



Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar

Agustín Ramírez^(*)

Resumen

A principios de la década del '90 se llevaron adelante diferentes procesos de reconversión productiva en diferentes ramas industriales. Estas políticas empresariales fueron llevadas a cabo para mejorar las condiciones de competitividad de las empresas. Las características fundamentales de estas reconversiones eran conseguir empresas flexibles para responder a los cambios de mercado, la reducción de masa salarial y la inserción de la polivalencia laboral. En este trabajo, nos centramos en el conflicto producido en la empresa Acindar de la ciudad de Villa Constitución, Santa Fe, desde febrero a mayo de 1991. El foco de la investigación fueron las estrategias sindicales desplegadas durante la confrontación en torno a la aplicación de los nuevos métodos de trabajo.

Palabras clave: Acindar; reconversión productiva; flexibilización laboral; UOM Villa Constitución; estrategias sindicales.

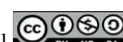
Union strategies against company policies of flexibility and adjustment. An analysis of UOM Villa Constitución in the 1991 conflict at the Acindar plant

Abstract

At the beginning of the 90's, different productive reconversion processes were carried out in different industrial branches. These business policies were implemented to improve the competitiveness of companies. The fundamental characteristics of these reconversions were to achieve flexible companies to respond to market changes, the reduction of the wage bill and the insertion of multi-skilled labor. In this work, we focus on the conflict that occurred in the Acindar company in the city of Villa Constitución, Santa Fe, from February to May, 1991. The focus of the investigation was the union strategies deployed during the confrontation around the application of new working methods.

Keywords: Acindar; productive reconversion; labor flexibility; UOM Villa Constitución; union strategies.

^(*) Profesor de Historia (Instituto Superior de Profesorado N° 3 "Eduardo Lafferriere"). Argentina. E-mail: agujramirez@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6939-4077>.



Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar¹

Introducción

El periodo de segunda posguerra produjo en Argentina una expansión de la actividad industrial, entre ellas la siderúrgica. El Plan Siderúrgico Industrial de 1947, conocido como Plan Savio, le otorgaba al Estado el control de la actividad siderúrgica, y establecía la subsidiariedad de las empresas privadas, a través de la planta SOMISA (Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina) que comenzó a operar en 1961. En este marco, el ingeniero Arturo Acevedo impulsó la creación de Acindar, que se llevó adelante a través de capitales chilenos y estadounidenses. Paralelamente al desarrollo industrial, la organización obrera se vio favorecida gracias a las reivindicaciones obtenidas y a una sindicalización a grandes escalas. El golpe de Estado de Onganía en 1966, tuvo un doble efecto sobre los ámbitos industriales; por un lado, fue visto por la patronales como una posibilidad de liberalizar la economía, específicamente dentro de la rama siderúrgica fueron Arturo Acevedo -dueño de Acindar- y Agostino Roca -dueño de Techint- los principales referentes; por el otro lado, el de los obreros, esta situación generó una radicalización de las masas, iniciando un periodo de confrontaciones contra el gobierno militar. En Villa Constitución, esta radicalización de las masas se cristalizó en los primeros años de la década de 1970, cuando asumió la comisión interna la lista Marrón, que se definía como combativa y antiburocrática. Este movimiento obrero, que estuvo a la cabeza de una de las gestas más importantes del país como el villazo, fue el blanco de la represión gubernamental en 1975 con el “Operativo Serpiente Roja del Paraná”, bajo el gobierno de Isabel de Perón. Este hito, puso de manifiesto la necesidad que tenían las patronales de frenar la lucha popular y cortar el proceso de fortalecimiento que estaba desarrollando la UOM, y en el cordón industrial en general. En otras palabras, conseguir condiciones propicias para el crecimiento y la desregulación del capital, dicho proceso se concretó a partir de la dictadura iniciada en 1976.

No es para nada casual que el presidente del directorio de la acería villense, José Alfredo Martínez de Hoz, haya abandonado su puesto para tomar el de Ministro de Economía en el gobierno de facto. En su gestión como directivo, obtuvo el aval del gobierno para llevar adelante la construcción de una planta de reducción directa y una de colada continua², las cuales fueron inauguradas en 1978 y le permitieron a Acindar dejar de depender del abastecimiento de SOMISA.

A partir de este momento Acindar se convirtió en una planta integral, es decir, su proceso va desde el mineral de hierro hasta la producción de aceros terminados sin depender de ninguna otra planta. Llegamos así al periodo que nos atañe en este trabajo, una vez puestas en marchas estas dos nuevas plantas, la empresa llevó adelante un proceso de reconversión productiva que generó el conflicto en el que aquí nos centramos.

Con la puesta en marcha de la planta integral en Villa Constitución, Acindar comenzó a concentrar los procesos productivos en esta ciudad, cerrando la planta fundadora de Rosario. En el período analizado en este trabajo, se presentan estadísticas inversamente proporcionales entre las variantes empleo y productividad. Por un lado, el nivel de mano de obra ocupado en el periodo 1975-1992 descendió un 63%, mientras que la producción en el mismo periodo se incrementó un 226% (Jabbaz, 1996, pág. 35). La caída de los niveles de mano de obra fue el resultado de la reconversión tecnológica que llevaron adelante las principales empresas del sector, y del cierre de otras debido al proceso de concentración que se dio. El inicio de las actividades de la planta integrada, debemos situarlo en el momento en el que la segunda etapa de la industrialización sustitutiva de importaciones (ISI) se encontraba en decadencia, en otras palabras, Acindar había previsto una inversión para un mercado interno que ya no tenía capacidad de consumo. La estrategia de Acindar a partir de la década de los '80 consistió en la

¹ El presente trabajo es una reelaboración del trabajo final presentado en el EDI, Seminario de Historia Regional, de la carrera de Historia en el ISP N° 3, bajo la dirección de la Dra. Laura Pasquali.

² Cabe destacar que estas plantas son fundamentales para el tratamiento del mineral de hierro, la primera; y para la elaboración de las palanquillas la segunda. De esta manera, el proceso de producción comienza directamente desde el mineral de hierro.

absorción o la fusión con otras empresas, con lo cual la participación en el mercado de los aceros no planos se incrementó considerablemente, pudiendo llevar adelante la situación económica adversa³ que se había presentado. Otra de las características de esta etapa, fue la descentralización que la empresa llevó adelante. Entre 1985 y 1987 aprovechando el sistema de promoción industrial de la provincia de San Luis, la empresa instaló 12 sociedades anónimas, que sin tener la misma razón social respondían a ella. Cabe destacar que las deslocalizaciones fueron sobretodo de plantas de terminación de productos (alambres, clavos, mallas, etc.).

Con este panorama, Acindar había conseguido las condiciones ideales para poder llevar adelante el proceso de Reconversión Productiva para incrementar los niveles de productividad y calidad, motivados por la salida al comercio exterior de la marca.

Sobre este concepto, trabajan Julia Soul y Verónica Vogelmann (2010) y siguiendo la línea de las autoras, ubicamos a los procesos de reconversión productiva dentro de tendencias generales vinculadas con el cambio en la relación capital-trabajo -esto incluye innovaciones tecnológicas, reducción de personal, cambios en la organización y gestión del trabajo, fragmentación contractual y sindical- que perseguían la optimización de la rentabilidad y el disciplinamiento de la masa obrera a los nuevos tiempos de competitividad global.

Las reconversiones tuvieron implicancias en los colectivos obreros, no solo en lo que hace a procedimientos de trabajo únicamente, sino también en las relaciones cotidianas entre los mismos compañeros de trabajo, ya que se implementaron dispositivos de mejora continua, modificaciones de las pirámides jerárquicas, distribución de tareas de control de tiempo, etc. El nuevo esquema de producción pretendía generar una empresa rápida, ligera y flexible, diferente a la producción masiva que caracteriza al método fordista.

