

81

Antropología de las emociones y la subjetividad

Nueva Antropología

Edith Calderón Rivera, Universos emocionales y subjetividad · **Raúl Nieto Calleja,** La construcción simbólica del miedo en la ciudad de México · **Federico Besserer Alatorre,** Regímenes de sentimientos y la subversión del orden sentimental. Hacia una economía política de los afectos · **Shinji Hirai,** La nostalgia. Emociones y significados en la migración trasnacional · **Rodrigo Llanes Salazar,** Lo propio y lo impropio: devenires de la antropología social mexicana contemporánea · **Carmen Bueno Castellanos,** Empresas locales en los circuitos globales de reproducción e innovación · **Alejandro Ríos Miranda,** Los mundos imaginados de la precariedad global: la prisión en la ciudad de México · **Nuria Inés Giniger,** El poder dentro de la planta de Acindar. Un estudio de caso en Villa Constitución, Argentina · **Lorena Osorio Franco,** El sistema de cargos en Jurica: entre la fuerza de la tradición y el proceso de urbanización

Casa abierta al tiempo · SEP Secretaría de Educación Pública · CONACULTA · 75 INAH Aniversario

VOL. XXVII NÚM. 81, JULIO-DICIEMBRE DE 2014 ISSN 0185-0636

EL PODER DENTRO DE LA PLANTA DE ACINDAR. UN ESTUDIO DE CASO EN VILLA CONSTITUCIÓN, ARGENTINA

Nuria Inés Giniger*

Resumen: Dentro del espacio laboral, la organización del trabajo está configurada en el conflicto entre la praxis empresarial y la praxis de los trabajadores, situada y determinada históricamente. Este artículo nos muestra cómo se han transformado los procesos de organización del trabajo en la siderurgia en los últimos treinta años, a partir del caso de la planta de la empresa Acindar, en Villa Constitución, provincia de Santa Fe, Argentina. Asimismo se analizan las formas cómo han sido recibidos estos cambios por parte de los trabajadores y cuáles son los lineamientos políticos de la empresa para su transformación.

Palabras clave: praxis empresarial, praxis de los trabajadores, reconversión productiva, organización del trabajo, proceso de trabajo.

Abstract: In the workplace, work organization is configured in the conflict between business praxis and workers' praxis, which is historically positioned and determined. This article shows how the processes of work organization in the steel industry have been transformed in the last thirty years, based on the case study of the Acindar company plant in Villa Constitución, province of Santa Fe, Argentina. The ways in which these changes have been received by the workers and which are the company's policy guidelines for its transformation are also analyzed.

Keywords: Business praxis, workers' praxis, productive restructuring, work organization, work process.

En el proceso de la segunda posguerra mundial, la industria siderúrgica asume en Argentina un proceso de expansión, que adquiere un marco legal con el denominado Plan Siderúrgico Argentino (12.987/47), que la situaba como estratégica para el desarrollo del país. En este marco, un empresario de la construcción, el ingeniero Arturo Acevedo impulsa, junto con capitales estadounidenses y chilenos, la creación de Acindar, una empresa productora de acero, que se ubica inicialmente en la ciudad de Rosario. En 1951 instala su principal planta en Villa Constitución, provincia de Santa Fe, y desde allí expande su emporio hasta convertirse en una de las dos principales empresas siderúrgicas ubicadas en ese país.

El Plan Siderúrgico Argentino (PSA) le otorgaba al Estado el centro en la

*Doctora en Antropología. Investigadora del CONICET. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales/CONICET-Universidad de Buenos Aires. Línea principal de investigación: Estudios del trabajo, trabajadores industriales, sindicalismo.

producción siderúrgica y establecía la subsidiariedad de la industria privada —a través de la empresa estatal SOMISA, que se puso en marcha en 1961—, productora de semiterminados y terminados. Sin embargo, la dictadura militar de 1966, de sesgo liberal, se convierte en el ambiente propicio para pergeñar los planes de liberalización de la industria del acero, por parte de Arturo Acevedo y su compañero siderúrgico Agostino Rocca, dueño de Techint. Ambas empresas comienzan a plantear que la regulación del Estado sobre la rama se va convirtiendo en un obstáculo para su despliegue y crecimiento, una vez superado el imprescindible empujón inicial. Sin embargo, la realización de la desregulación recién se hará en 1976.

