaban a la conclusión de que "trabajamos regalado". Otras veces, a pesar de haber licitado el presupuesto más bajo, no ganaban la licitación, quedando perplejos, y sin posibilidades de comprender cuál era la lógica imperante.

Estas plataformas han profundizado el desconcierto, incertidumbre y una inseguridad constante de pequeños y medianos proveedores, que nuevamente, veían limitado el margen de decisión en esa relación. Al mismo tiempo, aunque precarias y desfavorables para las pymes, las relaciones productivas se extendieron por años, como en el caso de Cimet, que desde 1993 hasta el

---

362 Vicente, Op. Cit.

363 Arturo, Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1984 y se retiró en 1993, socio de una de las empresas de ex trabajadores tercerizada. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 1 de diciembre de 2010. Encargado de presupuestación en una de las empresas de ex trabajadores tercerizadas. Cursivas mías. Llama la atención la forma en que se nombra a Exiros, *es eso que está ahí*, denota cierta incompreensión de los manejos que subyacen a ese gran sistema ideado por el Grupo.



momento de finalización de esa investigación, tenía como “cliente” principal a Siderar, dependiendo en un 90 % de esa relación para su continuidad como empresa.

Una de las conclusiones a las que se llegó a partir de la investigación es que estos dos tipos de contratación constituyen **modalidades de salario por tiempo**. Más allá de que revistan la forma de un contrato comercial, tienen como fundamento un cálculo en base al precio de la hora de trabajo, ocultando formas de pago de salario por tiempo. Marx definió que la unidad de medida del salario por tiempo, el precio de la hora de trabajo, es el cociente que resulta de dividir el valor diario de la fuerza de trabajo entre el número de horas de la jornada laboral acostumbrada “Si el salario por hora se fija de tal manera que el capitalista no se obliga a pagar un jornal, o un salario semanal, sino únicamente las horas de trabajo en las cuales tienen a bien ocupar al obrero, podrá ocuparlo durante menos tiempo del que originariamente sirvió de base para estimar el salario por hora o la unidad de medida para el precio del trabajo. Como dicha unidad de medida está determinada por la proporción: valor diario de la fuerza de trabajo / jornada laboral de un número de horas dado, aquella pierde todo su sentido no bien la jornada laboral deja de contar con un número determinado de horas. Queda abolida la conexión entre el trabajo pago y el impago. El capitalista puede ahora arrancar al obrero determinada cantidad de plustrabajo sin concederle el tiempo de trabajo necesario para su autoconservación. Puede anular toda regularidad de la ocupación y, según su comodidad, capricho e intereses momentáneos, hacer que el trabajo más monstruosamente excesivo alterne con la desocupación relativa o total. Puede so pretexto de pagar el ‘precio normal del trabajo’, prolongar anormalmente la jornada laboral sin que el obrero perciba ninguna compensación correspondiente” (Marx, 1999:665). Marx planteó que este tipo de relación salarial deja al descubierto la fuente de los padecimientos derivados de la extensión de la jornada de trabajo o, al contrario, la subocupación de los obreros.

En este caso, si bien los obreros se habían convertido en dueños de los medios de producción, continuaban siendo ellos mismos quienes vendían o alquilaban su fuerza de trabajo, lo que los posicionaba en una situación estructural ambigua, ni plenamente empresarios, ni plenamente trabajadores, aspecto que retomaremos más adelante<sup>364</sup>.

---

364 Por otro lado, estas empresas no emprendieron procesos de transformación sustanciales respecto a las formas de organización del trabajo y el funcionamiento en cooperativas, como sí pudieron verificarse en algunos casos de las llamadas "empresas recuperadas", que reorganizaron las formas de organización y las jerarquías internas de manera sustancial (ver entre otros Fernández Álvarez, 2007 y 2009; Dávolos y Perelman, 2004; Rebón y Saavedra, 2006; Bialakowsky et al, 2004; Ruggeri, 2011).

El límite de horas trabajadas diariamente era permeable a las necesidades de la empresa principal, lo que los condenaba a la irregularidad de la jornada de trabajo, que por momentos era mayor a las 9 horas establecidas y por momentos es menor. La imposibilidad de ocupar el total de la jornada trabajando en los momentos en que "hay poco trabajo", generaba en los trabajadores una angustia que se expresaba diariamente en expresiones de alivio cuando el taller estaba lleno de "fierros" para reparar. Por otro lado, aceptar el salario por tiempo, travestido por medio de licitaciones o "contratos fijos" implicaba un peligro que derivaba de su propia forma de constitución: cuanto mayor era la cantidad de horas aceptadas en la jornada laboral, menor era el precio del trabajo, y consecuentemente el jornal o salario<sup>365</sup>. A su vez, cuanto menor era el precio del trabajo, mayor era la cantidad de horas que deberían trabajar para asegurarse la subsistencia<sup>366</sup>.

En el contrato fijo, Siderar se comprometía a pagar una X cantidad de dinero por cada hora de trabajo, pero no aseguraba la regularidad del trabajo, sino que esas horas se iban *consumiendo* en función de las necesidades productivas de la gran empresa, por lo cual por momentos existía una sobreocupación de la fuerza de trabajo y por otros una subocupación. Incluso más, ha ocurrido que, como Siderar no había "consumido" la cantidad de horas estipuladas en el tiempo de duración del contrato, éste se dio por finalizado, sin abonar las horas programadas previamente.

Aquí hay dos cuestiones para tener en cuenta: 1) el cálculo del precio de la hora de trabajo fue calculado en base a una jornada laboral regular que no se cumplió, por lo cual Siderar pagó menos que lo necesario para la reproducción de la fuerza de trabajo; y 2) si este tipo de relación se diera directamente entre el obrero y el capitalista, el salario del obrero variaría en función de las horas trabajadas. Sin embargo, en el caso de las tercerizadas cada uno de los socios cumplía con una jornada laboral fija a la que le correspondía un salario mensual, que no se modificaba en el caso de disminución del trabajo, por lo cual la empresa en muchos casos tenía importantes problemas económicos al hacerse cargo de los salarios, aunque no hubieran percibido ingresos suficientes.

---

365 Para que este tipo de abusos tengan un límite, es necesario que los obreros puedan analizar esta forma del salario y organizarse para exigir determinadas condiciones. Marx cita el caso de los obreros londinenses que "declararon durante la gran strike (huelga) y el lock-out (cierre de obras de 1860, que sólo aceptarían el *salario por hora*, bajo estas dos condiciones: 1) que además del precio de la hora de trabajo se fijara una jornada laboral normal de 9 horas, o en su caso de 10, y que el precio por hora de la jornada de 10 horas fuera mayor que el precio por hora de la jornada de 9; 2) que cada hora que excediese de la jornada normal se pagara como tiempo extra, a un precio proporcionalmente mayor". (Marx, 1999: 667)

366 Por estas características, una cuestión clave que sobresale de estos dos tipos de contratos, es la importancia de la fijación del "valor horario", expresión utilizada por los trabajadores, y que refiere específicamente al precio de la fuerza de trabajo.

Se puede decir entonces que, mientras Siderar aseguraba la modalidad *just in time* y pagaba las horas de trabajo sólo en el momento en que era utilizadas, la pequeña empresa se hacía cargo de pagar salarios más allá de que la fuerza de trabajo haya sido utilizada o no en una proporción que le permitiera cubrir las necesidades materiales para su reproducción. Es decir, Siderar mantenía el cálculo del precio de la hora de trabajo como si se tratara de una relación salarial que ya no existía o era ocultada formalmente como una relación entre dos empresas: una que compraba y otra que vendía la fuerza de trabajo, renombrada como proveedora de “servicios”, a la cual se le transfirió la responsabilidad de la reproducción de la fuerza de trabajo y el mantenimiento de las maquinarias.

Por otro lado, el contrato variable o por trabajo terminado, guarda relación con el salario por tiempo, y más específicamente con el pago a destajo, ya que en éstos el presupuesto elaborado por la subcontratista es por trabajo terminado, que se realiza por medio del cálculo de las horas de trabajo que insumirá. Como se describió, este tipo de contrato se realiza por licitación, de manera informatizada y con un mecanismo descrito por los trabajadores en muchos casos como un “remate” en tiempo real, donde las subcontratistas compiten entre ellas para ofertar el menor presupuesto. Cuantas menos horas insuma el trabajo presupuestado, o cuanto más bajo sea el precio de la hora de la fuerza de trabajo, menor será el presupuesto elaborado y mayor será aparentemente la posibilidad de ganar la licitación. Esto lleva a las contratistas a tratar de presentar los presupuestos más bajos posibles, aumentando el ritmo de trabajo y/o bajando el precio de la hora de la fuerza de trabajo.

Marx define el trabajo a destajo como “*la forma trasmutada del salario por tiempo, así como el salario por tiempo es la forma trasmutada del valor o precio de la fuerza de trabajo*” (Op.Cit.:671). A primera vista podría decirse que el pago a destajo tiene relación directa con la capacidad de rendimiento del productor. Sin embargo, la diferencia de forma en el pago del salario no modifica nada en la esencia de ésta. El pago a destajo no mide el valor de la pieza por el tiempo de trabajo encarnado en ella, sino que mide la cantidad de productos en que se condensa el trabajo durante un tiempo determinado.

En este caso, si bien no es el pago a destajo típico donde la producción se mide en cantidad de piezas producidas en un lapso de tiempo X, podemos considerar las similitudes al ser presupuestado el trabajo con anterioridad en un contexto de extrema competencia con otros trabajadores, que lleva a que cuanto antes termine o cuanto menos tiempo le lleve terminar la pieza,

el trabajador estará en condiciones de tomar un nuevo trabajo o ganar una nueva compulsión, con lo cual el capitalista logra su propósito de intensificación del trabajo y de ser necesario extensión de la jornada laboral, dos de los objetivos principales del trabajo a destajo<sup>367</sup>.

Este tipo de análisis sería imposible sin una investigación de tipo etnográfica, que nos permite una descripción densa a partir de la observación y de las entrevistas antropológicas. Ha sido muy útil recurrir a otros estudios etnográficos que analizaban las prácticas de subcontratación de la mano de obra, para poder pensar qué se ocultaba en este tipo de contratación de la fuerza de trabajo, que a simple vista y en los papeles, se presentaba como un contrato comercial.

El trabajo de Sergio Leite Lopes (Leite Lopes, 2011) fue muy útil para poder pensar los mecanismos de la subcontratación de trabajadores. Su estudio de hace cuatro décadas sobre la subcontratación en minas de azúcar, develó los mecanismos del capital en distintos momentos del ciclo productivo, a través de la subcontratación individual de trabajadores, que a su vez eran los encargados de contratar, controlar y abonar el salario a la mano de obra necesaria para realizar el trabajo, oficiando de intermediarios. En ese caso la relación social de explotación se llevaba a cabo por medio de otra característica que remarcaba Marx cuando planteaba que “la explotación de los obreros por el capital se lleva a cabo aquí mediante la explotación del obrero por el obrero” (Marx, 1999:675). En nuestro caso, la diferencia estriba en que la subcontratación se realiza de empresa a empresa, donde una de ellas -que está formada por socios ex trabajadores de Siderar- se encuentra claramente subordinada a la otra.

Si bien se mencionaron algunas similitudes entre el pago a destajo y la modalidad de contratación por trabajo terminado, es importante remarcar algunas diferencias que explican muchos de los conflictos suscitados al interior de taller. El trabajo de estos obreros no se caracteriza por la producción en serie de determinada cantidad de productos, sino que en general se trata de construcción o reparación de motores, bobinas, ejes, etc. que requieren la participación procesual

---

367 Benjamin Coriat, en su libro “El taller y el cronómetro”, planteaba que durante el siglo XIX, previamente a la *organización científica* de Taylor, el sistema de “destajo” era muy utilizado. Planteaba: “nuestro destajista, definido como subcontratista de mano de obra, se parece mucho al *obrero de oficio*. Con la diferencia de que aquí las cosas se hacen a lo grande. No sólo le asisten los ayudantes y los aprendices, como es costumbre: el destajista lleva las cosas mucho más lejos. Erigido en *organizador del trabajo y contratista de mano de obra*, administra por cuenta del empresario que lo emplea todas las cuestiones relativas a la mano de obra (...) La empresa no existe entonces más que en forma dividida, secciones enteras de fabricación, perfectamente autonomizadas y separadas, son confiadas a la actividad del destajista”. Este sistema, que había sido prohibido por una ley de 1848, se desarrolla en la práctica, no sólo por su eficacia en la producción, sino en el control y la sujeción de la fuerza de trabajo. (Coriat, 1982: 20-21).

de los distintos oficios: mecánicos, electricistas, caldereros, soldadores etc. De todos ellos mancomunadamente depende la rapidez para realizar el trabajo y entregarlo, por lo cual los distintos trabajadores con distintos ritmos y/o la decisión de intensificar el trabajo por parte de algunos y la negativa por parte de otros, generó malestares entre compañeros. Como el tiempo que insume determinado trabajo no depende únicamente de las individualidades, esto ha generado enfrentamientos y fragmentación al interior del taller. En este sentido, se podría pensar que cada obrero se encarga de su propia explotación, y a la vez trata de ejercer control o presión sobre sus compañeros para que ellos también aumenten el ritmo. Esto se expresaba en el taller en continuas quejas sobre los aquellos que trabajan “más lento”. Sobre el pago a destajo Marx planteó: “el mayor campo de acción que el pago a destajo ofrece a la individualidad y con ella el sentimiento de libertad, la independencia y el autocontrol de los obreros, y por otra parte la *competencia entre ellos mismos, de unos contra otros*” (Op.Cit.: 677). En este caso, la posibilidad de obtener mayor pago depende del conjunto de los trabajadores, incrementando la conflictividad entre ellos en caso de no existir acuerdo.

Otra de las diferencias encontradas, radica en que, planteadas estas características, aun cuando todos aceptaran intensificar el trabajo, a diferencia del pago a destajo típico, esa intensificación no se traducirá necesariamente y de manera instantánea en un aumento en los ingresos personales, ya que están inmersos en relaciones entre empresas, y no negocian cara a cara e individualmente con el patrón, o por medio de instancias sindicales, el pago por mayor productividad.

Más allá de estas contradicciones específicas, se puede pensar que esta es una variación del salario por tiempo, y que tal como lo expuso Marx es la forma más adecuada para el modo capitalista, ya que transfiere al trabajador varias cuestiones tales como la intensificación del ritmo de trabajo, el control y la competencia entre los propios obreros, la calidad del trabajo (para que sea aceptado por el patrón), la extensión de la jornada de trabajo y, como consecuencia, el deterioro del precio de la fuerza de trabajo.

Leite Lopes, en el caso de los obreros del azúcar, hablaba del *fetichismo del salario por hora*, en el que la extensión de la jornada de trabajo se transformaba en la garantía de la subsistencia. En este caso si bien los trabajadores no están preocupados porque se extienda la jornada de trabajo para cubrir sus necesidades de reproducción, sí están preocupados porque “haya trabajo en el taller”. Cuando se les preguntaba *¿cómo están las cosas en la empresa?* la respuesta siempre dependió de

si tenían trabajo para hacer o no, si había “fierros” para reparar en el taller, más allá de su conformidad con el salario percibido.

Esto que a simple vista parece lógico desde un razonamiento simple que vincularía la cantidad de trabajo con un aumento en los ingresos, se desvanece cuando ellos afirman que, si bien han trabajado más, el salario se mantiene estable. Sin embargo, ellos recuerdan que en tiempo de parate de la producción, es decir cuando Siderar “consumía” menos horas de las estipuladas en el contrato, muchas veces percibían un salario menor, debido a que “no daban los números en la empresa” para abonar el salario acordado.<sup>368</sup>

Gustavo Lins Ribeiro realizó otro importante análisis de la forma de explotación de salario por tiempo, en el caso de los obreros que trabajaron, bajo supervisión estatal, en la construcción de Brasilia. Es interesante analizar ciertas similitudes, a pesar de las diferencias en cuanto a que aquellas no eran empresas tercerizadas de las características que se analizan aquí. Sin embargo, se pueden encontrar relaciones respecto a las formas de explotación. El autor encuentra dos maneras íntimamente relacionadas de pago de salario por tiempo: las *tareas* y la *empreitada*.

En las *tareas* “el contrato es negociado en términos del tiempo que las partes imaginan que el trabajo tomará. (...) En la *empreitada*, la remuneración del trabajo es fijada en términos del producto final. (...) Es claro que ambas formas tienen como denominador común el hecho de que, en última instancia, el precio acordado tiene en cuenta, implícita o explícitamente, el cálculo de las horas consideradas necesarias para efectuar el trabajo. En realidad, esa diferencia puede explicarse al ver la forma de pago de tareas como más próxima al salario por tiempo y la *empreitada* como más próxima al salario por pieza”. (Lins Ribeiro, 2006: 147-148). En ambas situaciones, lo que está en juego es la intensificación del ritmo de trabajo, que hace que en una misma unidad de tiempo sea mayor el trabajo prestado. Al profundizar en las bases de aceptación y la disposición de los obreros a aceptar estas formas de explotación, llega una conclusión muy importante. En sus palabras: “En última instancia, la tarea y la *empreitada*, por más que esta última pueda adquirir apariencia de no ser medida en horas, pueden ser vistas como una negociación de horas, la unidad patrón de pago por el trabajo en la construcción civil. El consenso surge justamente de una ilusión para el operario, compuesta tanto de la autonomía de que pasa a gozar, como la ventaja de terminar

---

368 En la crisis del 2001, seguían cumpliendo horario, pero al no tener la misma cantidad de trabajo que antes, llegaron a cobrar un tercio o menos del salario que habían cobrado previamente.

antes”<sup>369</sup>. “El hecho de que la intensificación del ritmo de trabajo no sea visible en términos de horas produce una cuantificación del tiempo que lleva al operario a pensar que ha ganado en la tarea por no haber trabajado algunas horas que fueron cobradas. (...) Creando un sistema donde parece haber ganancia de horas no trabajadas, el capitalista asegura que este mecanismo sea deseado por los propios trabajadores que, de hecho, pasan de una tarea a otra con el objeto de obtener más horas ‘no trabajadas’...” (Lins Ribeiro, 2006: 151-154)

En el caso analizado por Lins Ribeiro, los trabajadores perciben que están cobrando horas “no trabajadas”, cuando en realidad, al intensificar el ritmo de trabajo, la cantidad de trabajo entregada al capitalista es la misma. En el caso de las empresas tercerizadas analizadas aquí, esta situación no se da en estos términos, ya que, como dijimos antes, la relación de salario por tiempo tiene un nuevo velo para los trabajadores constituido a partir de que ellos mantuvieron internamente la modalidad salarial que tenían cuando eran dependientes de Siderar, lo cual no inhabilita que, en última instancia, la cantidad de horas realmente trabajadas continúa siendo la unidad de medida de sus ingresos.

*“Claro, si bien nosotros teníamos que tener cierta cantidad de horas mensuales, muchas veces no se podían cumplir la cantidad de horas, no nos daban [trabajo], entonces bueno, nos teníamos que arreglar con lo que teníamos, ¿entendés?”<sup>370</sup>*

Más allá de las diferencias, hay cuestiones que invitan a reflexionar. Cuando se preguntó cómo se elaboraban los presupuestos por trabajo terminado, uno de los encargados dijo que en algunos casos convenía poner más horas de las que se suponía que iba a requerir el trabajo, ya que, de esta manera, a veces se “ganaba” –cuando el trabajo requería menos horas–. Sin embargo, a veces se “perdía” –cuando el trabajo finalmente llevaba más horas del que se había presupuestado. Cuando se habla de que se “gana” porque se cobró un número de horas aparentemente “no trabajadas”, estamos en el mismo caso que plantea Lins Ribeiro, una percepción que tiene su origen en el ocultamiento de la intensificación del ritmo de trabajo.

Sin embargo, más allá de esta percepción de que a veces “ganan”, el análisis de entrevistas lleva a pensar que son más las veces que “pierden”, al realizar un cálculo presupuestario sobre la

---

369 Cita a varios informantes que reafirman la aceptación y valoración positiva de la *tarea*: uno de ellos decía: “Nosotros preferíamos más la *tarea*. Porque trabajabas más, terminabas más temprano. Te ibas más temprano, rendía más (peón)” (Lins Ribeiro, 2006: 151).

370 Arturo, Op.Cit.

base de una cantidad de horas menor a las realmente necesarias, teniendo en cuenta, además, la constante presión de la empresa principal para que “bajen” los costos.

*“Te da bronca viste porque estamos haciendo tan bien las cosas, estamos laburando como perros y la empresa ino te da un peso!”<sup>371</sup>.*

Esta expresión “la empresa no te da un peso” refiere específicamente a una “ganancia” empresarial que no existe debido justamente a estas mismas modalidades contractuales, que tienen como base del cálculo, la hora de trabajo

*“si vos lo presupuestas primero, no lo tenés en cuenta [se refiere a errores que se presentan en el proceso de trabajo]. En cambio, si lo hacés después que el trabajo ya está hecho o a medio hacer, te da la posibilidad de manejarlo de otra manera ”<sup>372</sup>.*

Una de las preguntas que surgió con más fuerza en el trabajo de campo era ¿por qué los trabajadores estaban constantemente preocupados porque el taller estuviera “lleno de fierros para arreglar”, si de todas maneras sus salarios, con los que estaban disconformes, permanecían estables? Descubrir que estos obreros estaban trabajando bajo la modalidad de salario por tiempo, permitió entender que la sola existencia de trabajo les generaba tranquilidad, más allá de que los salarios permanecieran bajos y de que su situación de malestar por esta relación trabajo/salario, se mantuviera intacta.

Estas modalidades contractuales constituyeron la base para que la empresa mayor desarrolle una serie de mecanismos que condicionaron a las pymes en sus posibilidades de desarrollo. Más allá de las carencias que muchos trabajadores expresaron respecto de su inexperiencia, la falta de abogados y contadores propios que los asesoraran en esta nueva etapa<sup>373</sup>, se debe señalar la existencia de otros mecanismos ad hoc y manejos utilizados por la empresa mayor. Entre ellos, controles administrativos y contables, exigencias legales, exigencias productivas, y el mecanismo que derivó en la desaparición de la mayoría de las empresas: la dependencia económico-productiva.

El control administrativo y contable se fue profundizando con el correr de los años hasta llegar a ser muy estrictos, exigiendo que la tercerizada envíe todos los meses las liquidaciones

---

371 Ídem ant.

372 Vicente, Op. Cit.

373 En algunos casos inclusive fueron asesorados por profesionales de la misma Siderar, algo que se profundizó en la tesis de maestría, muchas veces desde el temor a que si no aceptaban ese asesoramiento, no los contratarían.



y aportes, algo que garantizaba a la empresa mayor que ante eventuales conflictos no tuviera que responder como “responsables solidaria”. Incluso este control llegó a informatizarse por medio de un software compartido, algo que, no obstante, los trabajadores dudaban que Siderar aplique con todos sus proveedores

*“yo no creo que sea así, que todos los proveedores de Siderar tengan que hacer todo lo que nosotros hacemos” (...) Está directamente relacionado con eso (...) yo estoy seguro de eso porque en la medida en que nosotros sigamos teniendo el 90% o el 80 % de la facturación [con ellos], haber sido... haber estado en relación de dependencia con ellos, y con una serie de contratos que nos van ligando año a año a Siderar... la relación de dependencia sigue existiendo... entonces yo creo que todo este tema de mandar siempre las liquidaciones está directamente relacionado con eso”<sup>374</sup>*

Desde la perspectiva de este trabajador, la relación con Siderar, si bien ha cambiado formalmente, conserva un rasgo histórico de “dependencia”. Esta percepción tiene su contraparte en Siderar, cuando personal jerárquico definió que la relación con Cimet era “como tener el taller mecánico, nada más que afuera”.

La dependencia productiva fue un aspecto característico de todos los emprendimientos, oscilando según el caso entre un 85 y un 95 %. Ninguna de las empresas formadas logró tener una estrategia exitosa de diversificación de clientes, lo que los ubicó en un lugar de subordinación y fragilidad muy grande. Si bien existieron discusiones e intentos de abrir la cartera de clientes, ninguna pudo lograrlo principalmente por priorizar el trabajo para Siderar, que como veíamos utilizaba la fuerza de trabajo sin una regularidad. Esta irregularidad condicionó la gestión de los tiempos de las empresas, que no se atrevían a tomar nuevos trabajos que le impidieran hacer frente a las demandas de Siderar.

Uno de los trabajadores de Cimet decía que podían trabajar más de 9 horas diarias y así tomar nuevos clientes. Sin embargo, la extensión de la jornada de trabajo resultaba improbable, entre otras cosas porque el promedio de edad de los socios rondaba en 64.7 años, y muchos de ellos ya estaban jubilados. La vulnerabilidad económica-financiera y la ausencia de “ganancia” de la empresa, tampoco les permitían contratar más personal.<sup>375</sup>

---

374 Vicente, Op.Cit.

375 Si bien contaban con algunos empleados, estos eran pocos (entre 5 y 10 dependiendo el período) comparados con el tamaño del taller.

Con respecto a las ganancias, es interesante retomar el testimonio de un trabajador que comentaba el siguiente diálogo con los jefes de Siderar:

*“Te enseñaban que tenías que entender que tenés que salir de mamá Propulsora, que tenés que salir a buscar novia, porque mamá no te la va a conseguir... que teníamos que salir a buscar laburos afuera para obtener la ganancia líquida que esperábamos”<sup>376</sup>*

Les explicaban que Propulsora no les dejaría ganancia. Aquella propuesta de que se convirtan en “empresarios”, no incluía la posibilidad de obtener ganancias, sino sólo magros salarios, reproduciendo en algunos aspectos la relación capital-trabajo previa, pero prescindiendo de las responsabilidades que para Propulsora implicaba la relación.

### **La presión y la mala sangre. Percepciones sobre los padecimientos cotidianos**

Al pasar varias horas en el taller, escuchar desde el primer día que ellos apenas “sobrevivían” como empresa, oír sus enojos contra Propulsora, contra los maltratos que habían sufrido desde el momento en que se “privatizaron”, consideraba que al indagar por las condiciones de salud y trabajo me encontraría con que, desde su perspectiva, también habían empeorado. Sin embargo, no fue tan así. El pesar y la angustia que les generaba el hecho de no poder progresar como empresa ni individualmente y que reconocían como fuente de padecimientos físicos y emocionales, era contrastado con el recuerdo de cuando eran empleados directos de Propulsora y estaban sometidos a presiones y tensiones que también padecían<sup>377</sup>. Si bien muchos de ellos realizaban turnos rotativos, lo cual los convierte en cuerpos disponibles para la empresa, en general, estas empresas tienen la capacidad de aplicar un “poder organizativo coercitivo” que “se establece a partir del momento en que ningún obrero puede planear un ‘proyecto de vida’ sin tomar como punto de partida el tiempo y la energía que tienen que dedicar al trabajo” (Laurell, 1978:4). La sensación de que deben estar disponible “24 horas”

---

376 Martín, Op.Cit.

377 Cristina Laurell quien realizó un estudio sobre los trabajadores siderúrgicos mexicanos y cómo fue afectada negativamente su salud a partir de la reestructuración, plantea: “En Chile y Argentina se dieron procesos semejantes y aun más agudos debido a la aplicación de políticas económicas, bautizadas de shock por la escuela de Chicago, iniciadas en los años 1975 y 1976 respectivamente, que tuvieron como requisito político previo los golpes militares y el ejercicio de una profunda represión contra el movimiento obrero” (Laurell, 1982: 24)

para la empresa, se repite en muchos testimonios más allá de encontrarse en relación de dependencia o como tercerizados.

Por otro lado, la relación entre trabajo, cuerpo y salud se planteó como una relación contradictoria. Por un lado, el trabajo constituye y valoriza, por otro insatisface, cansa, desgasta, enferma, mutila. Esta contradicción nace en el hecho de que la fuerza de trabajo y el cuerpo obrero son los medios principales para la reproducción, y como tales han sido valorados como mercancía dispuesta o disponible para el trabajo asalariado (Esponda, 2011).

En este balance contradictorio, no hay una visión unívoca respecto a su pasado como trabajadores en Propulsora. Por un lado, la mayoría cree que las condiciones de trabajo eran más duras allí, y muchos se alegran de haberse alejado de ese régimen. Sin embargo, desde el punto de vista salarial, si comparan su situación económica actual con la pasada, muchos plantean que hubieran preferido continuar como empleados de Siderar, ya que de esa manera hubieran, al menos, evitado las angustias y dolencias por la falta de ingresos. La exigencia sobre la productividad de los cuerpos fue visto como un objetivo primordial de Propulsora

*“Julián: si pensás... respecto si... eh.... ¿por qué arma esto Propulsora? Mi pensamiento era que lo armaba porque vos ibas a rebajar, de otra manera, porque ojo lo que vinimos hacer acá era lo mismo que hacíamos allá. No se hacía con más calidad, no se hacía con más tiempo, no, al contrario, te tomabas los tiempos históricos de cada trabajo, se respetaba eso, lo que sí después de 5 años [acá] empezaron a achicar tiempo, a achicar tiempo, a achicar tiempo y bue es así, el valor horario, a bajar el valor horario, una vez que vos estás en la calle ya dejaste de ser el... el hijo de Propulsora y te ponían a vos, te decían necesito dos presupuestos o tres, te daban a vos, a vos a vos y a ver quién ganaba, y quien ofrecía mejor trabajo por la misma guita.*

*Antropóloga: ¿Cosas que por ahí estando adentro no las hubieran logrado? Por ejemplo, achicar los tiempos o...*

*Julián: ¡No no! y bueno yo te decía que empezaron a presionar sobre eso y como no lo pudieron modificar...”<sup>378</sup>*

Si bien este trabajador evaluó que la manera de lograr la intensificación del trabajo y la desvalorización del precio de la fuerza de trabajo fue a partir de las tercerizaciones, también recordó cómo se trabajaba en Propulsora y el intenso ritmo que por momentos les era exigido

---

378 Julián, Op.Cit.

*“Julián: no, nunca cumplí el rol de supervisor. Eh... lo único que pedí alguna vez cuando ya tenía 10 años y ya estaba cansado de, cansado no, ya había estado mucho en esa máquina, me daba como descanso ir a otra, me iba a recocado, iba a la grúa, la grúa era un mes de descanso, porque la presión respecto de la grúa, respecto de la demora, no existe casi. Excepto algunas grúas de cargas puntuales. Pero para que te des una idea, en la primera línea que yo estaba, 3 minutos de demora y había que anotar la causa.*

*Antropóloga: ¿Tres minutos qué?*

*Julián: de demora. Se paró la línea por cualquier excusa se rayó la chapa, se paró el motor, se saltó la brida, los frenos, la sisaya, lo que sea, cualquier maniobra que salte, alguna proyección o... más de 3 minutos se anotaba la causa y después se analizaba que se podía hacer para que no vuelva a pasar. Para que tengas idea de la presión que existía: 3 minutos, vos en tres minutos en 500 metros estabas así corriendo y diagnosticando el problema y sabiendo que bueno esa presión era la del principio... ¡que vivía con acidez! ¿Viste? al principio yo me acuerdo que estaba mal, me caía mal todo, el café, el té, el yogur, todo me hacía acidez. Esa acidez porque estaba en un lugar en el que había ácidos y a la vez estaba con presión. Se calma cuando aprende”<sup>379</sup>*

La grúa puede ser vista como un “descanso”, para quien no trabaja allí meses y años. En primer lugar, es un puesto de gran responsabilidad por las maniobras peligrosas realizadas a 30 o 40 metros de altura, pero también está sometido al cansancio y aburrimiento que genera el encierro en cabinas pequeñas, una rutina monótona, repetitiva. Muchos han hablado de problemas psicológicos como consecuencia de la altura y el aislamiento.

La expresión “Se calma cuando aprende”, indica que existen padecimientos vinculados a determinadas situaciones laborales que aquejan, muchas veces por falta de experiencia. En ese sentido, los operarios de las líneas productivas parecen ser los más exigidos porque “la producción era sagrada”<sup>380</sup>. Algunos compañeros no soportaron la presión

*“Patricio: la presión que ejercen adentro es terrible, y hay gente que no lo soporta, no lo soportó.*

*Gregorio: no lo soportó.*

---

379 Ídem ant.

380 Lucas, Op. Cit.

*Patricio: no son todos iguales, unos lo soportan y otros no lo soportan, hay muchísima gente que no lo soportó*<sup>381</sup>.

Ese “no soportar” en muchos casos significaba la muerte. El infarto es una de las enfermedades más recurrentes en la memoria de los obreros

*“Marcelo: (...) hoy si hubiera estado [en Siderar] estaría mucho mejor que acá y todo pero no sé si estaría vivo... porque es una fábrica de locos y de infartados*<sup>382</sup>

En la nueva situación por momentos sienten que “acá es más tranquilo”, “allá [en Propulsora] era una bomba de tiempo, se trabajaba demasiado”.<sup>383</sup> Entre sus padecimientos actuales, también se encuentran aquellos que empezaron cuando eran trabajadores directos: hipertensión, diabetes, colesterol, problemas estomacales como acidez, cardiopatías; accidentes cerebro vasculares, episodios aislados de infecciones en los pies por el uso de botines, hepatitis, problemas de vesícula, entre otros; y por último problemas más relacionados con factores de índole psicológica como depresiones, ataques de pánico, ansiedad, “mal humor”, taquicardia por nervios o discusiones en el lugar de trabajo e insomnio. Los relatos de los trabajadores respecto de sus problemáticas de salud y el tratamiento que daba la empresa a las mismas, denotan la incidencia del MMH (Modelo médico hegemónico) en el ámbito fabril, que Menéndez caracterizó como jerárquico, asimétrico, clasista y racista (Menéndez, 1990:91) :siempre en situación de inferioridad frente a los médicos y/o enfermeras de la empresa, e incluso frente a los supervisores y jefes de sección que en muchos casos los inducían a continuar a pesar de sentirse enfermos o luego de algún accidente, ya que la atención estaba subordinada a las necesidades de producción. Asimismo, se expresó una tendencia a la responsabilización e individualización de los problemas de salud del obrero. En los próximos capítulos se expresarán estas cuestiones a partir de la situación de un trabajador tercerizado diabético.

De la experiencia específica a partir de haberse “privatizado”, surge la expresión de hacerse “mala sangre”, que incluso, ha sido considerada como causa de muerte

*“Eugenio: Cuando se estaba por formar esto y había un compañero que no quería venir... íbamos a hablar con él ‘- ino! Vení con nosotros vamos a hacer plata! (...) ¡Pa*

---

381 Patricio, Op. Cit. Y Gregorio, ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, socio de Ticem. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda del el 12 de noviembre de 2010.

382 Marcelo, Op.Cit.

383 Rubén- Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1967 y se retiró en 1993, socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 21 de diciembre de 2010.

*convencerlo pa que venga!, ahora el que vino, como vino [ nombra a un compañero]... se murió, por la mala sangre que se hizo... ise murió! ¿Y con qué le pagás a la mujer lo que le pasó? (...) él privatizó sólo parte eléctrica, lo mandaban a varias empresas que ellas tienen en Rosario, San Nicolás... él se privatizó sólo... hay que tener coraje para privatizar... porque vos te enfermás ¿y qué? ¡No podés cumplir con el trabajo! Estuvo varios años... ¡hasta que se murió! Se habrá hecho... ¡también se habrá comido cada problema!”<sup>384</sup>*

Este caso muestra los problemas de los trabajadores que han sido subcontratados como empresas unipersonales, situándose en el extremo de la fragmentación que produjo la tercerización laboral.

Asimismo, hubo dos casos de depresión que finalizaron con la muerte de los compañeros, uno de ellos se suicidó y el otro murió porque “se abandonó”

*“Nelson: bueno y así como él... un compañero nuestro se murió.*

*Eugenio: no quiso tomar más remedio. A mí me vino a hablar Jorge, mirá hablalo porque no está tomando los remedios, se abandonó y no quiere tomar más los remedios.*

*Nelson: tenía tal depresión, tenía tal depresión... yo me acuerdo Emilio (...)*

*Humberto: tenía problemas en la casa con la señora, que no hay plata, que falta plata y... hasta que le agarró cáncer, cáncer y tampoco tomaba los remedios.*

*Nelson: sí, no, si él tuvo una depresión muy grande... una depresión”.*

\*\*\*

*“Carlos: otro muchacho que se suicidó, antes de matarse me contaba ‘no la empresa está ya me tiene podrido ’”<sup>385</sup>.*

Algunos de los trabajadores que se “privatizaron” y cuyas empresas presentaron quiebra a raíz de la crisis del 2001, sufrieron diversos problemas de salud, desde situaciones de depresión que han requerido tratamiento psiquiátrico hasta problemas cardíacos o de cáncer que han culminado en la muerte.

---

384 Entrevista colectiva entre Eugenio (Ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993. No tuvo militancia sindical en la planta), Humberto (Ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993. Tuvo militancia sindical en la planta) y Nelson (Ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993,). No tuvo militancia sindical en la planta) Todos socios de Cimet al momento de la entrevista realizada el 17/11/10.

385 Carlos, op.cit. Entrevista realizada el 25/11/2006.

Más allá de privatizarse o continuar como directos, hay una constante en cuando a las condiciones de trabajo y salud que indica que ambas situaciones son perjudiciales en distintos aspectos y en distinta medida. No siempre se llega a distinguir un único origen de lo que se siente o ha sentido en el pasado como “presión” o “mala sangre”, situándolo por momentos en la urgencia y/o la rapidez exigida en la resolución de un problema, las jornadas extensas, los trabajos rutinarios y repetitivos, la cantidad de horas de trabajo necesarias para cubrir un salario de subsistencia; la falta de trabajo o el temor a la discontinuación de los contratos o el desempleo. Lo que diferencia claramente la nueva situación laboral de los tercerizados es la transferencia de responsabilidades, de la gran empresa hacia las pequeñas, sobre aspectos financieros y productivos que determinan las posibilidades de subsistencia, en un marco de total dependencia productiva.

### **Crisis y cierre de la mayoría de las empresas**

El temor a la discontinuación arbitraria y sorpresiva de los contratos por parte de Siderar, sentido y traído constantemente al relato como una amenaza latente, evidentemente estaba fundamentado. Entre el año 2000 y 2001 Siderar discontinuó los contratos con la mayoría de las empresas formadas, aduciendo problemas de corrupción con una de ellas. Sin embargo, una de las cuestiones concluidas a partir de la investigación es que Siderar tuvo otros motivos que tenían que ver principalmente con una reestructuración de la red de proveedores.

Paralelamente, la situación de dependencia y condicionamientos en que se encontraban las tercerizadas, les impidió sobrevivir (Esponda 2012). En primer lugar, se pudo corroborar la existencia de un sistema de endeudamiento, que comenzó con la compra de las maquinarias a Propulsora; a partir de adelantos de dinero que en muchos casos no pudieron ser “abonados” por falta de asignación de trabajos

*“nos adelantaban suponete 100.000 pesos y nosotros devolvíamos en horas, pero no nos daban el trabajo como para devolverles, siendo que teníamos la capacidad para hacerles no 100, sino hacerles 200”<sup>386</sup>*

---

386 Marcelo, Op. Cit.

En otros casos, si bien les fue asignado trabajo, existían importantes demoras en los pagos por parte de Siderar. Más allá de estas diversas situaciones, por medio de estas “deudas” cruzadas, la empresa mayor manejaba los tiempos productivos y financieros de la empresa menor. Estas “deudas” se abonaban en horas de trabajo en los momentos en que Siderar lo requería, lo que derivaba en una alternancia entre la intensificación y la subutilización de la fuerza de trabajo:

*“Jorge: claro claro. Pero esta gente es así, no te manda nada...”*

*Antropóloga: ¿Y de golpe todo?*

*Jorge: y de golpe todo, ¿y cómo haces vos? No podés mantener mucha gente, no teniendo este caudal de trabajo...”<sup>387</sup>*

Este mecanismo inverso de endeudamiento, tuvo al menos dos efectos sobre las tercerizadas: por un lado, la empresa mayor lograba la continuidad del trabajo en las condiciones más favorables para ella y, por otro lado, mantenía a las empresas en una situación de subordinación y escaso crecimiento económico. Para hacer frente a sus compromisos salariales, con proveedores y/o con el fisco, en muchos casos recurrieron a endeudarse en condiciones usurarias, por medio del “negrero” (prestamista), o el “cambio de cheques”. Aun así no llegaron a hacer frente a sus deudas fiscales, que en algunos casos terminaron de pagar varios años después de haber quebrado<sup>388</sup>.

Si bien la discontinuación de los contratos fue sorpresiva para los trabajadores, se trató de un proceso, cuyo momento más crítico puede ubicarse en los meses previos

*“A mi cuñado [encargado de una de las tercerizadas] estuvieron un año sin pagarme, pa que no podía pagar los sueldos, hasta tuvo que sacar un préstamo pa pagar los sueldos... y un día le dijo la misma empresa que no podían ingresar más a planta y dice ‘pero cómo un año sin pagarme y encima me echan?’<sup>389</sup>*

Es importante tener en cuenta que en los primeros años algunas de las empresas –a diferencia de Cimet que siempre se mantuvo principalmente con la fuerza de trabajo de los

---

387 Entrevista Op. Cit.

388 En el año 2006, al menos los responsables de dos de los emprendimientos continuaban pagando deudas de impuestos que arrastraban desde el cierre en el 2001

389 Eugenio, Op.Cit.



socios- llegaron a contratar entre 130 y 140 empleados. Frente a las deudas adquiridas, prácticamente en todos los casos, las tercerizadas tuvieron que vender las propiedades – galpones y talleres- que habían comprado con las indemnizaciones de los retiros voluntarios.