La idea básica era mantener un flujo continuo de productos que puedan adaptarse flexiblemente a las oscilaciones del mercado. De esta manera, los empresarios se aseguran la venta de toda la producción, recuperando rápidamente el valor de lo producido. Además, la reconversión implicaba un cambio los controles de calidad, con el nuevo esquema, los controles de calidad ya no son realizados al final del proceso, sino a lo largo del mismo. Se generaba un aumento doble de las ganancias, por la calidad del producto y por la disminución de material “desclasado” por fallas (Pozzi & Schneider, 1995).

En Acindar, este proceso fue llevado adelante a través de un cambio organizacional, que implicaba especialmente la reducción de personal. Para esto, la empresa aplicó el proceso de “racionalización” de manera paulatina, el primer paso fue atacar a los niveles jerárquicos, esto generó una situación particular, ya que ante el ataque de la empresa, el personal jerárquico recurrió al apoyo de los obreros. Ante esto, la empresa inició un proceso de persecución sindical, que derivó en la disolución de Asociación del Personal Superior de la Industria Siderometalúrgica Argentina (APSISA), que era el gremio que nucleaba al personal profesional. El paso siguiente fue la modificación de las estructuras laborales operativas, la empresa a través de los “Nuevos Métodos de Trabajo” (NMT en adelante) pretendía modificar las tareas productivas, la flexibilización laboral que quería imponer, tenía como fin la reducción de personal propio. En un primer momento, con la llegada de un nuevo gerente de personal, se llevó adelante una modalidad de “gerencia participativa”, a través de la cual se pretendía negociar directamente con los trabajadores la aplicación de los nuevos métodos. La respuesta del sindicato fue la creación de una Comisión Técnica (CT en adelante), que tenía como fin evitar la directa negociación entre operarios y la empresa. El principal objetivo del sindicato era evitar despidos y no modificar las condiciones de trabajo, pero sabían que no se podía ir en contra del proceso de reconversión que se estaba llevando adelante, con la CT lo que se buscó fue hacer valer la única herramienta disponible para frenar la imposición de estos métodos: el consenso de los trabajadores.

En el año 1991 se conjugaron las tensiones que aquí hemos descripto, con un contexto económico nacional adverso, desembocando en el conflicto que es eje central de mi trabajo. Desde el año 1989, debido a la crisis económica que atravesaba el país se recortaron los subsidios directos e indirectos a las empresas, Acindar cambió su posición de “gerencia

³ La tendencia recesiva del mercado interno, la eliminación de subsidios para empresas y políticas de fomento a la apertura externa son algunos factores a tener en cuenta en este período.

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

participativa” a “gerencia autoritaria” (Giniger, 2015, pág. 196), este cambio de postura de la empresa derivó en el *lockout* del año 1991 debido al fracaso de las negociaciones por los NMT.

Algunas precesiones conceptuales

La historia regional ha sido tratada generalmente de forma peyorativa, pareciera que se trata de una historia en menor escala, y siempre teniendo en cuenta desde que lugar se la produce. Como bien plantea Fernández (2008, pág. 233), la historia de los grandes centros urbanos suele contar con mayor jerarquía en el ámbito científico. No obstante, es muy importante la producción de la misma, sin embargo, muchas veces se usa la palabra regional o local de manera indiscriminada. Siguiendo con la autora, la definición de espacio, no dice nada *per se*, decir historia regional sin definir la forma en la que se delimita esa región, es lo mismo que decir nada. Es necesario describir con que ojos y que cosas van a buscarse en ese espacio.

En nuestro caso, nos vamos a centrar en la región del cordón industrial de nuestro país, más puntualmente en la planta Acindar de Villa Constitución, y temporalmente nos ubicamos en el inicio de la década del '90. Esta planta, cuenta a nivel nacional con un fuerte peso político y económico. A su vez, el colectivo de trabajadores de esta localidad, es también portador de una fuerte tradición de lucha.

En la introducción al trabajo, haremos una descripción más pormenorizada de la historia de esta empresa siderúrgica y de la organización de los trabajadores. Lo que aquí nos interesa es definir ciertos conceptos claves que se utilizarán a lo largo del trabajo.

Quizás el de mayor relevancia es el de *reconversión productiva*, en la lectura de los diferentes trabajos que utilizamos este concepto aparece de forma repetida. Desde la mirada de Pablo Pozzi y Alejandro Schneider (1995) se trata de nuevas formas de organizar el trabajo que buscaban modificar las clásicas, “este nuevo esquema plantea la reconversión total de la industria, a fin de generar una empresa rápida, ligera y flexible: diferente a la producción masiva que caracterizó al modelo fordista anterior”. La idea básica de los empresarios es mantener un flujo continuo de productos que puedan adaptarse flexiblemente a las oscilaciones de la demanda y agrega que en este nuevo esquema

la calidad debe generarse en todo el proceso productivo, previniendo fallas y mejorando los métodos en forma continua. Para esto se necesita la colaboración de todo el personal, para que los trabajadores se organicen mediante círculos de calidad, cumpliendo estas las tareas que antes eran privativas de los técnicos de control de calidad. Con este sistema la patronal gana por todos lados, aumenta sus ganancias por la calidad del producto y también disminuye costos mediante la prevención de fallas. (Pozzi y Schneider, 1995)

En el conflicto aquí estudiado, veremos que justamente fueron los sectores de calidad y mantenimiento los más afectados, y son tareas de esas áreas las que intentan aplicarse con los NMT.

Ahora bien, debemos tener cuidado con esta “modelización” de la producción, como plantean Soul y Vogelmann (2009, pág. 91) atender únicamente a la idea de los modelos de producción - en este caso el pasaje del fordista al toyotista- puede generar perspectivas ahistóricas. En este caso, la problematización estaría centrada únicamente en la verificación del despliegue de los rasgos que definen a esos modelos, y también suele focalizarse en que los periodos en los que las empresas anuncian los programas de reconversión, sin historizar ni problematizar esos límites, ubicados generalmente a principio de los '90. Continuando con estas autoras, plantean que estos procesos

continuaban tendencias generales vinculadas con el cambio de relación capital/trabajo (innovaciones tecnológicas, reducción de personal, cambios en la organización y gestión del trabajo, fragmentación sindical) guiadas por los objetivos de optimización de la rentabilidad y el redisciplinamiento de los

colectivos obreros a las pautas de producción empresarias (Soul y Vogelmann, 2009, pág. 89).

Como planteábamos anteriormente, estas pautas empresarias, no pueden analizarse de manera predeterminada o generalizada, de esta manera el colectivo de trabajadores se vería cosificado o reducido a la mera categoría de insumo. Por lo tanto, creemos necesario, y de hecho esta investigación así lo hace, focalizar en elementos como la conflictividad, la resistencia, las estrategias gremiales frente a las transformaciones propuestas.

No buscamos aquí la verificación de la presencia de un modelo productivo, si no centrarnos en el desarrollo de las dinámicas históricas concretas y en las diversas determinaciones—técnicas, políticas, sociales—en que se van concretizando las tendencias de reconversión. De esta manera, y volvemos a las autoras, “es fundamental una conceptualización relacional de la realidad social, que contemple la multiplicidad de sujetos (portadores de prácticas, significaciones, y tradiciones) que concurren a configurar los procesos concretos” (Soul y Vogelmann, pág. 90). Y si hablamos de un sujeto fuerte en este proceso, se trata de la clase obrera villense, protagonista en los '70 del Villazo, uno de los hitos obreros más importantes de la clase obrera argentina.

Al referirnos a la clase obrera, utilizamos la definición elaborada por Thompson (1989, págs. 15-21), quién plantea que la existencia de una clase se da cuando “algunos hombres, de resueltas de sus experiencias comunes (heredadas o compartidas), sienten y articulan la identidad de sus intereses a la vez comunes a ellos mismos y frente a otros hombres cuyos intereses son distintos (habitualmente opuestos) a los suyos” (pág.14). Entendemos aquí, a la clase obrera villense no como el grupo de operarios que atravesaron este proceso de reconversión productiva, de hecho siguiendo al autor: “si detenemos la historia en un punto determinado, no hay clase, sino una multitud de individuos con una multitud de experiencias” (pág. 15), sino como un colectivo que está constituido por experiencias y herencias que se funden y heredan desde los '70. Y quizás aquí ese peso es mucho mayor, ya que en el proceso aparece una figura protagónica de aquellos años, que es Alberto Piccinini.