El contexto de creciente conflicto social y de confrontación contra la dictadura de Onganía, limita las perspectivas privatistas y liberalizadoras de la industria siderúrgica. Al mismo tiempo, la organización de los trabajadores de Acindar va *in crescendo* y comienza a convertirse en un obstáculo no sólo para la integración, sino para las ambiciones de rentabilidad que la empresa se proponía.

En los primeros años de la década de 1970 la organización sindical asumió un rumbo combativo y clasista, distinto al que venía desarrollándose desde la instalación de la planta de Villa Constitución, que era un obstáculo para la empresa y un "mal ejemplo" para otras grandes compañías. La política de Acindar fue drástica y decidió *cortar de cuajo* toda manifestación contestataria.

Con la muerte de Perón y el advenimiento de Isabel Perón como presidenta, en un contexto de profunda crisis económica, política, social y militar, se profundiza como estrategia estatal la *solución represiva*, con el ejercicio conjunto de la Triple A[1] y las fuerzas regulares. En 1975 se despliega una ofensiva represiva contra los trabajadores de Villa Constitución, conocido como "Operativo Serpiente Roja del Paraná". Frenar la lucha popular, la creciente acumulación de fuerzas de la seccional sindical de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM), era condición indispensable para que la integración productiva de Acindar se concretara y se pusiera en marcha con trabajadores disciplinados y, si era posible, comprometidos con la empresa. Asimismo, era condición para iniciar el comienzo del fin del Plan Siderúrgico Argentino (Giniger *et al.*, 2012).

Luego del inicio del Operativo, en 1975, Acindar firma un pre-contrato con el Ministerio de Economía, en el marco del régimen de promoción sectorial siderúrgica. Finalmente, en enero

[1] El fiscal Taiano planteó, en su dictamen del 30 de diciembre de 2008, lo siguiente acerca de qué fue la Triple A: "[…] desde el gobierno, en colaboración con diversos actores provenientes de la dirigencia gremial, agrupaciones de derecha y de grupos pertenecientes a distintas fuerzas de seguridad, se consolidó un brutal y sistemático aparato represivo, que con el nombre de la Triple A (Alianza Anticomunista Argentina), buscó aplastar los conflictos sociales. Esta organización, digitada desde el Ministerio de Bienestar Social de la Nación, fue uno de los mecanismos empleados para disciplinar a la sociedad", en línea [http://cronicasdelnuevosiglo.wordpress.com/2013/03/18el-juez-oyarbide-orfebre -de-la-impunidad-de-la-triple-a/].

de 1976 el presidente de la empresa, quien dos meses después iba a ser el ministro de Economía de la dictadura, logró que la presidenta Perón firmara el decreto Nº 218, que habilitó la construcción de la planta de reducción directa y la de colada continua, que permitía la producción de acero desde la llegada del mineral de hierro, para lo cual, también se construiría un muelle adecuado a tales fines. Estas plantas serían inauguradas en 1978, e incorporarían un proceso productivo complejo.

En este artículo mostraremos cómo se configura la praxis empresarial de Acindar a partir de la represión a los trabajadores y, fundamentalmente, cómo se monta la reorganización del trabajo en un marco de disciplinamiento de la fuerza de trabajo.

Conceptualmente, nos referimos a la praxis empresarial como categoría de mediano alcance, que nos permiten reenviar los procesos estudiados en el suelo de la fábrica al proceso hegemónico. De esta forma, las categorías de *praxis empresarial* y *praxis de los trabajadores* nos remiten a la unidad entre teoría y práctica, con el alcance político que implica la relación estudiada, en el sentido de configurar y formar parte de un proceso hegemónico particular. Es así que cualificamos las acciones, las estrategias, las políticas, los discursos, los sentidos (las lógicas de concepción y conceptualización, las apreciaciones y conceptualizaciones), de los sujetos estudiados, como *praxis*, que recupera la dimensión de los sujetos en la construcción de hegemonía. De esta forma, entendemos como constitutivos de la praxis todo aquello que hace de ella la unidad entre la teoría y la práctica en articulación con las relaciones sociales concretas (Giniger, 2012).

Así nos sumergiremos en el proceso de transformación de la praxis empresarial, que modifica uno de sus pilares más importantes: la organización del trabajo. Este proceso llamado *reconversión productiva* tiene cuatro hitos fundamentales, que comenzaron con el terrorismo de Estado, en los cuales la política de organización del trabajo se especializó y sofisticó: la puesta en marcha de la acería (1976-1978), la deslocalización y cierre de unidades productivas (1985-1987), el conflicto por los nuevos métodos de trabajo (1991) y la venta de Acindar (2000).[2]

PROCESO PRODUCTIVO EN ACINDAR

Procesos de laminación

Antes de la integración productiva, en la planta de Acindar de Villa Constitución sólo se laminaba el acero proveniente de SOMISA y se fabricaban productos diversos. Este proceso se realizaba y se realiza en los trenes laminadores.