Los diversos sistemas de endeudamiento utilizados<sup>390</sup> por Siderar tuvieron entre sus objetivos principales: hacer frente a las necesidades y urgencias del proceso productivo mayor sin que eso implicara un aumento de los costos de producción –ya que habían logrado flexibilizar la utilización de la fuerza de trabajo; y por otro lado, mantener a las empresas en una situación de subordinación, no sólo por temor a la pérdida de trabajo, sino que al obligarlas a recurrir a prestamistas para hacer frente a los compromisos, se cerraba el círculo de la dependencia económica.

Otro hecho recordado como el que precipitó las crisis de las empresas tercerizadas fue la decisión de Siderar de bajar el valor de la hora trabajo, entre fines de 1998 y principios de 1999. Se han descrito diferentes, si se quiere veladas, en que la empresa mayor logró disminuir los costos de la mano de obra: utilizando la modalidad de salario por tiempo en los dos tipos de contratos; pagando un menor precio por la hora de trabajo nocturna o de emergencia; intensificando el trabajo a través de –por ejemplo– las “deudas” de trabajo que acumulaban las tercerizadas y Siderar reclamaba en ocasión de necesitarlas, o también disminuyendo paulatinamente las horas consignadas para un trabajo que se repetía habitualmente. Sin embargo, en este caso, no se trató de formas veladas de disminución de los costos, sino que de manera arbitraria en una renovación de contrato se bajó el precio de la hora de trabajo. Hay disidencias respecto de si se bajó un peso, dos o tres, lo cual implicaba de un 10 a un 30% aproximadamente de caída. Más allá del monto específico, todos recuerdan que implicó una pérdida tan importante que terminó de “liquidarlos”.

Si bien existen distintas versiones respecto de cómo ocurrió esta desvalorización, y principalmente de cuál fue la empresa que acepto inicialmente la disminución perjudicando al

---

390 Otra forma de endeudamiento se verificó cuando, en la segunda mitad de la década, Siderar comenzó a exigir certificaciones internacionales a sus proveedores. Si bien la mayoría de las empresas comenzó el proceso de inscripción y capacitación, tuvieron que endeudarse nuevamente con Siderar y/o con financistas en miles de dólares, para realizar las transformaciones edilicias, administrativas, de organización del trabajo necesarias. Algunos trabajadores evaluaron este hecho como otra estrategia para perjudicarlos, ya que al poco tiempo de comenzar el proceso de acreditación y endeudarse con miles de dólares, Siderar dispuso la discontinuación de los contratos

resto<sup>391</sup> es claro que –en cualquiera de los casos– no pudieron hacerle frente colectivamente a esta situación.

Finalmente, hacia fines de los 90 y principios del 2000, la mayoría de las empresas tuvo que cerrar, cuando, al decir de uno de los referentes, “no pudimos más”. Ante esta situación decidieron juntarse integrantes de al menos 3 de las empresas, con un grupo de abogados. Según el testimonio de uno de los trabajadores que motorizó estas reuniones, luego de explicarles su situación, los abogados les dijeron

*“ustedes están en relación de dependencia por dos motivos principales: la facturación, el concepto y la regularidad de los trabajos durante los 11 años y porque el 90% de la producción es para Siderar, pero esto hay que demostrarlo”<sup>392</sup>*

Juntaron todos los papeles para hacer una presentación colectiva, que finalmente derivó en indemnizaciones individuales.

A partir del cierre de estas empresas de ex trabajadores, Siderar reestructuró la red de proveedores y comenzaron a tener mayor peso empresas de mayor tamaño, algunas incluso multinacionales. El sueño de “ser empresario”, para la mayoría, duró menos de una década.

### **“Vivir como apagados”. *Liminalidad* en el caso de las empresas tercerizadas formadas por ex trabajadores**

Estas tercerizaciones por medio de la subcontratación de empresas de ex trabajadores generaron una gran dificultad para la acción colectiva. Las formas de relación construidas entre éstas, la empresa mayor, el estado, los sindicatos y las fuerzas del mercado en general, colocó a los trabajadores tercerizados en una posición estructural ambigua, al no estar identificados claramente ni como capital ni como trabajo. Varios aspectos abonaron esta situación: la relación con Siderar se modificó fuertemente ya que empezaron a negociar el precio de su trabajo como si tratara de “agentes” del mercado en igualdad de condiciones; asimismo mantuvieron una

---

391 Algunos trabajadores creen que fue el presidente de Cimet quien aceptó la disminución, otros creen que fue Tecniplas, la empresa posteriormente acusada de estafa a Siderar: “fuimos vilmente utilizados por Tecniplas. Los de Tecniplas bajaron el valor horario de \$9,6 a \$, entonces la empresa nos decía que si ellos podían trabajar por 9 pesos, todos los demás también teníamos que poder. Ahora sé por qué podían trabajar a 9 pesos: porque afanaban, podían sólo por eso, no había otra forma de poder”. (Martín, Op. Cit.)

392 Martín, Op. Cit.

dependencia productiva muy grande con esta empresa (cerca del 90% de su producción respondía a pedidos de Siderar); las modalidades de contratación escondían formas de salario por tiempo, que los llevó a percibir en 2012 alrededor de un 50% del sueldo que les correspondería cobrar como trabajadores en relación de dependencia. Por otro lado, tuvieron dificultades para la incorporación de recursos humanos jóvenes y la expansión de la cartera de clientes. Todos estos factores, entre otros que no se profundizan aquí, los ubicó en una situación de subordinación muy clara frente a Siderar. Por otro lado, comenzaron a tener grandes obligaciones impositivas con el Estado y a ser objeto de sus múltiples controles. A su vez, no sólo dejaron de pertenecer a un sindicato, sino que pasaron a ser tratados por el sindicato como empresarios que debían ser controlados.

Las dificultades para la acción colectiva tienen sus orígenes en cuestiones históricas y estructurales sobre las que es necesario reflexionar.

En primer lugar, esta “conversión” de ‘obreros’ a ‘empresarios’ no fue posible, ya que los obreros quedaron ubicados en una situación intermedia, tanto objetiva como subjetiva, que los inhabilitó a ser “empresarios”, pero también los inhabilitó a ser “obreros”.

En este sentido, resulta útil retomar la noción de *liminalidad* que Turner utilizó partiendo de Van Gennep y las tres fases en todo rito de paso o “transición”: separación, margen (o *limen*), y agregación. A fines de pensar este caso se revisan especialmente las características de la segunda fase.

En esta segunda fase, el período liminal intermedio, las características del sujeto ritual son ambiguas, ya que “atraviesa un entorno cultural que tiene pocos, o ninguno, de los atributos del estado pasado o venidero” (Turner, 1988:101). Este estado elude o se escapa del sistema de clasificaciones que normalmente establecen las situaciones y posiciones en el espacio cultural. Las personas que atraviesan este estado, no están ni en un sitio ni en otro, por lo cual la *liminalidad* es comparada con la muerte, con encontrarse en el útero materno, con la invisibilidad, con la oscuridad. Turner plantea que, en los rituales, normalmente se representa a estos seres como totalmente desposeídos, que no tienen *status*, propiedades, y su conducta suele ser pasiva o sumisa, deben obedecer implícitamente a sus instructores y aceptar cualquier castigo que pueda infringírseles. A pesar de las diversas situaciones, define ciertas características comunes a la fase

liminal: 1) caen dentro de los intersticios de las estructuras sociales, 2) se encuentran en sus márgenes, 3) ocupan sus últimos peldaños.

Volviendo al caso, si bien no se puede pensar –como plantea Turner para sus estudios tribales– en un momento “sin estructura” que permite el surgimiento de “la *communitas*”, estas conceptualizaciones ayudan a reflexionar sobre las características de un estado de transición, situado en los márgenes y de manera subordinada. Estos obreros se encontraron en un estado en que habían perdido casi todos los atributos del estatus previo (obreros asalariados), pero en el que tampoco habían incorporado los atributos del nuevo estatus (empresarios). Una de las grandes diferencias con los ritos de paso o transición, es que en este caso ese estado de transición paradójicamente se ha mantenido estable durante décadas.

A estas cuestiones más de índole estructural se le sumaron cuestiones de la experiencia histórica y los deseos de salida de una posición de clase subordinada. Si bien los trabajadores a su manera remarcaron que se han sentido orgullosos al convertirse en “dueños” de su propia empresa, también reflexionaron que ese sentir fue inducido desde el inicio

*“Saúl: ¿cómo nos lo pintaron...? como algo cautivante, hermoso, algo lleno de esperanza.*

*Antropóloga: Concretamente ¿qué les decían ellos? que vos me decís ¿cautivante?*

*Saúl: y cautivante desde el momento que te sentís dueños, es como cuando compras una casa, esto es mío, vos entrabas a la mañana, respirabas y decías de acá hasta allá toda una manzana...”<sup>393</sup>*

La expresión “como nos lo pintaron”, establece una distancia entre algo “real” y una “pintura” de esa situación. Otros afirmaron haber sido “embaucados”, “ingenuos” al creer que Siderar les iba a permitir progresar. El adjetivo “cautivante” es muy llamativo, ya que, si bien está utilizado como algo motivador, atrayente, también remite a algo externo y que puede mantenerlos cautivos.

Uno de los cuestionamientos más comunes entre estos trabajadores se refería a qué implicaba en el día a día ser “dueños” y no “empleados”, lo que los llevaba a preguntarse cuál era la figura del patrón y los jefes presentes en este tipo de empresas. En primer lugar, si bien no había un

---

393 Saúl, Op. Cit.

“patrón” tan claro como lo estaba en Propulsora, por medio de una estructura jerárquica bien definida, el patrón estaba presente, aunque personificado en múltiples agentes.

En primer lugar, Propulsora como empresa, siguió constituyéndose como el patrón, desde el momento en que imponía condiciones, plazos, supervisiones, normas, precios, etc. Por otro lado, algunos “socios” que eran los referentes y como tales definían las políticas de las pequeñas empresas, también se constituían un poco en sus jefes

*“Julián: sí. Para generar cosas. Yo cuando vi todas estas máquinas dije ‘¡las cosas que se pueden hacer!’ pero no, porque yo tenía la idea de que todos eran profesionales, profesionales en sus oficios y después vi que no era tan así. No eran todos creadores, todos generadores de cosas. ¡No! acá entre que le dás el material, le decís cómo, le decís...”*

*Antropóloga: Claro, muy supervisado.*

*Julián: ¡demasiado! Nadie cre... entonces nadie creció. Nadie creció. Es como que siguen allá... en ese aspecto, es como que te vienen a preguntar hasta el más mínimo detalle... cortan algo y si hay que limarlo, cortan algo y si hay que limpiarlo... cortan algo y si...”*<sup>394</sup>

Sin embargo, al no estar definidos los roles en una estructura normativa dentro del taller, las relaciones en muchos casos se tornaban conflictivas y como todos eran “socios” con el mismo capital accionario, les resultó difícil encontrar maneras de resolución de conflictos con criterios colectivos

*“hay que ser conscientes de que somos todos dueños (...) No puede ser que uno trabaja y otro está al lado tuyo y se ponga a leer el diario. No lo podés permitir a eso, ¡uno tiene que venir acá y trabajar...! ¿Estás descontento? Bueno podés estar descontento pero...”*<sup>395</sup>

El testimonio anterior resalta fuertemente el problema de no tener un patrón visible a quien comunicarle los reclamos. Es decir, si bien hay descontento por las condiciones de trabajo y salariales y la manera de expresarlo es ponerse a leer el diario, esa actitud no genera ninguna transformación substancial de la situación que produce el descontento, sino que acentúa la fragmentación interna. Uno de los trabajadores dijo “no sabemos si somos empleados de Siderar,

---

394 Julián, Op. Cit.

395 Lucas, Op. Cit.

si somos de Cimet...”. La definición de cuál era su posición era fundamental para poder emprender modificaciones.

La consciencia sobre la gravedad para la empresa de estas fragmentaciones internas, está en relación directa con la consciencia sobre las transformaciones respecto de la posición que ocupaban antes y la posición que ocupaban en el presente, a partir de que Propulsora logró llevar adelante una estrategia para que fueran los mismos trabajadores quienes se hicieran cargo de su propia explotación, poniéndolos a competir en el mercado.

Por otro lado, esta situación se profundizó con un Estado que no los protegió, negó tener un rol de intermediario entre los intereses de los grandes grupos económicos y las pequeñas empresas, y con un sindicato que tampoco intervino entre sus antiguos afiliados y la gran empresa, so pretexto de que se habían convertido en empresarios.

La forma en que los trabajadores de estos emprendimientos caracterizaron al Estado, estuvo vinculado a su rol como recaudador impositivo. No tuvieron presente ninguna ayuda realmente importante por ejemplo a través de políticas de subsidios o promociones industriales

*“(...) el gasto fijo es altísimo y tenés un socio mayoritario que te lleva el 42 % de todo lo que ganás que es el Estado. (...) sí el Estado... el 41, 42 %, entre ingresos brutos, la tasa de seguridad e higiene... el costo de garantía... bueno el costo de garantía no llega... pero bueno implícitamente va adentro, el estado se queda con el 42% de lo que ganás”<sup>396</sup>*

Por otro lado, la relación con el sindicato tampoco les trajo beneficios. Una vez retirados y convertidos en “dueños”, no tuvieron más relación con el sindicato, hasta el momento en que formaron otra empresa, Teyco<sup>397</sup>, a pedido de Siderar

*“Antropóloga: me decía Adrián que ¿lo de UOM empieza a ser a partir de Teyco?  
¿Que antes ustedes no estaban en UOM?*

*Arturo: claro nosotros no estábamos en UOM*

*Antropóloga: Porque ¿ustedes mucho tiempo estuvieron sin sindicato?*

---

396 Marcelo, Op. Cit.

397 Teyco es una tercera empresa formada por los mismos socios de Cimet, que agrega una intermediación más entre ellos y Siderar.

*Arturo: exactamente, cuando nosotros estábamos como monotributistas no... éramos todos patronos... entonces ahí empieza todo... cuando ya después (...) nos pide Siderar formamos Teyco, pero el sindicato acá, hace un año que está, durante tanto... 15 años nunca entró, porque considerábamos que... o sea... ¡ojo! Yo considero que toda persona tiene que tener alguien que defienda lo que es su posición tanto a nivel legislativo como laboral, para que no haya abusos de ambas partes, que no sea un negociado, muchas veces se han hecho los negociados cuando te ven débil porque sos un operario y no tenés respaldo y otra cosa también, sos débil también cuando no tenés una empresa importante que vos en determinado momento no tenés un respaldo económico”<sup>398</sup>*

El testimonio anterior da cuenta de algo muy importante a partir de que se extendió en nuestro país la tercerización laboral: la necesidad que tienen muchas empresas chicas de respaldo frente a quienes las subcontratan. Es notable que desde la conducción de la UOM se desconoció esta situación y si bien se promovió la “privatización” de sectores porque iba a ser en beneficio de los trabajadores, en ningún momento se acompañó el proceso en el cual se sabía que la relación con Propulsora iba a ser claramente asimétrica y jerárquica. Al contrario, la UOM entró en escena nuevamente como controlador junto al Estado, en la peor crisis que atravesaron las pymes, para “defender” los derechos de los empleados que Cimeta despidió, como alternativa al cierre de la empresa durante la crisis del 2001

*“no, acá hubo reuniones con la UOM cuando en el 2001 que hubo que echar a unos cuantos empleados, entonces se hizo reunión con el Ministerio de Trabajo, la UOM y nosotros, que se llegó a un acuerdo la forma de indemnizar a la gente, y ese fue el único contacto”<sup>399</sup>*

Este accionar de la UOM, que resulta acorde con una entidad sindical, sin embargo, plantea dudas sobre el accionar previo. Un trabajador decía que la empresa los había “mandado al matadero”, pero lo había hecho con la ayuda de la conducción de la UOM que promovió la formación de empresas.<sup>400</sup>

Otro aspecto de esta crisis de identidad se expresó en una nueva fragmentación con sus antiguos compañeros. Aunque la mayoría de los retirados afirmaba en el 2010 que hacía años que

---

398 Arturo, Op. Cit.

399 Saúl, Op. Cit.

400 Es importante tener en cuenta que el secretario general de principios de la década del 90, momento en que se habían “privatizado”, continuaba en ese momento conduciendo la UOM seccional La Plata.

no “pisaba” la planta, mantenían ciertos contactos con jefes y encargados de Siderar, que anteriormente eran “compañeros” y en esta nueva situación los sentían como “verdugos”

*“Gregorio: y al final fuimos verdugueados por nuestros propios compañeros, mientras que estuvimos ahí adentro... eran todos compañeros, tomábamos mate juntos, después fueron nuestros propios verdugos. Y siguen siendo... En definitiva, cuando se atrasan los pagos, que tiene que cargar las facturas, es uno que estuvo con nosotros y ‘no, hoy no tuve tiempo’, ‘pero mirá que tengo que comer mañana’*

*Antropóloga: ¿Y vos que decís te verduguean tus propios compañeros, eran todos compañeros?*

*Gregorio: y éramos todos empleados de Siderar (...) Y hoy sos un paria, pero cuando te necesitan, sos un rey, number one”.<sup>401</sup>*

La consideración sobre algunos ex compañeros como “verdugos” fue una de las más duras expresiones escuchadas, aunque no compartida por todos. Algunos más bien sitúan esas actitudes dentro de las características de la posición laboral que ocupaban sus antiguos compañeros. Más allá de estas diversas percepciones, como veremos en el próximo capítulo, lo cierto es que las diversas conducciones del sindicato e incluso de la comisión interna no han revisado críticamente lo sucedido con los ex trabajadores retirados y que continúan en relación productiva con Siderar.

Algunos trabajadores evalúan que la fragmentación fue una estrategia de desmembramiento aplicada por la empresa mayor

*Raúl: “asique bueno, la mal llamada privatización...no fue una privatización, fue un desmembramiento...”*

*Nelson: “es normal eso, vos divide y triunfarás, eso es política. Divide y triunfarás. Vos dividís y triunfás y cuanto más sectorizas... mejor todavía”<sup>402</sup>*

Asimismo, existe una tensión muy importante a partir de esta identidad desdoblada que oscila entre ser empresarios y ser obreros. Más allá de que formalmente todos son dueños, algunos han revelado que no lo sienten así

*“Eugenio: yo quiero aclarar algo. Nosotros pasamos tanto acá que yo no me siento dueño acá. Esto es como si no fuera mía, yo me siento ajeno.*

---

401 Gregorio, Op. Cit.

402 Raúl (Op. Cit.) Y Nelson, Ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, actualmente socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 17 de noviembre de 2010.



*Tobías: claro, la gente ya está cansada (...)*

*Antropóloga: ¿A ustedes les pasa lo mismo? ¿a los demás? ¿Esto de decir no me siento dueño?*

*Mauro: (...) yo no tanto, yo no tanto (...) muchas veces durante años yo digo 'yo soy dueño acá'. Yo digo así para que se acuerden... primero porque me siento así, pero para que el resto también lo sienta así. Yo reconozco absolutamente lo que dice Eugenio, estamos como casi vencidos, y eso hace que... ¿esto será mío, realmente será mío? Todavía estoy convencido de que sí.*

*José: yo también, yo vengo acá y es como si estuviera trabajando en mi casa, ¿viste? haciendo algo para mí. Porque me siento así cuando trabajo, cuando tengo trabajo lo hago tratando de hacer lo mejor posible ¿viste?<sup>403</sup>*

Como se aprecia en la conversación anterior, si bien no todos compartían la sensación de no sentirse dueños, hay algo notable y es la duda respecto de si realmente pueden considerarse dueños. Otro trabajador planteaba: “¿tengo que venir en el colectivo y me dicen que soy dueño de una empresa?”. Las situaciones materiales que enfrentan diariamente les hacen dudar, tal vez no tanto de si son dueños, sino de qué significa ser “dueño” en estas circunstancias.

Hay dos cuestiones a remarcar. Por un lado, la persistencia de la relación salarial como estructuradora de la relación de producción. Incluso si no se plantearan si existe o no ganancia capitalista en su empresa, estarían más convencidos de que son dueños si tuvieran un salario mayor y con él pudieran acceder a logros materiales, tales como terminar la casa, comprarse un automóvil o llegar a fin de mes sin “la sogá al cuello”

*"Jorge: ¿Yo sabés lo que quisiera? Pongámosle el 19, 20: muchachos les voy a pagar... pero la plata... ¡la plata! 500 pesos de anticipo, después te voy a dar lo otro que se yo... pero a ver si me sé explicar. Que se vea que yo no soy en relación de dependencia, eso es lo que yo quiero demostrar, que yo llegue a mi casa y diga tomá, mirá hoy me dieron 500 pesos, que no sea que tenga que esperar, como esperaba en Propulsora, el último día hábil para cobrar...".<sup>404</sup>*

Sin pretender romper con el formato de cobro salarial este trabajador no está pidiendo otra cosa que tener acceso a ingresos que le permitan vivir más holgadamente durante el mes y que de

---

403 Entrevista colectiva con Ex trabajadores de Propulsora, socios de Cimet. No tuvieron militancia sindical en la planta.

404 Jorge, Ex trabajador de Propulsora, se retiró en 1993, socio de Cimet. No tuvo militancia sindical en la planta.

alguna manera demuestren que es “dueño”. El hijo de este mismo trabajador, expresaba su percepción respecto de la mayoría de los dueños

*“Es como que ellos vinieron de Propulsora y vinieron acá y están esperando cobrar el sueldo de Propulsora todavía ¿viste? la mentalidad es esa acá adentro (...) ellos siempre la mamá Propulsora está primero (...) hoy en día mi viejo dice que es un empleado accionista (nos reímos) y yo lo cargo siempre... es un empleado accionista”<sup>405</sup>*

Esta noción de “empleado accionista” se acerca a ese significado ambivalente de ser empresario en esta situación. Estas sensaciones expresan una crisis de identidad: si bien se sentían excluidos de ese colectivo, la clase trabajadora que ya no los contenía, también sentían que su estatus de “empleados”, aunque sin un patrón claramente definido, continuaba vigente. Luego de 20 años, algunos eran conscientes de que no se habían convertido en empresarios, no sólo por el aspecto económico sino porque tampoco contaban con los capitales necesarios, culturales y sociales

*“Alfredo: no es fácil ser obrero un día y pasar a ser empresario.*

*Nelson: empresario, pero ¿viste? uno tiene que estar educado, vos tenés que estudiar, y vas a saber hacer lo que quieras. Vos a un cartonero hoy el dás 100 millones de pesos y al otro día no tiene nada. Vos a una persona instruida, no quiero decir que por ahí la pueda reventar igual, pero ¿viste? Vos tenés que estar enlistado para ciertas cosas... Nosotros éramos galponeros, tendríamos que haber seguido siendo galponeros y la vestimenta vamos a decir de empresarios... nos quedaba grande... nos quedaba grande ¿por qué? Porque no lo hicimos, no teníamos estudio, todos sabemos nuestro oficio, o sea estudio tenemos, pero el estudio del oficio, pero los números... hay cosas que uno no las conoce y viste como es”.<sup>406</sup>*

Su principal capital era el saber del oficio, algo propio, algo que la mayoría amaba y lo habían aprendido trabajando primero *en* Propulsora y posteriormente *para* Propulsora.<sup>407</sup> En cambio, esta denominación de “empresarios” les resultaba ajena, algo externo, una “vestimenta” que no podían portar o estaban incómodos haciéndolo porque “les queda grande”, pero que sin embargo

---

405 Juanjo, hijo de Jorge (socio de Cimet), actual empleado de Cimet y ex trabajador de Siderar hasta que renunció en el año 2000.

406 (Ex trabajadores de Propulsora, se retiró en 1993, socio de Cimet. No tuvieron militancia sindical en la planta)

407 Julián: (...) Decí que hay un pequeño lugarcito para... seguimos queriendo cosas, la verdad es esa, yo por lo menos... yo sigo queriendo mi trabajo de Propulsora. Si me mandaban dos motores y uno venía de la carpintería de al lado y el otro de Propulsora, los dos iguales, aquel se va distinto, es un cachito de uno que se va viste?... mejor pintado, mejor presentado... mejor terminado”

mantenían, no sólo por una necesidad material innegable, sino porque hasta el momento no encontraban otra manera de mantener lo que los constituía y valorizaba

Uno de los trabajadores hizo una reflexión muy importante que permite volver sobre aquella frase que encabeza el apartado: esa noción de “vivir apagado”. Arturo, afirmó

*"Yo prefiero ser capitalista, que no trabajo y capital, o prefiero trabajar y no ser capitalista. Esa es la realidad"*

Entonces surgen las preguntas ¿es posible ser a la vez trabajo y capital? ¿Es esa la situación que estaban atravesando estos trabajadores y atravesaron los trabajadores de las empresas que quebraron? ¿O en realidad hay una crisis porque la posición que se detenta (ser empresarios) no se condice con la posición objetiva en esas relaciones de producción, pero al mismo tiempo tampoco están posicionados en la estructura capitalista como “trabajadores asalariados”?

Estas dos corrientes, aquellos que se consideraban más trabajadores que empresarios, frente a aquellos que se consideraban más empresarios que trabajadores, eran principalmente las que los dividían al momento de finalizar el trabajo de campo en el 2012. Desde aquellas primeras visitas a la empresa, esto había sido iluminado en el transcurso de la investigación.

En una ocasión, mientras esperaba al presidente para conversar en el hall de entrada, se escuchaban algunas voces enardecidas que venían de una reunión que se estaba desarrollando en el salón contiguo. Se llegó a escuchar una discusión sobre si había que hacerle juicio o no a Siderar. Alguno afirmaba que había que hacerle juicio y que no había que “tenerle miedo”, que algún responsable tenía que haber. Al salir, el presidente comentó que en la reunión había informado sobre un pago retrasado de Siderar que estaba poniendo en peligro el cobro del sueldo completo en los días correspondientes.

Él, en ese momento, consideró que hacer juicio no era el camino correcto, ya que se quedarían sin trabajo y tendrían que cerrar la empresa. La imposibilidad de encontrar una solución radicaba en que de la mano con la reestructuración y con la tercerización habían perdido sus derechos como trabajadores. Ya no tenían derecho a utilizar el arsenal de herramientas de la clase trabajadora: paros, sabotajes, trabajo a desgano o cualquier otra forma de lucha contra la patronal. La única salida posible que visualizaban, desde su lugar como trabajadores, era el juicio. Sin embargo, la concreción de un juicio implicaría la decisión previa de cierre de la empresa y la culminación del sueño de “ser empresarios”.

## **Entramados de poder y dificultades para la acción colectiva**

La antropología tiene el desafío de ensayar posibles explicaciones respecto de las razones por las cuales la gente se aferra a una situación dada, es decir persiste; o de lo contrario emprende acciones para el cambio (Wolf, 2001). Al mismo tiempo analizar los alcances y los límites de las prácticas, los mecanismos por los cuales los conjuntos sociales llegan a adherir y/o sostener los modelos dominantes. “De cómo las fuerzas sociales involucradas interpreten, se posicionen, accionen y capitalicen estos procesos, dependerán las alternativas de la conflictiva social” (Grimberg, 1997: 257).

Este fue uno de los mayores desafíos de interpretación enfrentado durante el trabajo de campo en la única empresa sobreviviente de ex trabajadores. Se había logrado dar cuenta de las nuevas modalidades de contratación, de los mecanismos a los que estaban sometidos. Se describió el constante pesar y abatimiento de esos “empleados accionistas”. Este pesar se conjugaba con un esfuerzo grandísimo por superar cada día la situación desfavorable de la empresa, que redundaba en peores condiciones de vida: pensaron diversos proyectos a partir de sus conocimientos y su creatividad. Uno de ellos, que no prosperó, era una invención vinculada al desarrollo de la energía eólica en la región. También buscaron nuevos clientes, pero la situación de dependencia productiva con Siderar y la sensación de “trabajar regalado” continuaba. Los salarios pasaron a significar aproximadamente el 50% de los salarios de un trabajador directo de Propulsora. Ellos, dueños de las maquinarias y fuerza de trabajo de su propia empresa, tenían una imposibilidad: la de emprender acciones colectivas, imaginar estrategias, nucleamientos posibles, demandas, que pusieran en evidencia y operara sobre eso que ellos sintieron como una “estafa” por parte de Siderar. ¿Por qué esto no habían podido articularse estrategias para al menos intentar salir de esta situación?

Frente a conversaciones que expresaban padecimientos tales como insatisfacciones subjetivas, angustias, dolores corporales y enfermedades propios del oficio y también de la vejez<sup>408</sup> ¿qué es lo que impidió que estos trabajadores pudieran intentar un cambio? ¿por qué este grupo de trabajadores no tuvo la capacidad de emprender acciones colectivas que los fortaleciera frente a Siderar? ¿su propia posición estructural era el impedimento o existían otros

---

408 El promedio de edad de los socios era de 64,7 años en el año 2012, muchos de ellos ya jubilados, continuaban trabajando a fin de complementar el ingreso familiar insuficiente.

aspectos que estaban incidiendo? Y en el caso de las empresas que tuvieron que cerrar durante la crisis del 2000/2001 ¿por qué visualizaron sólo la posibilidad de emprender demandas judiciales? y ¿qué nos está diciendo esta forma de acción, que apela al ámbito judicial, y no a otras instituciones vinculadas al poder ejecutivo o legislativo, como sí lo hicieron otros movimientos políticos en esos años?

Una primera cuestión a repensar es este pasaje de “obrero” a “empresario” que no se concretó plenamente, no sólo desde la experiencia subjetiva sino desde la posición estructural. En el aspecto subjetivo, los trabajadores "socios" expresan, aún después de veinte años de estar formalmente en carácter de empresarios, que no se sienten "dueños" de su emprendimiento. Desde un punto de vista estructural, el emprendimiento se encuentra con una vulnerabilidad muy grande debido a una dependencia productiva de Siderar de entre el 80 y el 95%.

Es interesante realizar una relectura de las propias interpretaciones iniciales plasmadas en una tesis de maestría (Esponda, 2012). Para esto ha servido de inspiración cierta bibliografía antropológica que refiere a contextos coloniales, y a cómo enfrentaron los pueblos originarios los conflictos frente a la expropiación de sus tierras y el pasaje, en muchos casos compulsivo, al trabajo asalariado (Worsley, 1980; Wolf, 2001, Gledhill, 2000). Los cambios estructurales generaron grandes impactos en las dinámicas sociales intrageneracional e intergeneracionalmente, generando hechos que se presentaron como incomprensibles para las poblaciones. Las tensiones intergeneracionales se expresaron entre los ancianos y los jóvenes. Los jóvenes comenzaron a obtener dinero y objetos a partir del trabajo asalariado y creyeron que los ancianos, más reticentes al trabajo asalariado, "no sabían nada del mundo".

Gledhill plantea que muchos colonizadores no tenían la intención de que estas periferias se desarrollen a imagen de las metrópolis, sino que pretendían que siguieran siendo productores de materias primas. Para esto, generaban mecanismos de vigilancia y coerción para que los campesinos intercalaran entre ser trabajadores asalariados y campesinos, y que su posición en la estructura económica fuera ambigua, ambivalente, de tal manera que beneficiara al colonizador.

Worsley también analizó una actitud ambivalente hacia la cultura europea. Muchos indígenas ansiaban los bienes y conocimientos del hombre blanco, a la vez veían que éstos eran su principal obstáculo para conseguir la meta. Desde el punto de vista de Worsley, no había

“contradicción” sino que “la coherencia interna de estas nociones superficialmente contradictorias es el deseo de ser como los blancos, deseo que, a los ojos de los nativos, significaba quitar de en medio a los blancos” (Worsley, 1980:167). En este contexto de impacto global europeo sobre la sociedad nativa, los cultos cargos, que tenía como una de sus características la posibilidad de *inversión* (Op.cit., pag. 120), cobraron sentido, ya que expresaban la negativa de los nativos a aceptar la dominación por parte de otro pueblo.

La expectativa de llegar a ser como los blancos, también fue levantada por Wolf, citando a Kobrinsky quien analizó cómo las mantas de Hudson Bay Compañy se transformaron en objeto de regalo y poder porque era “la piel simbólica del hombre blanco” y “el hombre blanco era el poder” (Wolf, 2001: 162), lo que denotaba la importancia, sobre las poblaciones subordinadas, de los ropajes -reales y simbólicos- de quienes detentaban el poder de “gobernar las fuerzas de crecimiento y destrucción que rigen la sociedad” (Wolf, 2001 : 371). Es decir, si bien lo que estaba en el centro de las tensiones y los conflictos para estos pueblos eran las relaciones de dominación y poder, así como la construcción de formas de oponer resistencia y la construcción de acciones para superar estas situaciones; también se encontraban en una situación ambivalente: al querer 'ser' como los blancos, sabían que debían quitarse de encima a esos mismos blancos.

Aquí se retoman estas ideas como inspiración para pensar el propio caso de estudio, sin pretender más que eso, una inspiración.

Durante los años 90, en que se estaban produciendo importantes transformaciones estructurales y se implementaron fuertes cambios en la organización del trabajo en las grandes fábricas, muchos obreros fueron impulsados por las patronales a "convertirse en empresarios". Muchos de los trabajadores entrevistados expresaron esa posibilidad de *conversión* como un "caramelo", una "zanahoria" que les pusieron delante o como “la fortuna (que) te pasa por al lado una vez en la vida”. Es decir, el anhelo era la *inversión* de clase, dejar de ser obreros, dejar de ser explotados por el patrón (lo que equivaldría a "sacarse de encima" a los patronos) y pasar a ser ellos mismos los empresarios.

Desde 1990 hasta 1993 transcurrieron años de grandes definiciones, ya que esta posibilidad de ser empresarios estaba unida necesariamente a la decisión de tomar los retiros voluntarios. Como ya se dijo, dentro de la planta se expresaron diferentes posturas al respecto.

Por un lado, los representantes de base que dirigían el cuerpo de delegados y la comisión interna y que no estaban alineados al oficialismo de la UOM, emprendieron importantes campañas para concientizar a los trabajadores que no debían aceptar estas ofertas de la patronal, ya que -apoyados en un "concepto de tipo político"- creían que la patronal necesariamente los "iba a cagar", porque tenían intereses contrapuestos a los de ellos. Por otro lado, la postura del sindicato UOM era cercana a la patronal e impulsaba a los trabajadores a tomar los retiros y "privatizarse" (tercerizarse) ya que -decían- eso les iba a traer progreso y beneficios económicos. Finalmente, luego de varios años de conflictos, desgaste del cuerpo de delegados y algunas derrotas, una mayoría de trabajadores votó en asamblea por la aceptación de la reestructuración.

Una vez retirados y convertidos formalmente en "empresarios", la incomprensión de los roles y obligaciones asociadas al nuevo estatus (como por ejemplo la presupuestación de trabajos, la presentación a licitaciones, la contratación de mano de obra, el cálculo de costos impositivos empresariales, entre otros) les impusieron grandes obstáculos para sobrevivir en tanto "empresarios". Por otro lado, las relaciones de poder con Siderar, donde ellos ocupaban un lugar de subordinación y dependencia, no se modificó (a pesar de la *inversión* de clase operada formalmente). Paradójicamente, esa subordinación se operó a partir de que Siderar se había transformado en su principal -sino único- "cliente". Esta situación, en un contexto donde ya se empezaban a avizorar los efectos críticos de la profundización del modelo neoliberal, y la desocupación y la pobreza comenzaban a aflorar como hechos cada vez más palpables, parafraseando a Marx, se encadenó el "obrero al capital con grillos más firmes que las cuñas con que Hefesto aseguró a Prometeo en la roca" (Marx, [1975] 1998: 803-805).

Uno de los obreros, entrevistado después de casi 20 años de haberse convertido en "dueño" expresó: "Nosotros éramos galponeros, tendríamos que haber seguido siendo galponeros y la vestimenta vamos a decir de empresarios... nos quedaba grande... nos quedaba grande"<sup>409</sup>. Es decir, sentía que esa vestimenta, cual manta de Hudson Bay Compañy, no era para ellos.

---

409 Ex trabajador de Propulsora, ingresó en 1984 y se retiró en 1993, actualmente socio de Cimex. No tuvo militancia sindical en la planta. Entrevista realizada el 1/12/2010

Sin embargo ¿por qué esa vestimenta no era para ellos? Para intentar responder esta pregunta, es importante dejar planteada lo que –desde mi punto de vista- es una de las principales dificultades a las que nos enfrentamos quienes hacemos antropología a la hora de interpretar un proceso histórico y los comportamientos de los sujetos: la definición y la decisión sobre el peso teórico asignado a las estructuras respecto del peso asignado a los sujetos en nuestras explicaciones. O, mejor dicho y lo más importante, cómo se van a poner en relación ambas dimensiones. Estas preocupaciones no son novedosas, sino que constituyen gran parte de los esfuerzos de los y las antropólogos que se toman aquí como referentes, y que se preocuparon por las relaciones entre la agencia individual y la estructura social, y en cómo las acciones podían modificar las estructuras y el equilibrio de fuerzas previos<sup>410</sup>.

En ese sentido, retomando a Wolf en su trabajo *Figurar el poder*, es fundamental pensar en el poder, no como si se tratara de una fuerza unitaria e independiente, sino "como un aspecto de todas las relaciones entre las personas" (Wolf, 2001: 19). Al respecto, Gledhill llama la atención sobre el hecho de que en las sociedades occidentales la manera de representar lo político como algo autónomo es una de las dimensiones ideológicas claves de la modernidad occidental, un "modo de *representar* las relaciones de poder que oscurece sus fundamentos sociales y su manera de funcionar en la práctica" (Gledhill, 2000: 32)

Wolf se preocupó especialmente por una de las formas en que el poder se entreteje en las relaciones sociales, el *poder estructural*, que define como aquel que "se manifiesta en las relaciones; no sólo opera dentro de escenarios y campos, sino que también organiza y dirige esos mismos escenarios, además de especificar la dirección y la distribución de los flujos de energía. En términos marxistas, se trata del poder para desplegar y distribuir la mano de obra social". Al mismo tiempo afirmó "que el poder estructural en cualquier sociedad implica una ideología que asigna distinciones entre las personas, basadas en las posiciones que éstas ocupan en la movilización de la mano de obra social" (Wolf, 2001:32) Pretendió, desde este punto de partida, examinar las relaciones entre la economía y la organización política con aquellas que "moldean el proceso de formación de las ideas para que el mundo se vuelva comprensible y manejable". Al buscar respuestas -afirmó- debemos ir más allá del presente etnográfico "para

---

410 Gledhill realiza una análisis comparativo de los aportes en este sentido de Turner y Bourdieu.



situar el objeto de nuestro estudio en el tiempo. No estamos tras los acontecimientos históricos, sino tras los procesos que apuntalan y moldean dichos sucesos" (Wolf, 2001: 24).

Resulta claro el poder estructural que encarnó Propulsora Siderúrgica en aquellos años organizando y distribuyendo la mano de obra social, estableciendo sus posiciones sociales y económicas. Y una conclusión posible es que esta posición estructural ambigua, liminal, en que habían quedado ubicados estos *obreros empresarios*, era una posición buscada por la patronal. Por otro lado, el *habitus de clase* (Bourdieu, 1991:105), ese "ser galponero" jugaba también un papel importante en la reproducción y sostenimiento de esa situación y/o posición social. Este puede ser entonces uno de los motivos por los cuales sentían "vivir como apagados" y no encontraban maneras de enfrentar la situación más allá de dejar que el tiempo pase y enfrentarse poco a poco al retiro por enfermedad, cansancio extremo o la propia muerte<sup>411</sup>.

Sin embargo, el poder estructural refiere a un aspecto de las relaciones sociales, no sólo presentes sino también pasadas, por lo cual resulta fundamental en este trabajo darle un espacio mayor a la historia y a las tradiciones, ya que esto puede alumbrar mucho el presente etnográfico (Wolf, 2001: 38), en el que un grupo de trabajadores acepta la posición que en el marco de estas relaciones de poder se han construido.

En este sentido, la mayoría de los trabajadores que se agruparon en las empresas tercerizadas luego por Siderar, no sólo no tenían experiencias sindicales previas, sino que, más aún, siendo "directos" en algunos casos renegaban de los conflictos sindicales, llevándolos a aceptar los retiros voluntarios, como una manera de dejar atrás el "kilombo". Como ya se dijo, varias posturas se enfrentaron en la fábrica respecto de si había que aceptar o no las "carpetas de reestructuración integral".

En esos momentos, desde la UOM, se apeló a la noción de que había que modernizarse, dejar atrás los viejos planteos colectivistas, de la época de los dinosaurios y de los "subversivos", y que los delegados de fábrica, al igual que los ancianos de las comunidades colonizadas, "no entendían nada del mundo". Si aceptaban "el gran cambio" todos iban a prosperar. De lo contrario, la empresa entraría en crisis y se "hundiría el barco". En oposición a esto, el cuerpo de delegados, abogó por que no se acepten las "carpetas", menos aun individualmente (como proponía el gremio y la empresa), ya que eso generaba mayor

---

411 La mayoría de los "socios" aún jubilados, continuaban trabajando debido a la necesidad económica.

fragmentación y por ende debilidad para negociar frente a la patronal. Finalmente, después de varios años de disputas y conflictos sindicales, por medio de una asamblea se votó por mayoría "dejar en libertad de acción" a cada trabajador respecto de la aceptación o no de la reestructuración productiva.

De los trabajadores entrevistados que decidieron retirarse a principios de los 90 y convertirse en empresarios (cerca de 30) ninguno había tenido militancia sindical dentro de la planta. La crisis del 2000/2001, los encontró tratando de sobrevivir individualmente, y en el caso de la única empresa que permaneció abierta, los encontró sin trabajo y cubriendo guardias en los galpones para que nadie entrara a robarles. Sin embargo, para hacer frente a una situación crítica, no apelaron a su condición previa como trabajadores como en el caso de las empresas recuperadas (Fernández Álvarez, 2009 y 2007) ni a su condición de ciudadanos como en los movimientos de piqueteros (Manzano, 2009).