En la búsqueda de las relaciones sociales concretas, entendemos que la categoría de “estrategia gremial” es clave y será utilizada en esta investigación, ya que el objetivo general de la misma es el análisis de las estrategias gremiales en contextos de reconversión productiva. ¿Qué son las estrategias gremiales? (Soul, 2006, págs. 4-5) Este concepto incluye las prácticas y relaciones entre los diferentes actores dentro del proceso productivo. A su vez, es necesario ubicarlas dentro de un campo de fuerzas sociales determinadas, se constituyen dentro de él y se estructuran dependiendo de ciertos elementos, a saber:

1. Los procesos de trabajo y la situación laboral de conjunto: en nuestro caso, hablamos de la nueva organización del trabajo a través de los NMT.
2. La situación política, con las instituciones estatales en el centro de la escena: en este proceso asistimos el cambio de posicionamiento del Estado, iniciando una década de neoliberalismo.
3. Experiencias históricas de organización y acción colectiva de los trabajadores: un poco ya dijimos respecto a la historia del colectivo estudiado, profundizaremos con la historia de la lista Marrón y los referentes presentes en este proceso.
4. Proyecciones y alineamientos políticos/sindicales a nivel nacional: en este caso analizaremos que relación existía entre la seccional local y la central en Buenos Aires.

Las entrevistas estarán destinadas a profundizar sobre estos elementos estructurantes de las estrategias gremiales, mientras que serán utilizadas fuentes de prensa para realizar un seguimiento, una cronología de este conflicto, dado que allí también se cristaliza la relación entre otros sujetos sociales (docentes, comerciantes, etc.).

Reconstrucción del conflicto, de febrero a mayo de 1991

El proyecto empresarial denominado NMT comenzó a ponerse en marcha desde el inicio de 1989, el mismo estuvo basado principalmente en la creación de grupos de trabajo conformados por operarios polivalentes.

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

La polivalencia se lograría eliminando los puestos fijos y agregando nuevas tareas y responsabilidades al trabajo habitual. A cambio, la empresa comenzaría a pagar un incentivo económico bajo el rótulo de “trabajo en equipo”, nivelando hacia arriba la categoría de los operarios.

Lo que en el proyecto no se explicitaba era el impacto cuantitativo que el mismo tendría. El agregado de tareas que se produciría con la conformación de los grupos de trabajo, se realizaría en detrimento de las tareas de los operarios de mantenimiento y los técnicos de control de calidad. Mientras que, al transferirse al conjunto de obreros tareas administrativas, coordinación y gestión, los supervisores también deberían ser reducidos.

En síntesis, el cambio de organización empresarial tenía implícito la reducción de puestos de trabajo.

Marcela Jabbaz (1996) utiliza dos posiciones de la empresa para clasificar la forma de aplicación de estos NMT, la “gerencia participativa” buscó en un principio avanzar progresivamente con las reformas, estableciendo negociaciones sector por sector entre las jefaturas y subordinados. Esta estrategia, si bien suscitó algunos conflictos en ciertos sectores clave, como la acería, estaba centrada en el Departamento de Personal, priorizando el gradualismo y el logro de acuerdos para su implementación. Mientras tanto, en la Planta 1 (La Tablada) la empresa optó por desarrollar otro tipo de negociación, que la autora llama “gerencia autoritaria”, allí la implementación de los NMT se basó en el aprovechamiento de las diferencias existentes entre el cuerpo de delegados y sindicato. El conflicto tuvo un alto nivel de confrontación, y el resultado fue el despido del cuerpo de delegados y la implementación inmediata de los NMT. La rapidez con la que se aplicó el cambio organizacional en la planta del Gran Buenos Aires, generó un cambio de rumbo en la forma de aplicación en la planta de Villa Constitución.

Sobre el primer momento, es decir la gerencia participativa, Hugo nos decía que:

en ese momento el gerente de personal (actualmente lo que sería recursos humanos) era Eduardo Jones, un tipo inglés, había estado en la segunda guerra, y Acindar lo trae para hacer un proceso de reconversión suave. Y Jones empezó a meter ciertos conceptos como la flexibilidad, el trabajo en grupos, la calidad total; y era nuestro interlocutor con Acindar (Rojo, Hugo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018)

Es necesario aclarar que el contexto económico del país también llevó a que la empresa buscara apresurar la reorganización, ya que se estaban produciendo recortes de subsidios directos (promoción industrial y reembolsos a exportaciones) e indirectos (tarifas de gas y electricidad). A la par, el dólar se devaluó, aumentando el peso relativo de la masa salarial en relación a los costos de los competidores externos.

Así, en junio de 1990 la empresa reemplazó al gerente promotor de la participación y lo reemplazó por quien había desarrollado la estrategia autoritaria en la Planta 1; sobre este cambio de gerente, Hugo nos decía:

La salida de Jones fue el primer acto de la incursión de un personaje que ya lo habrás escuchado, que es Carlos Roldán. Este es el quiebre fundamental del paso de la gerencia participativa a la autoritaria; porque la estrategia anterior era realmente participativa, o sea, sentarse, discutir los problemas, consenso, puertas abiertas, que viniera la familia a ver dónde papá trabajaba. Y nosotros claro que lo mirábamos de manera crítica, acá están disputando la subjetividad del trabajador. ¿Qué tenemos que ver nosotros? ¿Qué familia? Esto es una relación entre explotadores y explotados (Rojo, Hugo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018)

El nuevo posicionamiento empresarial consistió en presionar a cada trabajador individualmente para que firmase la modificación de su contrato de trabajo y aceptase el cambio de contenido de sus tareas. Mientras que, justificándose con la situación económica, amenazaba con la supresión

de las fuentes de trabajo de quienes se negasen u obstaculizaran la reforma. La conformidad debía darse a través de la firma de un acta-acuerdo que la empresa envió a cada trabajador. De la misma extraemos algunas líneas:

Dada la gravísima situación económica y financiera por la que está pasando la industria metalúrgica en general y las consecuencias que ello puede generar en Acindar, en particular, las partes han resuelto adoptar medidas que permitan mantener la fuente de trabajo y fundamentalmente proteger al personal de consecuencias que pueden evitarse segundos se explica en los puntos que siguen: la empresa ha sido afectada al igual que toda la industria por la drástica caída del mercado interno [...] la necesidad de incrementar las exportaciones para mantener la fuente de trabajo. Este mercado exige costos, calidad, servicios y entrega altamente competitivos.

Acindar ha explicado a la representación gremial que no pueden alterarse los procesos productivos en los sectores continuos, manteniendo las guardias necesarias para impedir todo daño. [...]

A partir de 1° de julio de 1990 se pondrán en práctica los nuevos métodos de trabajo grupal. Las nuevas modalidades de trabajo grupal implican 5 manifestaciones básicas que son:

- 1- Unidad de grupo: trabajo indistinto del personal, no existen puestos de trabajo fijos y los integrantes rotan entre sí de acuerdo con las necesidades operativas.
- 2- Calidad: los integrantes del grupo deben tener un conocimiento acabado sobre los métodos y procesos de producción y la calidad del producto, siendo responsables de observar el nivel de calidad y la política de garantía de calidad de la empresa.
- 3- Autocontrol: el grupo debe decidir sus propios movimientos y además cuidar su coordinación con otros grupos
- 4- Mantenimiento: el personal apoyara a las tareas de mantenimiento y deberá suministrar el diagnóstico sobre eventuales fallas.
- 5- Administración: el personal deberá operar las terminales de computación. [...]

Metodología de la implementación.