Los trenes de laminación son las máquinas que transforman la palanquilla en productos terminados como flejes, barras y alambrón. A su vez, estos productos luego pueden ser pro-

[2] A partir de ese año Acindar vende sus acciones, primero a la empresa Belgo-Mineira, que luego es absorbida por la multinacional Arcelor y luego, a su vez, por Mittal. En la actualidad la empresa Acindar forma parte del principal productor de aceros del mundo, ArcelorMittal.



Figura 1. Tren laminador 2 (imagen de la autora)

cesados y Acindar realiza esa producción: clavos, alambres, talones, tejidos, etcétera.

Para ilustrar el proceso, tomaremos como ejemplo el tren laminador 2, en el cual entra la palanquilla al horno de calentamiento (figura 1). Este es un horno de empuje, es decir que unos brazos hidráulicos deslizan la palanquilla a través del horno. Una vez calentado el producto, comienza el proceso de desbaste y laminación. Para eso hay dos etapas de enfriamiento, realizadas por medio de agua, y un tratamiento térmico final con aire. Exceptuando el preterminador, el resto de las máquinas son Morgan,[3] procedentes de los Estados Unidos.

[3] El sello Morgan entre las máquinas de la planta alimentaba el mito acerca del casamiento de uno de los hijos de Acevedo con una mujer apellidada Morgan, hija del conglomerado siderúrgico estadounidense, como pudimos recoger en nuestro trabajo de campo.

En esta foto se puede apreciar una vista de un sector del tren laminador. Dentro de la línea se ve un material muy brillante, que es el producto de acero caliente que va pasando por las distintas fases. En la situación puntual de esta foto, los operadores que están trabajando realizan tareas específicas porque, como se ve en el piso, una barra de acero en proceso de laminación se despistó. El gancho es una herramienta utilizada para estos casos, en que los trabajadores tienen la tarea de quitar el material caído del piso.

En este sector, los puestos están definidos por las tareas (hornero, gruero, laminador, templador, desbastador) y la mayor parte de los trabajadores del área son de mantenimiento.

En términos generales, en el tren 1 y el tren 2 el proceso no se modificó sustancialmente con la integración productiva. Las máquinas son las mismas y el producto también. Lo que se

ha modificado es la organización del trabajo. Las transformaciones que se desarrollaron en estos sectores están ligadas en primer lugar a la tercerización de las áreas de mantenimiento y a la subsunción de algunas tareas a puestos preexistentes, lo que en general se denomina *polivalencia laboral*. En el caso de la planta Acindar de Villa Constitución, los trabajadores contratados directamente por la empresa ("de planta")[4] no pueden denominarse estrictamente polivalentes, sino que con el correr de los años, desde la integración hasta el presente, sus puestos han sufrido una serie de modificaciones técnicas y organizacionales, que suponen la incorporación de algunas tareas que antes cumplían trabajadores en puestos que hoy no existen, como luego veremos.

Los trabajadores de las áreas tercerizadas ("de contratistas") tienen un régimen de polivalencia laboral aún más flexible, básicamente porque los puestos no tienen la definición de las tareas como sí tienen los "de planta". De esta forma, los trabajadores "de contratistas" no sólo cumplen muchas veces las mismas tareas que los de planta en peores condiciones contractuales y salariales, sino que además por cada puesto se cumplen más tareas.

La foto que presentamos para graficar el tren laminador 2 es actual, con lo cual aparecen elementos de la organización del trabajo de la forma en que se desarrolla hoy. Por ejemplo, se puede ver la cabina de control del proceso, a la que se accede por una escalera, así como una serie de balcones desde los cuales la altura relativa permite observar con mayor precisión el proceso de laminación.

Asimismo, se incorporaron una serie de *señales*. En la imagen se observan franjas de pintura diferenciadas: la senda peatonal en verde, el contacto con materiales calientes en rayas blancas y rojas, el paso de vehículos y grúas en amarillo y negro, así como otras señales indicativas. Estas señales no sólo marcan los sectores seguros e inseguros, sino que delimitan los campos operativos de cada una de las funciones. Por tanto, la organización del trabajo está no sólo sostenida en las jerarquías y mandos, y en las tareas definidas, sino en límites espaciales signados por marcas cuyo contenido simbólico se orienta a la seguridad laboral y que delimitan tareas y funciones.