Los piquetes y cortes de ruta extendidos desde mediados de la década del 90 y profundizados en la crisis del 2000/2001, pueden ser interpretados como una *forma social* que permitió un vínculo con el Estado. En la construcción de los piquetes como forma social, se descubrió la importancia de incorporar la revisión de otras formas sociales que los propios piqueteros recordaban como antecedentes, como las tomas de tierras de la década del 80, en las que muchos de ellos habían participado (Manzano, 2009:13). Asimismo, esta forma social tenía un claro objetivo de interpelar al Estado y sus funcionarios "Mis datos de campo pusieron en evidencia que uno de los propósitos centrales de este tipo de ocupaciones era que '*bajaran los funcionarios*' (...) En otros términos, el piquete, representaba una acción directa para forzar el compromiso de autoridades gubernamentales" (Manzano, 2009: 16). Es decir, por un lado, la autora denotó la importancia de las experiencias previas y, por otro lado, la forma en que se pudo articular una acción en clara demanda hacia el Estado, en la cual la consecución de ampliar los cupos de planes de empleo tuvo un lugar importante.

En el caso de las empresas recuperadas, María Inés Fernández Álvarez, también visualizó la importancia de analizar las recuperaciones como *procesos*, incorporando las experiencias y tradiciones previas que se pusieron en juego (como las tomas de tierras) (Fernández Álvarez, 2007: 102), y no como acciones "novedosas", desvinculadas del proceso histórico. Sin embargo, y este es un claro ejemplo de la heterogeneidad de situaciones que atravesó la clase trabajadora en esos años, la *recuperación* se planteó como una medida para evitar el cierre de la "fuente de

trabajo" y como la única manera de evitar perder su "dignidad" convirtiéndose en desocupados (Fernández Álvarez, 2007: 97). A diferencia de los piqueteros, *los planes* de empleo no fueron considerados trabajo "genuino", ya que la única manera de garantizar un "trabajo digno y genuino" era asegurando la continuidad de la "fuente de trabajo" (Fernández Álvarez, 2010: 12).

A pesar de las diferencias, algo que compartieron tanto movimientos de piqueteros como los procesos de recuperación de fábricas es haber logrado interpelar al Estado y sus funcionarios por las situaciones críticas que se encontraban atravesando, a partir de la ocupación del espacio público de diversas maneras y la construcción de estrategias *transaccionales* con el Estado y sus funcionarios específicos. En estas transacciones se transmitieron experiencias previas y se profundizó un proceso de aprendizaje, a partir del cual se obtuvieron logros concretos, como la ampliación de los cupos de planes en el caso de los piqueteros, o la obtención de leyes de expropiación en el caso de los trabajadores de empresas recuperadas.

¿por qué ocurrió esto?

Gledhill (2000) emprende una crítica de las diversas formas de interpretar la relación entre dominantes y dominados, así como también sus actos de resistencia. En el caso, por ejemplo, de los estudios de la subalternidad, una de las críticas realizadas por este autor radica en que partían de la suposición de que tanto subalternos como dominantes constituían grupos homogéneos, donde los subalternos poseían una "conciencia subalterna" pura y auténtica desde la cual se planteaban la acción.

Desandar este camino homogenizante, lo lleva a realizarse una pregunta de gran relevancia: ¿por dónde tenemos que empezar el análisis del mundo colonial?, o, se podría ampliar que para este caso ¿por dónde tenemos que empezar el análisis de las distintas formas en que se estructuran las relaciones entre capital y trabajo?

En su respuesta puso a jugar los distintos niveles de análisis que terminarán iluminando ese objeto de estudio. El nivel de los factores políticos internacionales que condicionaron e influyeron en la conformación de una estructura local de dominación. El nivel de la estructura local de dominación, que distinguía entre diversas relaciones que los individuos establecían con el régimen denotando una gran diversidad de situaciones. Llamó la atención sobre dos cuestiones relacionadas que pueden transformarse en errores de interpretación: a) homogeneizar el grupo de los dominados –así como al de los dominantes- y b) no se pueden reducir las

relaciones de poder a las relaciones entre dominantes y dominados, y en esto asume una postura crítica frente a los argumentos de Scott (1990), ya que así se eliminan las diferencias entre los distintos tipos de grupos y situaciones entre los propios subalternos. Retomando a Sherry Ortner plantea que, dentro de “los dominados”, puede haber quienes dominan y quienes son dominados, despreciados, maltratados. Así como no tienen una identidad uniforme, tampoco tienen un tipo de conciencia uniforme.

Estas reflexiones resultan útiles para pensar las distintas expresiones de resistencia de la clase trabajadora desde mediados de la década del 90 y profundizadas a partir de la crisis del 2000/2001 en nuestro país, y dentro de este abanico de formas diversas, retomar la pregunta de ¿por qué los trabajadores de estas empresas tercerizadas por Siderar no encontraron maneras de acción colectivas beneficiosas para ellos?

En primer lugar, existieron una diversidad de situaciones, que denotaban la existencia de un colectivo que había sufrido y seguía sufriendo situaciones de fragmentación muy importantes. Por ejemplo hubo trabajadores y trabajadoras que directamente habían quedado desocupados/as o subocupados/as, otros/as a las que se les había modificado su modalidad de contratación laboral en una clara tendencia flexibilizadora (en las distintas modalidades de tercerización laboral), aquellos/as que se encontraron de pronto en situación de "autónomos/as" y que comenzaron a "facturar" los mismos trabajos por los que antes recibían un recibo de sueldo, otros/as cuentapropistas que ante una situación de crisis habían pasado a ocupar las filas de la subocupación, entre muchas más.

Por otro lado, estas situaciones diversas se imbricaban sobre una heterogeneidad de experiencias históricas que influyeron en las formas de resistencia que pudieron coordinar los distintos grupos. Estas experiencias históricas estaban atravesadas por los distintos tipos de relación que habían establecido, por ejemplo, con estructuras de representación política o de representación sindical.

Otro factor a tener en cuenta fue la gran heterogeneidad en cuanto a la relación que habían establecido previamente o que estaban dispuestos a establecer con el Estado. En el caso de las pequeñas empresas analizadas, el Estado se había materializado en ese conjunto de instituciones de control y vigilancia respecto de deudas, evasiones impositivas, adecuación de la infraestructura de los talleres, etc. y que incluso, en casos extremos, podía llegar a poner en

riesgo su libertad<sup>412</sup>. Para los desocupados, en cambio, o incluso para los trabajadores que emprendieron la "recuperación" de las fábricas, la relación con el Estado se planteó como demanda, que partía de ellos hacia el Estado, apelando a su identidad como trabajadores que buscaban mantener sus fuentes de trabajo o ciudadanos con derechos laborales, económicos y sociales, que habían sido perjudicados por las medidas económicas implementadas por ese mismo Estado.

En cambio, en el caso analizado, la *conversión de obreros a empresarios*, no sólo operó un proceso incompleto de *inversión* de clase, sino que los perjudicó al transformarlos en ciudadanos con obligaciones muy diferentes a las que habían conformado sus *habitus* de clase; y, para completar el desconcierto, las 'demandas' iban en un sentido opuesto: desde el Estado hacia ellos, desde los sindicatos hacia ellos, desde la patronal hacia ellos. Y, en estas relaciones, podían entrar fácilmente en "deuda": "precio de mercado, muchachos" les indicaban los gerentes de Siderar; pago de impuestos, les exigía el Estado; y que no despidieran gente, el sindicato<sup>413</sup>.

Un aspecto fundamental para lograr coordinar demandas colectivas, tenía que ver con la forma en que se había concebido la relación con la patronal. En este sentido, se distinguieron tres posturas. En primer lugar, aquellos que entendían esta relación en términos de oposición de intereses como en el caso del cuerpo de delegados y desde esa posición pugnó por el rechazo de la reestructuración productiva. En segundo lugar, aquellos que entendían esa relación en términos de una colaboración subordinada, una dependencia mutua desigual y que en algunos momentos históricos incluso veía la posibilidad de una convivencia armónica, postura que sostenía la seccional regional de la UOM y que llevaba a este cuerpo directamente a considerar las estrategias empresariales como suyas. Y, por último, hay una parte de los obreros que merecen un lugar destacado, y que no se encuadraban directamente en ninguna de las posturas anteriores. Son aquellos que han concebido la relación con la patronal como una relación maternalista o paternalista, donde existían jerarquías que permitían protección y cuidados, la presencia de una Mamá Propulsora que cuidaba de sus "propulsoritos". Esta concepción, como

---

412 Algunos trabajadores reconocieron el temor de ir presos por las deudas impositivas.

413 Hubo otras empresas de ex trabajadores de otra gran empresa Siderúrgica, Acindar, en la cual si bien los trabajadores lograron realizar una experiencia "más exitosa" en términos salariales y de consolidación de la empresa en cuanto a los trabajos adjudicados, el número de trabajadores contratados, hay algunos aspectos coincidentes en cuanto a la dependencia productiva y subordinación respecto de la gran empresa que achica los márgenes de autonomía en la toma de decisiones. (Ver Esponda y Strada, 2019)

veremos en el próximo capítulo muchas veces entró en crisis, especialmente a partir de hechos traumáticos. Sin embargo, es una concepción presente, que no parece encuadrarse estrictamente en ninguna de las concepciones sindicales previas.

Estas últimas dos posturas fueron las que favorecieron que la reestructuración productiva se aceptara en Propulsora por medio de una asamblea de trabajadores. Como plantea Gledhill, en algunos casos la relación de identidad frente al dominante, puede incluso jugar en contra, ya que la clase dominante puede tomar esta identidad en su beneficio. Y eso en parte fue lo que pasó con estos trabajadores que en un contexto social que los condicionaba negativamente, optaron por tomar los retiros voluntarios y “convertirse” en empresarios, cuando ese mismo contexto y las condiciones en las que se planteó esa *conversión* hizo que no existieran los márgenes de libertad e independencia deseados, y que en ese estado de *liminalidad*, aceptaran finalmente y muchos años después, condiciones de trabajo y salarios, que no hubieran aceptado en su condición previa como empleados directos de Propulsora. Todas estas nuevas situaciones habían transformado el *campo transaccional* (Grimberg, 1997: 214-215) habitual de los trabajadores, generando un vacío de interlocución, que no encontraron maneras de llenar a partir de sus experiencias históricas.

## Capítulo 6- Relaciones laborales “descarnadas”

### Las últimas resistencias al avance de la tercerización

A partir de la aceptación de la reestructuración, en Propulsora comenzó un tiempo de pérdida de derechos muy importante que terminó en 1993 con el despido de dos delegados, uno de ellos un importante referente fabril. La historia de ese despido permite un acercamiento a como se vivieron aquellos años de implementación de la reestructuración, tanto respecto a la relación con la patronal como con la conducción de la UOM.

Ese despido y su revisión a partir del archivo personal y testimonio del propio trabajador<sup>414</sup>, permite dar cuenta de la precarización de las relaciones laborales originadas tanto por la aceptación de las “carpetas” como por el avance de la tercerización laboral. Al mismo tiempo, este hecho parece haber marcado un nuevo quiebre en el cuerpo de delegados, ya que fue la primera vez, desde reapertura democrática, que no se logró la reincorporación de un delegado despedido.

El despido fue comunicado por la empresa en el marco de una huelga por pedido de aumento salarial que había sido apoyada por mayoría. Las promesas previas de 1991 respecto de que “iban” a cobrar mejor habían quedado sin efecto frente al congelamiento de salarios debido al Plan de Convertibilidad implementado por el Ministro de Economía durante la presidencia de Carlos Menem.

Algunos días después de comenzada la huelga, la empresa acusó a dos delegados de haber tomado medidas de “acción directa”, concretamente la toma del establecimiento, a partir de un hecho muy menor en relación con lo que implica una toma, y de la cual por supuesto tenía la experiencia relativamente cercana de 1974. Los delegados se habían sentado en uno de los carriles de entrada de camiones. Con el tiempo reconstruyó ese hecho como “una cama”: una estrategia empresarial para justificar su despido

*“Yo en la huelga esa con el otro muchacho para que no saliera un camión nos sentamos... inos provocaron porque entramos como caballos! Esa es la falta de*

---

414 Este trabajador, que llamaremos Francisco, fue entrevistado por mí en el año 2006. Sin embargo, si bien en ese momento me entregó parte de su archivo personal, gran parte del archivo para reconstruir el momento del despido, me fue compartido por Felipe Venero, a quien agradezco infinitamente su generosidad.

*experiencia ¿vio? ¿Vio cuando uno trabaja de corazón y sin experiencia? Es así. Tendríamos que haber sospechado. De la vigilancia nos llaman que iban a sacar unos camiones de Propulsora (...) Y nos llaman y nos dice ‘mirá, están por sacar unas chapas, hay tres camiones...’. Bueno, bueno, no te hagas problema y fuimos, dos delegados. Estaba en el paro la gente, nosotros ahí tendríamos que haber llevado a toda la gente y hacer una asamblea, ¿qué hicimos? Ellos se vinieron el jefe de personal... yo cuando vi eso tendría que haber reaccionado, pero mi experiencia gremial era... era corazón nomás lo que uno tenía, el jefe de laborales, vino con una escribana y un jefe de sección. Entonces abrieron un acta cuando abrieron el portón para que entre el camión yo me senté, como no había nadie y no podía llegar para llamar a la gente... me senté, dije van a tener que pasar por acá arriba si quieren pasar. El camionero arrancó el camión y empezó a andar hasta que dijo ‘no, yo no sigo’ y se bajó del camión manéjelo usted (se ríe) Bueno, entonces ahí hicieron levantar una exposición como que yo había interrumpido y los había amenazado ... porque yo en un momento les dije que los hacía responsable si me pasaba el camión por encima y ellos a eso lo tomaron como una amenaza (...) Y bueno, a partir de ahí, después vino el cuerpo de delegados de la UOM, y ahí me di cuenta... después me di cuenta que era todo una cama! (se ríe) y ya estaba hecho... ya estaba, que va a ser (...) Ya estaba que va a ser, son procesos ¿vio? No podíamos aguantar mucho más”<sup>415</sup>*

En los días que siguieron se sucedieron intercambios por medio de cartas presentadas ante el Ministerio. Los delegados negaban la existencia de medidas de acción directa, señalando además que la conducta de la empresa encuadraría eventualmente en una “práctica desleal” con el principal objetivo de lograr la declaración de ilegalidad de un hipotético supuesto paro total de actividades para despedir personal sin abonar las indemnizaciones correspondientes, sustituyendo a los mismos a través de empresas contratistas, subcontratistas, servicios eventuales “tal como lo vienen haciendo en realidad”.

La empresa ratificó la denuncia, afirmando que en una asamblea fabril se había dispuesto una medida de acción directa consistente en la abstención colectiva de la prestación laboral con ocupación de los lugares de trabajo. Afirmaba, además, que la representación gremial rozaba “el ámbito de lo malicioso” al plantear la intención empresarial de despido.

---

415 Francisco, Op. Cit.



En el intercambio epistolar se leía la respuesta por parte de los delegados: “negamos enfáticamente y ello sí roza el ámbito de la maliciosidad que exista ocupación en los lugares de trabajo” y denunciaban las nuevas condiciones de trabajo en Propulsora Siderúrgica. Solicitaban que un inspector de la Delegación de La Plata constataste la existencia o inexistencia de estas dichas medidas de acción directa, como así también la *existencia de contratistas, subcontratistas y empresas eventuales en el establecimiento realizando tareas habituales*.

Hasta ese momento, la conducción seccional de la UOM había apoyado al cuerpo de delegados a través de un texto público del 3 de septiembre de 1993 que se titulaba “Conflicto en Propulsora Siderúrgica (integrada a Aceros Paraná Techint)”<sup>416</sup>. Allí hacían suya la denuncia de fraude laboral, forma indebida de contratación de mano de obra, y pedido de blanqueo salarial y laboral. También afirmaban que la empresa había precipitado “un conflicto interno para acelerar el proyecto que le permita monopolizar aún más el mercado del acero” y denunciaban la existencia de una maniobra. Citaban una publicación del Diario Clarín del día 24 de agosto, en que el entonces vicepresidente del Grupo, revelaba que pretendían acceder al régimen de especialización industrial, que autorizaba la importación de productos semielaborados con aranceles mínimos. La UOM que el Grupo era solventado por un Estado que los hizo “crecer sin inversión y sin esfuerzo empresario”, “apoyándose en la intensificación del esfuerzo de sus trabajadores”.

Sin embargo, el apoyo de la UOM Seccional La Plata duró apenas unos días, ya que a partir de que el Ministerio de trabajo dictó la conciliación obligatoria, la UOM tomó la decisión de enfrentar públicamente al cuerpo de delegados.

El día 23 de septiembre en una reunión de comisión directiva, se afirmó que debido a que el cuerpo de delegados y la comisión interna de Propulsora “han desoído las instrucciones impartidas y el marco legal vigente”, “han puesto en riesgo la vida institucional”, así como “la estabilidad y protección de los compañeros representados cercenándoles la posibilidad de acordar los justos reclamos salariales”, con una conducta “anti gremial” y “anárquica”, pedían la renuncia a los integrantes del cuerpo de delegados y de la comisión interna “para poder liberar las negociaciones trabadas por el descrédito”. Asimismo, informaban que reforzarían la

---

416 Esta aclaración estaba dando cuenta del proceso de privatizaciones a partir del cual SOMISA es adquirida por Propulsora Siderúrgica, y es integrada a partir de ese entonces bajo el nombre una nueva figura societaria “Aceros Paraná”

presencia de la organización dentro de la planta para garantizar la estabilidad de sus representados.

El cuerpo de delgado respondió esta misiva rechazando el pedido de renuncia

*“por una sencilla y simple razón: no nos ha elegido la comisión de la seccional como delegados sino los trabajadores de Propulsora. Por tanto, PUES SÓLO QUIEN NOS HA ELEGIDO PUEDE PEDIRNOS LA RENUNCIA: y estos son nuestros compañeros de trabajo”*<sup>417</sup>

Asimismo, informaban que veían de buen grado la decisión de la comisión directiva de reforzar la presencia de la organización en la planta, “lo que por otra parte buena falta hace a nuestros compañeros”. La nota continuaba valorizando la actuación de la comisión interna a partir de acatar los mandatos de la asamblea, y negaba haber puesto en riesgo la institucionalidad. Al respecto aclaraba que

*“el marco legal y el no acatamiento a la conciliación obligatoria no pone en riesgo a la institución, la ley sanciona a los trabajadores en huelga con la pérdida del salario, lo que ha ocurrido efectivamente y todos los trabajadores de Propulsora lo hemos soportado con absoluta dignidad”.*

En una nota firmada por doce delegados, denunciaban la actitud del gremio y de algunos de sus funcionarios ya que pertenecían al

*“proyecto político que ha entregado en obsequio a la patronal, el Grupo Techint, el comercio de la energía eléctrica en media Provincia Buenos Aires, el rentable negocio del petróleo, los teléfonos y el transporte ferroviario, el gasoducto Loma de la Lata y el obsequio de SOMISA con lo que junto a Siderca y Propulsora (...) son el monopolio del acero y la producción siderúrgica en el país”.*

Hacia fines de septiembre, la “Agrupación Vanguardia metalúrgica”, de la que participaban gran parte de los delegados realizó una especie de solicitada en la que denunciaban la maniobra realizada conjuntamente entre la UOM y la patronal.

Se titulaba “*No al golpe de estado de Techint- Di Tomaso*” (secretario general de la seccional) y denunciaba un avance empresarial con la participación de la UOM, en lo que llamaban “un operativo de pinzas”, ya que mientras la empresa no pagaba unos tickets convenidos previamente, la UOM solicitaba la renuncia y la intervención del cuerpo de

---

417 Mayúscula en el original. Archivo personal de uno de los delegados despedidos.

delegados. Este mecanismo “de pinzas” no era nuevo. De manera muy similar se había logrado el “carpetazo” de 1991. Al secretario general del gremio se lo nombraba como un “empleado carnero”, que dirigía sus operativos para romper la unidad, reducir más puestos de trabajo e imponer nuevas carpetas y privatizaciones. En esos días, además, se los acusó de “marcar” compañeros en la gerencia de relaciones laborales

*“Compañeros la intervención está en marcha y hay que luchar contra ella, es muy importante el repudio al comunicado de la UOM de la última asamblea, pero no basta, debemos llenar de firmas los petitorios y marchar hacia la UOM: Entonces veremos quiénes son los verdaderos derrotados, si los que no le dejamos sacar ni un metro de chapa al dueño de medio país o esta burocracia vendida y carnera”<sup>418</sup>*

En octubre de 1993, la empresa despidió a los dos delegados y les prohibió el ingreso a partir de la acusación de “grave injuria”. La presentación del abogado de uno de ellos frente a las acusaciones empresariales, deja ver que la empresa había categorizó ante la justicia al trabajador como “peligroso”, que había puesto en un “peligro potencial a la seguridad de las personas y la empresa”, y participado de “una medida irresponsable y anárquica”, “amenazado con rodear máquinas y pinchar gomas o que no iba a dejar salir a ninguna persona”. Sin embargo, todos estos hechos fueron negados contra presentación de pruebas por el abogado.

El documento de más de 50 fojas, menciona la responsabilidad de la UOM al actuar en coincidencia con la empresa para lograr la desarticulación de ese cuerpo de delegados que venía teniendo un apoyo muy grande por parte de los trabajadores desde inicios de la democracia. Uno de los despedidos, muchos años después, evaluó que la empresa había querido dar “un ejemplo moral de que eso no había que hacerlo más” junto al “aval” de la UOM que al desafiliarlos apoyó la idea de que “esta gente es peligrosa, hay que echarla, no pueden estar más en la planta”<sup>419</sup>.

Algo interesante del escrito del abogado es la reconstrucción histórica que realizó de la organización sindical y de las relaciones laborales en la planta. Señalaba que a pesar de que la empresa había nacido con un importante apoyo estatal, y logrado grandes márgenes de

---

418 Archivo personal del trabajador despedido

419 Francisco, Op. Cit.

rentabilidad, nunca había otorgado “graciosamente” beneficios a los trabajadores. Al contrario, todos los beneficios obtenidos habían sido logrados por medio de la lucha sindical:

*“Ha corrido mucha agua bajo el puente o, mejor dicho, muchos conflictos, muchos despidos, suspendidos, aumentos salariales obtenidos y otros negados, asambleas de fábrica, reuniones con la empresa, negociaciones, y también... desaparecidos. Efectivamente, de los 220 trabajadores desaparecidos que tuvo la Unión Obrera metalúrgica en el período de 1976/81, casi el 50% pertenecían a obreros que trabajaban en fábricas del Grupo Techint: Siderca, Cometarsa, Tecpetrol, Electra Argentina, Propulsora Siderúrgica<sup>420</sup> (...) Los oscuros años de la dictadura marcaron a fuego la cultura dentro de Propulsora como también de sus empresas hermanas del consorcio, no obstante ello, el nivel de sindicalización y conciencia gremial siguió siendo muy alto en la fábrica”.*

El delegado despedido recordó que ni bien comenzó la democracia, la gerencia y miembros de la comisión directiva de la UOM, afirmaban que “los trabajadores estaban muy mal acostumbrados por los delegados que los consultaban constantemente”. Se referían a la toma de decisiones por medio de asambleas en el lugar de trabajo, una práctica retomada en democracia y que continuó incluso luego de que en 1991 se acordaron las “carpetas de flexibilidad”.

En el documento se denunciaban las transformaciones que habían tenido lugar a partir de ese año: polifuncionalidad de tareas, flexibilidad en las categorías y encuadramientos por oficios, reducciones de personal, aumento de la producción bajo la promesa empresaria de tratar aumentos salariales. Se denunciaba que “Propulsora aumentó en dos años más de un 70% su producción”, a pesar de la disminución de personal por medio de retiros voluntarios, despido y jubilaciones en un 40%, de 800 a 500 trabajadores. Paralelamente a esa disminución de personal directo, había aumentado la subcontratación de varios servicios de la planta.

Asimismo, allí se denunciaba que se subcontrataba incluso a los propios trabajadores retirados voluntariamente, a la vez que también sumaban a

*“otros obreros, pero sin sindicalización ni salarios de convenio, ni aportes de ley, ni categorías específicas asignadas. En suma, trabajadores en negro, no sujetos a las*

---

420 Cita como fuente a la Comisión Nacional de desaparecidos de la Conadep y el libro “Los dueños de Argentina” del periodista Luis Majul.

*garantías del convenio” [De esta manera, afirmaban que] “boicotearon cualquier intento de reclamo colectivo, atento a la gran la gran inseguridad y fragilidad de sus relaciones laborales (...) [y] se fue tornando más tensa la paz social (...) Medio millar de trabajadores fue endureciendo su posición” [principalmente a partir de constatar que] “la empresa había contratado a terceros para realizar tareas comunes del establecimiento”*

En este contexto de conflictividad creciente, la Lista Azul, conducción de la UOM local apeló a reactualizar el momento de la dictadura como un tiempo ideal, repartiendo un volante titulado *“Usted recuerda estas conquistas”*<sup>421</sup>. Allí afirmaban que en el lapso que iba desde 1976 a 1983

*“época de restricción gremial se retomó la conducción a través de la Lista azul y durante esta gestión se consideran importantes logros que aún hoy permanecen vigentes: 1% de antigüedad sobre el total del sueldo, subsidio por transporte, adicional titularidad, bolsa de útiles escolares, participación en la creación de la biblioteca, supresión del sábado a la noche para tercera escuadra”*

En un mensaje a los trabajadores afirmaban que esos resultados se habían obtenido con una

*“negociación planificada y orgánica, con planteos serios y sin poner nunca en peligro la fuente de trabajo, sin anteponer intereses políticos y tratando siempre de mantener al compañero informado a través de los delegados y cartelera donde se publicaban todos los temarios tratados con la empresa y sus representantes”*<sup>422</sup>

El recuerdo, construido como un período armonioso en términos de conquistas sindicales, generó la respuesta inmediata del cuerpo de delegados, a través de un escrito que se tituló *“¿usted recuerda?”*<sup>423</sup> donde se afirmaba

*“que: en el lapso que va del año 1976 a 1983 hubo compañeros desaparecidos, época nefasta donde las organizaciones gremiales eran intervenidas por los Cómplices de la dictadura militar”*

Por otro lado, denunciaban que muchos de los logros que se arrogaba la UOM habían sido logros del cuerpo de delegados que funcionó previamente a la dictadura o logros obtenidos por

---

421 Cursivas mías.

422 Firmaba la Lista Azul Rosendo García

423 Cursivas mías.

medio de luchas en el lugar de trabajo, sin apoyo de la UOM. Otros de los logros que se adjudicaban directamente no se encontraban vigentes. Al mismo tiempo criticaban el manejo burocrático y antidemocrático del sindicato. Exigía al gremio “tomar coraje y enfrentarse los trabajadores si es que no tiene nada que esconder, o ¿acaso tienen cosas turbias que esconder?”. Además, denunciaban despidos arbitrarios en distintas metalúrgicas, flexibilización, y maniobras para disminuir la representación genuina en los lugares de trabajo. El escrito cerraba afirmando

*“compañeros creemos que lejos de anhelar la larga noche de la dictadura militar donde los trabajadores fuimos perseguidos, torturados y desaparecidos mientras algunos Cómplices seudo dirigentes coqueteaban con los asesinos del pueblo debemos repudiar esta triste etapa por el bien nuestro y de nuestro país”*.<sup>424</sup>

Las disputas de sentido respecto de cómo se había vivido la dictadura, siempre tuvieron como trasfondo el recuerdo del miedo y el terror de aquellos años como mecanismo para intentar disciplinar el presente

*“Y el otro tema es que la gente de Propulsora también tiene, claro, todo lo que pasó (...) todo lo que era político es como que tenía una carga, una connotación negativa, yo no sé si fue por un instinto de supervivencia, por todo lo que pasó, es como que ellos rechazaban (...) Yo creo que fue una reacción lógica a lo que pasó*

*Antropóloga: ¿Después del golpe?*

*Y claro, sí, sí, estuvo el ejército mucho tiempo, la gente estaba amenazada, mucha gente se la llevaban... de Ensenada creo que pasaron, dicen que pasó más del 10 por ciento de la población por las comisarías (...)*

*Antropóloga: Vivieron...*

*Y asustados, si, si asustados”*<sup>425</sup>

Los conflictos con la empresa continuaron no sólo en defensa de los delegados sindicales despedidos y sobre los que pesaba un juicio penal, sino que 11 delegados reclamaron ante la Subsecretaría de Trabajo la realización de una inspección que verificara: 1) las contrataciones y subcontrataciones de personal para realizar actividades comunes y específicas del establecimiento, en tareas metalúrgicas; 2) si tales contrataciones se realizaban por medio de

---

424 Firmaba: Agrupación metalúrgica 17 de octubre.

425 Francisco, Op. Cit.

empresas de servicios eventuales debidamente legalizadas; 3) si se realizaban los descuentos previsionales y de obra social a esos trabajadores; 4) el debido cumplimiento de las normas las normas de seguridad e higiene. Asimismo, pedían que se facultara a los delegados despedidos a acompañar la inspección. En una solicitada publicada en un importante y costoso diario local<sup>426</sup> reclamaron: cese de persecución de los operarios de fábrica, inmediata incorporación de los compañeros despedidos, retiró del juicio penal.

Más allá de todas las medidas de lucha tomadas, los trabajadores no lograron la reincorporación de los despedidos. Finalmente, ambos trabajadores, renunciaron a la empresa: uno de ellos, a poco de haber iniciado este proceso; el otro recién en marzo de 1995. Su causa prescribió después de 10 años en los que tuvo que hacer frente a presentaciones, testimonios e incluso llegó a tener pedido de prisión por un año.

Una de las cosas que la mayoría de los obreros dice de Propulsora Siderúrgica es que la empresa está siempre muy preocupada por “cuidar la imagen”, y en ese sentido, hay una percepción arraigada respecto de que “Propulsora no despide”, a diferencia de otras empresas. Sin embargo, esto no siempre se ha verificado con los delegados. Uno de ellos, que finalmente renunció en 1991, recordó haber sido despedido varias veces, pero siempre había logrado ser reincorporado por la movilización interna. Resulta llamativo cómo la empresa ha logrado forjarse esta imagen, ya que, si bien es cierto que en algunos momentos incorporó las transformaciones laborales por medio de estrategias como por ejemplo la persuasión económica, en muchos otros momentos fue por medio de prácticas represivas, en distintos niveles. En su nivel extremo: la desaparición, el asesinato y el encarcelamiento; y en este caso, como en otros momentos, a partir de la extorsión económica o el despido de referentes fabriles.

En los momentos de mayor conflictividad en democracia, la empresa junto con la conducción del sindicato, apeló al recuerdo de la dictadura, más allá de que los contenidos del recuerdo fueron variables. A principios de los noventa se apeló a la dictadura para generar temor frente a ese terror vivido, a ese tiempo al que no había que volver. En este caso, sin embargo, se apeló a la dictadura como un momento de que las relaciones entre capital y trabajo podían ser armónicas, siempre y cuando se retrotrajeran a las formas de participación sindical vertical:

---

426 Diario El día, 29 de octubre de 1993. Las solicitadas en ese diario local suelen tener un costo alto. Por eso mismo, allí afirmaban que había sido pagada por “todos los trabajadores de la planta”, dejando sentado el apoyo mayoritario.

es decir, decisiones tomadas entre la conducción sindical y la empresa, e informadas por medio de los delegados y de las carteleras. Esa estructura jerárquica era la que, según la UOM, había funcionado a la perfección en aquel momento. Lo que no se dijo en ese volante era que mientras ellos tenían una “negociación planificada y orgánica”, cientos de trabajadores/as afiliados a su sindicato eran detenidos ilegalmente, asesinados o desaparecidos.

En democracia, cuando la organización sindical amenazó con consolidar un nuevo proceso de oposición, el despido y la persecución penal, esta vez en el marco de la legalidad, generó una nueva fragmentación. Poco a poco, después de estos despidos, la UOM fue ganando espacio en los cuerpos de representación “al desplazar a la gente que venía con una línea similar a la nuestra medianamente de resistencia”<sup>427</sup>. Esta mayor presencia de la UOM en la planta, se expresó en una creciente fragmentación interna.

### **“Tercerizados” y “titulares”. La ruptura del colectivo obrero**

A partir de mediados de la década del 90, algunos viejos delegados afirmaron que hubo una transformación en el manejo de las relaciones laborales tendiente a empeorar el trato hacia los trabajadores. Tiende a asociarse esa transformación al momento en que Propulsora formó parte mayoritaria del consorcio que compró SOMISA, cuando fue privatizada. A partir de aquel momento, las decisiones más importantes se tomaron desde “San Nicolás” –donde se encontraba radicada SOMISA. Algunos trabajadores afectados por los retiros voluntarios y la tercerización, recuerdan incluso, que algunas reuniones con los gerentes se realizaban a través de teleconferencias con un televisor ubicado en un ángulo superior, en oficinas que contaban con cámaras donde se registraba todo. Para poder dirigirse a los gerentes, debían mirar hacia arriba, donde se transmitía la imagen del gerente que los “miraba desde arriba”.<sup>428</sup>

Sin embargo, hay otro momento fundamental visualizado en este proceso: cuando Grupo Techint comenzó a ser manejado por Paolo Rocca, en 2001, a partir del accidente aéreo en el que murió su hermano, Agustín, quien se encontraba presidiéndolo.<sup>429</sup>

---

427 Mingo / Rafael

428 Martín, Op. Cit.

429 Ver: <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-125885-2009-05-31.html>



Si bien este puede haber sido un aspecto importante, que se abordará en el próximo apartado, desde mediados de los 90 la expansión de la tercerización había generado una gran fragmentación en la experiencia obrera entre trabajadores directos, dependientes, “titulares” u “orgánicos” y los trabajadores tercerizados, “de las contratistas”.

Si bien los delegados entrevistados coincidieron en que “los cambios” se fueron implementado desde principios de los años 80 y “las reestructuraciones no pararon nunca, desde que vinieron los japoneses esos y que pidieron trabajar con 500”<sup>430</sup> para adecuarse a los estándares internacionales, sí reconocen una profundización durante la década del 90

*“no podíamos aguantar más porque ya era... venía todo un proceso de cambio en el país con Menem”* <sup>431</sup> [y] *“los sindicatos dejaron hacer todo, es decir (...) ellos plantearon ‘bueno, la empresa es de fulano de tal, ellos tienen el rol de dirección y que ellos hagan los cambios’”*.<sup>432</sup>

Un supervisor que comenzó a trabajar justo en el momento de mayor avance de la tercerización expresó que

*“hasta los 90 había más poder y no se permitía pero en los 90 con la globalización, que fue a todos lados, con la privatización en la zona, que fue terrible, yo calculo que se aprovechó”*<sup>433</sup>

Los cambios implicaron la disminución de personal por medio de retiros voluntarios, pero también un incremento de personal tercerizado en la planta. Si bien, como se dijo antes, siempre existieron tareas tercerizadas en Propulsora, a partir de la década del 90, la tercerización se extendió tanto a tareas actualmente denominadas "subsidiarias" tales como limpieza, comedores, seguridad, hasta aquellas que intervenían directamente en el *core* de la empresa, desde la reparación o mantenimiento de equipos, paradas programadas, hasta puestos de trabajo en las líneas productivas. Algunas de estas tareas fueron cubiertas por las empresas de ex trabajadores hasta la quiebra de la mayoría en 2001, momento en que comenzaron a ser cubiertas por otras empresas subcontratadas.

---

430 Tito, Op. Cit. Febrero 2018.

431 Francisco, Op. Cit.

432 Ídem ant.

433 Beto. Entró a trabajar en 1994. Se desempeña como supervisor Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 1 de junio de 2017.

Aún en sus inicios en la década del 70, la tercerización laboral parece haber sido una modalidad favorable a la patronal como manera de disminuir costos y además desligarse de la responsabilidad que le atañe con los trabajadores directos. En aquellos primeros años, en los que los tercerizados eran cuantitativamente menos, pueden encontrarse denuncias y demandas por las condiciones diferenciales de trabajo, especialmente en actividades como mantenimiento edilicio y limpieza. Se denunciaban malas condiciones y mayor incidencia de accidentes de trabajadores de empresas "contratistas", que, por otro lado, en muchos casos no tenían representación sindical. Las memorias de un obrero, por ejemplo, recuerdan el accidente fatal de un tercerizado, ocurrido en el año 1982:

*"Él y los demás muchachos estaban laburando en la sección decapado, a unos 20 metros de altura, apoyados en tres o cuatro tablonos (...) sin barandas, cinturón de seguridad ni nada que pudiese protegerlos del mínimo descuido. Bajo sus pies, en vez de una red que los embolsara si caían, un plástico negro para no manchar de pintura las bobinas y ocultar a sus ojos la trampa mortal del vacío. Además, el puente grúa en continuo ir y venir deteniéndose a 10 metros de ellos (...) con su mole impresionante y avasalladora, y el rugido poderoso del desplazamiento (...) El día 9 hizo 28 grados [de temperatura]. Junto a las chapas, respirando pintura y ácido clorhídrico, con las máquinas funcionando y las piletas calientes, teniendo en cuenta que el calor se almacena en las alturas ¿en qué condiciones ambientales trabajaban? si a esto añadimos las 12 o 14 horas de jornada, al palo cien por hora, que son contratados, sin seguro, obra social ni afiliación sindical, completamos el revelado de la cruel explotación"<sup>434</sup>.*

Este escrito, ubicado temporalmente hacia finales de la última dictadura militar, termina relatando cómo una vez retirado el cuerpo moribundo del trabajador en una ambulancia, la empresa ordenó continuar con sus actividades en aparente normalidad. El trabajador se llamaba Baldomero Morales y trabajaba para la empresa contratista "Amanzi S.A". Según el trabajador que escribió sus memorias, las autoridades de Propulsora Siderúrgica se "lavaban las manos", alegando "ignorancia", y que no podían entrometerse en "cuestiones ajenas"<sup>435</sup>.

---

434 Molinero, inédito mimeo.

435 Otros dos trabajadores tercerizados fueron asesinados durante el golpe. Ante la justicia, "la empresa responde que no eran trabajadores dependientes de la empresa por lo cual no pueden informar sobre sus actividades" (AEyT-FLACSO, CELS, PVyJ, SDH, 2016: 82).

También durante la dictadura, existieron pronunciamientos obreros en distintas fábricas de la provincia en contra de las "privatizaciones periféricas", del aumento del "contratismo" a partir del golpe, y por el reconocimiento de derechos de los trabajadores tercerizados a momentos de descanso, a ser efectivizados y estar cubiertos por el convenio colectivo. (AEyT-FLACSO, CELS, PVyJ, SDH et.al., 2016; Esponda, 2017).

En Propulsora, el mismo delegado despedido en 1993, que había entrado a trabajar en 1979 recordó

*“cuando nosotros entramos había gente contratada (...) había maquinistas contratados, gente de limpieza, la empresa de comedor, pero había hasta mecánicos contratados y logramos despacito ir absorbiendo (...) para que formen parte del personal efectivo, menos la gente de limpieza que no pudimos y lo que hacíamos era que cuando nos daban algo a nosotros (...) hacíamos gestiones para que les dieran a ellos también. Y una cosa así, cuando los veíamos sin ropa íbamos y les parábamos el trabajo nosotros y lográbamos que les dieran la ropa y... pero esas cositas ¿vivo?”<sup>436</sup>*

En momentos de mayor organización sindical, ya sea previamente a la dictadura o incluso a poco de retornada la democracia, se pudo observar que no sólo se frenaron, sino que en algunos casos se revirtieron los intentos de tercerización.

Si bien hubo una disminución del plantel estable cercana al 50% desde la dictadura y hasta la década del 90, fue a principios de los años 90 cuando la empresa avanzó fuertemente con la tercerización. Los tercerizados que ingresaron no contaron con representación sindical en la planta, hasta mucho después de haber ingresado. La convivencia de trabajadores con diversas y desiguales condiciones, profundizó la fragmentación y los tercerizados comenzaron a ser ubicados estructuralmente en una posición subordinada respecto de los directos.

La tercerización se dio de manera paralela con una creciente terciarización<sup>437</sup>, lo que en esos años parece haber incidido en una pérdida de afiliados por parte de la UOM y un peso creciente de otros sindicatos como el de la UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina) o Sindicato de Maestranza, que en esos años ofrecieron una mayor flexibilidad en las condiciones salariales y de contratación. Actualmente existe una cantidad importante de empresas dentro del establecimiento principal que se dedican a diversas tareas.

---

436 Francisco, Op. Cit.

437 Actividades que antes eran consideradas industriales, pasaron a considerarse "servicios".

Hasta el 2013, 59 empresas figuraban en una nómina de empresas subcontractadas por Siderar bajo la órbita de la Cámara Argentina del Acero (Basualdo et.al, 2015). Algunas tareas son categorizadas como "subsidiarias" tales como limpieza de las instalaciones, seguridad, administración, servicio médico, comedores, mantenimiento de equipos de aire acondicionado, mantenimiento de parques, staff de recreación, tarjetista, entre otras. Sin embargo, existen otras tareas tercerizadas vinculadas al proceso productivo, llevadas a cabo por empresas de mayor tamaño, algunas incluso transnacionales<sup>438</sup> y/o por pequeñas o medianas empresas, generalmente de capitales nacionales. Éstas, en general, se dedican a otras tareas específicas del proceso productivo y regulares como paradas programadas, transporte interno, manejo de elevadores, provisión de ácidos a uno de los sectores principales del proceso productivo, el tándem, o limpieza industrial, entre otras.