- en el lapso de 15 la empresa presentara en forma individual los cambios en las responsabilidades de tareas
- se probará la modalidad de los nuevos métodos de trabajo por un lapso de 30 días a fin de evaluar los inconvenientes y se ratificará la aplicación de la metodología y de las condiciones
- al no contar con la conformidad del personal acerca de las condiciones ofrecidas, por un lapso de 45 días, el personal prestará servicios en esta modalidad de trabajo, tiempo en la cual la empresa podrá ubicar nuevamente candidatos internos, externos o contratados. [...] (Jabbaz, 1996, pág. 56)

La UOM elaboró una contrapropuesta, aceptando la necesidad del cambio de organización de trabajo, pero a condición de que se aplicara de manera consensuada. Es importante resaltar en este punto, el cambio de estrategia del sindicato, en el sentido de aceptar que deben realizarse cambios en la organización del trabajo, y el sindicato parece plantearse que se realizarán siempre y cuando exista el consenso entre las partes.

Para ello, propuso la formación de una Comisión Técnica, que se encargaría de llevar adelante las negociaciones, sector por sector, puesto por puesto sobre la implementación de los NMT. Al acordarse la creación de la CT, se estableció marzo de 1991 como fecha límite para la culminación de la negociación técnica, para poder proceder posteriormente a la cuestión de la composición salarial. Quedó fijado que en las negociaciones participarían, los integrantes de la CT, operarios, y el gerente de cada sector.

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

En términos generales, podemos definir como objetivos de la CT los siguientes puntos:

- Proponerse la menor reducción de puestos de trabajo.
- Introducir ciertos límites a la flexibilidad funcional.
- Preservar las cargas físicas y psíquicas consideradas aceptables en cada puesto de trabajo.
- Vigilar la nivelación de categorías hacia arriba.
- Conseguir un salario mayor para los puestos que absorbieran tareas pertenecientes a ASIMRA (gremio de supervisores).

Dos cuestiones que queremos rescatar en este punto; por un lado, creemos que si bien la formación de la CT tuvo un carácter innovador, consideramos a la estrategia como defensiva, ya que con la misma se aceptó de antemano la necesidad de cambiar la organización de trabajo y el objetivo fue “perder la menor cantidad de puestos posibles”. Por otro lado, notamos que con la introducción de la flexibilidad y la polivalencia, se genera una pérdida de control de la intensidad de trabajo por los operarios. La forma de organización tradicional, generaba un sentimiento de pertenencia entre el trabajador y el puesto, sumando la antigüedad cada operario adquiría pericia para dominar el proceso de trabajo, esto entraría en crisis a partir de la implementación de los NMT.

Para diciembre de 1990, la empresa decidió dar por finalizadas las negociaciones, habiéndose reconvertido solamente el 40% de los puestos de trabajo en la planta. Posteriormente, durante la última semana de enero y la primera de febrero de 1991, Acindar comienza a enviar telegramas de despido y suspensiones. Consideramos destacar la labor de la CT en este punto, ya que contribuyó a que los trabajadores entendieran de que no se trataba de un conflicto puntual, si no que incluía a todo el colectivo. Muestra de ello es que se haya decidido en asamblea que los puestos de los compañeros suspendidos o despedidos no sean cubiertos. La empresa intentó en todo momento tratar de aplicar una estrategia divisoria, en este caso dividiendo a los despedidos y suspendidos con el personal en actividad. Es una imagen recurrente en los entrevistados hablar de las asambleas con el “alambrado de por medio”, reflejando la unidad de todos los trabajadores.

El plan de redimensionamiento de la empresa fue publicado por el diario *El Norte* de San Nicolás el 8 de febrero de 1991. A partir del 25 de febrero la empresa debería achicar entre un 25% y un 30% su personal, el personal en ese entonces eran 3450 operarios, ese decir que hablamos de una reducción de alrededor de mil puestos de trabajo. La empresa justificó esta decisión con la reducción del mercado interno y el aumento del dólar, así lo manifestó el vocero ante los medios:

la resolución de la empresa es adaptar toda la producción a esa demanda previsible del mercado interno, respetar los niveles de exportación, que no evite correr riesgos que nos perjudicaron con resultados muy negativos durante los últimos dos años, que significaron una pérdida muy cuantiosa de muchos millones de dólares y nos ha llevado a esta situación⁴

Mientras que el Gerente de Producción Carlos Pellejero declaraba: “no podemos seguir apostando al futuro y perder. La realidad es que deseamos una compañía eficiente y ahora pretendemos empezar de nuevo, adecuarnos a los mercados de este momento y tratar de salir adelante”⁵.

En tanto que al ser cuestionado respecto a la reducción del personal: “en estos momentos estamos pensando en adecuar la producción, y con el personal sobrante comenzar con las suspensiones a partir del 25 y el retorno de vacaciones”⁶.

De esta manera, Acindar puso punto final a la estrategia del gradualismo y el consenso para aplicar la reconversión, la empresa decidió aplicar una medida que sabía llevaría a la

⁴ *El Norte*, San Nicolás, 8 de febrero de 1991.

⁵ *El Norte*, San Nicolás, 8 de febrero de 1991.

⁶ *El Norte*, San Nicolás, 8 de febrero de 1991.

confrontación. Para entender este cambio de posicionamiento, es menester que brevemente expliquemos algunas cuestiones coyunturales:

- La posibilidad del ingreso de productos brasileiros más baratos (MERCOSUR), influyó para que la firma buscara acelerar la reducción de costos (mano de obra).
- Respecto a políticas públicas, la empresa buscaba introducir modificaciones en el plan elaborado por Domingo Cavallo referidas a la desregulación tarifaria, a la vez que presionaba para la reinstalación del régimen de promoción industrial y los reembolsos a las exportaciones⁷. Por último, intentaba sentar un precedente en relación a la legislación laboral (la Ley de Empleo será sancionada los meses posteriores a la finalización del conflicto).
- Internamente, la empresa tenía como objetivo acelerar los cambios en la organización del trabajo, por eso buscó neutralizar a la Comisión Técnica. A la vez, también tenía como objetivo desacreditar al gremio (es interesante pensar en porque la UOM Nacional nunca reconoció a la CT, siendo una herramienta muy interesante para enfrentar conflictos relacionados a reconversiones).

Durante los meses de febrero y marzo se produjeron masivos despidos y suspensiones, como planteamos anteriormente, estos puestos no eran cubiertos por los trabajadores que seguían en actividad, a pesar de que la empresa amenazara con despedir a quienes se opusieran a realizar las coberturas.

Al interior de la fábrica, la producción fue reiniciada de manera parcial al retorno de las vacaciones, y se dedicó a presionar individualmente a los trabajadores para la firma del acta de los NMT. A la vez que restringió la actividad sindical, prohibiendo el ingreso de los representantes del gremio a planta y la libre movilidad de los delegados. Para contrarrestar esta acción el gremio recurrió a las asambleas en el playón afuera de la fábrica.

La disminución en la producción fue sopesada enviando materiales a la planta de San Luis, utilizando el puerto de San Nicolás para importar palanquilla—recordemos que justamente Acindar presionaba al gobierno por la importación de materiales más baratos, sin embargo sacó provecho a eso—y de esta manera cumplió los compromisos con los clientes.

El mes de marzo estuvo signado por negociaciones a nivel provincial y nacional, la conformación de una carpa de trabajadores suspendidos y despedidos en el ingreso a fábrica y la realización de marchas en la ciudad. Esto nos decía Guillermo, delegado en ese momento, sobre la carpa:

nosotros fuimos los primeros en levantar una carpa, después en los '90 aparecen las famosas carpas docentes, pero hasta ese momento nadie lo había hecho. La verdad que no sé qué pasó después con esa carpa, se perdió, no sé. El tema de la carpa no surgió pensando en el efecto que iba a tener, salió de pensar en hacer un acampe, que venga la prensa, un poco de quilombo. La primera vez la ubicamos enfrente del servicio médico y después con una orden del juez nos desalojaron porque era propiedad privada y la mudamos a la ruta, donde está la entrada (Díaz, Guillermo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018).