En este mismo sentido, una señal luminosa en la pared lateral del galpón del tren laminador 2 es un "pasamensajes" (a la izquierda de la figura 1, se aprecia en forma borrosa el letrero luminoso). Esta forma de impartir directivas a través de un letrero forma parte de una política de reorganización del trabajo, conjuntamente con la introducción de tecnología, específicamente informática. Esta es una de las características de lo que se denomina modelo toyotista (Coriat, 1991).

Por otra parte, otro elemento central de la organización del trabajo, que tiene continuidad temporal antes y después de la integración productiva,

[4] "De planta" y "de contratistas" es la forma en que los propios trabajadores denominan las distintas situaciones contractuales que atraviesan.

son los turnos rotativos, propios de la industria de procesos continuos. El trabajo en turnos en Acindar Villa Constitución es de cuatro: trabajan tres turnos, mañana, tarde y noche, y uno está de franco:

> P: ¿Pero la planta es continua, en ningún momento se para la producción?
> E: Se para cuando se mata algún muchacho, ahora. Se para ese día, se para automáticamente. Dos por tres. Hace poco se mató uno.
> P: ¿Y usted qué turno trabajaba?
> E: Yo tenía el turno B.
> P: ¿Cómo era?
> E: Igual que los demás, yo trabajaba una semana de 6 a 14, otra de 14, salía franco, y entraba de 14 a 22, salía franco, y entraba de 22 a 6 (entrevista a un ex trabajador de Acindar, 2007).

La política de turnos no se modificó sustancialmente con la integración productiva, ni luego con la llamada reconversión productiva, exceptuando la eliminación de puestos y supervisores. Como planteamos en otros trabajos (Giniger y Palermo, 2006), la política de turnos rotativos[5] deja huellas negativas para la vida personal, en el sentido de tener una participación irregular de los acontecimientos sociales y familiares:

> E2: Digamos que el sistema […] bueno, una de las cosas que nosotros venimos insistiendo. Hay que humanizar los cuatro turnos.
> P: ¿Qué quiere decir eso?
> E2: Y que el compañero esté de dos a tres meses, por lo menos durante el año, que esté en un turno fijo. O sea el tema de los cuatro turnos es una aislación de la sociedad, hay toda una serie de cosas […]
> E1: Inclusive para el mismo crecimiento de la empresa y para el mismo crecimiento de ese hombre, porque en la visión que se tiene en un turno, vos tenés acceso a un montón de cosas, tenés una visión distinta. El hombre que trabaja en cuatro turnos entró, agarró un problema, se fue y no sigue, no tiene continuidad. Además de cómo te caga las relaciones con la familia, con los amigos y con el mundo entero. Pero incluso para la misma empresa, se produce una chatura con un hombre que está todo el tiempo en cuatro turnos, que no crece y entonces no se puede desarrollar.
> P: ¿Siempre trabajaron con turnos rotativos? ¿Desde el origen de la empresa?
> E1: Y desde que yo tengo razón.
> E2: Hay procesos productivos que son continuos.
> A: Pero ¿siempre fueron rotativos? ¿No turnos fijos?
> E1: Hay empresas que tienen turnos fijos, todos siempre de noche. Que te digo que a mí no me gusta, pero es menos maligno.
> E1: Por el reloj biológico (entrevista colectiva a mandos medios, 2007).

En este fragmento de entrevista aparecen los turnos como un problema para

[5] El trabajo nocturno también implica muchas veces un trastrocamiento de la vida personal y familiar, pero sin la irregularidad horaria que suponen los turnos rotativos.

el trabajador, no sólo desde el punto de vista de su salud y su participación social y familiar, sino también en cuanto a su crecimiento profesional. El trabajo en turnos rotativos supone una discontinuidad de las tareas que el operario realiza, no puede establecer un seguimiento de las mismas, hay una suerte de *compartimentación cognitiva* del proceso productivo, propia de la fragmentación que los turnos rotativos suponen. De esta forma, aunque los operarios tengan que realizar todos los tipos de tareas que su puesto supone en distintos horarios, no pueden realizar el seguimiento, la supervisión, de su porción de trabajo realizado. En el proceso de alienación, los turnos rotativos implican una enajenación del conocimiento, seguimiento y supervisión del proceso de trabajo realizado parcialmente por el trabajador individual.