Si bien no se ha podido contabilizar de manera estricta los sectores y trabajadores tercerizados con respecto a los directos, algunos trabajadores con muchos años de antigüedad han realizado algunos cálculos aproximados

*“y te diría que 600 efectivos, dependiendo directamente de Siderar, eh creo que es menos, 500 y pico, ponele que tengan el 90% de efectividad, el resto son chicos que cubren vacaciones que entran desde noviembre hasta marzo abril y en base a la demanda de puestos de trabajo que quedaron por jubilaciones, por enfermedad crónica, por fallecimiento, por retiro o lo que fuese, los van cubriendo con esos chicos*

*Antropóloga: y después tenés una gran cantidad de trabajadores que son de contratistas*

*Si, tenés la gente de Sidernet que hace toda la limpieza, que hacen toda la parte de embalaje, y ahí tenés 100, 150 personas más porque tenés la gente de Bordigoni que son 40, 50 gente permanente de UOCRA, que están trabajando ahí más la gente de limpieza que deben ser 70, 80, 100.<sup>439</sup>*

Si bien los cálculos son siempre aproximados, existe un conocimiento por parte de muchos trabajadores de los sectores más chicos donde hay gente tercerizada: planta de ácidos, enfermería, comedores, mantenimiento de parques, administración. En la administración, la

---

438 Es el caso de Comau, una empresa multinacional de origen italiano, dedicada a la automatización de procesos en la industria pesada, al mantenimiento de equipos etc.

439 Beto, Op. Cit.

informatización de los procesos ha promovido la tercerización, reduciendo a un mínimo indispensable el personal directo.

Una de las modalidades que aparentemente la empresa ha utilizado para lograr no sólo la reducción sino el reemplazo de directos por contratados fue la propensión a jubilar anticipadamente a los trabajadores, cuyos puestos no han sido cubiertos nuevamente, o lo han sido de manera flexible. Hubo varios casos de trabajadores jubilados con 64 años que fueron recontratados por un tiempo más, aunque el puesto estable se había perdido.

Como se vio antes, si bien en la siderurgia, tanto los trabajadores tercerizados como los directos están expuestos a procesos productivos que ponen en riesgo su salud, frente a la falta de representación sindical, hay cuestiones que afectaron específicamente a los trabajadores a partir de su condición de tercerizados, generando desigualdades profundas entre compañeros de trabajo, que atañen no sólo a los “beneficios” económicos sino fuertemente a las condiciones de trabajo y el tipo de tareas que realizan

*“(...) y las cargas sociales. Se sacan un montón de problemas y también reestructuran en base al achicamiento que tienen que tener calculo que por una decisión política de la empresa de... de no sé de no tener tanta cantidad de empleados directos, en algo... que por ahí a ellos no les conviene tenerlos directo porque por ahí directamente subcontratan, se sacan afuera el trabajo [que] por ahí son más peligrosos, calculo que debe venir por ese lado”<sup>440</sup>*

Asimismo, algunos trabajadores creen que, por otro lado, la tercerización actúa como una especie de “filtro” para la selección del pase a planta de algunos trabajadores

*“¿me entendés? ahí aprovechan a decir bueno este, este y este, siempre sacan 4,5 o 6 o 10 y después transan con la UOM, con los delegados ´mira estos 5 si, estos 4 acá, faltadores, quilomberos, faloperos que se yo, estos no los queremos más, ponemos toda la torta y... pero te metimos 5´ entonces los delegados te dicen ´mirá eran 10, metimos 5´”<sup>441</sup>*

Es interesante ver cuáles son los trabajadores que la empresa dejaría de lado: faltadores, quilomberos, faloperos y “que se yo”. En general los “quilomberos” son específicamente los

---

440 Beto, Op. Cit.

441 Ídem ant.

que se atreven a realizar reclamos o tomar medidas de fuerza sindicales. Por otro lado, en ese “que se yo” entrarían otros casos, como por ejemplo aquellos con problemas de salud.

Un aspecto sobresaliente es que la condición de ser “tercerizado/a” incorpora algo novedoso respecto de las relaciones de subordinación entre trabajo y capital, y es que al/a trabajador/a tercerizado/a se lo/a ubica en una posición de subordinación potenciada por la irregularidad e inestabilidad laboral y/o salarial, la ausencia o deficiencia en la representación sindical y/o acceso pleno a las protecciones de la legislación laboral. Esa condición, no sólo es fundamental a la hora de analizar el empeoramiento de las condiciones de salud y de trabajo; sino también de cómo incidieron las relaciones desiguales dentro de la propia clase, generando fronteras visibles e invisibles dentro del establecimiento, respecto de los derechos y obligaciones de los tercerizados en relación con los derechos y obligaciones de los directos.

En el capítulo 5 se analizaron las nuevas condiciones de trabajo de quienes se convirtieron en “empresarios” para ser subcontratados por Siderar. Se observó una mayor flexibilidad en las nuevas relaciones productivas con Siderar, una utilización de la fuerza de trabajo con características del ‘just in time’ japonés, y a su vez un grado de dependencia productiva con la empresa mayor que lograba importantes niveles de subordinación. Más allá de esto, se observó también cómo, por medio de esta modalidad, la empresa había logrado fragmentar el colectivo laboral a partir de que comenzó a existir algo que hasta el momento no era tan común: trabajadores que tenían menos derechos y a los que se podía exigir más, que se sentían convertidos en “parias” respecto de sus ex compañeros que habían permanecido como trabajadores directos, a los que en muchos casos consideraron incluso como sus “verdugos”.

Hay algunas cuestiones en común de estos trabajadores tercerizados por otras empresas subcontratadas con las trayectorias de empresas de ex trabajadores. Por un lado, todos comienzan la relación laboral afectados por la “flexibilidad”, ya sea *numérica*, *salarial* y *temporal*, las cuales deben ser aceptadas bajo amenaza de perder el trabajo. En ambos casos, las medidas de fuerza habituales como trabajo a desgano, a reglamento o paros, no resultan adecuadas frente a la amenaza de ser reemplazados fácilmente<sup>442</sup>, ya sea porque ahora “son empresarios”, porque no están

---

442 Gregorio, Op.Cit.

sindicalizados o porque se encuentran encuadrados en sindicatos que no corresponden a las tareas que realizan y/o que directamente no los representan en los hechos frente a la patronal.

Analizar algunas trayectorias de los trabajadores tercerizados dentro de la planta permite ver de manera clara cómo, dentro de un mismo establecimiento existen marcadas desigualdades, que en algunos casos han llegado a ser naturalizadas por los trabajadores, generando fragmentaciones que impidieron demandas de conjunto y que en el mediano y largo plazo tienden al empeoramiento de las condiciones de todos, directos y tercerizados.

### **“Éramos los negros de ahí, de la empresa”**

Fito<sup>443</sup> es correntino, se vino a Ensenada cuando tenía 23 años en 1995. En 1996 comenzó a trabajar en Siderar como tercerizado de limpieza industrial. Consiguió trabajo por intermedio de un amigo que era supervisor. Fue varias veces a la empresa donde se encontraba con varias personas que estaban en su situación. A veces los citaban temprano, pero los atendían varias horas después “yo me pasaba ahí en la puerta sentado”. Finalmente ingresó en una parada programada de planta, en enero de 1996. Si bien él se presentó en Siderar, fue contratado por una empresa tercerizada, Aseo, que según le contaron que “era la empresa del señor presidente”<sup>444</sup>, del Grupo Macri. Efectivamente era una empresa controlada por ese Grupo (Gaggero y Perez Almanzi, 2017). Si bien desde que entró a trabajar había estado aproximadamente 22 años realizando las mismas tareas en el mismo establecimiento, fue contratado 6 empresas diferentes. Cada 3 años se hacía una nueva licitación y en general cambiaban las empresas o cambiaban de firma

*“al año que yo entré cambió de firma, siguió la misma, pero cambió de firma (...) me dijeron más o menos que era una movida para evadir impuestos no sé qué”*

La empresa era la misma, pero cambiaron de firma. Como las empresas tienen la posibilidad de extender hasta 4 años el contrato, recuerda haber pasado por 6 empresas: Aseo

---

443 Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 29 de noviembre de 2018.

444 Cuando se realizó la entrevista el presidente de la Nación era el empresario Mauricio Macri.

S.A., Todoli, Tecnomatter (perteneciente a Techint<sup>445</sup>), Comau (multinacional de origen italiano), Sidernet (perteneciente a Techint<sup>446</sup> que se dedicaba a limpieza industrial y embalaje) y finalmente, en el último tiempo, licitó una nueva empresa, Alsina, y “a nosotros nos agarró Till”, de “una familia muy importante”, según le dijo uno de los encargados.

Él entró a trabajar junto a 80 personas más aproximadamente, que se sumaron a 120 personas que “eran efectivos y venían trabajando de hace rato” con Aseo S.A. Entraron a trabajar con “una expectativa bárbara. En ese entonces el básico de maestranza era \$230”<sup>447</sup> y trabajaban 12 horas

*“porque no quedaba otra. Era muy raro que haya gente que se vaya en 8 horas” (...)  
“Yo viví ahí laburando, imagínate que tenía unas ganas, vine con una mano atrás y una adelante, no tenía nada así que vivía ahí, sábados domingos, lunes, feriados, francos (...) yo iba y les decía ¿hay para quedarme? (...) Y no llegamos nunca a los \$300 ¿podés creer?”*

Respecto de las condiciones de trabajo recordó

*“yo cuando ingrese laburábamos a la intemperie no teníamos, por ejemplo, no usábamos descartables, no teníamos los guantes adecuados, por ahí laburábamos con un producto que usan para los transformadores eléctricos, que era un producto muy cancerígeno, y nunca nos daban los elementos adecuados ... máscaras, guantes de PVC, elaboramos con lo que había, y la ropa así... con la ropa (señala que era la ropa común). No teníamos descartables o sea eran condiciones inhumanas, porque a veces nos tocaba trabajar en unos tanques que son de emulsión, esos tanques elaboran con temperatura, porque ahí creo que separan el aceite, la grasa, del agua, eso lo vacían en un momento y nosotros teníamos que entrar a limpiar ahí adentro, con manguera a vapor, que se labura con agua caliente, así que te imaginas salíamos de ahí todos empapados, todo un desastre, sofocados”.*

En estos primeros años y hasta el 2003 aproximadamente ni él, ni los aproximadamente 200 compañeros que estaban en su situación, tenían forma hacer valer algún derecho laboral.

---

445 [http://www.techint-ingenieria.com/sites/default/files/upload/documents/FI\\_2006.pdf](http://www.techint-ingenieria.com/sites/default/files/upload/documents/FI_2006.pdf)

446 [http://www.sidernet.net/sp/sec\\_empresa\\_01.html](http://www.sidernet.net/sp/sec_empresa_01.html)

447 Equivalentes a 230 dólares estadounidenses.



Ser tercerizado en Siderar significaba estar disponible para realizar cualquier trabajo en cualquier condición

*“nosotros era como... siempre somos negros de alguien (...) todos somos siempre negros de alguien y bueno nosotros éramos los negros de ahí, de la empresa. Así que venía cualquiera y nos mandoneaba o nos decía cualquier cosa y nosotros éramos negros. Ellos tenían la etiqueta de Siderar entonces eran... iba! mucho más que nosotros (...) los supervisores nos decían, me acuerdo yo una vez le dije a un supervisor - ‘pero viene y me dice que tengo que hacer tal cosa y yo ni lo conozco’, - ‘No sé... ¿pero quién fue?’, y - ‘yo qué sé no lo conozco’, y - ‘¿pero que tenía la etiqueta de Siderar?’, - ‘Sí decía Siderar en la camisa...’, - ‘Ah bueno entonces sí, tenés que hacerlo me dice’, - ‘Pero boludo me mandan adentro de una máquina que está laburando, esta plena producción y es inseguro...’ (...) No nos podíamos negar. No nos podíamos negar. Porque eso era negarse a hacer el laburo. Y eso traía sus consecuencias, de suspensión o hasta del despido, porque te estás negando hacer un trabajo”*

No tenían un sector de trabajo fijo “me puede tocar el laburo de Maestranza, como limpiar una oficina, limpiar un vestuario o por ahí me toca el laburo industrial” y estaban expuestos a que todos pudieran darles órdenes, ya sea jerárquicos de la empresa subcontratada o de Siderar, sin ningún tipo de control en los procedimientos

*“Los supervisores me mandaban a un sector (...) y yo tenía que ir a un sector y hacer un trabajo, el supervisor me decía tenés que ir a tal sector y hacer tal trabajo, yo me iba y por ahí llegaba uno de Siderar y me decía no ahí no porque esta noche yo quiero que limpies allá... era totalmente inseguro”.*

Cerca del año 2000 presentaron una denuncia ante el Ministerio de Trabajo

*“porque nosotros no hacíamos el laburo, o sea el laburo de Maestranza es otro... limpiar oficinas, Bancos, nosotros hacíamos limpieza industrial, así que por eso se había presentado la denuncia”*

Esa denuncia “la levantó el gremio de camioneros, Moyano<sup>448</sup>, en ese momento Moyano era de los bravos de la época de los 90”. El sindicato en el que estaban encuadrados, Maestranza, “era un sindicato que no tenía fuerza nunca hizo un conflicto, nada”. Los dirigentes de Camioneros

*“vinieron a hacer una asamblea con nosotros y nos explicaron, y bueno ahí se formó todo, que la empresa Siderar empezó a presionar a UOM, porque UOM siempre estuvo ahí. Empezó a presionar a UOM para que se haga cargo de nosotros, para que nos afilie a nosotros porque Camioneros lo que decía era ‘sí nosotros lo podemos afiliar, van a laburar con el convenio de nosotros’ y Siderar no quería saber nada con que camionero metiera más fuerza ahí adentro”*

La UOM, el sindicato que debiera haberlos encuadrado desde un primer momento, “se hacían los distraídos, nunca nos dieron bola. Sabían porque toda la gente que estaban ahí adentro era de UOM”. Sin embargo, cuando Camioneros comenzó un conflicto en la puerta de la empresa para lograr encuadrar a los 80 o 90 trabajadores que habían realizado la denuncia y ante la “presión” y preocupación de la empresa, la UOM los encuadró. Entonces, la situación

*“empezó a cambiar porque empezamos a adquirir más derechos que era por ejemplo el tema de... La gente de Siderar como UOM siempre tuvieron un refrigerio, sándwich, gaseosa, fruta alfajores, nosotros estando en Maestranza laburábamos 12 horas no teníamos comida, no teníamos refrigerio, nada. Teníamos esa media hora de descanso, pero nunca nos daban nada”*

Según Fito, con “Néstor<sup>449</sup>” todo empezó a cambiar, ya que iban al Ministerio de Trabajo y fallaban a favor de sus reclamos. Uno de los aspectos más valorados tuvo que ver con la posibilidad de adquirir categorías

*“hay distintas categorías, entonces los que más categoría tienen por ahí los usan más para planta vamos para limpiar las máquinas, las líneas y los que menos categoría tienen por ahí los tienen más para el laburo de maestranza”*

---

448 Hugo Moyano era el Secretario General del Sindicato Choferes de Camiones. Fue dirigente de ese sindicato durante la dictadura a partir de 1981. En la década del 90 enfrentó las políticas de flexibilización laboral, generando una corriente interna en la Confederación General del Trabajo, llamada Movimiento de los Trabajadores Argentinos (MTA). En 2004 fue elegido como Secretario General de la CGT.

449 Se refiere a Néstor Kirchner, presidente electo en 2003.

De esta manera tuvieron más definidas las tareas a realizar, mejoraron el sueldo, pero fundamentalmente

*“las condiciones, que mejoramos las condiciones de trabajo nosotros, fue impresionante, en estos 12 años fue... O sea, pedíamos un aire acondicionado para el vestuario para el comedor, no nos ponían, no nos daban bola... Qué sé yo 2 días, y hacíamos un paro, y decíamos (...) queremos un aire acondicionado porque nos morimos de calor acá dentro, y nos traían porque íbamos al Ministerio, y el Ministerio fallaba a favor nuestro todo el tiempo”*

Durante este tiempo la UOM no fue visualizada como la institución de representación sindical, al contrario, este trabajador recuerda que fue necesario “presionar” mucho a los “directivos” de UOM, y tuvieron que hacer un camino bastante solitario como tercerizados para lograr obtener condiciones similares a los de los trabajadores directos:

*“arrancamos medios complicados [con la UOM], pero después bueno fuimos presionando, fuimos reclamando un montón de cosas que después nos fuimos enterando que estaba dentro del convenio de UOM (...) a partir de ahí empezamos a presionar por todos esos derechos (...) nosotros veíamos qué tenía la gente de UOM que trabajaba en Siderar, ‘estos tienen y son UOM y nosotros también a partir de ahora aportamos a UOM, pertenecemos’”*

El hecho de “pertenecer” comenzaba a presentarse como la posibilidad de igualar condiciones. Sin embargo, más allá de que fueron logrando mejores condiciones, hay algo que hasta el 2018 no se había modificado: los trabajadores directos tenían su propio cuerpo de delegados desvinculado de los delegados de los tercerizados. Existían además distintos delegados por empresa, con los cuales muchas veces “no tenían relación”, “no charlaban de los problemas de la empresa”. En un primer momento, fue la misma UOM quien asignó un delegado para tercerizados. Luego, a partir de la disconformidad de los trabajadores cada empresa y/o sector tercerizado elige sus delegados. En el sector limpieza, donde trabaja Fito, al momento de la entrevista eran tres delegados.

*“Yo nunca estuve de acuerdo que sea dividido dentro del mismo gremio, divide a la gente. Nunca estuve de acuerdo con eso, pero bueno se hizo así. Nosotros como tercerizados hemos conseguido muchísimo. (...) Yo como siempre hablé con todos,*

*incluso hablaba con [ nombra al delegado de UOM], después seguí hablando con [otro delegado de UOM] siempre le hablé de la unidad ¿Por qué en una misma fábrica tenemos problema los tercerizados y somos los tercerizados los que tenemos que estar parando o discutiendo y la planta trabajando? Somos todos compañeros, o sea, distinta categoría, distintos sueldos, pero somos todos compañeros”*

Las dificultades para lograr la unificación de la representación sindical en el lugar de trabajo no han logrado superarse. Uno de los delegados que podría haber incidido en esa unificación, al integrarse en la estructura directiva de la UOM, se alejó de esas demandas y perdió legitimidad en la planta, ya que históricamente el cuerpo de delegados mantuvo distancia con la conducción de la UOM, para poder realizar ciertos planteos que la conducción no apoyaba. Esta diferenciación entre directos y tercerizados, desde el punto de vista de Fito, sólo beneficia a la empresa

*“Pero bueno eso es para la empresa, es ideal que nosotros estemos divididos, ¿pero el gremio? ¿Entendés? yo se lo he planteado muchas veces a [ nombra al delegado que se fue a trabajar al gremio] (...) Siempre tuvieron conflictos con el gremio ellos... no sé cómo fue a parar al gremio porque siempre tuvo conflicto, y bueno ahora es... es el directivo de los directos”*

Los únicos que hasta el momento se han mostrado más “abiertos” a trabajar sindicalmente de conjunto entre tercerizados y directos son un grupo de ex delegados que, en una situación de conflicto en 2017, fueron expulsados y desafiliados de la UOM, un mecanismo bastante utilizado con el objetivo de disciplinar a los delegados y expulsar a quienes se manejan con mayor autonomía en la planta. Finalmente, mediación judicial previa, fueron reincorporados al sindicato, se presentaron a elecciones nuevamente y en esa oportunidad, Fito recordó que

*“Es como que se abrieron un poquito y empezaron a entender lo que yo siempre quise. ‘Cómo puede ser que tengamos un problema nosotros, paramos nosotros y ustedes laburando. Paran ustedes, tienen un problema y paran ellos y también nosotros laburando’ o sea ¡es una cosa de locos! ¡Mismo gremio!”*

La posibilidad de organizarse sindicalmente, desde este punto de vista, puede modificar las relaciones entre compañeros. A partir de que empezaron a “escalar a todo vapor” terminando prácticamente con una escala salarial similar a los directos e incluso mejor que muchos

contratados directamente por Siderar, puede decir que “Hoy somos iguales. Todos nos tratamos, todos nos hablamos”. En sintonía con la percepción de este trabajador, un trabajador directo, aunque afiliado al sindicato de supervisores, comentaba que hoy jugaban al fútbol todos juntos, como señal de que las relaciones se habían equiparado, respecto de lo que sucedía antes.

También, la organización sindical y el acceso a derechos, puede llegar a ser importante para lograr que poco a poco haya una “destercerización” en la planta, a partir de que los tercerizados comiencen a percibir los mismos salarios y beneficios que los directos. Sin embargo, el pase a planta de los tercerizados, más allá de algunos sectores como por ejemplo el taller mecánico que se volvió a armar, pero con un 20% o menos de personal que antiguamente, no ha sido una política integral de la empresa.

La organización sindical ha incidido en una mejora importante en las condiciones de trabajo y salud. Fito recordó que cerca del 2004, una empresa tercerizada, pero perteneciente al Grupo Techint, comenzó con una política de seguridad distinta: existía una persona responsable del destino del personal tercerizado, el jefe de línea, lo que evitó que los tercerizados queden a merced de múltiples órdenes de personas con la “etiqueta” de Siderar en el uniforme.

Esta transformación no fue fácil por varios motivos, en primer lugar, porque los directos ya no podían “mandonear” a “los negros”, pero en segundo lugar porque Siderar impuso un sistema mediante el cual los jefes de sección eran responsables de los movimientos y tareas de los tercerizados:

*“imagínate de repente los negros, que los podías mandar, hacer cualquier cosa, entraba a una oficina de un jefe de turno y le decía mira tengo que hacer este trabajo pero me tenés que firmar este papel, me tenés que autorizar, - ‘¿ y porque tengo que firmar?’; - ‘y por el tema de seguridad’, y teníamos que explicarle nosotros, yo trabajador operario tenía que a explicarle al jefe de turno de Siderar por qué yo necesitaba un permiso y un montón de cosas, y teníamos unos quilombos porque se negaban. Los jefes de turno se negaban como que no, no querían... Porque ya es una responsabilidad para ellos también poner una firma (...) hay un documento que afirma que el jefe de turno está enterado de que yo estoy ahí”*

Este trabajador, después de 22 años, continúa siendo tercerizado, realizando las mismas tareas por las que fue contratado desde el primer día. Ha mejorado sus condiciones de trabajo y su salario, aunque, al momento de la entrevista, en 2018, él y sus compañeros estaban preocupados porque “se cumplen ‘tres’ el año que viene, estamos preocupados por eso, hace dos años y pico que estamos con...se llama Till la empresa”. La posibilidad de la pérdida del empleo permanecía tan latente como el primer día. De hecho, sólo algunos meses después, a principios de 2019 comenzó un nuevo ciclo de conflictos frente a despidos de trabajadores tercerizados de Siderar Ensenada.<sup>450</sup>

\*\*\*

Máximo<sup>451</sup>, a pesar de ser parte de la “familia” de Propulsora, ya que es hijo de un trabajador que empezó a trabajar como empleado de seguridad y llegó a ser gerente de Propulsora, trabajó sólo algunos años como tercerizado en Siderar, ya que lo despidieron por tener una enfermedad crónica. Es músico, tiene dos hijos y cuando se separó necesitó conseguir un trabajo estable. Su padre, ayudó a que lo tomaran en Siderar y durante los dos primeros años trabajó en la Planta de Florencio Varela, una ciudad situada a 30 kilómetros de La Plata. Luego fue trasladado a Ensenada, donde se desempeñó hasta que fue despedido.

El primer año trabajó para una empresa, los cuatro restantes para otra, siempre manejando un autoelevador. Mientras trabajó en Siderar Florencio Varela, el mecanismo de cambio de empresa era bastante irregular, pero debía aceptarse

*“un día estábamos en el medio del trabajo, vienen dos tipos de saco y corbata que dicen ser de Secco<sup>452</sup> y me muestran un papel que yo no entiendo nada (...) y te dicen ‘si querés seguir en este laburo... te traen el papel... ¿querés seguir en este laburo? Cambiamos de empresa... ahora es para nosotros y vas a cobrar esto... bla bla bla”. Firmálo o llamamos a otro. Ni una persona del gremio, nunca. Por supuesto que el sueldo que yo firmé era menos del que ya tenía”.*

---

450 Ver por ejemplo: <http://www.laizquierdadiario.com/Ensenada-despidos-y-toma-de-planta-en-Siderar>; <https://infocielo.com/nota/101280/temor-en-siderar-por-seis-despidos-sin-justificacion-para-la-empresa-hay-excedente-de-trabajadores/>; <https://www.anred.org/2019/03/08/grupo-techint-continuan-despidos-suspensiones-y-hostigamiento-a-trabajadores/>

451 Entrevista realizada por Alejandra Esponda el 22 de Julio de 2016.

452 Secco es una contratista originaria de Córdoba.

El relato anterior expresa situaciones impredecibles e incomprensibles para el trabajador. Una gran cantidad de empresas actuando en el establecimiento, aparentemente sin conducción centralizada, implica una fragmentación importante, que se traduce en condiciones salariales negociadas de manera sectorizada, individualizada y con cada empresa. Aun cuando se encuentren encuadrados en el convenio UOM, "los tercerizados de UOM ganan menos plata que los directos". Máximo en el 2006 ganaba mil pesos, los de planta cobraban entre 1800 y 2500, sin contar los beneficios de los directos a partir de la firma de actas con la empresa.

Con respecto a las tareas y las condiciones de trabajo, muchos trabajadores, incluso los directos, perciben son los tercerizados quienes están más expuestos a contaminantes diversos "los laburos más chotos y más repetitivos los hacen los tercerizados". El tipo de contratación, la amenaza latente de quedarse sin trabajo y/o la promesa de que en algún momento pasarán a ser directos, los lleva a realizar esos trabajos, para los cuales muchas veces ni siquiera han sido contratados ni están capacitados. La limpieza industrial, nuevamente fue mencionada como un aspecto crítico en la empresa, en este caso en la planta de Florencio Varela, ya que no existían procesos de trabajo regulados y asignados a personal especialmente contratado

*"...el almacén [que luego fue mudada donde había un stock de 20000 elementos] está dentro de un puesto, dentro de una planta donde está la electrocincadora, y la electrocincadora larga un polvo que es fruto del ácido que es totalmente cancerígeno, bueno, estaban todos los elementos, los repuestos de toda la fábrica con el polvo ese, entonces tenían que limpiarlos, y tenían tres personas trabajando para el almacén y no les alcanzaba*

*Antropóloga: Limpiando 20000 elementos...*

*Desde grandes como esta mesa hasta no sé... de todo... entonces no les alcanzaba entonces claro, piden gente y no les dan entonces (...) necesitan hacerlo y no tienen empleado, entonces ahí caía yo... yo o el que esté. En mi zona también agarraban a un chico de limpieza [industrial pero que no le correspondía trabajar en el almacén], me hiciste acordar, lo pedían especialmente para que limpie el almacén, cuando terminaba con su laburo lo hacían colaborar. Lo mismo que a mí (...) bueno y con el cuento de que si colaboraba lo iban a pasar para Siderar"*

Al mismo tiempo, los procesos que respetan las normas ambientales llegan hasta primer eslabón de subcontratación, quedando para las tercerizadas la responsabilidad sobre el incumplimiento de las normas ambientales internacionales

*“Por ejemplo lo que te digo del ácido, toda la pasta esa que sale de la electrocincadora, toda la porquería que sale... ellos pasan por el ácido la chapa y con una electricidad que se yo, y todo el residuo que lo tiran a una pileta que está perfectamente sellada ¿no? De verdad te digo... está perfectamente sellada... cumple todas las normas. Entonces las normas ISO los obliga a ver que se hace con ese descarte. Bueno nosotros llamamos a tal empresa, que es tercerizada también (...) y esa empresa es la encargada de disponer los residuos (...) y ese tipo puede agarrar y tirar ácido sulfúrico en cualquier lado”*

Al cabo de algunos meses trabajando para la nueva empresa, fue trasladado de la planta de Varela al Astillero Rio Santiago, donde trabajó cerca de un año. Para él, ese trabajo “estuvo buenísimo”, en comparación con Siderar “que es como una cárcel para mí”, ya que el trato interno era otro. En la empresa privada “la gente sin escrúpulos tiene muchas menos barreras para subir, y el que llega (...) es porque es una garca hijo de re mil putas”. Después, la empresa lo mandó a trabajar a una compactadora de autos y finalmente, luego de unos meses lo destinaron nuevamente a Siderar, esta vez en la planta de Ensenada.

Allí, recibía órdenes de varios jefes: de la empresa que lo empleaba y de gerentes o jefes de sección de Propulsora que le solicitaban tareas. Recuerda que la condición de tercerizado le impedía “plantarse” ante la patronal y debía aceptar "pedidos de colaboración" en tareas para las que no había sido contratado, algo que los directos podían rechazar

*"resulta ser que los jefes del sector, ponen trabajadores como yo y como siempre les hace falta personal y como son tercerizados les dicen 'bueno andá a barrer allá o andá a acomodar allá trabajos que no tienen nada que ver con manejar la máquina, mi trabajo era ser chofer. Bueno, ahí está la decisión que uno toma... en decir bueno ¿qué hago? ¿me planto? Si me planto quien me defiende... inadie! Nadie... No te defiende nadie, entonces dije bueno, me la como (...) porque los jefes de mi empresa también me dijeron 'bueno, si te piden colaboración... colaborá'"*

Al no existir regulación interna, los trabajadores se encontraban en una situación de disputa entre distintos superiores y empresas

*“el problema ahí es que hay una... un choque de intereses, entre el empleado y todos los demás... porque el empleado lo que quiere es cumplir su trabajo, pero viene uno y le dice que el trabajo es uno, y viene otro y le dice que el trabajo es otro. O por ahí*



*viene uno y te dice que el trabajo es tal... y ivos sabés que no es así! (...) Bueno, ese conflicto es muy difícil de resolverlo”*

La situación de desventaja por los términos de contratación, que se expresa además en estar bajo las órdenes de múltiples jefes/patronos, permite que esté latente siempre la necesidad de aceptar tareas para lograr una mejora, haya sido explicitada o no por la patronal. Esta situación es aún de mayor subordinación si se añade la sensación de que no hay "nadie que te defienda". Si bien formalmente, en la Planta de Siderar Ensenada tenían un delegado de UOM que representaba exclusivamente a los tercerizados, desde la perspectiva de este trabajador su actuación se limitaba a avalar las imposiciones de la empresa, algo que se expresó en una situación muy puntual a partir de su enfermedad crónica.

Máximo es diabético e insulino dependiente. Por ello, para no sufrir hipoglucemia, debía ingerir alimentos de manera regular durante ciertos horarios. Como él trabajaba de 6 a 14 hs. debía tomar su desayuno, aspecto que a veces, cuando había mucho trabajo, no realizaba en horario.

*"Bueno la cuestión es que un día me... me llaman para laburar, yo no había alcanzado a desayunar y bueno el problema que tengo yo es que hay momento en los que pierdo los síntomas de las hipoglucemias, y eso les pasa a todos los que se tratan muchos años con insulina (...) entonces vos pasas de estar consciente a inconsciente, de un momento al otro... y despierto (...) Es como si ahora de repente comenzara a hacer locuras, como si estuviera en pedo. Así me pasó a mí, varias veces me pasó, y una fue adentro del laburo. Y lo que hice fue doblar una rueda. Yo estaba manejando la máquina (...) y con la rueda toqué una bovina, entonces el tipo me paró y yo me bajé del autoelevador y empecé a correr alrededor en círculo. Eso es lo que me contaron, yo no me acuerdo"*

Luego de este episodio, los gerentes lo enviaron a su casa a descansar, planteándole que se presentara al día siguiente. Al día siguiente no le asignaron tareas, finalmente, luego de uno o dos días, cuando quiso entrar a la fábrica, sin previo aviso "Pasaba la tarjeta... la cruz roja... 'no, no podés entrar'". De esta manera, se enteró que Siderar había decidido que no trabajaría más allí. Llamo a la empresa contratista, y si bien estaban en conocimiento de esta situación, le explicaron que no habían podido revertir la situación con Siderar. Le dijeron que esperara y que ya le reasignarían un puesto. Luego de 6 meses de espera, le informaron que, por falta de trabajo, no necesitaban de sus servicios. A partir de este momento, comenzó un ciclo de reuniones,

denuncias, audiencias con Siderar y con la empresa contratista, que terminó luego de varios meses con el pago de una indemnización, de la que se hizo cargo mayoritariamente la contratista. Desde la contratista le informaron que “intentaron por todos los medios de volverme a hacer ingresar y Siderar dijo que yo no entraba más a la planta”. Por lo tanto, sus denuncias y reclamos principales fueron contra Siderar, que justificó la prohibición de su ingreso por “falta de trabajo”.

Máximo perdió su trabajo por tener una enfermedad crónica, que no fue atendida debido a las dinámicas y exigencias laborales. El delegado de los tercerizados tuvo una actitud propia de la patronal “dijo que con esa enfermedad yo no podía trabajar (...) ‘No, no, pero vos no podés trabajar así me decía’”. Luego, el delegado le ofreció un abogado del gremio, Máximo se negó “le dije ‘¡pero por favor hermano! Si yo agarro a los abogados de ustedes voy a tacho le digo... mirá como me estas atendiendo”.

Pasado ya cierto tiempo de esta experiencia ocurrida en el 2011, él reflexionó respecto de los motivos por los cuales no existe una representación gremial genuina, que defienda los derechos de los tercerizados, entendiendo que la falta de democracia sindical en la seccional regional es una de ellas. El punto de vista de este trabajador remite a antiguas disputas que se desarrollaron en la región, en los años 70 y en los años 90, y que tuvieron como protagonistas a los dirigentes de la UOM regional y a los delegados y comisiones internas. El desigual acceso a los derechos laborales y sindicales, es una de las consecuencias de esta fragmentación que define cierto *status* diferencial entre directos y tercerizados

*"...en Propulsora que una vez (...) fui a la oficina de delegados de planta y les dije... miren yo soy de la UOM como ustedes... 'Ah, pero vos sos tercerizado', me ven por el uniforme. Sí, le digo, ¿no somos del mismo gremio? 'No, tenés que ir a hablar con tal [que era la misma persona que le dijo que con esa enfermedad no podía trabajar]"*

Sin embargo, la lucha sindical, a pesar de la fragmentación existente, es una de las vías que imagina para lograr superar las grandes desventajas que acarrea la tercerización laboral. Una anécdota de cuando él trabajaba en la Planta de Varela, ayuda a reflexionar sobre la situación en la que se encuentran muchos tercerizados, y cómo a partir de la iniciativa sindical encuentran una vía de mejoramiento de las condiciones

*"En Varela éramos muy pocos. Es más, yo era el único... 'él único' me decían en Varela porque yo era el único de [ nombra la empresa contratista] me entendés... (se ríe) 'Ahí viene el único' y allá va la maquina (nos reímos) (...)*

*Antropóloga: Claro ¿con quién te ibas a nuclear vos?*

*No, con los compañeros del sector, pero me hiciste acordar que había un delegado de tercerizados en Varela, ese era el que me decía 'el único' porque era el único que tenía él de la empresa (nos reímos), (...) Bueno sí, algo me acuerdo que se les había plantado (...) ¡Ese era un chabón que era un... como nosotros... común... no sé habrá leído un par de libros y vio que cuando había una determinada cantidad de empleados, se podía tener un delegado, ¡entonces se dio cuenta de eso el loco mirá! ¡Y eran 10 o 15 ponele los de su empresa, entonces dijo: ¡ah! Entonces yo puedo ser delegado, entonces lo votaron y fue delegado y empezó a pedir cosas y algunas cosas logró ¡Alguna cosa logró!"*

A pesar de ser “el único” trabajador de una empresa subcontratada en Siderar, el nucleamiento como tercerizados los había favorecido. Sin embargo, su experiencia en Propulsora fue completamente distinta. Uno de los principales problemas, según su opinión, era la ausencia de democracia, para que pueda “purificarse”

*“Estos tipos están hace 30 años, los mismos tipos. Acá en UOM La Plata... yo te dije que mi viejo entró en el 72 o por ahí... cuando mi viejo entró, que entró de seguridad, ¿me entendés lo que te quiero decir? Ese tipo ya era secretario general de la UOM. Entonces hay algo que ino va! ¡No se puede ser democrático y rey al mismo tiempo me entendés?”*

## **¿Qué familia? Las relaciones laborales “descarnadas” con la llegada de Paolo Rocca**

El hecho de pasar a ser “directos” es visto como un paso muy importante en cuanto al sueldo y a la estabilidad del empleo. Sin embargo, este pertenecer también inserta a los y las trabajadoras en un esquema que en muchos momentos los agobia y les produce diversos problemas de salud. Algunos vinculados posiblemente a la exposición a agentes contaminantes y cancerígenos, a la exposición a temperaturas límites o ruidos “infernales”. Otros problemas están más asociados a “la mala sangre”, la “presión de la supervisión” y en los testimonios se

asocian directamente a las presiones a las que están expuestos/as en el trabajo<sup>453</sup>. Como ha documentado Sergio Leite Lopes en el caso de los obreros de las usinas de azúcar en el Brasil, son variadas las fuentes que encuentran asociadas a la enfermedad y la propia muerte: “En el pensamiento de los obreros, a la injusticia de sus salarios se suma su percepción sobre la larga jornada de trabajo y sus condiciones, reforzando el sentimiento de privación inherente a su condición” (Leite Lopes, 2011:232).

Muchos los delegados más combativos de la planta desde la década del 70, y luego durante el proceso de reestructuración de fines de los 80 y principios de los 90 se habían opuesto a esta idea de “gran familia” o de “mamá Propulsora”, para dar lugar a la generación de conciencia sobre las relaciones de explotación entre capital y trabajo. Un volante de principios de los noventa, previamente a la aceptación de la reestructuración productiva denunciaba “Propulsora, fábrica de locos e infartados” y una pancarta anunciaba “murió Mamá Propulsora”.

Sin embargo, más allá de que estas condiciones se vienen denunciando desde la apertura de la empresa, a partir de que Paolo Rocca comenzó a tener mayor incidencia en las políticas empresariales, muchos afirman que hubo un empeoramiento de las relaciones laborales de la mano con un cambio de paradigma, donde la gerencia de relaciones laborales perdió lugar frente a los “ingenieros”, una creciente despersonalización y un manejo “descarnado” de las relaciones laborales.

Carlos, un trabajador que ha sido delegado en distintos momentos a partir de la democracia, ha reconstruido a partir de escuchar experiencias de empleados y empleadas, que con la llegada de Paolo Rocca, las relaciones laborales se han transformado en algo “descarnado”, sin importar las jerarquías internas. La utilización del adjetivo “descarnado” puede remitirnos a varios significados. En principio, descarnar significa sacarle la carne al hueso, una des-corporización que remite a la muerte; y desde un punto de vista más social podría remitir a un apartamiento de las cosas “terrenas”, como una cierta negación de la propia humanidad de las relaciones.

Una de las primeras medidas que tomó Paolo al llegar fue pedir una auditoría puesto por puesto, algo que se hizo por primera vez en la historia de la planta y adelantaba que no iba a tener inconvenientes en avanzar con un mayor control

---

453 Sería importante contar con estadísticas respecto de la cantidad de trabajadores muertos por cáncer y a problemas cardíacos. Ambas dolencias son las que han aparecido con mayor frecuencia en los testimonios.

*“Cuando viene Paolo Rocca, ya se había muerto el otro el tipo [Agustín], requirió una auditoría, que los gerentes de acá decían ‘nunca nadie solicitó una auditoría para ver cómo estaba la fábrica’ (...) Para que tengas una idea, el tipo mandó la auditoría sector por sector. El tipo venía ¿usted cómo se llama? Muy bien ¿su trabajo? Receptor interno. Muy bien ¿Qué es lo que hace? Y bueno yo cuando viene la bobina la identificó, le doy lugar ... Sí sí sí está bien ...”<sup>454</sup>*

Esta auditoría se organizó para comparar lo que los trabajadores hacían, con lo que decían que hacían y con lo que figuraba en las actas de reestructuración productiva firmadas a principios de los años 90. Si se detectaban puestos que estaban “demás” o algunas tareas que los trabajadores no habían informado que realizaban, la auditoría indicaba eliminar el puesto y/o que los trabajadores realicen las tareas que, al momento, por arreglos internos con “laborales” no estaban realizando.

*“si vos decías qué hacías algo menos el tipo te preguntaba, ¿como si acá dice juntar zunchos? ¡Lo hizo en toda la fábrica (...) vino este desgraciado! [Paolo Rocca]”<sup>455</sup>*

Frente a este tipo de situaciones, las repuestas de la seccional local de la UOM a los delegados de planta, fueron de apoyo a las decisiones de la empresa: “la calle está dura muchachos, vayan a juntar zunchos”.

Las formas de relaciones “descarnadas”, afectaron a operarios a partir de mayor exigencia en los puestos de trabajo, a administrativos/as y hasta gerentes

*“Sí, con los jefes es peor, porque ... Yo te digo todo esto último que está pasando y descarnado es por ese Paolo Rocca. Después de... pobrecita una señora que trabajaba de empleada, ella quería ir a trabajar al Edificio Catalinas y fue. Y después de un día la vimos de vuelta, como es una buena persona, fuimos a saludar ... ¿y porque volviste? ‘ ¿No! es de terror, dice. Entra Paolo Rocca y nos mira a todos como si fuéramos sapos, nos mira así y dice que tiene una descripción de tareas de todo el personal y vos ves que un día falta uno, falta otro, falta otro, dice se vive de terror.*

---

454 Carlos, Op. Cit. Febrero de 2018.

455 Ídem ant.