El 4 de marzo fue dictada una conciliación obligatoria, debiendo retrotraer la situación al 19 de febrero, sin embargo, la empresa no mostró signos de cooperación. “No tenemos noticias de que Acindar vaya a cumplir la conciliación”⁸ declaraba el secretario adjunto Alberto Piccinini a la prensa regional.

Es necesario destacar que el gremio había presentado previamente dos propuestas para aliviar el conflicto, dado que Acindar había argumentado la reducción por la caída del mercado interno y la suspensión de exportaciones, hubo un ofrecimiento de trabajar ocho horas cobrando seis, la otra opción que los trabajadores habían propuesto era hacer las suspensiones de forma rotativa. Ni una ni otra propuesta fueron consideradas por la empresa, mostrando la intransigencia de la misma y la arbitrariedad de los despidos y suspensiones. Los sectores más castigados fueron

⁷ *El Norte*, San Nicolás, 16 de febrero de 1991.

⁸ *El Norte*, San Nicolás, 7 de marzo de 1991.

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

aquellos en los que la empresa no había podido sacar un buen resultado en las negociaciones con la CT.

Finalmente, la empresa cerró sus puertas el 22 de abril de 1991, dejando sin trabajo a 2900 operarios.



El mismo 22 de abril se realizó una masiva asamblea, ya no con el alambrado de por medio, si no con todo el personal de convenio del lado de afuera. En la misma se acordó realizar una movilización bajo la consigna “Por el derecho a la salud, la educación y un salario digno, queremos trabajar”. También se decidió realizar una toma “por fuera” de la fábrica, levantando carpas en todos los accesos de la misma (Jabbaz, 1996, pág. 181). En las carpas los trabajadores realizaban turnos que se correspondían con lo que cumplían cuando estaban en actividad, allí concurrían diariamente con la familia para alimentarse con las ollas populares, constituyéndose ese lugar como lugar de encuentro y preservación de la identidad obrera.

La imagen que antecede a este párrafo corresponde a la tapa del diario *El Norte* del 23 de abril, en esa misma edición aparece una convocatoria para reclutamiento de personal. Los salarios ofrecidos eran mucho mayor a lo que pagaba habitualmente, las provocaciones de la empresa no cesaban. Como respuesta a esto, los trabajadores afectados se presentaron a las colas de postulantes para convencerlos de que Acindar buscaba dividir a los trabajadores, a la vez, el intendente de la ciudad emitió una carta abierta a los trabajadores desempleados que se

postularan exhortándolos a que “no sean víctimas de una maniobra política perversa”⁹. El *lockout* buscaba dividir y erosionar la resistencia obrera.

Carlos Roldán vocero de la empresa declaraba frente a los medios:

la decisión de la empresa ha sido desvincular en su totalidad a su personal en convenio, luego de varias exhortaciones durante 19 días, a deponer las medidas de fuerza que se venían aplicando [...] Finalmente la empresa para iniciar un restablecimiento total del orden y la disciplina ha comenzado notificando a todo su personal la desvinculación. También se ha hecho una observación, una nota, en ese mismo comunicado, de que aquellos que tengan legítimo interés de restablecer su prestación de trabajo en forma normal en la planta, lo podrán hacer y nosotros analizaremos en cada caso particular, en función de sus antecedentes, la aceptación.¹⁰

Además, el *lockout* sirvió para que el conflicto se nacionalizara, los medios de Buenos Aires estarían presentes en la marcha, diputados y senadores nacionales. Considerando que la empresa buscaba presionar al gobierno para obtener ciertas concesiones, la visibilización del conflicto a nivel nacional serviría para eso. No es casual que el 26 de abril los medios informaran que “Menem pidió que termine el conflicto Acindar”.¹¹ En ese mismo diario, Acindar publicó un “INFORME SOBRE SITUACIÓN PLANTA VILLA CONSTITUCIÓN” en la que expresaba que las medidas de fuerza llevadas adelante por el sindicato habían generado pérdidas por 55 millones de dólares, que desde fines de febrero se vienen produciendo medidas de fuerza ilegítimas, actos de indisciplina y daños intencionales a las instalaciones y que el establecimiento se encontraba sitiado por piquetes, impidiendo el ingreso del personal fuera de convenio y al que Acindar está incorporando. Ante esta situación, el personal jerárquico optó por ingresar a la planta por la vía fluvial y en helicóptero, sobrevolando las carpas de la resistencia obrera.

En un cruce entre Victorio Paulón y Carlos Pellejero durante el intento de ingreso de personal jerárquico se escucha al representante gremial pidiendo por una mesa de negociación para evitar un conflicto con graves consecuencias, “sentémonos a negociar, no queremos pasar la vida con la culpa de una montaña de muertos en la conciencia Pellejero” decía Paulón. En ese mismo diálogo, el dirigente sindical expresa que la empresa no estaba interesada en una negociación y la acusaba de contratar barras bravas de Rosario Central para generar un conflicto, “por favor analicen a las personas que tomaron para ingresar, ninguno tiene antecedente como metalúrgico”. Estas imágenes reflejan el alto grado de tensión que existía en la planta durante estos días.¹²

Por otro lado, notamos también el incremento de la agresividad por parte de la empresa hacia los dirigentes sindicales, al ser consultado en una entrevista sobre las acusaciones de la empresa hacia los trabajadores de no querer trabajar, el secretario general Piccinini respondía “la empresa a partir de la contratación de Carlos Roldán está llevando adelante una política de exterminio de los activistas sindicales, de representantes sindicales y de la organización sindical, y la filosofía de la empresa ahora es borrar el sindicato”. López Aufranc, militar represor retirado, ocupaba el puesto de presidente del directorio de la empresa declaraba a la prensa el 28 de abril que “la empresa estaba dispuesta a negociar, pero no con Piccinini”,¹³ en consonancia con las declaraciones que este último había hecho.

Durante el mes de mayo se iniciaron las negociaciones tripartitas, la parte sindical, la empresa y el Ministerio de Trabajo, y no fue López Aufranc quien asistió, si no el vicepresidente de la firma. Durante estas negociaciones, las partes acordaron en mantener en secreto el desarrollo de las mismas, las asambleas de los trabajadores se realizaron de manera cerrada, sin acceso a la

⁹ *El Norte*, San Nicolás, 26 de abril de 1991.

¹⁰ *El Norte*, San Nicolás, 23 de abril de 1991.

¹¹ *El Norte*, San Nicolás, 26 de abril de 1991.

¹² El archivo fílmico fue recuperado de YouTube mientras buscábamos las fuentes al inicio de la investigación, meses más tarde coordinamos una entrevista con el autor de dicho registro.


¹³ *El Norte*, San Nicolás, 28 de abril de 1991.

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

prensa. Como señal de cooperación ante la apertura del dialogo, los ingresos fueron liberados para el ingreso de camiones y de personal fuera de convenio.

Este voto de silencio sería roto por la empresa el 7 de mayo, cuando publicó una solicitada en la prensa, difundiendo su versión de los hechos y la propuesta que realizaría para dar una salida al conflicto.¹⁴

SOLICITADA

 **ACINDAR**
INDUSTRIA ARGENTINA DE ACEROS S.A.

VERDADES DE ACERO

¿Por qué ACINDAR despidió tres mil empleados de su establecimiento en Villa Constitución de los seis mil quinientos que integran la Empresa?

Porque con motivo de la necesidad de bajar los precios de venta en beneficio del consumidor y poder integrarse al mundo, esta Empresa inició un programa de cambios que tuvo como respuesta en los últimos 18 meses 134 paros y acciones gremiales que originaron pérdidas de producción equivalentes a U\$S 55.000.000.

Porque cumpliendo con los procedimientos legales la Empresa se presentó el 4 de febrero ante el Ministerio de Trabajo de la Nación informando de la necesidad de redimensionarse y comunicó la suspensión de 600 personas por falta de trabajo con el pago de un subsidio; medida que fue rechazada por la seccional del gremio.

Porque se desarrolló una campaña de intimidación y violencia contra los jefes y empleados del establecimiento, acciones directas que desorganizaron la producción y daños intencionales contra equipos e instalaciones que obligó a la necesaria adopción de medidas disciplinarias, incluyendo despidos.