Por otro lado, los trabajadores consideran que los turnos —rotativos o no— son inevitables. Hay una concepción fuertemente arraigada acerca de que los procesos de trabajo son inamovibles, pues están determinados exclusivamente por la técnica y la tecnología. No se percibe la dimensión política del proceso de trabajo, y por tanto las relaciones de poder existentes en el mismo: las relaciones de clase, las interjerárquicas, las personales. Un proceso productivo de flujo continuo es interpretado como si no existiera otra forma de realizar la producción que no sea sin detenerse. Esto no se asocia ni a la ganancia ni a los objetivos de las empresas. Simplemente es así.

Por tanto, los trabajadores de Acindar tampoco conciben otra organización del trabajo que no sea en turnos, a pesar de la recurrente necesidad que se les presenta acerca de *humanizar* los mismos. Esta *humanización* está enajenada de una concepción más abarcativa del trabajo alienado, no profundiza en la crítica del conjunto de la situación laboral y de la división del trabajo. De esta manera, las reivindicaciones acerca del trabajo en turnos nunca van más allá de la cantidad de horas trabajadas, las horas extras y los francos.

Como planteamos anteriormente, en 1978 se inauguran las plantas de Reducción Directa y Colada Continua, que integran la producción.

Incorporación de la acería

El acero es producto de una aleación de hierro y carbono. La materia prima del acero es el mineral de hierro, que se extrae de minas. El mineral de hierro utilizado por Acindar en Villa Constitución, proviene en su mayor parte de Brasil, aun cuando hay otros puntos de importación. Para facilitar el transporte del mineral de hierro, éste pasa por unas máquinas que lo convierten en unas pequeñas pelotitas denominadas *pellets*. La otra materia prima utilizada es la chatarra. En los países centrales se utiliza más chatarra que en la periferia, que se utiliza más hierro esponja o arrabio, pero de todas formas esas proporciones varían.

Los *pellets* tardan en fundirse porque contienen mucho óxido de hierro, con lo cual es poco productivo echarlos directamente al horno. Es por esto que se procesan en lo que se denomina re-

ducción, que es la operación contraria a la oxidación: "[…] es como un gran recipiente, por acá suben las pelotitas rojas y caen y se arma como una montaña de esas pelotitas, y por acá abajo, inyectan gas que es básicamente gas natural a alta temperatura, lo calientan pero sin que se prenda fuego" (entrevista a un ingeniero, 2007).

De esta forma, se le quita el oxígeno y quedan pelotitas de hierro más puro, pero con agujeritos, que las hacen parecer esponjas. Por esto se llama hierro esponja.

> E2: […] Sacan el hierro de Brasil, en realidad viene como óxido ferroso, no viene puro ni nada. Entonces, viene por barco, entra en el puerto que hay acá: hay dos puertos, uno mineralero donde llegan los barcos cargados de mineral, vienen descargan eso y entra a la planta esta. Van cayendo las pelotitas de óxido ferroso, se lo pone a una corriente de gases a temperatura que cuando cayó la pelotita, te quedó como una cosa que se llama un hierro esponja, todo agujereado, que sería el hierro puro con un 95% de pureza. Ése, que sería el producto terminado de esa planta, es lo que va al horno eléctrico para fabricar el acero, que se mezcla con chatarra y se le adicionan todas las otras cosas para llegar a […] Sería como la materia prima del acero.
> E1: El gas que usa para eso es lo mismo que usa de gas toda la ciudad de Rosario, el consumo de 1.200.000 habitantes ¡mirá lo que consume!
> E2: Bueno, y esa planta se maneja desde una terminal, desde una PC, dos tipos.
> P: Y antes ¿cómo se manejaba?
> E2: Y antes era un tablero, era otra cosa.
> E1: De todas formas siempre fue un trabajo parecido. Vos decís, tengo un tipo sentado ahí atendiendo las alarmas, atendiendo todo el proceso, los valores. Bueno, ese tipo que parece que está al pedo, tiene una misión muy importante. Por eso es relativo eso del trabajo ocioso, porque ese hombre tiene que estar atento.
> E2: Cualquiera que está en el instante que no sonó ninguna alarma, y decís, ¡uy! éste como se rasca el higo, y no es así (entrevista colectiva a mandos medios, 2008).

Como se plantea en esta entrevista, este proceso se maneja desde una cabina en la cual se encuentra una consola. Actualmente las consolas están informatizadas, pero igualmente hoy y antes, quienes trabajan controlan la temperatura, el oxígeno en humos y el caudal de aire.