*Yo no puedo estar ahí, como si fuera una criatura, Por qué tenés que estar todo el día, aunque no tengas papel tenés que estar (hace el ruido del teclado)”<sup>456</sup>*

El desprecio es expresado en esta imagen de quien mira a los/as empleados/as como si fueran sapos o de quien los trata como criaturas, pero criaturas despreciables. El miedo se imponía a partir del control estricto sobre el trabajo, de los despidos que ni siquiera eran visualizados como tales, sino que “vos ves que un día falta uno, falta otro, falta otro, dice se vive de terror”.

Un supervisor, crítico de las políticas empresariales, comentaba que él tenía de “cabecera” una entrevista televisiva que le habían realizado a Paolo Rocca, donde dijo que iban a reestructurar la planta, a partir de reducciones de puestos, unificaciones de sectores, muchas veces implementados por medio de jubilaciones anticipadas o retiro voluntarios

*“la guita te la van a dar y la guita que te ofrecen no es la que por ahí podrías haber arreglado primero, te repito tienen el tiempo y la plata como lo dijo, yo lo tengo como cabecera esa charla de Rocca que vi en televisión se lo dijo a [ nombra al periodista] creo*

*Antropóloga: la voy a buscar, no, no la escuché*

*y después hay otra frase que dice: ‘ cuando yo menos pago a mis empleados más trabajan’, porque van a trabajar los feriados, van a trabajar las horas extra”<sup>457</sup>*

Sumada a esta visión de las relaciones de trabajo, los avances tecnológicos como la informática y la computarización de los procesos ayudaron al control del rendimiento y tiempos de trabajo, y a relaciones cada vez más despersonalizadas. Desde el punto de vista obrero o incluso de los jefes de sección “nos arruinan la vida”, porque “la máquina te da el minuto por minuto, en el horario que trabaja hasta la centésima”. Los informes que los jefes antes entregaban en papel ahora son regulados por las mismas máquinas que informan sobre tiempos y rendimientos. Los objetivos planteados, en proceso y logrados se marcaban en colores rojo, amarillo y verde en las pantallas. La presencia de mucho “rojo” era una alerta para los jefes

---

456 Ídem ant. Resaltado mío.

457 Beto, Op. Cit. menciona los programas de televisión donde cree haber escuchado esa entrevista que le quedó de “cabecera”, para conocer a su patrón.

*“Un día fuimos a ver a un jefe de sección, el tipo estaba en el escritorio con un montón de papeles, le dijimos: Ahora sí con la computadora va rápido. No –dice- esto nos cagó la vida, yo tengo que dar el informe anual. Antes en la primera hoja ponías lo mejor que te había pasado (...) Bueno ahora le pusieron un sistema rojo, amarillo y verde. Con los objetivos cumplidos. Entonces el tipo agarraba la carpeta tuya miraba así: todo verde, muy bien otro año más. Acá tenés mucho rojo y mucho amarillo, amarillo quería decir que estaba en proceso (...) Si el tipo ve rojo, va directamente a dónde está el rojo”<sup>458</sup>*

Ni siquiera aquellos jefes que habían respondido a las demandas de la empresa, lograron escapar de la violencia patronal

*“tenemos un jefe, en ese momento era jefe, le decíamos [que] durante años nos hizo la vida imposible. Claro estuvimos juntos 30 años ino sé! Un día me llama y le digo ‘mira necesito hablar de un tema’. -Ah Vení Vení, me dice: ¿vos viste las veces que me peleé con ustedes, las veces que me dijeron hijo de puta? -’ Sí ¿qué pasó? ¡Me bajaron el sueldo! Si quiero seguir trabajando me tengo que adaptar el sueldo ... ¿Sabes las cosas que yo aguante? ¿Las cosas que hice por la fábrica? Cosas que no me pedían pero que yo las hacía porque creía que... y mira me bajaron el sueldo dos veces. ¡Hijos de puta!”<sup>459</sup>*

Los despidos a jefes que tenían muchos años de trabajo en la empresa, comenzaron a hacerse de maneras muy violentas. En un caso “abre la pantalla y aviso: no pertenece más a la empresa. ¡Se enteró por la pantalla!”. En otro, la situación fue aún más violenta

*“Y además están todos envenenados... Había un gerente que nosotros hablábamos, el tipo era muy hijo de puta, pero iba de frente, te hablaba, te explicaba todo (...) ¿Sabes cómo lo despidieron? Por teléfono, el día del cumpleaños. Estaba toda la familia, suena el teléfono, lo levanta la mujer, dice es para vos de la fábrica. Bueno, agarra el teléfono, prescindimos de sus servicios. A partir de la fecha.... ¿que? ifaaa! Infarto. No se mató, pero quedó arruinado y después le tuvieron que dar un contrato de un año y medio para... Esto no es inventado. Un día lo encontramos (...) Vengan, vengan, nos llevó a una oficina y nos contó. Dice estos hijos de puta lo que me hicieron, estuve internado no sé cuánto tiempo, y ahora les debe pesar la conciencia, que me dieron*

---

458 Carlos, Op. Cit. Febrero de 2018.

459 Ídem ant.

*un trabajo de seguimiento (...) Es que esté Paolo Rocca es terrible. Todos lo odian. Vos con el que hables, sangre amarga debe tener iviste! Doloridos, deben estar todos doloridos”<sup>460</sup>*

*La experiencia es un peine que te lo dan cuando te quedas pelado*, reza el dicho popular. Sin embargo, si bien algunos viejos trabajadores revisan su historia una vez jubilados y se apenan de haber dejado tanto en la empresa, otros, añoran el momento en que sus nietos crezcan y puedan entrar a trabajar en Siderar, como el caso de un jefe de turno, aún a pesar de haber sufrido dos infartos en planta.

### **Mujeres trabajadoras: “putas”, más “humanas” y 24 horas disponibles**

Si bien en Propulsora (y en Siderar) existieron históricamente muy pocas mujeres trabajadoras en relación a los varones<sup>461</sup>, por lo cual también resultó difícil llegar a entrevistar a una de ellas, su testimonio resultó fundamental para terminar de comprender esta idea de familia jerárquica, patriarcal y clasista, donde se construye una figura masculina dominante, el patrón, la fábrica “mamá Propulsora”, y sus hijos los “obreros”, mayoritariamente varones, a los que idealmente se les reservaba un rol de subordinación. En este esquema, las mujeres trabajadoras de Propulsora (y luego Siderar) han sido convocadas y categorizadas en función de sus aparentes atributos de género. Sobre ellas pesa el ser calificadas como “putas” por estar rodeadas de varones, a la vez ser convocadas por la empresa por sus aparentemente esenciales atributos “maternales” y de mayor humanidad, siempre bajo la exigencia de disponibilidad 24 horas diarias para el capital, representado en el lugar de trabajo por los jefes varones.

En las últimas décadas y al calor del movimiento feminista, en el campo antropológico se ha revisado y criticado muchas investigaciones etnográficas, en las cuales a pesar de investigar comunidades, dinámicas y relaciones sociales con presencia e importancia de mujeres y varones, las mujeres eran nombradas en tanto hermanas, madres, esposas, hijas (Stolcke, 2004; Martín Cáceres; 2008) y en términos metodológicos se hablaba de ellas y sus roles y/o posiciones a partir de observaciones, y no de la propia palabra de las mujeres, como sí se

---

460 Ídem ant.

461 Un trabajador afirmó que en los últimos años han entrado a trabajar algunas mujeres ingenieras con cargos jerárquicos, sin embargo, aparentemente aún no han incorporado mujeres que trabajen como operarias en la planta encuadradas en la UOM. En cambio, según su experiencia, hay algunas mujeres operarias encuadradas en la UOCRA.



realizaba en el caso de los varones (Ardener, 1975). Si bien esta tesis ha trabajado mayoritariamente con las voces de trabajadores varones, por las características de la empresa y sector investigado y está pendiente la profundización de las voces de las mujeres trabajadoras, la posibilidad de entrevistar a una de ellas, fue fundamental para lograr una mayor comprensión desde una perspectiva relacional e histórica.

La idea de la gran familia de Propulsora Siderúrgica excluía mayoritariamente a las mujeres, o en realidad, las ubicaba mayoritariamente fuera del espacio fabril, especialmente como esposas, madres, hijas. Sin embargo, algunas mujeres fueron convocadas a trabajar especialmente para ciertos roles considerados como más “sociales”, como puestos de recepción, asistentes y/o secretarias, en tareas administrativo-contables, beneficios y servicios sociales, o enfermeras. La experiencia de una mujer trabajadora de Siderar puede ayudarnos a comprender aún más esta idea de “gran familia” que la dirigencia empresarial pretendió construir y que fue también internalizada por algunos trabajadores.

Marisa<sup>462</sup> entró a trabajar en 1998, por recomendación de su hermana, que también trabajaba allí. En una época en que “era una empresa familiar, muy cerrada, muy a los lazos familiares, muy religioso (...) muy contaminado con el Opus Dei desde arriba”, las recomendaciones de familiares eran una de las principales puertas de entrada.

En aquel momento era soltera y se había recibido como maestra especial. Siderar la contrató de manera directa para que trabajara en un programa de integración laboral de discapacitados/as en el sector de “Beneficios”. Como era un empleo a tiempo parcial, trabajaba en contraturno en una escuela. En un primer momento, se desempeñó en cuatro plantas: Florencio Varela, Haedo, Canning y Ensenada. Su trabajo era acompañar a los/as discapacitados/as en el sector donde se incorporaban y a veces también acercarse a sus hogares. Recuerda que para la selección “me decían que los discapacitados tenían que tener cara de discapacitados”, “tenía que notarse” algo que a ella le había generado rechazo. Si bien Siderar recorrió “todo el país” en congresos y reuniones para dar a difundir la iniciativa, una vez que ese grupo inicial, tres personas en el caso de Ensenada, se había integrado al plantel, el programa no continuó integrando nuevos/as empleados/as.

---

462 Entrevistada por Alejandra Esponda el 28 de julio de 2019.

Cuando la contadora que se desempeñaba como jefa del sector quedó embarazada, le ofrecieron cubrir el puesto. Aceptó y renunció al cargo que tenía en la escuela

*“Bueno la reemplacé, trabajé durante todo su embarazo (...) Y después vuelve. Cuando vuelve habían cambiado el Jefe de Recursos Humanos. Ella se llevaba muy mal con este chico (...) le jodía mucho que ella faltará porque tenía enfermo al hijo, esas cosas que me llevaron después a mí renunciar también. Queda embarazada de nuevo, tiene el segundo bebé y al tener el segundo bebé tiene 6 meses de excedencia se lo dan y cuando vuelve, la echan”*

Esta situación la llevó a quedar a cargo del sector, ya que ella “hasta ese momento no tenía hijos”

*“Mientras vos no tenés hijos, mientras vos no tenés una familia y mientras vos sos vos sola, o tenés tu pareja, trabajas 24 horas. Son 24 horas de trabajo, no tenés sábados, no tenés domingos. Por más de que yo el sábado o el domingo estuviese acá o estuviese en la Quiaca, o estuviese donde estuviese, yo tenía que tener la radio prendida”*

El rango de tareas que realizaba era muy amplio. No sólo continuó acompañando a los/as discapacitados/as aunque de manera más esporádica, sino que participó de congresos, de campamentos y viajes, organizó fiestas millonarias, atendió el teléfono en más de una ocasión en madrugada o estando de vacaciones por problemas en algunos casos de extrema gravedad, como la violación de una chica en uno de los campamentos empresariales, o cuando tuvo que informar a una familia el fallecimiento de un trabajador por un paro cardíaco en la planta o de otros dos trabajadores que murieron ahogados en una excursión de pesca organizada por la empresa.

El sector de Beneficios que “era muy amplio” desde organizar eventos hasta

*“ir a comunicarle a una familia que falleció su esposo en la planta”.*

*Antropóloga: ¿Y eso por qué? ¿Beneficios?*

*Por qué beneficios y servicios a la comunidad. Yo trabajaba en conjunto, estaba a cargo mío, con una asistente social. Y bueno y entonces es el beneficio al empleado*

*(...) los útiles para sus hijos, le daba préstamos, le daba servicio de sepelio, les daba el campamento para los hijos, le daba la caja de Navidad”*

Esta idea de que el servicio de sepelio, cuando un trabajador ha muerto en el contexto laboral, es un “beneficio”, a simple vista parece un error del discurso. Sin embargo, es así como la empresa lo había conceptualizado hacia sus trabajadores.

El rol de las mujeres y de aquellas más “humanas” en este tipo de sectores, parece ser el de garantizar una menor incidencia de conflictos. Marisa cree que la empresa la tomó a ella en reemplazo de la contadora porque era “más humana” y se generaban menos conflictos con los trabajadores, con quien tenía trato cotidiano, ya que recibía sus solicitudes.

También era un puesto de mucha relación con los integrantes de la comisión interna, con los que siempre “tuve buena relación”, a diferencia de la contadora anterior, que había sido rechazada por ellos, porque era “muy muy contadora. Muy firme. Sí o no, no hay un vamos a ver”. En cambio, Marisa “se pasaba horas hablando con un operario”, y de esa manera iba desarrollando un conocimiento de su vida y sus necesidades.

Otra de sus responsabilidades era el control de los “comedores”, considerados como un “beneficio” para los empleados. Si bien estaban tercerizados, ella tenía que controlar que cumplieran con el servicio, y resolver problemas de urgencia cuando, por ejemplo, a las 2 de la mañana, la llamaban los delegados

*“porque el comedor había parado de golpe porque no había llegado el cheque a ingreso y entonces ingreso no le había pagado el sueldo a los empleados de comedor y el comedor no abría”*

Al igual que la percepción de algunos delegados, ella afirma que, a partir del 2000, pero más específicamente entre 2005 y 2006

*“era como que habían querido empezar a borrar la historia de Siderar, fue cuando empezamos a llamarnos Ternium. (...) Entonces había que borrarlo a Siderar, desapareció Propulsora, había que desaparecer Siderar”*

La empresa suspendió los tradicionales campamentos que tenían 30 años de trayectoria y a cambio ofreció colonias de vacaciones con costo para los obreros. También dejó de realizar una “fiesta tradicional” que se hacía en el Club Regatas a la orilla del Río de La Plata, en la que participaban los obreros que cumplieran 10, 15, 20, 25, 30 años como empleados, a los que se les entregaba “un reconocimiento por los años de trabajo”. Esa fiesta dejó de organizarse cuando la empresa comenzó a ser dirigida desde la planta de San Nicolás (ex SOMISA), una vez privatizada y adquirida por el Grupo Techint y por Propulsora como accionista principal, “viene San Nicolás, borra la fiesta de Regatas”. La “llegada” de “San Nicolás” es vista como la ruptura con las tradiciones de Propulsora y una transformación muy grande de las relaciones dentro de empresa tendiente a una creciente despersonalización de las relaciones.

Si bien el trato con los directos parece haber cambiado a partir de la reestructuración empresarial y la llegada de Paolo Rocca a la conducción, para las mujeres, la situación siempre parece haber sido desventajosa.

En primer lugar, porque eran muy pocas. Haciendo la cuenta sector por sector Marisa calculó cerca de 10 para tareas administrativas, 4 en enfermería y algunas otras que podían llegar a estar en otros sectores de servicios. Al igual que lo que comentaba anteriormente el supervisor, afirmó que sólo en los últimos años habían comenzado a entrar algunas mujeres ingenieras. En segundo lugar, algunas están representadas por UOM, pero otras están como “fuera de convenio”, lo cual equivale en su percepción a estar “totalmente desprotegidos”. Y, en tercer lugar, porque si bien son contratadas para tareas más “humanas”, vinculadas a la familia y a brindar “servicios” en momentos rituales como el casamiento, el nacimiento y/o la muerte, esas características que serían desde la visión empresarial propias de las mujeres, se vuelven un problema cuando son ellas las que se casan, tienen hijos y comienzan a tener responsabilidades vinculadas al hogar.

Ella conoció a quien sería su pareja en Siderar. Era hijo de un Jefe de Sector de Siderar, aunque siempre estuvo tercerizado. Su padre, en cambio, había trabajado desde los 17 años y hasta los 60 como directo. Luego, la empresa lo había obligado a jubilarse, y, cuando lo necesitaron para formar gente joven en su sector, volvieron a convocarlo, pero como tercerizado. Si bien Marisa finalmente se divorció por muchos problemas que comenzaron por

el régimen de trabajo, recuerda que su esposo nunca quiso participar de fiestas o mandar a su hijo al campamento, “es muy renegado a todo” lo que venga de la empresa, supone que porque su madre la pasó mal siendo ama de casa y esposa de un hombre que

*“dedicó su vida a la planta, le dejó su vida, tuvo dos infartos adentro de la planta. Y nunca renegó, o sea para él es lo mejor”.*

Su ex suegra creía que “todas las mujeres que trabajan en Siderar son putas”. Tal vez esa visión venía de “ese tema de la mujer del jefe en la planta”. Sin embargo, lejos de pensar en “putas”, Marisa estuvo segura de que “con esto del movimiento feminista ¿sabes que!? ¡quedan todos denunciados! ¡No queda ni uno! (...) de recursos humanos te estoy hablando”. Muchas compañeras la han pasado mal, sobre todo si tenían “toda una familia atrás” que necesitaba de su ingreso económico, y por lo cual soportaron acosos o distintas formas de violencia de género.

La relación de ella con la empresa empeoró cuando tuvo un hijo

*“y bueno y ya llegó un momento que dije basta. [Su hijo, cuando tenía cerca de dos años de edad] se enferma, le agarra neumonía y a mí no me dejan faltar (...) Primero le agarra varicela. Cuando le agarra varicela, yo planteo de tomarme una semana, la semana de varicela y me dicen que no. Y le digo, pero escúchame mándame un médico, mándame lo que quieras, yo me quiero quedar con mi hijo, tenía 2 años. Yo necesito estar con mi hijo. ‘No, pero nosotros te necesitamos acá’”*

Si bien continuó trabajando algunos años más, luego se dio cuenta que en la empresa “no había contemplaciones” para ella, y que debía elegir entre su familia o el trabajo. Comenzó a tener problemas porque su esposo “era celoso” y no podía entender por qué “tu jefe te llama a las 12 de la noche”. Marisa recuerda que “Muchos matrimonios se crearon ahí adentro y que siempre la que se terminó yendo fue la mujer”. El día que finalmente tomó la decisión de renunciar y se lo comunicó a sus superiores, le dijeron “Bueno mi esposa hizo lo mismo”

*“le cayó la ficha en sala de 3 cuando su hijo empezó el jardín, qué voy al acto de fin de año y los compañeritos me dicen a vos sos la mamá de [nombre de su hijo]. No me habían visto nunca en el jardín”*

Fue categórica al decir que las mujeres nunca iban a estar al mismo nivel que los varones y que “la firma final siempre fue de un varón” y que cuando

*“pones la empresa en segundo lugar, ya no les servís, porque la empresa tiene que ser el primer lugar. Cuando ya le apagas el teléfono a las 7 de la tarde, ya no le servís”*

La noción de “fachada”, que apareció implícitamente cuando la empresa le pedía que los discapacitados, tuvieran “cara de discapacitados”, fue traída por Marisa de manera explícita para dar cuenta de su experiencia como mujer trabajadora

*“más que nada al comienzo, cuando yo empecé, que vos veías que ellos, que también era mucha fachada ¿no? Qué querían preservar esa familia, esa familia unida, desde donde por ahí trabajaba toda la familia en Siderar, o se preocupaban tanto por el bienestar de la familia. Se preocupaban mucho por darle asistencia, por ir acompañarla, por estar ante las situaciones que le pasaban a la familia, yo tenía que ir cuando había alguna persona enferma a la familia, acompañar ver qué necesidades había, ofrecerle todo lo que sea, si había que ofrecerle asistente social, si había que ofrecer la psicóloga, acompañarlos en momentos de pérdida de algún familiar, viste todo eso de humanitario, que después se fue perdiendo, pero todo también con un rédito económico porque lo que terminabas ofreciéndole era plata también. Si en la familia había un problema de enfermedad, ibas a ver qué pasaba para que el operario vuelva a trabajar”*

Los momentos más difíciles de enfrentar estaban al frente las mujeres

*“te dejaban sola. La empresa te dejaba sola. Porque vos tenías que recibir todo el golpe y desde el sillón lo único que te decían era ‘Bueno fijate ofrecerle un préstamo, ofrecéle...’ (...) la empresa te ofrecía plata. Te callaba con plata, pero vos tenías ese cara a cara de hablar con la esposa, de hablar con los hijos (...) a veces pedía por favor que venga el jefe de laborales, que me acompañe”<sup>463</sup>*

Sin embargo, siempre tenía que “dar la cara” ella y “la asistente social, que siempre estábamos las dos juntas y laborales nada”.

Una vez que renunció, nunca más volvió a recibir un llamado o atención por parte de aquellos jefes que la llamaban a cualquier hora de la madrugada, ni siquiera en una situación

---

463 Hasta esta cita, todos los fragmentos son de la entrevista a Marisa. El jefe de laborales era Ricardo Corteletti, aquel hombre con los cuales los delegados se reunían asiduamente al menos desde 1974.

extrema como la inundación del año 2013, cuando le entró un metro y medio de agua en la casa. “Como yo cerré la puerta ellos cerraron la puerta también”, pero son cosas que “te dolieron en el momento y que me siguen doliendo”.

Los puestos ocupados por las mujeres apelaban a la capacidad de “humanizar” las relaciones en el espacio de trabajo, pero la deshumanización afloraba justamente cuando ellas decidían ser madres o dedicar tiempo a sus familias, parejas o proyectos de vida por fuera de la empresa.

Algo similar pasaba con los varones, pero “esas cosas, para un hombre no las evalúan y ellos esperan o que te pongas a la par de ellos o te corras”. Los hombres que no mantenían ese ritmo, y sobre todo aquellos que tenían responsabilidades como jefes de sección o turno “se han ido”, porque “también se agotan, se agotan de estar a disposición los fines de semana (...) Si bien o por ahí vas a la planta o estás con la radio prendida”.

El momento de la jubilación es, para muchos un momento contradictorio, atravesado por sentidos paradójicos. Puede sentirse como el momento de liberación de la subordinación al patrón, pero también se asocia a la enfermedad, a la inactividad valorada negativamente por la mayoría de los trabajadores. La jubilación está inserta en un entramado de significaciones que suele asociar jubilación- inactividad- enfermedad- incapacidad para el trabajo y vejez. (Guedes, 1997)

Muchos sintieron, ya jubilados, que “dejaron su vida” en la empresa. Se apenan cuando sus hijos les reclaman que no estuvieron presentes o cuando su ex mujer en el momento del divorcio le dijo frente a la jueza que no habían puesto prioridad en la familia o en los hijos. Los turnos rotativos, la disponibilidad plena ante las necesidades productivas de la empresa, las promesas de ascenso y bienestar, muchas veces los llevó a quedarse en la empresa, y al final de la vida sienten que vivieron una “vida de mierda”

*“no, ¡que boludo! una vida de mierda nosotros siempre dependiendo del turno de esa fábrica, yo al final pasé por este mundo para ser servir a esa fábrica, nunca me pude programar nada (...) si hoy vuelvo a nacer, a esa fábrica no entro ni así me den 10 años de vida y que no me pueda casar, no pueda tener hijos, no entro más ahí*

*-dice, porque le di mi vida (...) esa fábrica se llenó de plata y a mí no me dejó vivir, pasé por esta vida al pedo”<sup>464</sup>*

Las últimas menciones respecto de cómo viven esa vida de trabajo en la fábrica los varones, remite a la necesidad de pensar necesariamente de manera relacional e histórica, en la intersección entre clase y género, y como una construcción empresarial que, si bien puede llegar a tener efectividad en algunos casos, también fue deconstruida por muchos trabajadores y trabajadoras.

Por un lado, hay una construcción jerárquica presente para todos los empleados y empleadas, donde no importaba si eran mujeres o varones, y que tenía que ver con la disponibilidad requerida de “24 horas” para la empresa. Esto se expresó en la experiencia de trabajadores que realizaron turnos rotativos, en aquellos que tenían cargos mayores por lo cual debían dejar la radio prendida las 24 hs., en las mujeres trabajadoras o en el caso de los tercerizados.

Por otro lado, y pensando especialmente en una empresa donde la fuerza de trabajo masculina es mayoritaria, la construcción de esta idea de familia jerárquica, se realizó a partir de un lugar de subordinación de las mujeres frente a los varones, y de varones de menor jerarquía frente a varones de mayor jerarquía.

De manera coherente con esta cosmovisión se convocó a las mujeres debido a ciertas características más “humanas” y a su rol en el ámbito de la reproducción social. En última instancia, esta concepción vincula, casi en una operación esencialista, estas supuestas características a su corporalidad y a su capacidad procreadora.

Si bien, sería incorrecto pensar que las familias de Siderar se componen principalmente por varones trabajadores y mujeres amas de casa, dedicadas a las tareas vinculadas a la reproducción social, este esquema parece haberse construido como ideal desde la visión empresarial. Por eso, las mujeres trabajadoras de Siderar en general sólo llegaban a trabajar hasta los “40”, y además podían ser consideradas “putas” por algunas de las esposas. Eran convocadas para sectores y tareas más “maternales” como atender, escuchar, visitar, integrar, y contener al dar malas noticias, ya que en esos sectores resultaban “productivas” en el esquema

---

464 Conversación que tuvo un trabajador entrevistado en el cumpleaños de su compañero y fue recreada en la entrevista. Turco, Op. Cit.



empresarial. Sin embargo, esas mismas características “afectivas”, “maternales” eran las que derivaban, tarde o temprano, en su expulsión de la empresa –ya sea directa o indirectamente al no reconocerles sus derechos frente al embarazo, el cuidado de un familiar a cargo, etc.-, reforzando que ciertos espacios, funciones y/o responsabilidades no eran para ellas. “La moral y la costumbre son indisociables de la dimensión violenta del orden jerárquico” (Segato, 2003:17) y en este caso ambas, moral y costumbre, operaron de manera ambivalente ya sea para incluir y/o excluir a las mujeres de la estructura productiva.

Los varones, en cambio, reforzaban por medio del trabajo extremo y extenuante, no sólo su rol de “hijos”, obreros “propulsoritos”, sino también un “mandato de masculinidad” que, incluso afloraba aún en los niveles más altos de las jerarquías internas de los empleados. Aceptar ciertas condiciones de trabajo extenuantes los llevó a soportar situaciones extremas. Marisa, que tenía un puesto que le permitía conocer las situaciones críticas de las familias, afirmó “¡Jefes! Creo que no había uno que no hubiese tenido un infarto. Es el ritmo de trabajo. La exigencia”.

La visión empresarial, promovió a partir de estas prácticas y experiencias, una forma de relación entre lo masculino y lo femenino, y a la vez de jerarquías y subordinación de clase.

En lo que respecta a la relación entre lo femenino y lo masculino, imperó una concepción de subordinación universal de la mujer, vinculada primordialmente a su corporalidad, que asocia el ser mujer a supuestos imperativos culturales. Su rol en la procreación, la maternidad, el cuidado temprano de los/as niños/as, y las tareas pertenecientes al ámbito de reproducción social en general, serían algunos de ellos. Este universalismo se fundamenta sobre el determinismo biológico e impide pensar que las desigualdades son construidas, y que para deconstruirlas, es fundamental primero comprender su origen y que por qué y el cómo, no están determinados por las posibilidades y capacidades corporales diferenciales<sup>465</sup>.

Bourdieu afirmó que las diferencias sexuales son diferencias sociales naturalizadas y que el sexismo al igual que el racismo, étnico o clasista, busca atribuir diferencias sociales históricamente construidas a una naturaleza biológica. Para él, el sexismo es el esencialismo

---

465 Desde la antropología, algunos antropólogos y antropólogas feministas se han preguntado por el origen la dominación masculina y las relaciones de desigualdad entre los géneros (Godelier, 2011) y si podría considerarse un universal de la cultura (Ortner, 2006)

más difícil de desarraigar, ya que encuentra fundamento tanto en las apariencias del cuerpo como en los efectos enteramente reales que ha producido en el cuerpo y en la mente, es decir, en la realidad y en las representaciones de la realidad (Bourdieu, 2000). Trabajo y cuerpo resultan indisociables en el campo de las experiencias laborales y en los dispositivos que ciertos poderes, como los patronales despliegan para lograr la reproducción del orden. En el caso de las mujeres, estados como el embarazo, la situación de lactancia, ponen en un primer plano la corporalidad y la menor disponibilidad de esos cuerpos para el trabajo.

El cuerpo, plantea Nancy Scheper Hughes es un nudo de estructura y acción, de experiencia y economía política (Esteban, 2004). La autora diferencia niveles en estas experiencias corporales a partir del ejercicio analítico de pensar *tres cuerpos*. El nivel del *cuerpo individual*, remite a la experiencia a partir del propio cuerpo y sus partes, la vivencia fenoménica de salud o enfermedad, dolor, placer etc. El segundo nivel, el *cuerpo social*, incorpora al cuerpo y sus productos, como vehículo en la elaboración de mapas cognitivos para representar el orden natural, sobrenatural y social y que, en el sistema capitalista es transformado en mercancía – que como fuerza de trabajo - asiste al engranaje productivo. Este nivel tiene la virtud de poner en relación el sufrimiento y el padecimiento cotidiano del cuerpo individual con las tensiones y contradicciones del orden social. Finalmente, el nivel analítico del *cuerpo político* se vuelve imperioso para comprender la reproducción del orden social y político. Cuando el sentido del orden social se ve amenazado por algún motivo, se intensifica el control social con el fin de someter el *cuerpo individual* y el *cuerpo social* al *cuerpo político* (Scheper- Hughes y Lock, 1987) La conformación de estos cuerpos es necesaria para para el mantenimiento/ la reproducción del orden social.

En la experiencia de las y los trabajadores de Propulsora se puede pensar la conformación de estos tres cuerpos y las tensiones ocasionadas frente a la lucha por la transformación vs. la reproducción del orden.

La experiencia del cuerpo individual, se encuentra sometida a regímenes de explotación que generan dolencias y padecimientos. La experiencia desde el cuerpo social asiste al engranaje productivo, la metáfora cuerpo-máquina adquiere actualidad, “el tiempo individual y social del sujeto es particionado en función de las necesidades productivas. Se está en ese mundo a partir de mapas cognitivos que condicionan las formas de estar; y que en ese contexto

de trabajo se expresan en las dicotomías: mujer/varón, joven /adulto, madre/ no-madre, obrero/a/patrón, titular/tercerizado, entre algunas principales. Estas formas de estar en el trabajo, condicionan a su vez las formas de estar en el hogar y en la comunidad.

Finalmente, cuando el orden se ve amenazado, se profundiza un control social que puede culminar en un proceso de subordinación de esos “cuerpos” al cuerpo político, o de lo contrario en un proceso de transformación. En este sentido, la dictadura militar fue uno de los momentos claves y más dramáticos donde se expresó la subordinación del cuerpo individual y social al cuerpo político, algo que retomaremos en las conclusiones de esta tesis.

Rita Segato, reflexionó -como una especie de contrapartida al lugar subordinado asignado a la mujer- sobre el lugar ocupado por los varones, afirmando que han sido obligados a subordinarse a las reglas del capital, que aparece personificado en la actualidad por el patrón. Los varones se ven inmersos en una “plataforma de masculinidad”, que no sólo tiene efectividad en el propio ámbito laboral, sino que a veces se restaura al regresar del trabajo a su hogar, donde puede transformarse en el “patrón” de su hogar. Repensar este mandato de masculinidad, asociado a la lógica de dominación capitalista, implica pensar en las múltiples formas de violencia que se expresan en el lugar de trabajo y que van más allá incluso de las relaciones desiguales entre géneros ya que, al estar insertas en relaciones capitalistas, deben pensarse en la intersección con la dimensión de clase. Este “mandato” puede expresarse: del patrón al obrero; del empleado varón de mayor jerarquía al de menor jerarquía; de los trabajadores directos a los tercerizados “siempre somos los negros de alguien” decía el trabajador tercerizado; de los varones (empleados, jefes o patrones) hacia las mujeres trabajadoras, ya sea por medio de la desvalorización del trabajo realizado, o por el acoso o cualquier tipo de violencia sexual; y en los hogares muchas veces se expresa del obrero hacia la mujer o hacia sus hijos/as. Esto puede darse aún en los casos en que los varones aparezcan como subordinados a las formas organizativas y a las decisiones de las mujeres en el ámbito del hogar, algo que por ejemplo analizó Hernán Palermo en el caso de los trabajadores petroleros (Palermo, 2017) y que en el trabajo de campo se vio expresado de manera muy gráfica a partir de una pizarra en uno de los talleres, donde se llamaba a “obedecer” para mantener el orden, en una clara alusión a las jerarquías internas en el espacio de trabajo, pero a la vez realizando un paralelo con el hogar “obedezca como en su casa”



**Pizarra en Cimet**  
**Fotografía tomada por Alejandra Esponda. Año 2010**

Pensar las intersecciones entre clase y género, lleva a reflexionar finalmente sobre la frontera porosa del espacio familiar y sobre las interrelaciones que se generan en el tránsito entre un espacio y otro, entre el “habitar” el trabajo y “habitar” el hogar. En muchas ocasiones, se llevan hacia los hogares crueldades experimentadas en los espacios laborales (Segato, 2018), o no resulta sencilla la aceptación del espacio de autonomía que construye la mujer al estar inserta en la estructura económico-productiva.

Si bien no es objetivo de este trabajo pensar las dinámicas familiares promovidas por este tipo de estructuras laborales, un acercamiento a la problemática, permite dejar planteados estos interrogantes como agenda de trabajo hacia el futuro.

## Jóvenes profesionales y la insoportable levedad del ser en Propulsora

*“Mi hermano es más barato, se amortizan laburantes antes que las máquinas”<sup>466</sup>*

Marisa, quien fue contratada como profesional decía que, en los primeros años, la empresa “te endulza”. Después, cuando decidió renunciar, ya estaba en proceso de darse cuenta de que la empresa “te usa mientras le servís 24 horas diarias” y está en el primer lugar en la organización diaria. Si bien todavía le “duele” ese trato “descarnizado”, luego de 13 años, pudo tomar la decisión de renunciar. Lamentablemente, no todos los empleados profesionales han tenido esa oportunidad de desvincularse de la empresa para vivir de otra forma la propia vida. Algunos no llegaron a tiempo.

Llegué un viernes a la tarde a un barrio humilde de La Plata a entrevistar a la hermana de Rubén Insaurrealde. Me encontré con que me esperaban ella y otro hermano, Adriana y Emmanuel<sup>467</sup>, los dos totalmente dispuestos a contarme lo que le había pasado a Ruben, quien había muerto realizando tareas en planta el 10 de agosto de 2018.

Ruben era un joven ingeniero mecánico, recibido con mucho esfuerzo en la Universidad Nacional de La Plata. Venía de una familia trabajadora, tenía cuatro hermanos tres mujeres y un varón. Él era el menor de los cinco hijos del matrimonio y fue el primero que había llegado a graduarse. Por supuesto, lo había hecho trabajando, como la mayoría de los estudiantes hijos de familias humildes y trabajadoras. Si bien Siderar no fue su primer trabajo como ingeniero, ya que había trabajado un tiempo corto en una empresa tercerizada de YPF, en 2017 lo llamaron de Siderar para trabajar en Ensenada en el marco del Plan llamado “Jóvenes Profesionales”.

---

466 Adriana Insaurrealde, hermana de Ruben, fallecido en un “accidente” en planta.

467 Adriana y Emanuel, entrevista realizada el 23 de noviembre de 2018.



**Ruben Insaurralde-Foto cedida por su hermana**

Cuando entró a trabajar en Siderar, para su familia fue motivo de festejo. “Trabajar en Siderar era como cumplir un sueño”. Había entregado el curriculum, pasado por cerca de 5 entrevistas y otros requisitos, y finalmente quedó incorporado en la base de Ternium. La empresa parecía muy seria, “te hace creer que es todo tan perfecto que no vas a tener ese inconveniente” “todo muy ordenado, cumpliendo todas las normas”.

El Programa Jóvenes Profesionales<sup>468</sup> empleaba de manera directa a los trabajadores, y tenía el objetivo de que puedan aprender todas las partes del proceso productivo. Como se plantea a la vez como una experiencia de trabajo y formación, los jóvenes cobran un salario que es el 50% aproximadamente de lo que cobra un ingeniero que no es considerado “joven” e ingresa con otro tipo de contratación. Si bien Ruben debía pasar por varios sectores de trabajo, entró en el sector de mantenimiento de puentes grúas y allí se desarrolló hasta el día de su muerte.

Ruben les contaba a sus hermanos que su trabajo era difícil. Tenía a su cargo un sector de mantenimiento donde trabajaban tres o cuatro supervisores, que a su vez tenían a cargo a inspectores, que también tenían personal a cargo “y después estaban las tercerizadas”. Es decir, existían varios niveles debajo de él y tenía que hacer equilibrio y aprender a relacionarse con

---

468 <http://www.techint-ingenieria.com/es/programa-de-j%C3%B3venes-profesionales>. En la página institucional el programa es presentado como una “oportunidad de ser parte de un grupo de compañías de primera línea”, y aseguran que “Muchos de los directivos y gerentes actuales de Techint E&C comenzaron sus carreras a través de este programa. Cuando comentan sus experiencias en la compañía, suelen destacar el crecimiento y las oportunidades que tuvieron al participar en este Programa”.

trabajadores de mucha experiencia a los que respetaba, pero con los que también tenía la responsabilidad de guiar en cuestiones de seguridad en el trabajo. Además, el trabajador que hacía décadas se desempeñaba en el puesto en el que fue él asignado, no estaba muy de acuerdo con la política empresarial de contratar ingenieros jóvenes, sin experiencia, en vez de dejar esos lugares a sus compañeros, que, si bien no tenían una titulación, conocían el trabajo y los secretos del oficio debido a su experiencia práctica. Entonces también le resultaba difícil la relación con ese trabajador que tal vez le podría haber transmitido esas “mañas”, como le llaman ellos a ese conocimiento práctico que estaba adquiriendo Ruben. En el año y 3 meses que trabajó para la empresa “tenía como 7 capacitaciones (...) de coaching, de liderazgo, manejo de personal, ese tipo de cosas”. Sin embargo, una sola había sido sobre el mantenimiento de puentes grúas, la familia cree que la empresa lo estaba capacitando para otra cosa y no para “engrasarse” las manos.

También debía responder a las presiones de sus superiores y también de los propios trabajadores sindicalizados. Alguna vez les había comentado que “quedas en el medio: tu jefe te presiona, el trabajador te presiona por medio del sindicato y vos estás como en una bisagra difícil”<sup>469</sup>

Con esa estructura organizativa y tantas personas entre los escalafones intermedios, teóricamente, Ruben, no tendría que haber terminado con “las manos manchadas de grasa”. Sin embargo, al poco tiempo de que entró a trabajar comenzó un achicamiento de personal. Él les contaba que “estos no están tanto despidiendo, porque en realidad eso lo manejan las tercerizadas”, pero de golpe muchos habían sacado vacaciones y había “4 gatos locos haciendo el mismo trabajo” que antes se hacía con mucho más personal. “Entonces ahí lo que nosotros vimos son las ausencias, de que no tenían capaz el supervisor, el inspector y bueno se tenía que ir él”.

El relato sobre el momento del accidente, apenas a tres meses y algunos días de haber sucedido, fue estructurado por los dos hermanos de manera conjunta. Ellos aún estaban en la tarea de armar un rompecabezas a partir de piezas muy distintas: la versión oficial de la empresa, los testimonios de los testigos, lo que un compañero de trabajo comentó al azar a una persona sin saber que llegaría a oídos de la familia, mails de trabajo de Rubén y especialmente el

---

469 Hermana de Rubén

recuerdo de todo lo que Rubén les iba comentando del día a día en el trabajo, que en el presente tomaba otra importancia, ya que eran las piezas que podían completar el rompecabezas. Ruben conversaba mucho con su mamá. Día por medio se sentaban a tomar mate y le contaba muchas cosas que le pasaban en el trabajo: sobre todo las inseguridades, las dudas sobre qué debía hacer y qué no, cómo debían hacerse ciertas cosas, cuáles era sus responsabilidades, hasta dónde debía responder a lo que le indicaban: No contaba con un delegado que lo ayudara a definir qué hacer y qué no, y al fin y al cabo alguien con quien “validar la resistencia ante las presiones”.

Con todos estos retazos de aquella experiencia, su familia se enfrentó a un desafío importante, que muchos otros trabajadores y familias atravesaron en distintos momentos de la historia: reconstruir la verdad ante el ocultamiento y la falsedad de la información brindada por la empresa y sus funcionarios adiestrados, que buscaron inmediatamente al responsable: el propio Ruben, según la empresa, había sido el responsable de su propia muerte.

Sus hermanos saben que es importante el detalle de lo que pasó ese día, pero también reconstruir las formas de organización del trabajo, las presiones y exigencias a las que estaba sometido y el lugar que ocupaba Ruben en la organización del trabajo. Esa reconstrucción, finalmente, les permitió afirmar que no fue un accidente y que no fue responsabilidad de Ruben.

El accidente se produjo en los momentos previos a un cambio de turno, algo que no fue informado por la empresa, sino que dedujeron a partir a la hora aproximada de su muerte y un video donde quedaron registrados sus movimientos previos en la planta. Según los representantes de Siderar, Rubén fue a verificar el “final de carrera” de un puente grúa, trabajo que aparentemente ya había realizado la tercerizada, lo había terminado y probado, por lo cual “no saben por qué de la nada mi hermano fue a verificar”, que “por motu proprio quiso volver a reverificar”, sin que aparentemente nadie le hubiera hecho el pedido, además, en “un lugar prohibido que todos saben que es prohibido”. Sarcásticamente, su hermana les preguntó a las autoridades “¿Entonces mi hermano ese día se levantó en un acto suicida?”.