Porque después de 45 días de ilegítimas medidas de fuerza se llegó a la paralización total de la fábrica y a una situación de descontrol que puso en peligro la seguridad de personas e instalaciones, haciendo peligrar la fuente de trabajo.

FORJEMOS UN FUTURO

ACINDAR quiere reabrir el establecimiento y para ello propone:

Asegurar el irrestricto cumplimiento de las garantías constitucionales de trabajar y ejercer toda industria lícita y el comercio.

Volver a incorporar personal de la siguiente forma:

La toma de servicios del personal se efectuará a partir de la fecha teniendo en consideración el mercado y las condiciones financieras y operativas. La reincorporación será progresiva y a la mayor brevedad, hasta lograrse la normalización de la producción dentro del programa del nuevo método de trabajo ya aplicado en el establecimiento.

El personal que no tome servicio percibirá un subsidio no remuneratorio del 60 % para el primer mes.

En ejercicio de su derecho de organización y dirección, la Empresa será quien seleccione el personal que ingrese o egrese de la misma.

Respecto del personal que pueda quedar desvinculado, la Empresa desarrollará un programa de capacitación y apoyo para su nueva inserción laboral.

LA DIRECCION

A partir de esta nueva provocación por parte de la empresa, las negociaciones entraron en un punto muerto, interrumpiéndose el diálogo. La intención de la empresa claramente era desprestigiar al colectivo de trabajadores, con difamaciones de este tipo, buscaba ya no sólo romper la unión dentro de la planta, sino también romper con el apoyo que la sociedad estaba dando. Ese mismo día, en asamblea los trabajadores decidieron nuevamente impedir el ingreso y

¹⁴ *El Norte*, San Nicolás, 7 de mayo de 1991.

egreso de la planta por los portones principales. Al día siguiente, 8 de mayo, la empresa para cumplir un pedido de *Good Year* utilizó por segunda vez helicópteros para sacar rollos de alambre de la planta, uno de estos rollos cayó desde el helicóptero en un campo afuera de la ciudad, afortunadamente sin provocar víctimas.¹⁵

Finalmente se llegaría a un acuerdo el 9 de mayo, estableciéndose los siguientes puntos:

- 1- Se retractaron los despidos, retrotrayendo la situación a antes de iniciado el conflicto; manteniendo vigente el registro de retiros voluntarios.
- 2- Se mantendrían suspensiones y se iría reincorporando sucesivamente el personal, de acuerdo lo vaya requiriendo la operatoria de la puesta en funcionamiento de la planta y los requerimientos del mercado.
- 3- Se acordó que las suspensiones sean rotativas (para evitar que a posteriori se conviertan en despidos selectivos).
- 4- Se aceptaron concesiones sobre la deuda que la empresa tenía con los trabajadores.
- 5- Se acordó completar el pago a los suspendidos con un subsidio de la Caja de Subsidios Familiares para la Industria.
- 6- Se mantuvo el compromiso de participación sindical en la discusión de los NMT (sin mencionar la CT, que fue desmembrada).
- 7- Se detuvieron todas las acciones legales suscitadas a partir del conflicto.
- 8- Se comprometieron a mantener una paz social por 180 días.¹⁶

La parte gremial informó en la mesa que la aceptación del acuerdo debía hacerse en una asamblea general, que se realizó al día siguiente, con la presencia en el playón por primera vez de Lorenzo Miguel, secretario general de la UOM Nacional. No es que hayamos omitido en este trabajo la presencia de este organismo, si no que realmente la participación del secretariado nacional fue casi inexistente. A mano alzada, el grupo de trabajadores aceptó el acuerdo después de escuchar la explicación del mismo.

Sin embargo, el conflicto entre las partes se reavivaría cuando al presentar el acta-acuerdo, la empresa adosó una aceptación de los NMT y en la parte de las suspensiones se había suprimido el carácter de “rotativas”. Ante esta situación, los trabajadores nuevamente decidieron bloquear los ingresos de la planta.

Como respuesta, la empresa publicó una solicitada y realizó una conferencia de prensa para dar su versión, el asesor legal de la firma, Jorge Videla declaraba

nosotros no hemos agregado nada más que lo que dice el acta. Son las cosas que normalmente deben firmarse cuando existe relación entre una empresa y un individuo [...] A cada trabajador le hemos entregado una copia íntegra del Acta, y a continuación un resumen textual de los puntos que para nosotros son los más importantes. Esto no quita, ni quiere decir que con esto se anule el resto del contenido del Acta, simplemente que cada trabajador tenga conciencia y sepa que están incluidos en el acta.¹⁷

Por su parte, Piccinini declaraba que

no tenemos ningún problema en cumplir el Acta, pero que Acindar no haga firmar a los compañeros nada adicional. [...] si estos adicionales no afectaban el acuerdo ¿Para qué quería la empresa que se firmaran? Para mi esto se trata de una maniobra jurídica que intentó Acindar, se pretendió hacer firmar algo a los compañeros que no corresponde.¹⁸

¹⁵ *El Norte*, San Nicolás, 9 de mayo de 1991.

¹⁶ *El Norte*, San Nicolás, 12 de mayo de 1991.

¹⁷ *El Norte*, San Nicolás 18 de mayo de 1991.

¹⁸ *El Norte*, San Nicolás, 19 de mayo de 1991.

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

Con la intervención del Ministerio de Trabajo de la Nación, el 21 de mayo de 1991 finalmente se llegaría al acuerdo definitivo. La fórmula se basó en firmar la documentación que la empresa solicitara pero con la leyenda “hago constar que la firma de la notificación se efectúa con reserva del derecho a mi disconformidad en cuanto a la medida ordenada no se ajuste a lo establecido en el convenio colectivo de trabajo 260/75”.

De esta manera hemos recorrido el conflicto desde su inicio hasta su “resolución”, y lo decimos entre comillas porque las cosas ya no volverían a ser lo de antes dentro de la fábrica. Después de estirar un conflicto para desgastar a los trabajadores, la empresa -sin llegar a romper la resistencia- inició un proceso de retiros voluntarios. Sobre esto, Jabbaz (1996, pág. 120) hace un detallado análisis, demostrando que los retiros mayormente se produjeron entre los operarios más nuevos y los más antiguos. El balance cuantitativo que queda entre el antes y el después es: en lo que es producción los puestos se redujeron un 23%, mientras que en mantenimiento y calidad se redujeron alrededor del 50%.

Un análisis de las estrategias sindicales

Las relaciones de producción tienen intrínsecamente una gran complejidad, producto de la interrelación de factores, de actores, de intereses; a su vez, se encuentran situadas en contextos sociales, económicos, culturales que inciden y las condicionan. Las particularidades son propias de cada momento y lugar histórico, pero tampoco las podemos apartar de su contexto general. La década del '90 se caracterizó por la crisis y la reestructuración de las relaciones laborales como las conocíamos, pero sería un error reducir este proceso a “las transformaciones neoliberales”, porque estaríamos invisibilizando a actores que traen un recorrido histórico enorme. Acindar con su capacidad de incidir en políticas económicas a nivel nacional y el peso relativo que tiene en la sociedad villense, la UOM de Villa Constitución con todo lo que eso significa, la organización obrera contra la burocracia nacional, la lucha de los '70, el retorno a la democracia y la figura de Piccinini.

Abordar esta complejidad es una tarea que excede a este trabajo, pero intentaremos realizar nuestro aporte analizando las estrategias que el sindicato, o quizás, los sindicatos, desplegaron para afrontar esta situación. Decimos los sindicatos en plural, porque hemos detectado que existió una relación de unidad entre los sindicatos de la UOM, ASIMRA y APSISA, por lo tanto sería irresponsable omitir a estos dos últimos.

Ya hemos dicho que por estrategia sindical entendemos a las prácticas y dispositivos a través de los cuales las organizaciones sindicales procuran constituirse como referente de los trabajadores en las diferentes instancias de organización empresarial. Estas estrategias se gestan y aplican dentro de un campo de relación de fuerzas sociales, que expresa su dinámica en las relaciones entre diferentes actores. Para este análisis utilizaremos cuatro elementos que estructuran a las estrategias sindicales.

1- *Los procesos de trabajo y la situación laboral de conjunto*: la organización de la forma de producir, la calificación requerida, la situación de la rama económica en la que se inscribe la actividad, son partes que están en juego a la hora de constituir el trabajo como fuerza social. En este caso, asistimos a un cambio radical en la forma de producir por parte de la empresa, de hecho, uno de nuestros entrevistados nos planteaba que el balance del conflicto no puede ser definido como una derrota o una victoria. Así todo, no podemos enfocarnos únicamente en la aplicación de los NMT, como si se tratara de una decisión azarosa de parte de la empresa, los entrevistados coincidieron en que la película completa arranca en los años anteriores. Entonces debemos volver hacia mediados de la década de los '80, cuando la empresa llevó adelante el proceso de fusión con otras empresas y la deslocalización de plantas de terminación hacia San Luis.

Desde el punto de vista de lo sindical, debemos remontarnos a los '70 cuando surgió la tradición de lucha del gremio enfrentándose al sindicato central y posteriormente sufriendo la persecución de los gremialistas y la intervención sindical. En ese sentido, la presencia de Piccinini al frente del gremio al momento del conflicto es un factor fundamental, por dos cuestiones, Piccinini contaba con el respaldo de gran parte del colectivo de trabajadores, y por otro lado, la empresa buscaba por todos los medios desacreditar esta figura. En los medios vemos constantemente

referencias peyorativas de los voceros de la firma contra Piccinini, quizás la más explícita fue la que anteriormente detallamos del director de la empresa. Pero tampoco podemos limitar la actividad sindical a un solo actor, si no que se conjuga la aparición de una nueva camada de militantes sindicales, sobre esto nos planteaba una mirada interesante Hugo,

la presencia de muchos jóvenes activistas, hay que entenderlo por dos cosas, Acindar había necesitado tanta mano de obra que quizás la selección no fue tan minuciosa; y lo otro, de repente mucha de esta gente nueva que había atravesado toda la dictadura y la vuelta a la democracia era una bocanada de aire fresco, ¿cómo no ibas a querer luchar? (Rojo, Hugo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018)

En síntesis, nos encontramos con una empresa que buscaba reacomodar su tasa de ganancias a través de la reducción de empleos, el incremento de la carga laboral a través de la flexibilización y la división de los trabajadores; frente a un conjunto obrero que combinaba la tradición de lucha con un recambio generacional importante, lo cual le dio una impronta muy particular a la forma de enfrentar la situación. Uno de los entrevistados, parte de esta nueva camada, nos decía

nosotros entendíamos que en la lucha frente a frente, o ganás todo o perdés todo; y nosotros estábamos frente a un contexto nacional que no ayudaba, un gobierno que, no digo que apoyaba a la empresa, pero tampoco es que estaba muy interesado en la defensa de los puestos de trabajo. Por eso siempre buscamos la negociación, el consenso, y siempre tratando de trabar todo lo que empresa proponía. (Díaz, Guillermo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018)

2- *La situación política, con las instituciones estatales en el centro de la escena:* siendo el estado un actor fundamental en los procesos hegemónicos, en la dirección de su rol en las regulaciones económicas y sociales se expresa la relación con los actores políticos que conforman a la sociedad. En este caso, estamos ante un incipiente estado neoliberal, que se ira afianzando con el correr de la década, que se encargó de garantizar un nuevo modelo de acumulación, en claro beneficio de la burguesía. La implementación del Plan de Convertibilidad es la estructuración definitiva de este nuevo modelo; mientras que otro factor fundamental fueron las Leyes de Emergencia Económica y Reforma de Estado (Kosacoff, 2007, págs. 51-64), a través de las cuales se llevó adelante la privatización de las empresas de servicios públicos y producción industrial que pertenecían al Estado. Una observación pertinente, el proceso se da al inicio de lo que hoy llamamos la década neoliberal, y ya contamos con el desenlace de esa historia, pero para los actores de ese momento la situación no era la misma, por eso Guillermo nos planteaba que

hoy en día es fácil hablar del menemismo, pero en ese momento todavía contaba con apoyo en la gente, en 1995 vuelve a ganar las elecciones, imagínate. Yo creo que el tipo que transformó el país, fue Menem, no estoy diciendo que lo hizo bien. Pero digo, si en el '75 hay un quiebre en el país y se acaba el estado de bienestar y vienen las dictaduras; y después Menem, porque en definitiva cambió la matriz productiva, hizo otro país, privatizó todo, regaló todo, destruyó los trenes, y bueno a nosotros nos agarra ahí. (Díaz, Guillermo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018)

Además, la empresa utilizó este conflicto para presionar al gobierno con determinados beneficios impositivos y para la modificación de la ley de empleo, que sería sancionada en 1992.

3- *Las experiencias históricas de organización y acción colectiva de los trabajadores:* este elemento resulta fundamental para dar cuenta de la potencialidad de las estrategias gremiales. Para comenzar por el principio, la tradición del movimiento obrero villense nace en 1974 con la formación de la Lista Marrón, sus principales activistas sufrieron el año siguiente la persecución

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

por el operativo represivo desplegado en el cordón industrial. El Villazo es un hito fundamental no solo a nivel local, si no a nivel de la historia nacional del movimiento obrero.

Alberto Piccinini vuelve a ganar la conducción del sindicato local con la reapertura democrática por un resultado apabullante, la construcción de un movimiento que se autodenominó “antiburocrática y combativa” estuvo marcada por el despliegue de acciones directas y la ruptura con la lógica delegativa, incitando a la participación a través de asambleas. Y como mencionamos anteriormente, esta tradición se conjugó con la participación de una nueva camada de militantes, lo cual contribuyó a la construcción de una estrategia particular para enfrentar la reconversión.

Estos nuevos trabajadores que mencionamos antes, no sólo se inscribían en el sindicato metalúrgico, un actor particular y poco frecuente fue el sindicato de profesionales, conocido como APSISA. Entrevistamos al secretario general de ese momento y nos decía:

a nosotros nos tocaba hacer todos los cálculos de los cambios que quería implementar ACINDAR, asique manejábamos esta información y también nos pusimos a estudiar de que se trataba toda esta movida. Entonces establecimos relación con la UOM y ASIMRA para ver como enfrentábamos esto, cuando la empresa se da cuenta de esto iniciaron un proceso de vaciamiento de nuestro sindicato, hasta que lo consiguieron. (Rojo, Hugo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018)

Nos resultó sumamente llamativo esta unión entre los sindicatos, y creemos que es un elemento importante a tener en cuenta, porque la empresa no sólo buscaba generar divisiones entre las bases, sino también en niveles intermedios.

4- *Las proyecciones y alineamientos político-sindicales a nivel nacional:* “el conflicto lo resuelve Lorenzo Miguel llamando a Menem” nos decía uno de los entrevistados (Ramirez, Oscar, entrevista realizada en Villa Constitución, 2017) al consultarle sobre la relación entre el sindicato local y la central en Buenos Aires, efectivamente podemos ver en la asamblea donde se acepta el acuerdo con la empresa. Profundizaremos un poco más sobre esta relación, si volvemos hacia atrás, el sindicato villense estuvo intervenido durante el transcurso de la última dictadura cívico militar, la “normalización” inicia en 1982 con la designación de una comisión normalizadora, dos años más tarde Piccinini volvió a ganar las elecciones gremiales. Lo que nos plantearon dos de los entrevistados fue que “en los ’70 aprendimos que no podíamos pelearnos con Acindar, con el sindicato central, con el gobierno, porque la batalla a varios frentes la perdés si o si”(Diaz, Guillermo, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018). Mientras que otro agregaba que “no estar peleado con la UOM central significó que desde la seccional San Nicolás no mandaran todos los días comida a la carpa” (Ramirez, Oscar, entrevista realizada en Villa Constitución, 2017). Entretanto, el día 19 de abril de 1991 la UOM Nacional publicó una solicitada apoyando al colectivo de trabajadores villenses, rescatamos las líneas más resonantes de la misma:

ACINDAR no sabe, o no quiere vivir en democracia, respetar a los individuos ni a las instituciones, ni trabajar para el país. Sigue añorando el pasado oscuro en que sus decisiones eran ley, y el único derecho otorgado a los trabajadores era obedecer [...]

la UNION OBRERA METALURGICA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA, como entidad sindical representativa de la mayoría de los trabajadores de ACINDAR repudia la incalificable actitud patronal y ratifica su total apoyo a los compañeros de Villa Constitución y la conducción de la seccional local.¹⁹

La publicación de tamaña declaración nos da la pauta de que, al menos públicamente, el apoyo desde la central sindical existió realmente, y que sin duda para darle una salida al conflicto contar con ese respaldo fue importante.