Esa primera versión empresarial, fue contrastada por otras versiones. “Lo primero que atestiguan las tercerizadas” es que fue “la empresa, los empleados que estaban ahí [fueron los] que lo llamaron a Ru para que vaya”, algo que hacían habitualmente, quienes verificaban el trabajo eran el ingeniero y el técnico electricista.



A diferencia de la versión de la empresa, los trabajadores tercerizados afirman que ellos no eran los responsables de reверificar las reparaciones, sino que eso habitualmente lo realizaban Ruben y el técnico electricista.

*“la tercerizada como que hace el cambio de cable, lo deja ahí y tiene que venir la gente de la empresa a ver si funcionó, quedó bien, eso es lo que en la testimonial que hacen a la policía en el primer momento tres personas declaran eso”.*

Sus hermanos creen, que justo en los minutos previos al cambio de turno, Rubén fue convocado a controlar ese “final de carrera”, para que el turno entrante pudiera continuar con la producción. La grúa es una de las antiguas de Propulsora y si bien la empresa aseguró que prácticamente no se usaba, muchos trabajadores lo negaron: la grúa se usaba y se usa normalmente, y por su antigüedad “todo el tiempo se reparaba”.

Subió a un lugar del puente grúa, un cubículo que, si bien la empresa asegura que estaba prohibido, no había nada que visualmente diera cuenta de eso. Por una cuestión de seguridad, Rubén se puso un arnés como indicaba el protocolo. Los trabajadores más experimentados en general no usaban ese arnés ya que sabían que podían ser “enganchados” por la espalda. Preferían trabajar en altura sin arnés antes de ser enganchados, aunque eso les costara alguna sanción. Esto, según pudieron enterarse recientemente, fue modificado a partir de la muerte de Ruben.

Estos testimonios dieron fuerza a lo que ya habían percibido sus hermanos: en el discurso de la empresa había contradicciones. Les hablaron de la imprudencia de Ruben, cuando también les habían dicho que:

*“tu hermano era un ejemplo de pibe, hablaba lo que correspondía, nunca hizo nada que no estuviera dentro de las cosas que se le habían pedido y de lo que tenía que hacer”*

Varios aspectos fueron mencionados para entender por qué ocurrió el aparente “accidente”. Por un lado, las reparaciones en general requieren que se paren los sectores contiguos y que se trabaje sin electricidad. Sin embargo, esto no siempre se cumplía. Llegó a sus oídos los dichos de un trabajador “se trabaja con corriente, mentira que se corta, trabajas con eso en movimiento en la espalda”. Si bien existen arreglos que hay que realizarlos con las máquinas en funcionamiento, algo que verificó su perito de parte es que la empresa no cuenta

con protocolos para los casos en que las verificaciones se realizan con las maquinarias electrizadas, algo que de por sí, tiene una gran complejidad, ya que se necesitan dos personas, que están en lugares diferentes y distantes con tarjetas que habilitan el arranque. Por otro lado, para realizar la tarea que le habían indicado, mirar el final de carrera, se metió en ese cubículo

*“para mirar el final de carrera (...) el lugar más cercano es ese espacio de un metro cuadrado aproximadamente (...) Cuando acontece el hecho mi hermano está ahí arriba y no tiene ninguna forma de comunicarse con el técnico, ni auditiva ni visual y esta persona que es un técnico electricista, y no un gruista capacitado, es el que acciona el motor que da movimiento al cable que se había cambiado.”*

A Ruben se le engancha la tira del arnés, y “cuando se come toda la tira, lo golpea a él contra el motor”. En ese momento, no ha podido avisarle que la apagara porque el ruido es “infernial” y la comunicación se realiza “a los gritos, en ese caso dicen que a los gritos o sino por señas”. El técnico que estaba abajo no se dio cuenta de lo que estaba ocurriendo. De hecho, recién apagó la máquina cuando unos tercerizados que estaban abajo, juntando sus herramientas, comenzaron a gritar al “ver que chorreaba sangre”.

Más allá de las circunstancias específicas de ese día, Ruben venía sometido a muchas presiones, que su familia fue descubriendo a partir de recuerdos, mail, mensajes de textos, etc. Era un joven con muchas expectativas en su trabajo, vivía con su novia, no tenía hijos, por lo cual estaba muy comprometido con las exigencias laborales, a las que trataba de responder. Sus hermanos recuerdan que trabajaba 24 horas para la empresa “era cumpleaños, domingos, feriados siempre venía con el nextel, porque tenía que estar ahí de guardia”. Varias veces llegó a trabajar 16 horas diarias y aunque no estuviera en planta, tenía que atender llamados, derivar consultas o dar instrucciones a los inspectores que tenía a su cargo en cualquier momento del día.

En febrero le habían confirmado que, de los tres candidatos, tres jóvenes Ingenieros Mecánicos, en competencia para ocupar el cargo de N°1 en mantenimiento del Puente Grúa n°1, él había “ganado la competencia”. Es interesante reflexionar sobre esta cuestión de “ganar una competencia”. Lo que debía ser planteado desde la empresa como un trabajo, un ámbito de formación y experiencia, fue planteado en términos de competencia entre iguales ¿Se puede pensar en términos competencia en una fábrica donde los trabajadores se encuentran sometidos constantemente a los peligros del propio proceso productivo? ¿qué tipo de competencias

promueve la empresa entre los compañeros, jóvenes profesionales, que están peleando por el trabajo de “sus sueños” y están formándose y logrando experiencia allí?

En marzo, Ruben firmó un papel “donde decía que en la medida en que se cumpla el tiempo de jubilación de fulanito... él iba a ocupar el número uno del equipo que hacia el mantenimiento del Puente grúa n°1”. En ese momento comenzó a ocupar ese cargo, aunque por supuesto no cobraba el sueldo acorde a la responsabilidad que le habían asignado. En realidad, aún estaba en proceso de formación, de aprendizaje, algo que evidentemente la empresa no respetó.

Si bien estaba contento con este puesto, en ese tiempo conversaba mucho sobre todo con su madre, ante la presión que sentía, y la incertidumbre porque nadie le había dicho, “‘estas son tus competencias’ a mí lo que me iban era exigiendo, exigiendo cosas’ y bueno él respondía”, “muy intuitivamente”, pero con cierto malestar. Su familia, a partir de “ir hilvanando” pudo reconstruir que

*“la presión era extrema, para una persona que recién empieza totalmente desbordante, después sus incumbencias nunca claras (...) y él respondía, vieron que respondía entonces le daban y le daban ahí, tiraban, tiraban y te van sacando el jugo como una naranja”*

Eso era posible porque eran muchas las expectativas que Rubén tenía sobre su futuro en la empresa: un viaje en 2019 a México a capacitarse, un nuevo ascenso, la posibilidad de quedar contratado definitivamente una vez finalizados los dos años del Programa Jóvenes Profesionales. Ya había tenido algunas señales que la empresa daba a los “fuera de convenio”

*“él sentía que su esfuerzo tenía pequeñas recompensas que le mostraban a dónde podía llegar... iba a una charla en un hotel ahí en puerto madero, en un remis privado que lo llevaba y lo traía (...) le pagaban un almuerzo, después fue a Rosario una habitación 5 estrellas, ¿qué hacía? Esto es lo que yo te decía lo que las empresas te hacen sentir el bienestar que puede ser que vos trabajes ahí, que te esfuerces”.*

Esta cercanía con el “bienestar” deseado por un muchacho de clase trabajadora, primera generación de universitarios, que había logrado “comprarse el autito”, era una condición que lo alejaba, de manera ficticia, de la posición de clase que en realidad ocupaba y que quedó develada una vez producido el accidente

*“Adriana: lo que es trabajar en una corporación, sos solo un número, porque esta cosa de que vos sos profesional entonces no estas sindicalizado.*

*Emmanuel: están fuera de convenio*

*Adriana: están fuera de convenio, quedan muy desamparados cuando recién se reciben ¿me entendés? también son utilizados al final porque te ampara que te pagan bien por tu título pero*

*Emmanuel: ¡claro! qué reclamas si ganas más que cualquier empleadito, ¿entendés?*

*Adriana: pero a su vez sos re manipulable*

*Antropóloga: ¿él era fuera de convenio? o sea no tenía ni siquiera ASIMRA, que es la de los supervisores*

*Adriana: no, no*

*Emmanuel: no, él estaba fuera de convenio y cobraba un plus por estar las 24 horas*

*Adriana: al servicio de la empresa”*

Este fragmento de la conversación permite introducir otra de las grandes tensiones que expresa el “accidente”. Las diferencias construidas por la empresa a través de un “estatus” diferencial mediado por el salario, el pago de remises, hoteles, etc. Ruben murió en el lugar de un tercerizado. Muchos trabajadores le han dicho eso: él no debía estar allí, en ese lugar trabajan los tercerizados, que incluso, a veces están más avisados de los riesgos, por ser sus trabajos habituales. De hecho, en el momento del accidente

*“todos preguntaban quién era el obrero que le había pasado, y lo primero que sale en las primeras cosas que salen por internet dicen un tercerizado y todo, porque generalmente a los que le pasa algo no es a los profesionales, ¿qué querés que te diga? Nosotros ahora descubrimos la particularidad esa, en su mayoría son tercerizados: hace 2 años se cayó de un techo un obrero de la construcción, estaban cambiando un techo, no tenía el arnés, se cayó y se murió, pero también tercerizado, de UOCRA en convenio con Siderar que se yo, listo, no se sabe más nada, no pasó más nada, como no son empleados de la empresa”*

El hecho de que Ruben no fuera tercerizado, les ha permitido comenzar una acción judicial contra la empresa. Reconocen y denuncian cada vez que pueden que cuando los accidentes ocurren con tercerizados todo es “mucho más limitado”. Sin embargo, se enfrentaron con muchas dificultades, por ejemplo, para encontrar testigos que declaren, tienen “mucho

miedo”. Uno de los posibles testigos les dijo “yo no quiero saber nada si estos, no sabes lo que son de mafiosos, que pin que pan´ nos cortó la comunicación, nunca más nos quiso decir más nada”. Sin embargo, no pierden la esperanza de que a partir de los testimonios de quienes estuvieron en el momento y otras pruebas logren reconstruir una cadena de responsabilidades que vaya “más arriba” de su superior inmediato, como por ejemplo el Jefe general de la empresa de seguridad e higiene.

*“¿porque sabes lo que te dicen? Hacéle la demanda a la tercerizada, ya está y esa quiebra y anda a sacarle nada digamos, eso lo que a nosotros al menos nos da un poquito más de garantías en seguir los procesos judiciales porque era un empleado de planta permanente de ellos”*

La familia quiere que la empresa sea encontrada responsable por las condiciones en las que se trabaja y que evalúen y eviten los riesgos a los que exponen a su personal. Si bien en teoría cumplen con normas internacionales, el análisis del accidente pone de relieve que las condiciones de trabajo no eran las adecuadas: no había suficiente personal, quien activó la grúa no estaba capacitado para ello, el lugar donde se metió Ruben no estaba señalizado y cubierto o enrejado como corresponde a un lugar peligroso entre otros detalles, que están siendo evaluados en la causa judicial

*“todo nos da pauta que la responsabilidad mayor es jerárquica y que va cada vez más y que es una política de la empresa trabajar así porque si no digamos lo irían mejorando y hasta ahora digamos no vemos que anteriormente haya pasado algo de otros casos”*

Pero, por otro lado, les gustaría que haya conciencia en el interior de la planta de que hay una condición que une a profesionales y tercerizados: **“todos son trabajadores”**

*“los riesgos personales y los riesgos hacia otros porque ponéle que a mi hermano no le hubiera pasado esto y hubiera escalafonado y seguía si no cambiaban la política de la empresa le iba a pasar a otro y... iba a estar bajo su ámbito de responsabilidad y se iba a sentir la peor persona, porque era alguien así que moralmente activo vamos a decir de una incumbencia con el ser humano, así que... lo vivía día a día entonces se iba a sentir horrible, yo le digo a mi mamá ´imagináte mamá que le pasara a otro y él lo mandó´ no iba a poder seguir trabajando, ni ahí, ni se si nunca más tenía alguien a cargo porque yo digo, hay que tener mucho estómago para seguir, vos te das cuenta que esto los enajena y los tercerizados... entonces los profesionales los separa para*

*que no haya esa empatía, ese reconocimiento, son los... voy a decir algo despectivo 'los negritos que trabajan en la tercerizada' así (...) la precarización parece que fuera culpa de uno"*

A partir de esta experiencia, están seguros de que la empresa monetariza la vida humana, ya que es menor el costo que pagan por una vida humana que por reemplazar un puente grúa. Su hermana definió la situación como de una "deshumanización asqueante"

*"automatizan algunas partes, pero el puente que es, el puente es un edificio eso ¿me entendés? que tienen... que si quisieran cambiarlo... millones calculo, de dólares, bueno pero claro mi hermano es más barato así y amortizan laburantes, pagando laburantes en vez de cambiar el puente, eso es lo que yo veo, la vida humana tiene un valor relativo, la empresa tiene el mayor valor, es el productivo y el otro es la impunidad que le da ser la corporación que son, eso es lo que yo me doy cuenta"*

Un supervisor, poco más de un año antes del "accidente" de Rubén, fue muy claro al respecto cuando afirmó que

*"la tecnología, son muy pijoteros, porque para comprar una máquina nosotros necesitamos tracción que vale 300, 400 mil dólares de última generación (...) entonces como el contexto internacional o interno dice este año no se va a vender tanto acero entonces bueno, para el laboratorio había 10 millones de dólares, va a haber 5, bueno ¿y qué es lo más urgente? 'tenemos que comprar la máquina para acá, esta no, bueno esta la piloteamos la vamos arreglando, no la compramos' y así hacen muchas cosas, lo que yo noto a raíz del otro día que hubo un accidente es que específicamente en esta planta no se está poniendo plata, se está atando todo medio con alambre"*

Afirmaba además que

*"inversiones grandes hace rato que no hay, se hace mantenimiento preventivo, se reemplaza algo que está roto, pero (...) ahora son la red chiquita que la van emparchando y lo que pasa que trabajan con eso de 'máquina no para' entonces no tienen que parar nunca, y el otro día se incendió no sé si te enteraste que hubo un incendio (...) hace 3 o 4 meses se incendió el decapado. Y bueno nosotros estábamos afuera y vino un jefe de sección y dijo 'va va a laburar acá hay que producir, no se puede parar' ¿viste? y yo le digo 'disculpáme yo no voy a entrar a trabajar si no tengo el ok de medioambiente, si vos me das el ok que yo puedo entrar sin máscara sin nada que... que la cosa está libre de ácido y de ... porque aparte había mucha lana*

*de vidrio de las chapas de plástico... 'no no no, si voy yo vamos todos'. Le digo 'no loco ahí mi gente no entra'. La llamé a mi jefa que estaba en San Nicolás y le digo 'mirá hasta que no tenga el ok de bombero o de medioambiente de la provincia y me den el ok delante mío yo a mi gente no la hago entrar, yo no me quiero ir del trabajo, nos quedamos tomando mate acá en los vestuarios, afuera...' y ese día no entramos. Hubo sectores que entraron, otros andaban con barbijos otros no, viste, pero los tipos quieren producir”<sup>470</sup>*

Mientras que un diario local<sup>471</sup> titulaba que “Un incendio en la Planta de la empresa Siderar causó gran alarma en Ensenada”, internamente el incendio no debía impedir la continuidad del trabajo. El día del accidente de Ruben, la actitud empresarial no fue diferente

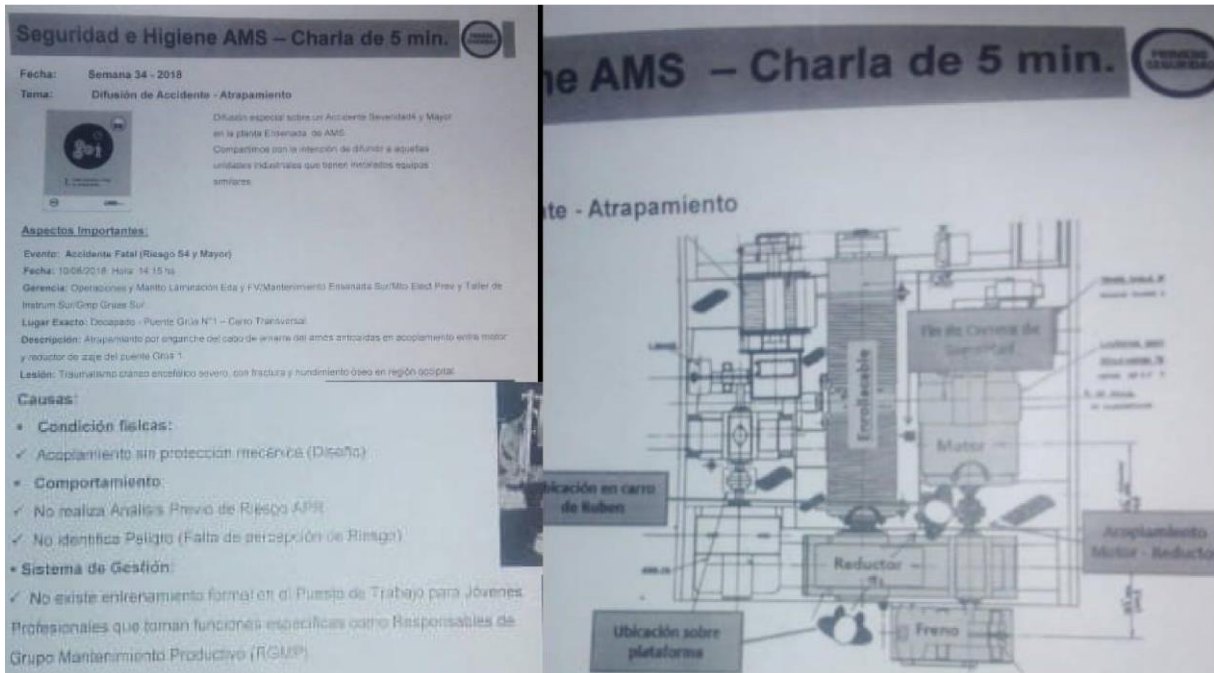
*“querían seguir trabajando, así te lo digo, querían seguir trabajando, los empleados peleándose hasta con el sindicato logran que ese día no se trabaje más en ningún lado de la planta, porque querían seguir trabajando, la presión era supuestamente nos decían que amenazaban a los trabajadores diciendo 'bueno, fue una imprudencia viste se metió ahí y bueno, era un pibe, no sabía lo que hacía, pero por eso no vamos a perder un día de trabajo' ¿así me entendés?”<sup>472</sup>*

---

470 Beto, Op. Cit.

471 <https://www.eldia.com/nota/2015-10-28-un-incendio-en-la-planta-de-la-empresa-siderar-causo-gran-alarma-en-ensenada>

472 Adriana, Op. Cit.



**Imágenes cedidas por la hermana de Rubén. Muestran la promoción por parte de la empresa de una charla de 5 minutos para el personal con imágenes e información de cómo ocurrió el “accidente”**

En las imágenes de arriba, si bien no se llega a leer con claridad, la empresa pretende dar cuenta que por qué había ocurrido el “accidente” y la posición en que se encontraba Ruben. La charla de “5 minutos” para informar sobre la muerte de un compañero de trabajo, por lo que puede leerse, tenía la intención de dejar asentado que la responsabilidad del accidente había sido del propio trabajador. Ahí se indicaba por ejemplo que “no realiza análisis previo de riesgo”, ni “identifica peligro”. Por otro lado, indica donde estaba ubicado y donde debía hacer estado. En ningún momento se analiza la coyuntura en que ocurrió el accidente, los implementos de seguridad que llevaba puesto, ni de quién había recibido la orden de hacer la verificación.

La primera noticia de la muerte de Ruben la tuvieron por parte del jefe general de seguridad e higiene, que fue a avisar de lo ocurrido en un primer momento. A la par del jefe y mientras él se iba, se presenta una mujer personal de la empresa, presuntamente una asistente



social, seguramente del sector de “Beneficios”, quien fue la encargada de dar la noticia a los/as familiares que iban llegando a la casa de la madre de Ruben.

*“Emmanuel: el primer día que vino que creo que era una asistente social (...) me preguntaba ¿ustedes viven todos juntos acá? como 4 veces me preguntó, es una casa precaria (...) te mandan la otra para analizarte socialmente a ver que*

*Adriana: obvio a ver con cuánto te pueden arreglar, qué querés que te diga así (...)*

*Emmanuel: no queremos cobrar la plata y que lo de mi hermano quede impune”*

En caso de que logren ganar un juicio y cobrar algún dinero, la familia quiere realizar un trabajo social de concientización en colegios técnicos, para ingenieros recién recibidos

*“Estas empresas son de un capitalismo salvaje, aberrante, que lo único que piensan es en la productividad, en el rinde que ellos... como ahora se devaluó el dólar y las herramientas valen el doble, bueno que los empleados valgan menos, reducen el personal, le pagan a pocos y si se te muere alguno y bueno no es tan caro (...) A este nivel de injerencia que tienen estas corporaciones hacen que no se necesite ni una flexibilización laboral, porque la hacen de hecho: entre las tercerizadas todo lo que es empleados, estos programas que te negrean hasta los profesionales porque durante dos años te hacen lo que quieren, te hacen trabajar en una nebulosa, los tienen 24 horas como un médico viste así pagando derecho de piso”*

A la familia de Rubén, les gustaría que todos pudiéramos tomar conciencia de que

*“si no nos unimos, hoy le tocó a mi hermano, mañana le toca a otro y nunca se va a acabar y siempre la corporación va a estar resguardada, y el único resguardo que tenemos nosotros es ser muchos y poder mancomunarnos porque si no, estamos fritos, es la única herramienta que le queda a uno (...) como decía el che ‘al capitalismo no hay que darle ni un cachito así’, y me cagó porque en realidad por eso te digo, para mí también fue un espasmo (...) cuando pasa, yo digo y sí ¿por qué le voy a pedir a la corporación que me lo cuide? Fui una estúpida después pienso, me cacheteo sola ¿por qué voy a pensar que...?”*

En la corporación, dijo su hermana

*“sino dejas tu cuerpo dejas tu alma, entonces que nos capacitemos, que nos formemos también en pensar qué clase de ética vamos a llevar adelante de vida, como ingeniero, como maestro, como laburante, vendiendo churros”*

Esta historia, como otras que han sido contadas en esta tesis, ubica a la empresa nuevamente en el lugar de lo “descarnado”, de lo “deshumanizado”, de lo que quiebra las historias familiares y las transforma de manera irreparable. Los impactos sobre las historias familiares son incalculables. La mamá de Ruben bajó 25 kilos desde la muerte de su hijo, su hermana ya no puede festejar su cumpleaños, no hay fiestas ni logros en la familia que no contrasten con el vacío y la ausencia. Su hermana, decía en una conversación reciente, que una madre desea ver la realización de sus hijos, “pero así truncado te trunca a vos tu vejez”.

Sin embargo, en todo este camino difícil y hostil, convirtieron una nueva perversidad en fortaleza, resistencia y transformación: poco después de la muerte de Ruben, llegó a su casilla de mails, el correo de un profesor a un grupo de aproximadamente 40 universitarios, donde les recomendaba inscribirse para cubrir un puesto de trabajo en Siderar: el puesto “vacante” de Ruben. No tuvieron la deferencia de sacarlo del listado del grupo de jóvenes recién egresados, que recibían posibles espacios laborales para postularse. Frente a la indignación, lograron transformar el dolor y la bronca en un mensaje hacia aquellos/as jóvenes. Les contaron su experiencia y los alertaron: la corporación no los iba a cuidar, debían cuidarse ellos; y que la vida era mucho más que un “buen empleo” o una carrera de ascensos. La “empresa ha perdido toda la humanidad, el valor humano tenés que hacerlo valer vos”. Ahora luchan por justicia para Ruben, pero sobre todo para que la empresa sea sancionada y de alguna manera obligada a modificar esas formas de trabajo deshumanas. Pero, además, luchan porque se tome conciencia de que los profesionales, los ingenieros, son trabajadores y que como tales deben nuclearse en redes e incluso sindicalizarse, de lo contrario seguirán estando tanto o más desprotegidos frente a la corporación.

\*\*\*

Esta experiencia, reflexionada de manera profunda y lúcida por la hermana y el hermano de Ruben, puso nuevamente el acento en cuáles son los motivos profundos de las situaciones traumáticas e irreparables que se viven en la empresa.

En este capítulo se ha reflexionado sobre una creciente fragmentación del colectivo laboral junto a lo que fue expresado coincidentemente por varios/as de los/as entrevistados con la palabra de aquello “descarnado”.

Estas dos características fundamentales promovidas fuertemente por la patronal, profundizadas en las últimas décadas y que han sido incluso naturalizadas en algunos casos por los propios trabajadores, remiten a una pregunta clásica para la antropología y sociología: ¿Qué es lo que lleva a un mismo colectivo, bajo las mismas o similares posiciones de clase, a sostener esas divisiones que finalmente perjudican incluso a aquellos que, como Ruben, en apariencia no deberían haber estado en ese lugar donde la vida se transforma en algo extremadamente frágil y a la merced de esas grandes corporaciones “descarnadas”?

Algunos autores han afirmado que la respuesta a estas grandes preguntas no puede reducirse únicamente a “la posesión de objetos no humanos” (armas o medios de producción), sino que debe buscarse en las relaciones de interdependencia que configuran esas relaciones, con diferenciales de poder, en el marco de un proceso histórico concreto. “Un grupo puede estigmatizar efectivamente a otro mientras esté bien establecido en las posiciones de poder de las que se excluye al grupo estigmatizado”. Al referirse a los grupos residenciales que comparten una misma condición de clase, en *Establecidos y marginados*, Elías y Scotson mencionaban que uno de los aspectos fundamentales al momento de establecer el estigma de un grupo por sobre el otro, era que existían “diferenciales de cohesión e integración” que hacían posible que el grupo de vecinos más antiguos, los “establecidos”, pudieran construir al otro grupo como inferiores, los “marginados”. Esta construcción, a su vez, puede conducir a “paralizar la habilidad de grupos con un índice de poder más reducido para contraatacar y movilizar recursos de poder que tengan a su alcance. Incluso puede ayudar a perpetuar por cierto tiempo la superioridad de estatus de un grupo cuya superioridad de poder ha disminuido o desaparecido” (Elías y Scotson, 2016:33- 38). Puede ocurrir además que “los grupos que se encuentran en una posición de marginados se miden con la regla de sus opresores. A partir de las normas de sus opresores se descubren deficientes, se experimentan a sí mismos como seres de menor valor”.

La posibilidad de deconstruir estas construcciones al propio interior de la clase trabajadora, parece ser la única manera de llegar a superar las divisiones que refuerzan el poder de la patronal sobre los y las trabajadoras, sean estos/as tercerizado/as, mujeres, jóvenes o trabajadores directos, *establecidos*.

## Conclusiones

Esta investigación pretendió dar cuenta de las principales transformaciones en las relaciones laborales, las formas y dinámicas en la organización sindical en la empresa ex Propulsora Siderúrgica (actual Siderar Ensenada, Grupo Techint), desde su fundación hasta la actualidad, a partir de una interpretación centrada en el punto de vista de sus trabajadores/as. La mirada ahondó especialmente en las formas de la organización sindical en el lugar de trabajo en los distintos momentos históricos, y los conflictos y contradicciones que se suscitaron principalmente en la relación capital-trabajo y en las relaciones intraclase. Al mismo tiempo se procuró comprender este proceso en relación con las transformaciones estructurales económico-productivas y con las formas de organización del trabajo.

Para dar cuenta de las experiencias y las prácticas obreras, se trabajó a partir del método etnográfico. La realización de entrevistas y observaciones fue central, aunque también se revisaron archivos y documentos. Se ensayaron interpretaciones, se realizaron reflexiones y se plantearon interrogantes respecto del proceso analizado, que atendieron especialmente a mirar las relaciones y tensiones existentes entre las transformaciones estructurales, las relaciones intergeneracionales y los sentidos y significados sobre el trabajo, y específicamente sobre la experiencia de trabajar en Propulsora, en los distintos contextos históricos, y bajo políticas estatales y/o patronales diferentes. Asimismo, se procuró anclar estas experiencias obreras en el territorio, sus procesos y coyunturas históricas, constructoras de hábitos, formas de vivir cotidianamente, concepciones sobre el lugar de cada uno en esa estructura de relaciones laborales, comunitarias, familiares. Se pretendió dar cuenta de que las experiencias y prácticas no fueron unívocas, sencillas ni lineales. Se expresaron diferentes sentimientos, afectividad/es respecto de la empresa, respecto de los/as compañeros/as de trabajo, en relación con la familia y la comunidad. Esa diversidad de experiencias y prácticas intentó enriquecer el análisis de cada etapa.

Más allá de las particularidades de cada etapa, en este estudio de caso, se advirtió que la organización sindical en el lugar de trabajo resultó fundamental en la estructuración de las relaciones entre capital y trabajo y en la posibilidad o imposibilidad de los/as propios/as trabajadores/as de operar cambios importantes que favorecieran a la mayoría. Es por ello que

esta tesis se preocupó fundamentalmente por analizar las instituciones claves de la organización en el lugar de trabajo: el cuerpo de delegados y la comisión interna, en su relación con la empresa y con la dirección del sindicato UOM. Sin embargo, esa estructuración, también fue consecuencia de otra serie de cuestiones intervinientes, que fueron tomadas en cuenta, como las estrategias empresariales y estatales en contextos políticos y económicos que tuvieron incidencias diferenciales en el propio territorio.

Por otro lado, se prestó especial atención a la relación entre Comisión Interna, Cuerpo de Delegados la conducción regional del sindicato. Se pudo comprobar que durante toda su historia mantuvieron diversos y contradictorios vínculos con la conducción de la seccional regional, que incluso, en muchos momentos calificaron como contraria a sus intereses. Sin embargo, lo que en una primera instancia podría considerarse una debilidad en cuanto a las posibilidades de lucha, pudo transformarse en fortaleza frente a la patronal, ya que obtenían la legitimidad para la acción de sus propios/as compañeros/as. La historia de este colectivo heterogéneo, demostró que existen maneras de frenar muchos intentos de avance de la empresa e incluso, por momentos, revertir medidas perjudiciales, aún sin contar con el apoyo de las conducciones sindicales.

A pesar de ello, se pudo ver que existió un sentimiento de identidad como “metalúrgicos” y la pertenencia al sindicato UOM, como afiliados y activistas, más allá de si se autodefinían o no como opositores a la conducción del momento, fue fundamental en cada uno de los momentos históricos analizados. Durante décadas los vínculos entre la Comisión Interna y el Sindicato se expresaron en fuertes disputas por “ganar” la seccional, lograr hegemonizar el cuerpo de delegados y el mantenimiento de cierta autonomía en planta respecto de la organización seccional y nacional. Sin embargo, fue en ese campo de disputas y en el marco de la participación en esas estructuras, donde se expresaron y siguen expresando las luchas sindicales más importantes que tienen que ver con la construcción de instancias de poder frente a la patronal.

Para los delegados, el hecho de no contar con el apoyo de la estructura sindical mayor, o peor aún haber enfrentado sus embates, como la desafiliación o la colaboración con la represión y la persecución durante la dictadura, les ha significado desafíos muy importantes. Uno de los delegados dijo en una entrevista “Si tenés a la gente, andá por todo. Si no la tenés, sentáte a

negociar”. Ha sido una práctica habitual por parte de la UOM expulsar a los delegados, que habían sido elegidos de manera legítima, bajo ciertas acusaciones como por ejemplo que “ponían en riesgo” los puestos de trabajo y la estabilidad laboral de los operarios. Estas expulsiones tuvieron el objetivo de deslegitimar públicamente los reclamos, desproteger a los delegados dejando sin efecto su inmunidad frente al despido, y exponerlos a las arbitrariedades de la patronal. Por ello, no contar con el apoyo de la seccional, los enfrentó a la necesidad de tener representatividad en las bases y generar estrategias de construcción de poder. Aquellos momentos en que lograron “tener a la gente”, es decir, la unidad y el apoyo de la mayoría, pudieron demostrar y desmostrarse, que existen diversos caminos alternativos para lograr dar pelea frente a las políticas de la empresa.

Cuando las disputas y/o medidas de lucha no eran avaladas y/o promovidas inicialmente por la estructura sindical mayor, los delegados debían desplegar allí todas sus capacidades de diálogo con los propios compañeros y sus familias, y así lograr un buen desarrollo de los conflictos. Con el propio sindicato debían desarrollar instancias, ya sea para lograr el apoyo o al menos impedir que se les aplicaran sanciones disciplinarias como la desafiliación y/o expulsión de delegados. Finalmente, también debían lograr estrategias de diálogo, confrontación, y negociación con la patronal, y en muchos casos con instancias de intermediación estatal.

Como se verá enseguida, esta fortaleza que les dio la organización en el lugar de trabajo, debe pensarse como una difícil construcción que comenzó algunos años después de la apertura de la fábrica. Requería un trabajo cotidiano, mucho diálogo entre compañeros, recorridas sector por sector, realización de asambleas, y otros mecanismos de consulta. La legitimidad de los delegados se lograba no sólo por ser buenos compañeros, sino también por ser buenos trabajadores, desarrollar bien el oficio y trabajar con responsabilidad. Además, en esa comunidad obrera, el trabajo y más aún el trabajo en Propulsora era un valor muypreciado y un motivo de orgullo.

Aún en este marco dificultades y contradicciones internas en la propia clase, la experiencia de los cuerpos de delegados y comisiones internas indica que las disputas que se dan en el lugar de trabajo y que cuentan con el apoyo y la legitimidad de la mayoría pueden lograr avances, revertir o al menos frenar muchos de los embates de la patronal. Sin embargo,

también resulta innegable que estas disputas, con avances y/o retrocesos en los derechos, no pueden desvincularse del contexto general en el que tienen lugar. Las grandes transformaciones económico-productivas, en cuanto a los derechos laborales y las estrategias represivas, estatales y patronales, contra la clase trabajadora acaecidas especialmente a partir de la última dictadura militar, han afectado muy profundamente la experiencia obrera con efectos intergeneracionales que llegan hasta la actualidad.

En este sentido, diversos mecanismos, han colaborado a establecer una realidad cualitativamente diferente a la que podía reflejarse los primeros años de apertura de la empresa, ya que han llegado a establecerse importantes diferencias al interior de ese colectivo obrero, que generan estigmas de unos grupos sobre otros, poniendo velos a la posibilidad de construirse como colectivo para superar las condiciones que los afectan a todos/as. Viejos/as y jóvenes, directos/as y tercerizados/as, mujeres y varones, sindicalizados y no sindicalizados; profesionales y operarios, no siempre se reconocen como parte de un mismo grupo, de una misma clase, con unos mismos intereses. Estas identificaciones que diferencian y generan desigualdad, tienen la fuerza de la construcción simbólica, pero también la de estar ancladas materialmente en el propio espacio de trabajo y en el propio proceso productivo. Los espacios de trabajo, de refrigerio, las tareas, los uniformes, los salarios, los beneficios, llevan las marcas de esas construcciones diferenciales que si bien inicialmente estaban arraigadas en el espacio laboral, rápidamente lo trascendieron afectando, muchas veces trágicamente, las historias y trayectorias personales y familiares.

Muchas de las historias y procesos contados pueden dejar la sensación de que las estrategias empresariales han primado o triunfado por sobre las estrategias obreras. Sin embargo, esta tesis pretende recordar y reflexionar respecto de que en cada uno de los momentos en que los/as obreros/as llegaron a tener la fortaleza de la organización y la unidad, lograron avances de tal importancia que preocuparon fuertemente a la patronal, ya que ponían en duda el control pleno de los empresarios del proceso productivo, de los tiempos de trabajo y de la redistribución de las ganancias.

A continuación, se revisan algunos de los principales núcleos/momentos abordados en esta tesis, para poder profundizar a partir de estas primeras líneas y ahondar en las complejidades del propio caso.

\*\*\*

En los años en que comenzó a funcionar Propulsora Siderúrgica, y aún para muchos en la actualidad, trabajar en Propulsora Siderúrgica significó o significa un gran paso en sus vidas: la posibilidad de un trabajo estable, obtener uno de los mejores salarios de la región, participar de una organización empresarial de las más importantes a nivel nacional.

Esta significación compartida se apoya en una construcción simbólica robusta, que se mantiene a pesar de los 50 años de historia de la empresa: Propulsora o Siderar es una organización seria, de avanzada, “es como jugar en primera”. Esta misma idea la pudimos rastrear en testimonios de familiares de trabajadores que entraron a trabajar en los años 70 o de familiares o trabajadores que entraron a trabajar hace apenas algunos años. En muchos casos, aunque no en todos, esas ideas iniciales se frustran a poco tiempo de estar trabajando.

Sin embargo, esta construcción permanece desde aquellos primeros los años de apertura, en los que, desde la patronal y los medios de comunicación, Propulsora fue construida con diversas formas de propaganda, como una empresa de avanzada que desarrollaría la ciudad y la región, y colaboraría fuertemente con el desarrollo nacional. En ese sentido, se habló de su misión “redentora”, modernizadora, que redundaría en beneficios para toda la comunidad obrera e incluso para la nación, promoviendo el autoabastecimiento de acero.

Esta misión benefactora de la empresa, se insertó a su vez en un relato respecto de los esfuerzos que tuvo que hacer su fundador, Agostino Rocca, “perseguido” en Italia tras la caída del fascismo y emigrado a Argentina, “su patria por adopción” donde cumpliría su sueño desarrollista. Esta construcción estuvo acompañada de otros valores, que fueron enarbolados como fundamentales por el fundador y sus “colaboradores”: la creencia religiosa, la familia y el orden. Estos valores, que parecían ir de la mano, se hacían notar en cada uno de los actos, eventos y festejos públicos, con la presencia de la Iglesia Católica y las fuerzas públicas de seguridad acompañando a los empresarios.

La empresa fue metaforizada como una gran familia: con un padre, una madre y sus hijos. El “padre”, Agostino Rocca, firme pero bondadoso, conductor de la gran compañía y garante de un futuro promisorio para la región; la madre, la propia empresa “mamá Propulsora” dadora de “beneficios”, desde el propio trabajo hasta la obra social, la colonia de vacaciones, los espacios recreativos, etc.; y los hijos, “propulsoritos”, mayoritariamente varones. A las mujeres,



también se les reservaba un rol, fueran o no trabajadoras de esa gran familia. Si eran trabajadoras, se le asignaban tareas vinculadas a la acción social, a la administración, a la enfermería o a la cocina. Si eran esposas, se pretendía de ellas que acompañaran a sus esposos desde el cuidado del hogar.

Si bien éste era un esquema de familia jerárquica, aparentemente primaban las relaciones armónicas: si todos ocupaban su lugar en la organización, todos saldrían beneficiados. De hecho, este modelo parecía basarse en la propia familia Rocca: un padre fuerte, firme; una mujer comprensiva, dócil, al servicio del esposo y de los hijos; y unos hijos que aceptaban el esquema que se les planteaba, a pesar de ello significara compartir con el padre apenas unas horas el fin de semana, dando por sentado que eso les traería en un futuro, los beneficios esperados como herederos, al menos en el caso de los hijos varones.

Reproduciendo este esquema, desde la visión empresaria, la empresa fue construida como una gran familia jerárquica y se definieron idealmente cómo debían ser las relaciones laborales: la empresa “daría” a sus empleados una serie de concesiones y/o “beneficios” a cambio de una forma de convivencia que respetara las jerarquías prescriptas.

Con respecto al sindicato si bien la empresa permitió la afiliación de sus trabajadores, algunas versiones indican que también había pretendido promover una comisión obrera inicial, que mantuviera cierta autonomía frente al sindicato y que dialogara directamente con los empresarios. Esta versión se asentó en el temor empresarial de que un gremio fuerte como la UOM pretendiera condicionar el desarrollo de las actividades productivas y de las políticas salariales en la planta.

Sin embargo, más allá de esos temores iniciales, si se observa el desarrollo de las relaciones laborales en el mediano plazo, cuando los delegados y representantes sindicales estuvieron más cercanos a la conducción de la UOM, cumplieron roles que no perjudicaron a la empresa, sino que al contrario, por momentos la favoreció, ya que funcionaban de hecho como supervisores de aquellas cuestiones que la empresa debía modificar o resolver en el funcionamiento productivo, si quería evitar el desarrollo de conflictos sindicales que pudieran poner el riesgo la continuidad de la producción. Esto ocurrió por ejemplo en los primeros años de apertura, en que los delegados se dedicaban, por ejemplo, a informar deficiencias en las maquinarias, necesidad de mantenimiento edilicio, solicitar algunos “beneficios” monetarios

extras, o pedidos de revisión en los ascensos y categorizaciones de los operarios. En ningún caso, la negativa o demora por parte de la empresa derivaba en medidas de fuerza que pudieran perjudicar el proceso productivo. En estos momentos, las relaciones laborales, desde el punto de vista empresarial, reflejado por ejemplo en las memorias y balances anuales, fueron armónicas.

Dos cuestiones pensadas de manera entrelazada, ayudan a comprender por qué, tempranamente, este orden ideal imaginado por la empresa fue puesto en cuestión por la organización sindical: la experiencia en el propio trabajo y la trama histórica. La idea de que trabajar en Propulsora Siderúrgica era algo ideal, fue puesta en cuestión tempranamente, a pesar de que algunos trabajadores la hayan naturalizado. Las jornadas de trabajo extenuantes, los malos tratos de algunos jefes, el cansancio en el cuerpo sometido a las altas y bajas temperaturas, la inhalación de ácidos, el trabajo con “ruidos infernales”, maquinarias, herramientas y materiales que pesaban toneladas, exponiéndolos constantemente a “accidentes” laborales, desde aquellos aparentemente menos graves –como la pérdida de dedos- hasta aquellos de la mayor gravedad –como la propia muerte-; se encargaron de poner en cuestión materialmente este ideal.