¹⁹ *El Norte*, San Nicolás, 19 de abril de 1991.

Conclusiones

En esta investigación desarrollamos un análisis de las estrategias sindicales de un caso particular, creemos que pudimos dar cuenta de la complejidad que existe entre los actores y los factores que entran en tensión en estas situaciones.

Pudimos identificar diferentes momentos en el accionar del gremio, inicialmente intentó esquivar o patear hacia adelante la discusión sobre la reestructuración, en un segundo momento consensuar con la empresa la aplicación de la misma, mientras en un tercero, ya con la confrontación abierta contra la patronal, buscó nacionalizar el conflicto, buscando el apoyo de la opinión popular para intentar frenar el avance empresarial.

Hacer un balance de este proceso es complicado, y quizás lo que nos dijo Hugo en la entrevista realizada sea la más apropiada, “no se puede hacer un balance en términos de victoria o derrota, porque empezamos jugando al vóley y terminamos jugando al tenis, cambió todo en el medio” (Olivera, José, entrevista realizada en Villa Constitución, 2018).

Estas transformaciones deben ser abordadas desde las distintas dimensiones que entran en juego, y ninguna de ellas puede ser aislada de las demás, si no que se estructuran para darle una particularidad histórica. Es decir, si pensamos únicamente desde la dimensión del nivel de organización del movimiento obrero de Villa Constitución, sería difícil entender cómo pudieron perderse mil puestos de trabajo en el transcurso de meses. Pero si nos ubicamos en el contexto nacional, el rol que asume el Estado, de casi connivencia con el capital, y sumamos el accionar empresarial, que había allanado el terreno para poder estirar este conflicto sin poner en riesgo sus actividades, notamos que la relación de fuerzas era claramente desfavorable para los trabajadores. Y un dato no menor, más allá de contar con información sobre lo que implicaban estas reconversiones, no contaban con experiencia previa de conflictos así, como nos planteaba Guillermo: “era todos los días ir viendo como resolvíamos las cosas”.

Lo que si nos queda claro es que, no en su totalidad, la empresa llegó a concretar algunos de los objetivos que se planteó; pudo reducir los puestos de trabajo, también incorporar nuevos índices de flexibilización, pero su afán de negociar directamente con los trabajadores y desacreditar al gremio no llegó a cumplir su fin. Entendemos que en este proceso entraron en crisis las relaciones de producción y en lo que respecta sindicalmente, también lo que es la representación dentro de la planta, que hubo cambios y quizás un cierto descontento con el gremio, la representatividad no llegó a ponerse en riesgo.

Ahora bien, somos conscientes de que este trabajo carece de una perspectiva desde las bases, y asumimos esta cuestión como una deuda pendiente, los testimonios aquí recogidos son de personas que ocupaban puestos políticos de distintos niveles al momento del conflicto. Por lo tanto, queda la puerta abierta para poder abordar este objeto desde una perspectiva “por abajo”.

La construcción de nuestro objeto de estudio, la elaboración de las herramientas metodológicas, y la búsqueda fuentes fueron tareas que nos permitieron verificar y aprender, y forjar nuestra primera experiencia en este oficio de historiar. Saber qué queremos estudiar y porqué, planificar el cómo vamos a hacerlo y por último salir a buscar los materiales para concretar nuestro proyecto es la manera de darle cierre a un ciclo que comenzó varios años atrás. Siendo nuestra primera investigación histórica, y con el deseo que no sea la única, estamos agradecidos a quienes nos guiaron, nos aconsejaron, nos ayudaron con alguna fuente, un testimonio o con el apoyo para llegar hasta acá.

Bibliografía

- Fernández, S. (2008). El revés de la trama: contextos y problemas de la historia regional y local. En B. Susana, & G. Blanco, *Las escalas de la historia comparada. Tomo II*. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Filippa, V. (2012). Neoliberalismo y flexibilización laboral. El conflicto del '91 en la planta de Acindar de Villa Constitución. Sus efectos en la subjetividad de los trabajadores de base. *Historia Regional*, 30, 217-236. Recuperado de: <http://historiaregional.org/ojs/index.php/historiaregional/article/view/49/55>
- Giniger, N. I. (2002). Sinfonía en Si Mayor. La lucha contra el laboratorio neoliberal en Villa Constitución, Argentina". *Theomai*, 86-100. Recuperado de: https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/15150/CONICET_Digital_Nro.17615.pdf?sequence=1&isAllowed=y

“Estrategias sindicales frente a las políticas empresarias de flexibilización y ajuste. Un análisis de la UOM Villa Constitución en el conflicto de 1991 en la planta Acindar”

- Giniger, N. I. (2015). El poder dentro de la planta de Acindar. Un estudio de caso en Villa Constitución. *Nueva Antropología*, 181-199. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/na/v27n81/v27n81a9.pdf>
- Jabbaz, M. (1996). *Modernización social o flexibilidad laboral*. Buenos Aires: Centro editor de América Latina.
- Kosacoff, B. (2007). *Hacia un nuevo modelo industrial: idas y vueltas del desarrollo argentino*. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- Pozzi, P., & Schneider, A. (1995). *Combatiendo el capital*. Buenos Aires: El bloque editorial.
- Soul, J. (2006). Transformaciones en las estrategias sindicales en contextos de Reconversión Productiva. Un estudio de caso en la industria siderúrgica argentina. *CLACSO*.
- Soul, J. y Martínez, O. (2009). La lucha de movimiento obrero contra las estrategias empresarias de división y precarización de los trabajadores. *Alas*. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.tel.org.ar/spip/download/precarizacionjsom.pdf>
- Soul, J., & Vogelmann, V. (2010). Reconversión productiva y significaciones obreras. Transformaciones en las industrias frigorífica y siderúrgica. *Intersecciones en antropología*, 89-101. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179515632007>
- Thompson, E. (1989). *Formación de la clase obrera en Inglaterra*. Barcelona: Crítica.

Fuentes multimedia

- Alberto Piccinini dirigente obrero de Acindar (1991) Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=LGI-UWmJNys>
- Alberto Piccinini - Rodolfo Díaz - Conflicto trabajadores de Acindar 1991. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=8Nyp00B7-UE&t=74s>
- Alberto Piccinini - Carlos Roldan acuerdo trabajadores de ACINDAR 1991. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Uw-a-7rcuyk>
- Conflicto Acindar 1991. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=TLYid_opCGE&t=29s
- Trabajadores de ACINDAR pago de deuda salarial 1991. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=zhqkmBEIfTU>

Fuentes prensa

Diario *El Norte*, Biblioteca de la Casa del Acuerdo, San Nicolás.

Fuentes orales

- Entrevista a Hugo Rojo, realizada en Villa Constitución, 14/4/2018.
- Entrevista a Guillermo Diaz, realizada en Villa Constitución, 10/9/2018.
- Entrevista a José Olivera, realizada en Villa Constitución, 21/5/2017.
- Entrevista a Oscar Ramírez, realizada en Villa Constitución, 15/5/2017.

Recibido: 11/12/2020
Evaluado: 11/04/2021
Versión Final: 30/05/2021