Aquellas experiencias diarias, además, se entremezclaban con un tipo de experiencia que trascendía al individuo, y que se desarrollaba en una trama histórica, presente y pasada, generacional e intergeneracional, que potenciaba, daba sentido, hacía comprensibles esas vivencias que pasaban por el propio cuerpo, el *cuerpo individual*. Entonces, esas experiencias, que podían pensarse en términos de *habitus* hecho “cuerpo”, también expresaban una serie de tensiones entre reproducción y cambio, entre estructura y práctica, entre experiencia personal y experiencia histórica, que tensionaban y ponían en cuestión esas condiciones estructurales iniciales.

Aquellos trabajadores y trabajadoras que ingresaron a Propulsora tenían aquello tanpreciado por la empresa: la experiencia de una comunidad industrial y la disciplina laboral, pero también eran los nietos y las nietas, los hijos y las hijas de los obreros y obreras de los primeros saladeros, frigoríficos, textiles, metalúrgicas de las antiguas comunidades de Ensenada y de Berisso. Habían conocido y vivido en carne propia las historias sindicales de sus padres y madres, habían sido testigos directos o indirectos de importantes movimientos sindicales y

vivenciado que sólo esos movimientos generaban transformaciones, ya fueran reformistas o revolucionarias. Siendo niños habían vivido en hogares politizados, conocían de anarquismo, de comunismo, y luego de peronismo. No sólo habían protagonizado el 17 de octubre, siendo fundamentales en esa “columna vertebral peronista”, sino que en los momentos previos al derrocamiento de Perón fueron bombardeados y posteriormente perseguidos.

Por otro lado, también comenzaron a trabajar en Propulsora Siderúrgica otros y otras jóvenes, que vivían en La Plata, eran estudiantes de muy diversas carreras universitarias, militaban territorial, sindicalmente, y en el ámbito estudiantil. A principios de los años 70, participaron en diversas agrupaciones políticas, algunas incluso eran organizaciones político-militares revolucionarias, como Montoneros o ERP (Ejército Revolucionario del Pueblo). A veces eran de una clase media, pero otras venían de hogares de la clase obrera, estudiantes de primera generación. Todos/as ellos/as fueron los obreros y obreras de Propulsora Siderúrgica. Vivieron en un contexto regional, nacional e internacional donde grandes poblaciones soñaban y trabajaban por una instancia revolucionaria.

En lo local, muchos/as trabajadores/as militantes de aquellos años analizaron que hubo dos grandes ejes de disputa: la patronal y la “burocracia sindical”, como denominaron a la conducción sindical denunciada como pro-patronal, de no representar los intereses de la clase trabajadora y no respetar las decisiones de las bases. Estos ejes de disputa fueron expresados en esta tesis a partir de revisar las prácticas sindicales y los conflictos que entre fines de 1972 e inicios de 1973, se fueron consolidando.

La disputa con la patronal, tomó un lugar fundamental, cuando se pudo deconstruir esa visión de gran familia y de relaciones armónicas, se pudieron denunciar y realizar reclamos de manera firme y encontrando mecanismos colectivos para enfrentar los miedos a enfrentar a la clase empresaria, que se presentaba a los ojos de muchos obreros como superior, y como una autoridad temible. Pero esta deconstrucción debió hacerse también enfrentando a la conducción de la UOM, que no estaba dispuesta a realizar ciertas demandas ante la patronal, tampoco a someter a la voluntad de la mayoría las decisiones sindicales y por lo tanto no avalaba todas las medidas de fuerza que se tomaran por mecanismos paralelos a los de la conducción, en el propio lugar de trabajo. En aquellos primeros años de organización sindical, el fraude realizado por la UOM frente a la inminente derrota en una elección de delegados de planta, fue el hecho que –

lejos de disciplinar a los “díscolos” como solían llamar a los opositores- logró una mayor organización de base que culminaría algunos meses más tarde, en uno de los conflictos más importantes que tuvo que enfrentar la patronal y que tuvo como consecuencia el ascenso de un cuerpo de delegados combativo, enfrentado a la conducción de la UOM.

Entre 1974 y 1975 hubo una creciente organización de base, que se potenciaba en términos cuantitativos, “el 90% de los compañeros éramos activistas” recordó un trabajador, pero que también transformó las prácticas sindicales en términos cualitativos. La dirigencia empresarial se tuvo que sentar a discutir cuestiones inimaginables para ella: gestión de la fuerza de trabajo, participación obrera en las ganancias, supresión del “contratismo”, instalación de guarderías, establecimiento de regímenes de insalubridad, entre otras. Pero sobre todo, hubo un aspecto, que era inadmisibles: el intento de anulación de las jerarquías de clase y la amenaza latente sobre la propiedad privada. Si bien esas jerarquías no se iban a anular fácilmente, el hecho de que los delegados y trabajadores pudieran enfrentar sus temores frente a esa “corte de tipos”, y realizar demandas que iban muchos más allá de lo que la patronal estaba dispuesta a aceptar, era considerado como un peligro potencial, más aún en un contexto local y nacional de creciente movilización política y sindical.

A partir de entrevistas y documentos, se ha podido reconstruir una transformación fundamental en las relaciones laborales que puso en tensión fuertemente aquella idea inicial de armonía. Las denuncias y los pedidos de delegados pusieron en evidencia una creciente concientización del colectivo laboral respecto de la contradicción inherente a la relación capital-trabajo. Por otro lado, también se pudo evidenciar, especialmente a partir de los documentos empresariales, una creciente preocupación de la patronal respecto de la necesidad de reinstalar una “disciplina” en el lugar de trabajo. Los paros, la toma de fábrica y diversas medidas de fuerza de aquellos meses, estaban perjudicando la productividad de la empresa.

Desde mediados de 1975, en un marco de crisis económica y política y de un gobierno, que a partir de la muerte de Perón había profundizado su alianza con sectores políticos y sindicales opuestos a los movimientos y organizaciones de la izquierda revolucionaria, comenzaron a sucederse algunos hechos de violencia contra trabajadores y militantes que se profundizaron de manera sustancial a partir de la dictadura de 1976. Las víctimas en la región de esos primeros ataques eran caratuladas como “activistas” y “subversivos” con diversos

grados de “peligrosidad” en informes de inteligencia, documentos empresariales y militares. Comenzaron a escribirse las listas de trabajadores “peligrosos”, y las “amenazas” de asesinatos y secuestros por parte de bandas paramilitares de ultra derecha comenzaron a ser moneda corriente entre militantes.

En la región de La Plata, Berisso y Ensenada, tuvieron actuación principalmente dos bandas paramilitares: la Triple A y la Concertación Nacional Universitaria. Los y las trabajadoras de la región tuvieron sus primeras víctimas en aquellos meses y tres trabajadores de Propulsora fueron asesinados, algunos de sus cuerpos dinamitados, entre enero y febrero de 1976.

Esos crímenes tuvieron un fuerte impacto en la comunidad en general y en la comunidad obrera en particular. Muchos de los trabajadores más identificados con el activismo en la fábrica y/o con la militancia en organizaciones políticas, tuvieron que abandonar sus lugares de trabajo ante las amenazas y en muchos casos cambiar de domicilio o mudarse de ciudad. Esto se profundizó entre fines de 1975 y hasta el día del golpe. La relación entre la militancia sindical y los crímenes que comenzaron con las bandas paramilitares y se profundizaron con el golpe, quedó expresada de manera muy concreta en las reacciones que generaron en el colectivo obrero: paros y reclamos directos a las patronales por la aparición con vida de los compañeros secuestrados, que luego aparecían asesinados en caminos vecinales.

Estos crímenes y sus características fueron pensados en esta tesis como la antesala de la instalación plena del genocidio a partir del golpe de Estado, aunque se analizaron algunas características específicas, previas a la transformación “topológica” de la violencia ejercida mayoritariamente en los centros clandestinos de detención durante la dictadura. La diferenciación entre poder y violencia, reflexionada a partir de pensadores clásicos y otros contemporáneos, permitió interpretar este tiempo como un momento donde existían poderes en pugna, que al menos desde el punto de vista de los sectores dominantes, sólo podía resolverse por medio de la violencia, que tuvo como objetivo la anulación de la “otredad”. Cuanto menos poder se está en condiciones de ejercer, más se acude a la violencia. Tanto el poder como la violencia pretenden neutralizar la otredad. Sin embargo, el poder tiene la capacidad de unir, hacer “encajar”, de organizar y gestionar. Mientras el poder se inclina sobre el otro hasta “doblegarlo”, la violencia lo hace hasta “quebrarlo”. La violencia contra los y las trabajadoras

que se profundizó desde mediados de 1975, puede interpretarse como un *intento desesperado por mantener operando la impotencia del poder*. La violencia opera *vaciando y desinteriorizando*. Y para *desinteriorizar* a esos sujetos, militantes sindicales y políticos/as, fue necesario primero, acabar con ese espacio de poder que expresaban, acabando con sus cuerpos y despojándolos de su lengua. Los asesinatos y los “mensajes” a la comunidad -que se expresaban por medio de la violencia- fue una manera de pretender ese doblegamiento de la otredad indeseable, a partir de quebrarla, vaciarla, dinamitarla.

Para lograr la conformación de cuerpos necesarios para el mantenimiento del orden social, se recurrió a diversos métodos como el uso de la tortura física, el asesinato, la desaparición de aquellos cuerpos que representaban todo lo contrario a ese orden. Esta fue la forma que optó el Estado, por medio del terror, para someter el *cuerpo individual* al *cuerpo político*, con el objetivo de afirmar cada vez más el control sobre la población.

Sin embargo, esa otredad, estaba dispuesta a seguir existiendo y por lo tanto luchando por *ser*. Más allá de las fuerzas y capacidades de incidencia tan desiguales, existía en ese marco previo al golpe, una posibilidad de disputa, y se expresó en distintas maneras de rechazó y resistencia contra el poder político y contra las patronales.

Si bien existieron diferencias muy importantes en las formas y territorios de violencia antes y después del golpe, el Estado y la patronal tuvieron un rol fundamental en ambos períodos en la represión a trabajadores/as. En aquellos últimos meses de 1975 y principios de 1976, actuaron grupos de ultraderecha, que estuvieron en vinculación estrecha, expresada territorialmente, tanto con el Estado, sus instituciones policiales y judiciales, como con los poderes empresariales, siendo que muchas de las víctimas eran reconocidos activistas sindicales en sus lugares de trabajo. Asesinatos cometidos a plena luz del día, en lugares públicos, cercanos a comisarías, sin que los delincuentes perpetradores fueran perseguidos, apresados y puestos a disposición de la justicia. Este tiempo en este territorio, remite a preguntarnos por los *márgenes* del Estado y su funcionamiento. Lejos de pensar estos “márgenes” como espacios donde el Estado “se debilita” o desarticula, se deben pensar como espacios donde existen otros tipos de articulaciones que regulan las prácticas y políticas de vida de las poblaciones en estos márgenes, pero que *son supuestos necesarios del Estado*, y no su ausencia.

No obstante, incluso allí donde la sobrevivencia estuvo llena de peligros cotidianos, existió “agencia”, debido a que los márgenes *no son inertes*. Al menos hasta la irrupción de la dictadura, los trabajadores y trabajadoras encontraron formas de enfrentar y resistir aquellas violencias, desde algunas medidas ubicadas en el propio territorio de disputa, en este caso la fábrica, o incluso recurriendo a resguardarse, en la medida de lo posible en la clandestinidad, y llevar a cabo medidas de fuerza político militares.

Se puede pensar el 24 de marzo y el comienzo de la dictadura, como el momento de instalación plena del genocidio. En esta tesis se optó por la utilización del concepto de genocidio para analizar este período, debido a que esta conceptualización, más allá de sus implicancias y discusiones técnicas en el campo de la justicia, da cuenta de la existencia de un proyecto de reorganización social y nacional que se propuso explícitamente eliminar una “relación social”, la relación de “paridad”, de autonomía, de cooperación ante cualquier poder no consensuado, y esto se hizo mediante políticas de aniquilamiento y desaparición de una fracción relevante de esa sociedad. El terror fue utilizado para el establecimiento de esas nuevas relaciones sociales, identitarias y productivas, y por tanto sus consecuencias pueden verse tanto en el plano de las conquistas populares y en el retroceso de derechos laborales y legados de organización; como los avances del capital en las últimas décadas, con la concentración y la centralización del capital, y el avance de nuevas formas de organización de la producción que atentan contra las posibilidades de una mayor organización y unidad obreras; así como también pueden verse en las transformaciones del acontecer social en sus distintos ámbitos y planos comunitarios.

En la fábrica, este proceso de transformación estructural tan profundo y abarcativo de los distintos planos antes mencionados, se analizó teniendo en cuenta especialmente tres aspectos fundamentales de la experiencia obrera: cómo se vivió cotidianamente la dictadura en la planta y cuáles fueron los hechos represivos contra trabajadores y trabajadoras; cuál fue la participación y la responsabilidad de la empresa en esos delitos y, finalmente cómo continuaron algunas trayectorias familiares y las consecuencias subjetivas y comunitarias del golpe.

Hubo al menos 26 trabajadores que fueron asesinados y/o desaparecidos y una beba apropiada y privada de su identidad durante más de 30 años, y decenas de trabajadores y trabajadoras secuestrados, detenidos-desaparecidos, presos políticos, que luego fueron liberados. Las experiencias del cautiverio y las trayectorias posteriores provocaron impactos

indiscutibles no sólo a nivel familiar, sino también y muy especialmente en el lugar de trabajo, durante y después del golpe, llegando incluso sus efectos a la actualidad.

La empresa tuvo un rol fundamental, y gracias a ese rol y esa responsabilidad, muchos trabajadores aún temen emprender acciones colectivas dentro de la planta, debido a que esas experiencias que se transmiten, muchas veces a media voz, de trabajador a trabajador, remiten directamente a la actividad sindical de las víctimas. Varios aspectos fueron retomados de trabajos anteriores y algunos develados por primera vez: el conocimiento que tenía la empresa de la inminencia del golpe y sobre quienes serían sus víctimas, la militarización de la planta, la instalación de un centro clandestino de detención donde habitualmente funcionaba el comedor para el personal, la entrega de información sensible a las fuerzas armadas, el permiso para el secuestro de trabajadores dentro del lugar de trabajo, ya sea por personal militar o civiles que se movían libremente por la planta a pesar de la fuerte vigilancia existente, la probable actuación de varias fuerzas públicas y/o paramilitares en el predio fabril, la colaboración y actuación empresarial para que estas fuerzas lograran el manejo territorial y espacial en una compleja planta industrial, la represión selectiva a delegados y activistas, cuyos nombres sólo pudieron ser informados por encargados, jefes o infiltrados a tal fin que participaban en la vida diaria de la planta, la desvinculación de los trabajadores víctimas que una vez liberados fueron amenazados si insistían en reintegrarse a sus puestos de trabajo y el desconocimiento de que muchos de sus trabajadores habían sido desaparecidos.

Ese tiempo dictatorial, transformó las relaciones laborales a partir del miedo, el terror, la inseguridad, la prohibición de la palabra entre compañeros y la disposición al silencio como única –aunque no siempre efectiva- posibilidad de salvación. Se prohibió la actividad sindical, y muchos de los avances que el colectivo había logrado en los años previos, en términos laborales y salariales, fueron negados. Si bien se prohibió la actividad sindical, se nombraron “delegados interventores”, consensuados entre la empresa, las autoridades militares y con la conducción de la UOM. Esos delegados interventores eran totalmente ilegítimos y no cumplieron la función de representación. La empresa reconoció en sus documentos que toda la situación de conflictividad interna se había resuelto a partir del golpe. También lo hizo de manera tajante la Cámara que nucleaba a las principales empresas del sector al afirmar que la mayoría de los activistas sindicales habían sido “eliminados por acción de autoridad”.



Fue a finales de la dictadura y con una gran parte de los trabajadores aterrorizados por lo que había sucedido en esos años, que la empresa comenzó a plantear la necesidad de reestructuración productiva, y se comenzaron a implementar algunos primeros cambios que implicaron la disminución de entre un 10 y un 15% de la fuerza de trabajo por medio de retiros voluntarios, la reorganización del trabajo en los sectores a partir de la definición de puestos “sobrantes” y la flexibilización e incorporación de nuevas tareas en los puestos de trabajo que se mantenían en pie. También se comenzó a comentar la necesidad de implementar nuevas modalidades de contratación. En ese contexto, la demanda de aumento salarial de trabajadores que denunciaban que sus condiciones de vida habían empeorado de manera notoria, quedó supeditada a la aceptación de los cambios y al compromiso obrero de no realizar medidas de fuerza.

En los barrios, en las casas obreras, en los clubes y lugares de encuentro también se inauguraba un tiempo de silencio sobre lo que estaba ocurriendo. Aunque era el tiempo en que comenzaba la lucha de las madres, los padres, los/as familiares y las abuelas por la aparición con vida de los y las desaparecidos y bebés apropiados/os; toda la trama comunitaria fue afectada. Las familias sufrieron un impacto emocional fuertísimo atravesando situaciones de angustia, depresión, delirios persecutorios, alcoholismo, ataques de pánico, intentos de suicidio y suicidios.

En sectores obreros, populares, los/as que habían logrado sobrevivir, esposas y esposos, madres y padres, hermanas y hermanos de los delegados desaparecidos o asesinados, tuvieron que hacer frente a sus necesidades reproductivas. Algunas esposas embarazadas o con niños/as pequeños/as emigraron a sus lugares de origen o donde no pudieran ser encontrados. Otras continuaron en sus barrios con el temor latente a ser secuestradas y la incertidumbre y la angustia de no conocer el destino de sus compañeros. Muchas veces, por temor o incluso vergüenza debido a la construcción propagandística que el régimen había pretendido instalar respecto de la culpabilidad de los/as desaparecidos/as, como el famoso “en algo andarían”, o “algo habrán hecho”, guardaron silencio incluso frente a sus propios/as hijos/as que estaban creciendo sin conocer la verdad. Pasaron décadas para que algunas de estas familias pudieran hacer públicas sus historias. En otras familias, los silencios aún persisten, o persistieron hasta la muerte de madres y hermanos/as de los desaparecidos que se negaban a hablar de lo que

había pasado. El hecho de no hablar, no nombrar, no sólo públicamente sino incluso en la intimidad de la familia, parecía generar un escudo de protección contra una represión latente.

En ese contexto local, fue sentido como un gran logro, que una vez finalizada la dictadura, ese colectivo tan golpeado, pudiera reorganizarse en la planta “al día siguiente” de que terminó el golpe. Sin embargo, ciertas reivindicaciones no tuvieron lugar: la memoria y la reivindicación pública de los y las trabajadoras de Propulsora víctimas del genocidio y la reincorporación de compañeros despedidos por haber estado presos o perseguidos en dictadura. Más allá de algunos delegados que intentaron llevar esas demandas al interior de la planta, había un rechazo a llevar adelante un proceso de lucha para lograr la reincorporación. En la empresa, al igual que en muchos barrios obreros, primó el silencio de la represión, frente a la posibilidad de recuperar, aunque de manera limitada, una organización genuina.

Esa reorganización sindical posterior al golpe tuvo características limitadas en cuanto a la revisión de la represión sufrida en la fábrica, los perjuicios ocasionados en las relaciones laborales y la pérdida de derechos. Más allá de los intentos por parte de algunos delegados de incorporar estas discusiones en los cuerpos de delegados y comisiones internas, encontraron resistencias entre los compañeros a acompañar esas demandas, muchas de ellas habían sido denunciadas incluso desde finales del golpe de manera clandestina por medio de una revista sindical. Las resistencias no sólo venían de sus compañeros, en muchos casos temerosos, porque “todos habían visto algo” o escuchado las historias de las desapariciones, asesinatos y torturas; sino que chocharon con una negativa rotunda por parte de la UOM.

Más allá de estas dificultades, a poco del retorno de la democracia, los trabajadores pudieron retornar a ciertas prácticas que habían sido prohibidas: la elecciones de delegados representativos por sector, la realización de asambleas y consultas ante decisiones sindicales importantes, y sobre todo habían recuperado *la lengua*, la palabra pública, representativa de sus intereses y con ella la capacidad “pararse” frente a la patronal, y de al menos intentar incidir en las políticas empresariales respecto la cuestión salarial, pero también de la gestión de la fuerza de trabajo y los cambios en la organización productiva.

Esta reorganización les permitió enfrentar las nuevas propuestas de reestructuración como un colectivo, y no como individuos. A fines de la dictadura, los trabajadores recuerdan que la empresa quiso imponer algunos cambios que tendían no sólo a una disminución del plantel y

una reorganización del trabajo, sino a la informatización y el cambio en las modalidades de contratación. Sin embargo, fue a partir de 1986 en adelante, en que las propuestas de reestructuración productiva integral de la planta comenzaron a ser planteadas como una firme necesidad empresarial, ante una latente crisis empresarial. La reestructuración productiva y la flexibilidad, asociadas a una noción de modernización y progreso para todos, comenzaron a ser las ideas fuerza utilizadas para llegar a esas metas. Todas estas nociones dibujaban un trazo que unía los destinos y las posibilidades de progreso a nacional, empresarial y personal en el caso de los trabajadores. Nuevamente, como en los primeros años de historia empresarial, las nociones de modernidad y progreso, fueron retomadas por la empresa y por la conducción de la UOM para lograr la aceptación de las medidas propuestas.

Aquellas primeras propuestas de reestructuración, si bien fueron consideradas por algunos delegados como “light” o como “cambios menores”, comenzaron a instalar al menos tres cuestiones fundamentales que se volverían a plantear más adelante: 1) que la empresa debía reorganizar el trabajo ya que para ser competitiva y responder a estándares internacionales debía funcionar con mucha menor cantidad de gente; 2) que en la fábrica existían “servicios esenciales” y “no esenciales”, una discusión que en el futuro derivó en la legitimación de que ciertos sectores “de servicios”, “no esenciales” podrían ser tercerizados y 3) que la reorganización del trabajo implicaba el enriquecimiento/ incorporación de nuevas tareas a los puestos de trabajo. Finalmente, la empresa logró avances en estos tres puntos.

En el segundo proceso de reestructuración considerado como “una estocada a fondo” la empresa logró avanzar definitivamente sobre el incremento de tareas por puesto, la disminución del plantel en cada una de las líneas y la tercerización de sectores enteros considerados como “no esenciales” o “talleres de apoyo”.

Sin embargo, el avance empresarial, no fue sencillo ni estuvo libre de conflictos y resistencia. Durante varios años los trabajadores, que –luego de un tiempo de transición- habían logrado representaciones legítimas en el lugar de trabajo, aunque no así en la seccional sindical, rechazaron las propuestas presentadas por la empresa como las “carpetas de reestructuración integral”, y renombradas por algunos delegados como “las carpetas negras”. Este trabajo dio cuenta de todo el proceso de conflictividad con huelgas, quite de colaboración, rechazo a realizar horas extras, llevado a cabo por parte de los trabajadores en contra no sólo de la

patronal, sino incluso del propio sindicato, cuya conducción, estaba promoviendo muy activamente la aceptación de la reestructuración.

Llevaron adelante estas luchas por medio de algunas modalidades de acción sindical que se habían iniciado en los tiempos de la “Lista Blanca” a mediados de los años 70: asambleas, consultas sector por sector, movilizaciones internas. Sin embargo, esas prácticas tan valoradas en tiempos pasados, y gracias a las cuales ese colectivo había tenido sus años “gloriosos” con ese cuerpo de delegados firmes ante la patronal y representativos y respetados entre sus compañeros, comenzaron a ser asociadas a partir del golpe como lo “peligroso”, lo “subversivo”, lo “zurdo”, algo que fue retomado en democracia en el marco de este nuevo campo de lucha. Todas aquellas denominaciones que indicaban las aparentes características y rasgos de los y las compañeras que ya no podían hablar y no podían ser constructores de otras verdades, porque en su mayoría estaban desaparecidos/as y/o muertos/as, se retomaron en ese presente como estigma sobre quienes osaran oponerse a la patronal.

Este *reencuadramiento de la memoria*, se llevó a cabo en un contexto local muy adverso: la inestabilidad política y el primer gobierno democrático que tuvo que entregar el gobierno anticipadamente, no sin antes renunciar -debido a un intento golpista- al pedido de justicia de grandes sectores de la sociedad por la violación de los derechos humanos cometidos durante el terrorismo de Estado y el recuerdo cercano de la hiperinflación, como un momento de suma inseguridad, asociado al sálvese quien pueda, a las mesas de dinero y a la timba donde sólo algunos pocos salían ganando, y que había sumido en la pobreza y en la desesperación por conseguir alimentos de una gran parte de la población argentina.

En ese marco, un nuevo gobierno peronista, que había prometido salariazo y revolución productiva en la campaña presidencia, presentaba las nuevas medidas como las que iban a llevar a la Argentina al Primer Mundo y al camino del crecimiento y el desarrollo. La Reforma del Estado, las privatizaciones y reestructuraciones eran la punta de lanza en la modernización del país, pero también en la modernización y el desarrollo de cada uno de los y las argentinas. Esta disputa discursiva que colaba en los hogares especialmente por medios masivos de comunicación, por supuesto también penetró en la fábrica, y estos trabajadores enfrentaron en el propio lugar de trabajo, un tiempo de *lucha por la imposición de la visión legítima*.

En la planta, también se vivió una campaña discursiva sobre los contenidos concretos de la reestructuración y las posibilidades a futuro. Esta “segunda reestructuración” tuvo características y contenidos diferenciales para los trabajadores. Hubo una fragmentación en la propuesta que se expresó también en una fragmentación al interior de la clase. Para las líneas de producción, la reestructuración fue sintetizada como la necesidad de reducir personal del plantel efectivo, “enriqueciendo” las tareas y reduciendo puestos de trabajo. Para los sectores de mantenimiento, la propuesta sería la “privatización” de sectores a partir de la formación de empresas de ex trabajadores que tomarían los retiros voluntarios. Esta estrategia, promovida tanto por la empresa como por la conducción de la sección regional de la UOM, luego de varios meses de oposición entre los trabajadores, fue efectiva, incorporando discursivamente a los trabajadores y sus familias en ese camino soñado de progreso, impulsándolos a “convertirse en empresarios”.

En ese tiempo de disputa se enfrentaron la visión del cuerpo de delegados y la Comisión Interna, contra la de la patronal y la conducción de la UOM local. La conducción oficial del gremio abonó viejas disputas, emprendiendo el trabajo de *encuadramiento de la memoria*, y esos mismos atributos que habían sido valorados positivamente por los trabajadores, fueron presentados en esta nueva contienda como negativos y dañinos para la clase. Los delegados fueron llamados “zurdos”, “dinosaurios” o “marcianos”, fuera de tiempo y espacio, identificados con el pasado, y el pasado con el atraso y con el miedo que implicaba entre otras cosas la defensa colectiva de los intereses de clase. Por otro lado, en esta cadena discursiva, la lucha desde lo colectivo, se construyó como impedimento al “progreso” personal, ya que muchos trabajadores comenzaron a interpretar que eran los delegados quienes estaban impidiendo a los trabajadores mejorar sus condiciones, al negarse a aceptar los cambios.

Finalmente, la reestructuración productiva fue aceptada en una asamblea de trabajadores y cada sector y cada trabajador, quedó librado a tomar la decisión que creyera más conveniente a nivel personal. La individualización de las propuestas y de las decisiones de los trabajadores, lograron fragmentar las formas de decisión colectiva que habían primado hasta el momento. La empresa y el sindicato lograron operar un vaciamiento de las instancias colectivas de representación.

Dos procesos se consolidaron: el aumento de tareas por puesto, la fusión de puestos de trabajo y la disminución de personal; y fundamentalmente, la posibilidad de tercerizar sectores. La tercerización por medio de la formación de empresas de ex trabajadores puede considerarse la punta de lanza de un funcionamiento industrial donde la tercerización laboral se convirtió en la estrategia principal de flexibilización de la fuerza de trabajo hasta la actualidad, que perseguía no sólo una disminución de costos, sino la desresponsabilización de la patronal de partes del proceso productivo y fundamentalmente de las condiciones salariales, de trabajo y salud.

Las primeras tercerizaciones, concretadas por medio de la subcontratación de empresas de ex trabajadores generaron una gran dificultad para la acción colectiva. Las formas de relación construidas entre éstas, la empresa mayor, el Estado, los sindicatos y las fuerzas del mercado en general, colocó a los trabajadores tercerizados en una posición estructural ambigua, al no estar identificados claramente ni como capital ni como trabajo. En la tesis se analizaron las principales modalidades de contratación implementadas con las nuevas empresas, llegando a la conclusión que primó una modalidad de pago de “salario por tiempo”, que sumado a otros mecanismos “ad hoc” de explotación de la fuerza de trabajo (tales como exigentes controles administrativos y contables, legales, productivos, de implementación de normas internacionales y el mecanismo que derivó en la desaparición de la mayoría de las empresas: la dependencia económico-productiva e importantes mecanismos de endeudamiento), condicionaron a las nuevas empresas generando no sólo el empeoramiento de los salarios percibidos, sino de sus condiciones de vida en general. La dependencia productiva de estos emprendimientos, que rondaban entre un 90 y un 95 % logró que, ante la discontinuación de los contratos por parte de Propulsora, la mayoría de los emprendimientos quebrara a fines de los años 90 y principios del 2000.

También se pudo ver que el éxito de la empresa mayor en lograr la aceptación de las nuevas modalidades no sólo debe buscarse en un contexto local y nacional propicios, sino especialmente en el deseo y el sueño de muchos trabajadores de “convertirse en empresarios”, superando esa posición de clase y saliendo de esa relación de subordinación que caracteriza las relaciones entre capital y trabajo. Sin embargo, esta “conversión de clase”, este sentirse “empresarios”, al final del camino, les resultó ajeno a la mayoría, algo externo, una “vestimenta” que no podían portar porque “les queda grande”. Ellos, seguían siendo

“galponeros” y seguían en una relación de dependencia, aun cuando fueran socios de una pequeña o mediana empresa tercerizada por Siderar.

Una de las preguntas que se intentó responder respecto de este proceso específico fue ¿por qué estos trabajadores no tuvieron la capacidad de emprender acciones colectivas para enfrentar las condiciones impuestas por la gran empresa y evitar la desaparición de los emprendimientos o el empeoramiento de sus condiciones de existencia? Como antropólogos/as tenemos el desafío de ensayar posibles explicaciones respecto de las razones por las cuales la gente se aferra a una situación dada o de lo contrario emprende acciones para el cambio, así como analizar los alcances y los límites de las prácticas.

Entre las explicaciones posibles, se llegó a la conclusión de que las dificultades para la acción colectiva tuvieron sus orígenes en cuestiones ancladas en su experiencia histórica y su posición estructural.

En primer lugar, esta “conversión” de ‘obreros’ a ‘empresarios’ no había sido posible material ni idealmente, ya que quedaron ubicados en una situación intermedia, objetiva y subjetivamente, que los inhabilitó tanto a ser “empresarios” como a ser “obreros”. Habían perdido casi todos los atributos del estatus previo, como obreros asalariados, pero tampoco habían incorporado los atributos del aparente nuevo estatus de empresarios: se encontraban en una situación de *liminalidad*, que, sin embargo, no era una situación momentánea, como un paso o una transición, sino que era una nueva posición estructural, desconocida totalmente.

Por otro lado, debido a esta misma posición estructural, más allá de que continuaban estructuralmente subordinados a la gran empresa, habían perdido sus instancias de representación colectiva. La *conversión de obreros a empresarios*, si bien había sido *incompleta*, los había transformado en ciudadanos con obligaciones muy diferentes a las que estaban *habituados*. Por otro lado, las 'demandas' iban en un sentido opuesto al histórico: desde el Estado hacia ellos, desde los sindicatos hacia ellos, desde la patronal hacia ellos. En todos los casos, habían asumido nuevas responsabilidades como “empresarios”.

Lograr coordinar demandas colectivas, tampoco resultaba sencillo, ya que las formas en que se había concebido la relación con la patronal, no habían sido homogéneas ni coincidentes, ni antes ni en la situación actual. En la historia de las relaciones entre trabajo y capital en esta empresa, se distinguieron tres posturas: 1) aquellos que entendían esta relación en términos de

contradicción y oposición, muchos de los cuales emprendieron luchas y fueron fuertemente reprimidos; 2) aquellos que entendían esa relación en términos de una colaboración subordinada, una dependencia mutua desigual, y que hasta llegaron a concebir la posibilidad de una convivencia armónica (postura sostenida por la seccional regional de la UOM), y 3) aquellos que han concebido la relación con la patronal como una relación maternalista o paternalista, donde existían jerarquías que permitían protección y cuidados, con la presencia de una *Mamá Propulsora* que cuidaba de sus “propulsoritos”. Estas dos últimas concepciones favorecieron que la reestructuración productiva se aceptara y que gran parte de los trabajadores que optaron por tomar los retiros voluntarios y “convertirse” en empresarios, lo hicieran creyendo que esa relación de mutuo beneficio o de protección maternal era posible. La mayoría de esos trabajadores, además, emprendieron ese camino renegando de la actividad sindical y creyendo que el trabajo y el esfuerzo propio y del conjunto iba a bastar para lograr escalar de una posición de clase subordinada a una con mayor grado de autonomía.

Lo contradictorio de esta experiencia, fue que en ese estado de *liminalidad*, tuvieron que aceptar condiciones de trabajo y salarios, que no hubieran aceptado en su condición previa como empleados directos de Propulsora.

Mientras tanto, en la planta, la derrota de aquel cuerpo de delegados que se había opuesto a la tercerización derivó en una pérdida paulatina de poder de los delegados representativos. El despido de dos ellos en lo el marco de un nuevo proceso conflictivo, permitió analizar cómo estaban siendo modificadas las condiciones de trabajo, cómo se siguió fragmentando el colectivo laboral y cómo, en ese marco la conducción regional de la UOM fue logrando debilitar un cuerpo de delegados que aún mantenía cierta capacidad de resistencia y defensa de las condiciones de trabajo.

La empresa había logrado una fragmentación en el colectivo de trabajo de difícil reversión. Posteriormente, y con la mayoría de las empresas de ex trabajadores en quiebra, la tercerización laboral se extendió por medio de otras empresas de mayor tamaño, algunas incluso multinacionales y lo que antiguamente habían sido sectores de trabajo, todos pertenecientes al plantel de trabajadores “directos”, “orgánicos”, continuó estando a cargo de diversas empresas contratistas, e incluso se profundizó su incidencia en las líneas productivas.



Gran parte de los nuevos empleados de esas contratistas ya no eran ex trabajadores de Propulsora. Había cambiado la composición de la fuerza de trabajo, muchos eran jóvenes y habían sido contratados bajo modalidades muy disímiles y condiciones de trabajo desiguales, aunque compartían la inestabilidad laboral y el estar sometidos a una mayor precariedad, salarios más bajos, regímenes horarios más flexibles y peores -en algunos casos deplorables- condiciones de seguridad e higiene. No sólo cobraban salarios inferiores, sino que eran los primeros en ser echados si bajaba la producción, en general no estaban sindicalizados, o cuando lo estaban, no pertenecían a la UOM, sino que estaban encuadrados en sindicatos más débiles o permisivos de las nuevas modalidades de contratación, como el Sindicato de Maestranza o la Unión de Obreros de la Construcción de la República Argentina. Muchas de estas situaciones recién comenzaron a cambiar en la década del 2000, en un proceso que no fue analizado en profundidad pero que estuvo caracterizado principalmente por el surgimiento de la organización de los propios tercerizados, un contexto de transformaciones de la mano de un gobierno nacional más accesible a ciertas demandas obreras, pero también en un marco de nuevas disputas entre estructuras sindicales y estrategias patronales, que se expresaron en la aceptación de la UOM de afiliar trabajadores metalúrgicos tercerizados, a los cuales hasta entonces les habían negado el encuadramiento.

El anclaje temporal y cronológico de la tesis, dejó fueran una serie de cuestiones problemáticas que fueron relevadas en el trabajo de campo, que llegan hasta la actualidad y que se juzgó importante incorporar a partir de una estrategia de exposición diferente en el capítulo 6. Allí se expresan un conjunto de grandes desafíos de los y las trabajadoras. En última instancia, estos núcleos tienen como trasfondo dos tendencias que son claramente desfavorables para ellos y ellas, y para lograr colectivamente la conciencia sobre su posición, su rol fundamental en el proceso productivo y sobre la potencia que sus fuerzas colectivas tienen para alcanzar ciertas transformaciones.

Esas dos grandes tendencias corren en paralelo y se benefician y alimentan mutuamente. Ninguna es novedosa en la historia de la clase trabajadora: la tendencia a lo que los propios trabajadores llamaron como una profundización de lo “descarnizado” de las relaciones laborales; y por otro lado la creciente fragmentación en los lugares de trabajo que tienden a lograr estigmas de unos sobre otros, la naturalización de las diferencias y las desigualdades; y de la existencia de seres con menos derechos que otros. Expresamos estos grandes núcleos a

partir de reflexionar en la división entre directos y tercerizados; el rol de las mujeres trabajadoras y sus implicancias sociales y laborales en términos relacionales; el trabajo de los jóvenes profesionales y la construcción de su estatus como “no trabajadores”.

Cada uno de estos núcleos fueron abordados a partir de trayectorias de trabajadores y trabajadoras que fueron violentados en sus cuerpos y en sus vidas, despojados de sus derechos más básicos y en el caso de Ruben, un joven profesional, literalmente “comido” por la maquinaria infernal y “descarnizada” de las relaciones laborales, que, en muchos momentos, como en este, se ha expresado con el hecho más grave que acaso exista: la muerte física de los/as trabajadores/as.

Esta tesis no sólo se ha preguntado y ha tratado de profundizar en las estrategias de la patronal frente a sus trabajadores/as, sino que pretendió profundizar en una de las preguntas clásicas de la antropología y sociología: ¿Qué es lo que lleva a un mismo colectivo, bajo las mismas o similares posiciones de clase, a sostener e incluso promover divisiones que los perjudican? ¿qué otros motivos, históricos y relacionales, se deben buscar para comprender los orígenes de estas diferenciaciones que muchas veces producen estigmas? Algunos autores han afirmado que las respuestas deben buscarse en los diferenciales de cohesión e integración, que hacen posible que algunos grupos puedan sentirse superiores y otros inferiores, reproduciendo relaciones de desigualdad. En este caso, en el marco de las relaciones laborales, esas diferencias de cohesión e integración, claramente perjudican a todo el colectivo, incluso a aquellos que sintiéndose en una posición de superioridad frente a los otros (directos/profesionales/jerárquicos), creen que es bueno tener un trabajador subordinado, “un negro” a disposición.

La posibilidad de deconstruir estas construcciones naturalizadas, corporizadas, hechas prácticas, parece ser la única manera de llegar a superar las divisiones que refuerzan el poder de la patronal sobre los y las trabajadoras, sean estos/as tercerizado/as, mujeres, jóvenes, profesionales o trabajadores directos.

En los últimos años asoman tímidos intentos de reversión de la fragmentación y el silencio.

Familiares de trabajadores muertos por “accidentes laborales” de distintas empresas del país se nuclearon para denunciar lo que consideran son “asesinatos laborales”, ya que las

empresas incumplen normas básicas de seguridad e higiene; afectando principalmente a los trabajadores más precarios de las estructuras empresariales, aunque también o los que se supone no están expuestos a tal precariedad, por contar con una titulación o un puesto de mayor jerarquía.

Quien pasa por la entrada de la empresa lo primero que ve es un enorme cartel, colocado por el Estado Municipal, que siguiendo las recomendaciones de una sentencia judicial afirma “Aquí se cometieron Crímenes de Lesa Humanidad durante el Terrorismo de Estado”. El acto inaugural fue un reencuentro y una reafirmación de que, aún luego de décadas, la búsqueda de verdad y de justicia continúa.

Un Colectivo de ex trabajadores, Familiares e Investigadores/as promueve una de las causas por la responsabilidad de la empresa en los delitos de lesa humanidad, para que la empresa nunca más incurra en la violencia extrema contra los/as trabajadores/as sindicalizados.

A más de 40 años, en una elección de delegados de la empresa, se presentó a elecciones una lista que se llamó “Lista Blanca”. Los candidatos de esa lista, al decir de un trabajador tercerizado estaban dispuestos a plantear la unificación de la representación sindical de todos los trabajadores tercerizados de la empresa. Frente a la pregunta de por qué habían elegido ese nombre, uno de sus integrantes dijo que lo hacían en memoria y reivindicación de las prácticas colectivas de aquellos compañeros que habían luchado por transformar la realidad, muchos de los cuales habían sido víctimas de la dictadura.

Para finalizar, esta tesis pretendió analizar la experiencia histórica de las y los trabajadores de una gran empresa siderúrgica, sus posibilidades de organización sindical, las contradicciones internas que enfrentaron, los rumbos que tomaron y las respuestas y/o consecuencias de sus acciones. Pero también y muy especialmente, se pretendió analizar cómo estas experiencias estuvieron limitadas, permeadas y fueron afectadas por los condicionamientos estructurales. Asimismo, se buscó dar cuenta de cómo las estrategias y prácticas patronales, en la mayor parte de las veces en coordinación con las políticas y gobiernos estatales pugnaron por imponer límites, marcar las fronteras posibles de esa acción, y cuando lo consideraron necesario, generar un punto de inicio diferente, anterior, en franco retroceso de derechos, para la relación capital- trabajo, recurriendo a la experiencia más extrema y

traumática que pueda vivir un ser humano y una comunidad obrera: el terror, la tortura, el asesinato y la desaparición.

En cada uno de los momentos históricos estas disputas se materializaron de distintas maneras y con distintas modalidades, y las posibilidades obreras de torcer ciertos destinos ciertamente fueron también diferentes, no sólo por las condiciones materiales/ estructurales, sino por herencias generacionales, tradiciones, *habitus*, que condicionaron y/o limitaron esas posibilidades. Sin embargo, aún en momentos en que la estrategia y la fortaleza patronal hegemonizan las relaciones, está latente la posibilidad de que los y las trabajadoras y sus prácticas pongan en cuestión la reproducción de un estado de cosas que los perjudican. Si bien, como se dijo, esas posibilidades de transformación estarán supeditadas a múltiples factores estructurales, económicos, políticos, culturales, históricos, hay un aspecto que asoma en cada uno de los momentos en que algo pudo revertirse a pesar de los condicionamientos estructurales: la capacidad de sentirse similares, sentirse pares, compañeros/as, parte de una misma clase desfavorecida, apropiarse de la palabra y la comunicación, reunificar un colectivo que, a diferencia de lo que pudo acontecer en sus orígenes, hoy renace fragmentado, al acontecer histórico y antropológico.

## Bibliografía

Abbattista, M. L.; Barletta, A. M.; Lenci, L. (2016). La historia va al tribunal en La Plata: Una vuelta de tuerca sobre comprender y juzgar. EN: J. I. Piovani, C. Ruvituso, y N. Werz (Eds.). *Transiciones, memorias e identidades en Europa y América Latina*. Madrid; Frankfurt an Main: Iberoamericana; Vervuert. p. 97-127. (Biblioteca Ibero-Americana ; 165) Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/libros/pm.729/pm.729.pdf>

AEyT de FLACSO, CELS, Programa Verdad y Justicia y Secretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Responsabilidad empresarial en delitos de lesa humanidad: represión a trabajadores en el Terrorismo de Estado, Infojus, 2015. (Segunda edición 2016, Posadas, Editorial Universitaria de la Universidad Nacional de Misiones).

Alberti, G.; Donato, V.; Castiglioni, F.M.; Munini, P. (1987) “Pequeña industria e industrialización: Una comparación entre la Argentina e Italia, con algunas notas acerca del Brasil”. Universidad de Bolonia.

Alberto, Marcos J. (2010). La modalidad de pago y la porosidad del tiempo en el proceso de trabajo. La pausa postergada. Ponencia presentada en VI Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata.

Antunes, Ricardo (2005) *Los sentidos del trabajo*. Taller de Estudios Laborales, Buenos Aires: Ed. Herramienta.

Antunes, Ricardo (2012), “Os modos de ser da informalidade. Rumo a uma nova era da precarização estrutural do trabalho?”, en J. Estrada Álvarez (coord.), *La crisis capitalista mundial y América Latina: lecturas de economía política*. Buenos Aires: Clacso.

Antunes, Ricardo 2003 *¿Adiós al trabajo?* 2ª ed. Buenos Aires: Herramienta

Archetti, Eduardo P. (2016) “Masculinidades. Fútbol, tango y polo en la Argentina”. Buenos Aires: Deldragón.

Ardener, Edwin (1975) “Belief and the problem of women”. En: Ardener, Shirley (editora) (1975) *Perceiving Women*. Malaby Press.

Azpiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo; Kulfas, Matías (2007) *La industria Siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*. Buenos Aires: Ed. CEFS, FETIA y CTA.

Azpiazu, Daniel; Schorr, Martín (2010) *Hecho en Argentina. Industria y economía, 1976-2007*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Badenes, Daniel (2012): “Un pasado para La Plata: Producción editorial y disputa de sentidos sobre la historia de la ciudad en su centenario -1982- [en línea]”. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Tesis de posgrado, <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.880/te.880.pdf>

Baranger, Denis (2012) *Epistemología y metodología en la obra de Pierre Bourdieu*. Posadas: 2ª. edición (1ª. electrónica).

Barletta, A. (2000). *Universidad y política: La "Peronización" de los universitarios (1966-1973). Elementos para rastrear la constitución de una política universitaria peronista*. XXII International Congress de Latin American Studies Association, 16 al 18 de marzo de 200, Miami, Estados Unidos.

Barragán, Ivonne (2012) “[El astillero Río Santiago, el proceso de organización sindical de base, la acción colectiva y la violencia](#)” En: *Forjando: Revista Centro de Estudios e Investigaciones Arturo Jauretche*. La Plata: [Banco de la Provincia de Buenos Aires](#).

Bartolomé, Miguel Alberto (2003): “En defensa de la etnografía. El papel contemporáneo de la investigación intercultural”. En: *Revista de Antropología Social*. Instituto Nacional de Antropología e Historia: 12 199-222. Oaxaca. México: Centro INAH.

Basualdo, E. Santarcángelo, J. Wainer, A. Russo, C. y Perrone, G. (2016) *El Banco de la Nación Argentina y la dictadura*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Basualdo, Eduardo (2010) *Estudios de Historia Económica Argentina*. Desde mediados del siglo XX a la actualidad. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

Basualdo, Eduardo (2011) *Sistema político y modelo de acumulación. Tres ensayos sobre la Argentina actual*”. Buenos Aires: Ed. Cara o Ceca.

Basualdo, Eduardo (2013) “El legado dictatorial. El nuevo patrón de acumulación de capital, la desindustrialización y el ocaso de los trabajadores. En: Verbitsky y Bohoslavsky (2013) *Cuentas Pendientes. Los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Basualdo, Victoria (2006) “La participación de trabajadores y sindicalistas en la campaña internacional contra la última dictadura militar argentina”. En: *Revista Sociedad* No. 25, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, Primavera.

Basualdo, Victoria (2010) “La burocracia sindical: aportes clásicos y nuevas aproximaciones”. En: *Revista Nuevo Topo de Historia y Pensamiento Crítico*; Buenos Aires: Año: 2010 vol. 7 p. 1 – 20.

Basualdo, Victoria (2012), “Avances y desafíos de la clase trabajadora en la Argentina de la posconvertibilidad, 2003-2010”, en *Memoria Anual del CELS 2011*, Buenos Aires: Siglo XXI

Basualdo, V. y Esponda A. (2014) "La expansión de la tercerización a nivel global a mediados de los años setenta, sus antecedentes históricos y su alcance actual" En: Basualdo, V. Y Morales D. (coords.), *La tercerización laboral: orígenes, impacto y claves para su análisis en América Latina*, Siglo Veintiuno Editores, pp.19-64.

Basualdo, V. y Esponda A.; Gianibelli, G. Y Morales, D. (2015). *Tercerización y derechos laborales en la Argentina actual*, Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes- Página 12.

Basualdo, Victoria (2010) “Los delegados y las comisiones internas en la historia argentina: 1943-2007”, en Daniel Azpiazu, Martin Schorr y Victoria Basualdo *La industria y el sindicalismo de base en Argentina*. Buenos Aires: Atuel. pp. 81-96.

Basualdo, Victoria (2013) “Aportes para el análisis de la cúpula sindical en la represión a los trabajadores en la década del 70”. En *Cuentas Pendientes. Los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Basualdo, Victoria con la colaboración de Ivonne Barragán y Florencia Rodríguez (2010) “La clase trabajadora durante la última dictadura militar argentina (1976-1983): Apuntes para el análisis de la resistencia obrera”, Comisión Provincial por la Memoria.

Basualdo, Victoria y Diego Morales, coords. (2014). *La tercerización laboral*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Battistini, Osvaldo. 2010. “La subcontratación en la Argentina”. Documentos de Debate. Buenos Aires: LASOS/ CEFS / CTA

Bauman, Zigmunt (2002) *La cultura como praxis*. Buenos Aires: Ed Paidos.

Bialakowsky, A. L. Robledo, G., Grima, J.M., Rosendo, E., Costa, M. I. (2004) “Empresas recuperadas: cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores”. En *Revista Venezolana de Gerencia*. Abril/ junio, año/vol 9, número 026, pp 229-253. Venezuela: Universidad de Zulia.

Bisang, R. y Chidiak, M. (1995) “Apertura económica, reestructuración productiva y medio ambiente. La siderurgia argentina en los 90”. DT 19, Julio. Buenos Aires: CENIT.

Bonanotte, C. y Zeller, N. (1994) “Las medidas de fuerza” En: Villanueva, E. *Conflicto obrero*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Bourdieu Pierre (1991) *El sentido práctico*, Madrid: Taurus Ediciones.

Bourdieu Pierre (1998) “La esencia del neoliberalismo”. En: *Le Monde*, diciembre de 1998. Traducido del inglés por Roberto Hernández Montoya, Departamento de Pregrado, Chile: Universidad de Chile.

Bourdieu, Pi. Y Wacquant, L. (1995) *Respuestas por una antropología reflexiva*. México: Ed. Grijalbo.

Bourdieu, Pierre (1988) *Cosas dichas*. Barcelona: Ed. Gedisa,

Bourdieu, Pierre (1998) *La distinción*. Madrid: Taurus Ediciones.

Bourdieu, Pierre (2000) *La dominación masculina*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Brennan, James. P. (1996) *El Cordobazo. Las guerras obreras en Córdoba, 1955-1976*. Buenos Aires: Editorial sudamericana.

Bretal, Eleonora (2011): “Memorias y experiencias de obreros/as de la carne sobre una época ‘brava’: ‘los compañeros que se iban yendo’ y la ‘degradación’ del Swift en Berisso”, en *THEOMAI*, N° 24, p. 46.

Cappannini, A. N.; Rotelle, F.; Besoky, J. L.; Massano, J. P.; Romá, P.; Dinius, Sebastián L. (2012) “El ’68 platense. Primeros avances hacia un mapa de la conflictividad obrera y estudiantil”. En: Castillo, Christian y Raimundo, Marcelo (comp) “*El 69 platense: luchas obreras, conflictos estudiantiles y militancia de izquierda en La Plata, Berisso y Ensenada durante la Revolución Argentina*. - 1a ed. - Buenos Aires: Estudios Sociológicos Editora.

Carnagui, Juan Luis (2015) “Nacionalistas, católicos y peronistas. Auge, afianzamiento y reconfiguración de la Concentración Nacional Universitaria (CNU) La Plata, 1955-1974” (Tesis de posgrado). -- Presentada en Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar al grado de Doctor en Historia. Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1255/te.1255.pdf>

Castro, Claudio (2003) “De la industrialización tardía europea a la sustitución de importaciones latinoamericana: Agostino Rocca y los primeros años de la Organización Techint: 1946-1954”. En Revista *Ciclos*, Año XIII, Vol XIII, Nro. 25-26, 1er. Y 2do. Semestre.

Castro, Claudio (2005) “Política industrial y empresa. El fracaso de Propulsora como polo siderúrgico integrado, 1961-1976”. En: *Anuario del Centro de Estudios Históricos*. Disponible en: [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es)

Castro, Claudio (2007) “Paradigma tecnológico, empresa y transformaciones cualitativas. Techint y el desarrollo energético en la Argentina de posguerra”. En: <http://www.udesa.edu.ar>.

Cecchini, D. y Elizalde Leal, A. (2016): *La CNU. El terrorismo de Estado antes del golpe*. Buenos Aires: Dos perros ediciones. 2da edición, ampliada y corregida.

Cieza, Daniel (2011) “Gran empresa y represión. Antecedentes y consecuencias de la represión en el ámbito laboral durante la última dictadura cívico militar”. Ponencia presentada en el IV Seminario Internacional Políticas de la Memoria. Buenos Aires.

Cieza, Daniel (2012) *La muerte por cuenta ajena. Terrorismo de Estado, gran empresa y trabajadores en conflicto en Argentina*. Buenos Aires: De la Campana.

Chaves, Gonzalo L. (2015). *Rebelde acontecer. Relatos de la Resistencia peronista*. Buenos Aires: Ediciones Colihue.

Chiarini S. y Portugheis R. E. (coords.), *Plan Conintes. Represión política y sindical*, Archivo Nacional de la Memoria, Secretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, 2014.



Coller, Xavier (1997) *La empresa flexible. Estudio sociológico del impacto de la flexibilidad en el proceso de trabajo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Comisión Verdad y Justicia del Paraguay (2008). Informe final de la CVJ, “Las características del régimen stronista”.

Coriat, Benjamin (1982) *El taller y el cronómetro*. México: Siglo XXI Editores.

Coriat, Benjamin. (2000) *Pensar al revés*. México: Siglo XXI.

Costa, M.E. (2003). *Identidades sociales y culturales en una comunidad industrial: El caso de Berisso (1915-1955)*. III Jornadas de Sociología de la UNLP, 10 al 12 de diciembre de 2003, La Plata, Argentina. La Argentina de la crisis: Recomposición, nuevos actores y el rol de los intelectuales. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.6878/ev.6878.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6878/ev.6878.pdf)

Damatta, Roberto (1980) *Carnavais, malandros e heróis. Para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Zahar.

Das, Veena y Poole, Deborah (2008): “El Estado y sus márgenes. Etnografías comparadas”. En: *Cuadernos de Antropología Social*”. Nro. 27. Pp. 9-52. Buenos Aires: FFyL, UBA.

Dávolos, Patricia y Perelman, Laura (2004) “Acción colectiva y representaciones sociales: los trabajadores de empresas recuperadas”, en *Labour Again Publication*. En: [http://www.iisg.nl/labouragain/documents/davolos\\_perelman.pdf](http://www.iisg.nl/labouragain/documents/davolos_perelman.pdf).

De la Garza Toledo, Enrique (2000). “Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social”. *Revista Región y Sociedad* 12 (19). Colegio de Sonora.

De la Garza Toledo, Enrique (2005). *Antiguas y nuevas formas de subcontratación*. México. Disponible en: [http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/camara\\_diputados.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/camara_diputados.pdf). Acceso el 27 de marzo de 2019.

De Santis, Daniel (1990) “La lucha obrera en Propulsora Siderúrgica y las jornadas de junio y julio de 1975, En: [www.rebellion.org/docs/17777.pdf](http://www.rebellion.org/docs/17777.pdf)- Accedido 1/8/2012.

Dean, M. y Rodríguez L. B. (2011). “Outsourcing, conceptualización e interrogantes”. En *Outsourcing: modelo en expansión de simulación laboral y precarización del trabajo*. México: Centro de Investigación Laboral / Asesoría Sindical / Cilas.

Dicósimo, Daniel (2008). Indisciplina y consentimiento en la industria bonaerense durante la última dictadura militar. Los casos de Loma Negra Barker y Metalúrgica Tandil. En: *Sociohistórica* 23/24, primer y segundo semestre. PP 13-37.

Doyon, Louise M. (1984) “La organización del movimiento sindical peronista, 1946-1955”, *Desarrollo Económico*, Vol. 24, N° 24.

Druk, G. (2016) “A indissociabilidade entre precarização social do trabalho e terceirização”. Em: Oliveira Texeira, M.; Rodrigues de Andrade, H. y Dávila Coelho, E. (orgs) “*Precarização y terceirização. Fases da mesma realidade*”. São Paulo: Sindicato dos Químicos.

Ducid, M. (2014): Lucha obrera, conflicto sindical y organización armada: El caso de la Juventud Trabajadora Peronista de Propulsora Siderúrgica (1973-1976) [en línea]. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación: Universidad Nacional de La Plata. En *Memoria Académica*: Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.976/te.976.pdf> . Trabajo final de grado.

Dumont, Louis (1997). Do sistema à estrutura: o puro e o impuro. In.: *Homo Hierarchicus: o Sistema de Castas e Suas Implicações*. São Paulo: Edusp.

Durkeim, É.; Mauss, M. (1981) Algumas Formas Primitivas de Classificação - Contribuição Para o Estudo das Representações Coletivas. In.: MAUSS, MARCEL: *Ensaio de Sociologia*. São Paulo: Editora Perspectiva.

Eguía Amalia y Piovani Juan Ignacio (2007) “El mercado de trabajo en el gran La Plata durante los años noventa”. *Revista Estudios Regionales 3*. Disponible en <http://www.simel.edu.ar>. Accedido: 10/09/2012

Elías, N.y Scotson, J. L. (2016) *Establecidos y marginados*. México: FCE.

Escobar, Arturo (1997). *El final del Salvaje. Naturaleza, cultura y política en la antropología contemporánea*. Bogotá: CEREC.

Esonda, María Alejandra (2008). *La carpeta negra de Mamá Propulsora. La reestructuración productiva desde la experiencia de los trabajadores*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Departamento de Antropología Social. Misiones – Argentina-, Universidad Nacional de Misiones.

Esonda, María Alejandra (2011). “La reestructuración productiva de los 90 en Propulsora Siderúrgica: debates, formas de organización y disputas de poder”. En: Victoria Basualdo (coord.), *La clase trabajadora argentina en el siglo XX: experiencias de lucha y organización*, Buenos Aires: Editorial Cara o Ceca.

Esonda, María Alejandra (2012) “*Terceirización en la industria. El caso de la formación de empresas de ex trabajadores en la ex Propulsora Siderúrgica (Siderar- Ensenada)*”, Tesis de Maestría (inédita), Programa de Postgrado en Antropología Social- Universidad Nacional de Misiones.

Esonda, María Alejandra (2017): “Represión a trabajadores/as y responsabilidad empresarial en la región Gran La Plata durante el terrorismo de Estado”. Revista *La Rivada 5* (9), 30-45, <http://www.larivada.com.ar/index.php/numero-9-diciembre-2017/dossier/148-represion-a-trabajadores-as>.

Esponda, María Alejandra (2017b). “Tercerización laboral, salario por tiempo y precarización en la industria siderúrgica. El caso de Siderar, Ensenada, Argentina”. En: *Revista Latinoamericana del Antropología del Trabajo*. Nro. 2 Segundo Semestre.

Esponda, María Alejandra y Strada, Julia (2019) “Tercerización laboral en la siderurgia argentina: empresas de ex trabajadores en Acindar Villa Constitución y Siderar Ensenada”. En: *Íconos* 64 • mayo-agosto 2019 • Páginas 159-18.

Esteban, Mari Luz (2004) “El estudio de la salud y el género: las ventajas de un enfoque antropológico y feminista”. En: *Revista Salud Colectiva*. (2), 1, enero -abril 2006, Buenos Aires.

Estevez A. y San Romanelli A., “Ditadura E Repressao Contra a Classe Trabalhadora”, *Revista Anistia. Política e Justiça de Transição*, n° 10, Julio-Diciembre 2013.

Falcón, R.. y Montserrat, A.(2000) “Estado, empresas, trabajadores y sindicatos”, en Ricardo Falcón (ed.), *Nueva Historia Argentina. Tomo VI: Democracia, conflicto social y renovación de ideas (1916-1930)*. Buenos Aires: Sudamericana.

Feierstein, Daniel (2003) *El fin de la ilusión de autonomía: las contradicciones de la modernidad y su resolución genocida*. Disponible en: [www.coodi.com.uy/redoeste/docs/Daniel\\_Feierstein\\_2003.pdf](http://www.coodi.com.uy/redoeste/docs/Daniel_Feierstein_2003.pdf)

Feierstein, Daniel (2007) *El genocidio como práctica social*. Buenos Aires: FCE.

Feierstein, Daniel (2012) *Memorias y representaciones. Sobre la elaboración del genocidio*. Buenos Aires: FCE.

Fernández Alvarez María Inés (2007) “De la recuperación como acción a la recuperación como proceso: prácticas de movilización social y acciones estatales en torno a las recuperaciones de fábricas” *Cuadernos de Antropología Social* N° 25, pp. 89–110. Buenos Aires: UBA.

Fernández Alvarez María Inés (2009). “Expropiar la fábrica, apropiarse del trabajo. Procesos de construcción de demandas y prácticas de acción estatal en las recuperaciones de fábricas en la Ciudad de Buenos Aires En: Grimberg, M. Fernández Álvarez, MI y Carvalho Rosa, Marcelo (editores) *Estado y movilización social: estudios etnográficos en Argentina y Brasil*, Buenos Aires: Coedición FFyL-Antropofagia.

FIEL (1987). “El Gasto Público, Propuesta de Reforma del Sector Público”. En: Boletín Informativo Techint Nro. 246. Marzo-abril.

Fonseca, Claudia (2000). *Família, fofoca e honra: etnografia de relações de gênero e violência em grupos populares*. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS.

Foucault, Michel (1991) *Historia de la Sexualidad T.1 La Voluntad de Saber*. México: Siglo XXI Editores.

Foucault, Michel (2002) *Vigilar y castigar*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Frassa, Juliana (2007). "El papel de los saberes productivos en las trayectorias empresariales frente a un contexto en transformación". En: *Question*, 1(16).

Gaggero, A. y Pérez Almansi, B. (2017) "La retirada de Fiat y el desembarco del grupo Macri en el sector automotriz argentino (1979-1982)". Ponencia presentada en VI Jornadas de Historia de la Industria y los Servicios.

Giniger, Nuria I.; Palermo, H. (2006): *Cadenas de oro negro. Cambios en el proceso de trabajo de Repsol-YPF*. Facultad de Filosofía y Letras: Universidad de Buenos Aires. Tesis de Licenciatura

Gledhill, J. *El Poder y sus disfraces. Perspectivas antropológicas de la política*. Barcelona, Ediciones Bellaterra, 2000.

Godelier, Maurice (1989) *Lo ideal y lo material*. Madrid: Editorial Taurus.

Godelier, Maurice (2011) *La producción de grandes hombres: poder y dominación masculina entre los Baruya de Nueva Guinea*. Editora Tres Cantos, Madrid Akal.

Godoy, G. (2014). Conferencia de la Dra. Guadalupe Godoy: "Justicia, historia y memoria. Los juicios por delitos de lesa humanidad en La Plata desde la perspectiva de la querrela". Aletheia, 4 (8), 12. [En línea] Mundo Agrario, 7(13). Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.6261/pr.6261.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.6261/pr.6261.pdf)

Godoy, Guadalupe (2014). Conferencia de la Dra. Guadalupe Godoy: "Justicia, historia y memoria". Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art\\_revistas/pr.6261/pr.6261.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.6261/pr.6261.pdf)

Gómez Alcorta, E. (sin fecha). "Genocidio. Los juicios: calificaciones, narrativas y nuevas representaciones". Documento de Trabajo.

Gómez M.y Palacios L. (1994) "Coyuntura y fuerza social predominante". En: Villanueva, Ernesto 1994 *Conflicto obrero*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Gordillo, Mónica (2003) "Protesta, rebelión y movilización: de la resistencia a la lucha armada, 1955-1973", en Daniel James (dir.) *Violencia, proscripción y autoritarismo (1955-1976)*, Tomo IX. Nueva Historia Argentina. Buenos Aires: Sudamericana.

Gordillo, Mónica (2013) "La disputa por la democratización sindical en los '80", *Desarrollo Económico*, Nº 209-210, Vol. 53, abril-diciembre.

Gramsci, Antonio (1970) *Introducción a la Filosofía de la praxis*. Barcelona: Ediciones Península.

Gramsci, Antonio (1970). *Introducción a la Filosofía de la praxis*. Barcelona: Ediciones Península.

Gresores, Gabriela (2001): “Conflictos obreros en la industria frigorífica bajo la dictadura militar: la huelga larga del Swift de Berisso”, en *Revista Ciclos*, n° 22, 2° semestre, Buenos Aires, pp. 87-107.

Grignon C. y Passeron J. C. (1991) *Lo culto y lo popular. Miserabilismo y populismo en sociología y literatura*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Grimberg, Mabel (1997) *Demanda, negociación y salud. Antropología social de las representaciones y prácticas de trabajadores gráficos, 1984-1990*. Buenos Aires: Coedición: Fac. de Filosofía y Letras-Oficina de Publicaciones del CBC.

Guber Rosana (2001) *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.

Guedes, Simoni L. *Jodo de Corpo. Un estudo de construção social de trabalhadores*. Niterói – Brasil-, Eduff, 1997.

Gunder Frank, Andre (1982) “Después de la “reaganomía” y el “thatcherismo”, ¿qué?” En: *Cuadernos Políticos*, número 31 enero/marzo, México D.F.: Ed. Era.

Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul (1994) *Etnografía. Métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Paidós.

Han, Byung-Chul (2016): *Topología de la violencia*. Barcelona: Herder Editorial.

Harvey, David (1988) *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu.

Harvey, David (2007) *Breve historia del neoliberalismo*. Madrid: Akal. Disponible en: [http://www.librosintinta.in/biblioteca/ver-pdf/www.sintraunal.org/portal/documentos/breve\\_Historia\\_del\\_%20neoliberalismo\\_de\\_david\\_harvey.pdf.htx](http://www.librosintinta.in/biblioteca/ver-pdf/www.sintraunal.org/portal/documentos/breve_Historia_del_%20neoliberalismo_de_david_harvey.pdf.htx), accedido 31/5/2012.

Herrera, N. (2016). Inmigración, política y memoria. Un análisis de la Fiesta Provincial del Inmigrante en tanto ritual conmemorativo. IX Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7 de diciembre de 2016, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.8963/ev.8963.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8963/ev.8963.pdf)

Holloway, John (2001) “El capital se mueve”. En *Cuadernos del Sur*, Nro. 31. Disponible en <http://www.johnholloway.com.mx/2011/07/30/el-capital-se-mueve/>- Accedido 5/6/12.

Hurrell, J. A., F. Buet Costantino, J. P. Puentes, E. A. Ulibarri & M. L. Pochettino. (2011). “Huertos familiares periurbanos de las costas de Ensenada-Berisso y de la Isla Martín García (Buenos Aires, Argentina)” En: *Bonplandia* 20(2): 213-229.

Igal, Diego (2017) “Todos los misterios de la carta de Walsh”. Disponible en: <http://revistaanfibia.com/cronica/todos-los-misterios-la-carta-walsh/>- Accedido 19/4/19

Ingold, Tim (2012) “Ambientes para la vida. Conversaciones sobre humanidad, conocimiento y antropología. Uruguay: Ediciones Trilce.

Jabazz, Marcela Isabel (1994) “*Nuevas reglas de juego de la negociación y nuevas formas de organización del trabajo: estrategias patronales y sindicales frente a la reconversión*”. Buenos Aires: CEIL-PIETTE. Documento de Trabajo N° 36, Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/ceil/jabazz.rtf>

James, Daniel (2005) [1990] “El peronismo y la clase trabajadora, 1943-55”, en *Resistencia e Integración: el peronismo y la clase trabajadora argentina: 1946-1976*, Buenos Aires: Sudamericana.

Kaleck, Wolfgang. Entrevista. “Experiência de litígio estratégico contra empresas por violações de Direitos Humanos” en *Revista Anistia. Política e Justiça de Transição*, n° 10, Julio-Diciembre 2013.

Laurell, A. Cristina “Crisis y salud en America Latina”. En: Cuadernos Políticos, numero 33, Mexico D.F., ed. Era, julio-septiembre, 1982, pp. 32-45.

Laurell, A. Cristina “Proceso de trabajo y salud”. En: Cuadernos Políticos, número 17, México, D.F., editorial Era, julio-septiembre de 1978, pp.59-79.

Leite Lopes, José Sergio (1979) *Mudança social no Nordeste. A reprodução da subordinação*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Leite Lopes, José Sergio (2011) *El vapor del diablo: El trabajo entre los obreros del azúcar*. Traducción de Andrea Roca -1ª ed. - Buenos Aires: Editorial Antropofagia.

Linhart, Robert (1979) *De cadenas y de hombres*. México: Siglo veintiuno editores.

Lins Ribeiro, Gustavo (1987)- “¿Cuándo más grande mejor? Proyectos de gran escala: una forma de producción vinculada a la expansión de sistemas económicos”. En: *Desarrollo Económico*, V27, N° 105, abril, junio. Buenos Aires.

Lins Ribeiro, Gustavo (2006) *El capital de la esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia*. Buenos Aires: Editorial Antropofagia.

Loeza, Soledad “Estados Unidos y la contención del comunismo en América Latina y en México”, en *Foro Internacional*, Vol. 53, No. 1 (211) (enero-marzo, 2013), pp. 5-56.

Lobato, Mirta (2004): *La vida en las fábricas. Trabajo, protesta y política en una comunidad obrera, Berisso (1904-1970)*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Lombardi Sartriani, Luigi (1978) *Apropiación y destrucción de la cultura de las clases subalternas*. México: Nueva Imagen.

Lombardi Sartriani, Luigi (1986). *Antropología cultural e análise da cultura subalterna*. San Pablo: Hucitec.

Malinowski, Bronislaw (1995) *Los argonautas del pacífico occidental*. Barcelona: Ediciones Península.

Mannheim, K. (1993) El problema de las generaciones (1era ed. 1928). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n. 62, p. 193-242.

Manzano, V. (2009) “Piquetes y acción estatal en Argentina: Un análisis etnográfico de la configuración de procesos políticos”. En Grimberg, M. Fernandez Alvarez, MI y Carvalho R.(editores) *Estado y movilización social: estudios etnográficos en Argentina y Brasil*. Buenos Aires: coedición FFyL-Antropofagia, pp. 15-36.

Manzano, Virginia (2018) “Santiago Wallace y su legado para una antropología política del trabajo y los trabajadores en Argentina”. En: *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*. Vol. 2, Nro. 4.

Martín Cáceres, Aurelia (2008) *Antropología del género. Culturas, mitos y estereotipos sexuales*. Madrid: Ediciones Cátedra. Universidad de Valencia.

Martínez, Ana Teresa (2007) *Pierre Bourdieu. Razones y lecciones de una práctica sociológica*. Buenos Aires: Edit. Manantial.

Marx, Karl (1888) *Tesis sobre Feuerbach*. Disponible en <https://www.marxists.org/espanol/m-e/1840s/45-feuer.htm>

Marx, Karl (1998) *El Capital*. TomoI, Vol.3 México: Siglo XXI Editores.

Marx, Karl (1999) *El Capital*. TomoI, Vol.1 México: Siglo XXI Editores.

Meiksins Wood, Ellen (2001) “Trabajo, clase y estado en el capitalismo global”. En: *Resistencias mundiales (De Seattle a Porto Alegre)*. Buenos Aires Lugar CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales Editorial/Editor.

Meiksins Wood, Ellen. (1983) “El concepto de clase en E.P. Thompson”. En: *Revista Pensamiento Iberoamericano*, Madrid: ICI/CEPAL.

Menéndez, E. L. *Morir de alcohol*. Ediciones de la Casa Chata, México,1990.

Menéndez, Eduardo (2001) “Biologización y racismo en la vida cotidiana”. En/in: *Alteridades*, 11 (21): pp. 5-39.

Molinero, Á., *Los oligurkas del acero*, mimeo- inédito.

Nápoli, B. Perosino, C. y Bosisio, W. (2014) *La dictadura del capital financiero. El golpe militar corporativo y la trama bursátil*. Buenos Aires: Ediciones Continente.

Nash, June (2008) *Comemos a las minas y las minas nos comen a nosotros”: Dependencia y explotación en las minas del estaño bolivianas*. Buenos Aires: Antropofagia.

Nassif, Silvia G. (2018) “ Terrorismo de Estado en la Argentina: Tucumán y la ofensiva contra los obreros de la agro-industria azucarera”. En: *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios* N° 48 - 1er semestre.

Nava, Agustín (2012) “Conflictividad del movimiento estudiantil y de la clase obrera platense durante el año ´69. Algunos elementos para su estudio”. En: Castillo, Christian y Raimundo, Marcelo (comp) “*El 69 platense: luchas obreras, conflictos estudiantiles y militancia de izquierda en La Plata, Berisso y Ensenada durante la Revolución Argentina.* - 1a ed. - Buenos Aires: Estudios Sociológicos Editora.

Neiburg, Federico B. (1988) “Fabrica y Villa Obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento”. Tomo 1 y 2. Buenos Aires: Centro editor de América Latina.

Nochteff, Hugo (1999) “La política económica en la Argentina de los noventa. Una mirada de conjunto”. *Revista Época*. N° 1, Buenos Aires.

Novelo, Victoria (1984) “La cultura obrera, una contrapropuesta cultural”. En: *Nueva Antropología*, vol. VI, núm. 23, marzo, pp. 45-56 Asociación Nueva Antropología A.C. Distrito Federal, México

Offeddu, Luigi (2010) *El desafío del acero. Vida de Agostino Rocca*. Buenos Aires: El Ateneo.

Oliveira Teixeira, Marilane, Helio Rodrigues de Andrade y Eliane D`Ávila Coelho, orgs. 2016. *Precarização y terceirização. Fases da mesma realidade*. São Paulo: Sindicato dos Químicos.

Ortner, Sherry B. (2016) *Antropología y teoría social: Cultura, poder y agencia*. 1ra. edición- Universidad Nacional de San Martín. UNSAM EDITA.

Ortner; Sherry (2006) "Entonces ¿es la mujer al hombre lo que la naturaleza a la cultura?". En: *AIBR Revista de Antropología Iberoamericana*. Volumen 1, Número 1, Enero-febrero 2006, pp.12-21. Madrid.

Palermo, Hernán (2012) “Cadenas de oro negro en el esplendor y ocaso de YPF”. Buenos Aires: Antropofagia.

Palermo, Hernán (2017). *La producción de la masculinidad en el trabajo petrolero*. Buenos Aires: Biblos.

Palma, Laura (2008) *Propulsora Siderúrgica. Un conflicto sindical en los años setenta*. Tesis de grado. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Historia.

Paulón, Victorio (2013) “Acindar y Techint. Militarización extrema de la relación laboral”. En *Cuentas Pendientes. Los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.



Peirano, Mariza (2004). "A favor de la etnografía". En: Grimson, Lins Ribeiro, Seman (comp.) *La antropología brasileña contemporánea. Contribuciones para un diálogo latinoamericano*". Buenos Aires: Prometeo Libros.

Pessanha da Fonte, E. G. y Moraes Morel, R.L. (1991) "Gerações operárias: rupturas e continuidades na experiência de metalúrgicos do Rio de Janeiro". Em: *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n 17, ano 6, outubro.

Pettinà, Vanni (2018) *Historia mínima de la Guerra Fría en América Latina*, México: El Colegio de México.

Piore, M. y Sabel, C. (1990) *La segunda ruptura industrial*. Madrid: Alianza Editorial.

Pochmann, Mario (2008). "*Transnacionalização da terceirização na contratação do trabalho*". Sao Paulo: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) / UNICAMP.

Pollak, Michael (2006) *Memoria, olvido, silencio. La producción social de identidades frente a situaciones límites*. La Plata: Ediciones Al Margen.

Raimundo, Marcelo (2014): *Conflictos laborales y clase trabajadora plantense en torno a los años 60*, Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras: Universidad Nacional de Buenos Aires. Tesis doctoral.

Ramírez, Ana Julia y Merbilháá (2019), Margarita *Memorias del Bim: biografías*. La Plata, Universidad Nacional de La Plata.

Rebón, Julián y Saavedra Ignacio (2006) *Empresas Recuperadas. La autogestión de los trabajadores*. Colección "Clave para todos". Buenos Aires: Capital Intelectual.

Recalde, Héctor (2013). "Supresión de los derechos de los trabajadores". En: Verbitsky y Bohoslavsky (2013) *Cuentas Pendientes. Los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Reygadas, Luis (2002) Producción simbólica y producción material: metáforas y conceptos en torno a la cultura del trabajo. *Nueva Antropología* [en línea] XVIII (febrero) : [Fecha de consulta: 21 de noviembre de 2018] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15906007>> ISSN 0185-0636

Rockwell, E. "Caminos y rumbos de la investigación etnográfica en América Latina"; en Cuadernos de Antropología Social N°13, Año 2001. Sección Antropología Social, Facultad de Filosofía y Letras, UBA.

Rodríguez, Florencia, " Conciencia de clase y política. El caso de los obreros de Propulsora Siderúrgica. 1973-1975". Disponible en: <http://www.pimsa.secyt.gov.ar/publicaciones/DT%2078.pdf>. Pág. 183

Rostow, Walt. W. (1961). *Las etapas del crecimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica.

Ruggeri, Andrés (2011) “Reflexiones sobre la autogestión en las empresas recuperadas argentinas”. En: *Estudios. Revista de Pensamiento Libertario*, N° 1, 2011, págs. 60-79.

Salas, Ernesto (2006) *La resistencia peronista. La toma del Frigorífico Lisandro De La Torre*. Buenos Aires: Altamira.

San Juan, Claudio (2010). “Las condiciones de trabajo en la Provincia de Buenos Aires”. Serie de Estudios Nro.1, Tomo II. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

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

Sayer, Andrew (1997) “Nuevos desarrollos en la fabricación: el sistema ‘justo a tiempo’”. En: *La organización social del trabajo*. Madrid: Ediciones Pirámide. Primera versión en *Capital and Class*, num 30. 1986.

Scarzanella, Eugenia (2010) “Empresarios italianos y empresas transnacionales en la Argentina (siglo XX)”. Ponencia presentada en XIV Encuentro de Latinoamericanistas Españoles. Santiago de Compostela, España. Universidade de Santiago de Compostela, Centro Interdisciplinario de Estudios Americanistas Gumersindo Busto; Consejo Español de Estudios Iberoamericanos, pp.1051-1057.

Scheper-Hughes, N. y Lock, Margaret. “The mindful body. A prolegomenon to future work in Medical Anthropology”. *Medical Anthropology Quarterly* (New Series), N° 1, 1987.

Scott, James (2000) *Los dominados y el arte de la resistencia*. México: Editorial Era.

Segato, Rita (2003). “El género en la antropología y más allá de ella”. En: Segato, Rita *Las estructuras Elementales de la Violencia*. Buenos Aires: Ed. Universidad Nacional de Quilmes,

Segato, Rita (2018) *Contra-pedagogías de la crueldad* Buenos Aires: Editorial Prometeo.

Sennet, Richard (2000) *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Colección Argumentos, Barcelona: Anagrama.

SERÓ, Liliana (1992) *Cuerpos del tabaco*. Posadas: Editorial Universitaria,

Slatman, M. Rodríguez F., Lascano, N. (2009): "Las Coordinadoras Interfabriles de Capital y Gran Buenos Aires (1975-1976): Un estado del arte". En: *THEOMAI*, N° 19.

Soul, J. (2014). *Somiseros. La configuración y el devenir de un grupo obrero desde una perspectiva antropológica*. Rosario: Prohistoria Ediciones.

Soul, J. y Rivero, C. (2014). —Somiseros: disputas de sentidos a veinte años de la configuración de una nueva cultura organizacional, *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho*, Ano 19, n° 31, 2014, 9-40

Stolcke, Verena (2004) “La mujer es puro cuento: la cultura del género”. En: Revista Estudios Feministas, Florianópolis, 12(2): 77-105, maio-agosto/2004

Strada, Julia (2017). “Reconversión productiva y tercerización en la industria: el caso Acindar”, En: *Revista H Industria*, año 11, N 21, pp. 28-56.

Strada, Julia (2018). *La industria siderúrgica en Argentina: reestructuración productiva y tercerización laboral*. Tesis doctoral. Doctorado en Desarrollo Económico. Universidad Nacional de Quilmes.

Taiana, Jorge (2014) “La geopolítica internacional de los apoyos económicos”. En: Horacio Verbitsky y Juan Pablo Bohoslavsky, *Cuentas pendientes. Los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires:Editorial Siglo Veintiuno.

Thompson, Eduard P. (1989) *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Barcelona: Ed. Crítica.

Turner, Victor (1988) *El proceso ritual*, Madrid: Taurus.

Ursino Sandra V. (2015): "Ensenada de Barragán: hacia la conformación de un imaginario urbano industrial" En: *Estudios del hábitat*, vol. 13 (1), junio, pp. 112-126.

Velásquez Rivera, Édgar de Jesús, “Historia de la Doctrina de la seguridad Nacional” en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2002.

Velásquez Rivera, Édgar de Jesús, “Historia de la Doctrina de la seguridad Nacional” en *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 9, núm. 27, enero-abril, 2002.

Venero Felipe (2013). *Los trabajadores de Propulsora Siderúrgica y la huelga grande de 1974. Análisis de los actores y sus estrategias*. Ponencia presentada en XIV Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Departamento de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

Venero, Felipe (2017) “La organización sindical de base y sus transformaciones en Propulsora Siderúrgica en el mediano plazo 1969-1993”. Ponencia presentada en XXXI Congreso ALAS, Montevideo, Uruguay.

Verbitsky y Bohoslavsky (2013) *Cuentas Pendientes. Los cómplices económicos de la dictadura*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Vezzetti, Hugo, *Pasado y Presente. Guerra, dictadura y sociedad en la Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2002.

Viguera, Aníbal (2009) “Movimientos Sociales y Lucha de Clases”. En *Revista Conflicto Social*, Año 2, N° 1. Buenos Aires: Instituto Gino Germani-UBA.

Villanueva, Ernesto (1994) *Conflicto obrero*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.

Wacquant, L ic (1999) "Un arma sagrada. Los boxeadores profesionales: capital corporal y trabajo corporal". En: Auyero, J. *Caja de herramientas. El lugar de la cultura en la sociología norteamericana*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes,.

Wolf, Eric, *Europa y la gente sin historia*. México: Fondo de Cultura Económica, 1987

Wolf, Eric R. *Figurar el Poder. Ideologías de dominación y crisis*), en *Reflexiones* N  183, México: CIESAS, 2001.

Worsley, P. (1980) *Al son de la trompeta final: estudios de cultos "cargo" en Melanesia*. Madrid: Siglo XXI.

Zemelman, Hugo (2005). *Voluntad de conocer. El sujeto y su pensamiento en el paradigma crítico*. Barcelona: Anthropos Editorial.