Este material, junto con la chatarra, entra en los hornos de arco eléctrico que son como ollas gigantes, recubiertas por dentro por material refractario, en donde se deposita, por medio de una cuchara, toda la chatarra para fundir. En ese momento, debido al contraste de temperaturas, sale una llamarada.

La tapa de esta gran olla tiene electrodos de grafito, que conectados a la red eléctrica producen el efecto de una soldadora. Este grafito se va gastando con el uso, por lo cual cada cierto tiempo, hay que reemplazarlos. Una vez fundida la chatarra se le agrega, por

medio de una cinta transportadora, el hierro esponja.

Para controlar el horno, hay una cabina vidriada, "incluso hay una parte que es negra como para mirar el sol". Los operadores que cumplen tareas en el proceso del horno eléctrico en el área de fusión son el operador de cabina, el gruero, el de planchada y el de movimientos y servicios.

Según una descripción de puestos a la que pudimos acceder: "[el] objetivo de la función: operar por medio del panel de cabina las etapas del proceso de fusión del horno controlando la cantidad de los distintos componentes del mismo (temperatura, carbonilla, oxigenación, etc.), para asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para los distintos tipos de acero".[6]

Este procedimiento se lleva adelante a partir de una *hoja de ruta* en la que se indican cantidades y calidades. El mando superior inmediato de los operadores de la acería es el *jefe de turno*, quien supervisa que se lleven adelante las tareas según lo especificado. Sin embargo, el operador de cabina tiene la responsabilidad de organizar y controlar en términos técnicos el trabajo de sus compañeros, por ejemplo:

> Indicar al gruero el orden de carga de las cestas (mezcla de chatarra) en el horno […] Controlar a través del panel de cabina del horno la correcta inyección de carbonilla y oxígeno realizada por el operador de planchada […] Controlar la temperatura de fusión durante el proceso tomadas por el operador de planchada y registradas en el panel […] Verificar a través del sistema el resultado de las muestras extraídas y enviadas al laboratorio de la planta por el operador de planchada […] (*ibidem*).

Asimismo, el operador de cabina es el inmediato en la cadena de mandos para cuando existe ausencia del jefe de turno: "Controlar por delegación o ante ausencia del jefe de turno el cambio, nivelación o armado de electrodos del horno coordinando las operaciones con el gruero y el operador de planchada, para asegurar la disponibilidad de los mismos en tiempo y forma" (*ibidem).*

Este proceso de colada que dura aproximadamente entre 30 y 40 minutos, fusiona 80 toneladas. Entre colada y colada hay que preparar el horno, con lo cual la presión sobre la aceleración de ritmos de trabajo está puesta específicamente sobre los operadores que llevan adelante el proceso de preparación.

Otro proceso en el cual se tensa la disputa por la aceleración de los ritmos de trabajo es durante el mantenimiento del material refractario, realizado cada siete o catorce días. Para repararlo hay dos técnicas: sacar la cuba y llevarla a arreglar a otra parte,[7] o inyectar un producto que cubre las

[6] "Descripción de funciones". Éstas son una serie de fuentes informales a las que pudimos acceder, que forman parte del intento de la empresa por dejar explícitas las tareas de los puestos, por fuera de las paritarias.

[7] Según lo que pudimos saber por medio de entrevistas, éste es el procedimiento que se realiza en la empresa Siderca, de Techint.

imperfecciones por medio de una cabina refrigerada.

El 5 de febrero de 2008, en medio de un procedimiento de mantenimiento de los refractarios del Horno 4 de Acindar, dos trabajadores murieron y seis sufrieron graves quemaduras por una explosión. El mantenimiento de refractarios está tercerizado desde 1993, en un proceso que describimos más adelante. Los ocho trabajadores que sufrieron la explosión estaban empleados por una empresa contratista y cumplían con la tarea rutinariamente, pero, según dijo Victorio Paulón, secretario de la seccional de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) Villa Constitución en aquel momento: [La empresa] "modificó de manera unilateral el tiempo de enfriamiento del horno que, de acuerdo a lo que había pautado con el gremio, es de 24 horas. En lugar de ello, lo redujo a cuatro o cinco horas y éste pudo ser el desencadenante de la explosión" (comunicado de la UOM Villa Constitución, 6 de febrero de 2008).

Aparentemente, lo que ocurrió fue que circulando el material refractario hay agua para mantener refrigerado el material. En este caso se interrumpió la circulación del agua, y al no esperar el tiempo necesario para el enfriamiento, el agua que quedó estancada sufrió un acelerado aumento de temperatura, se convirtió en vapor y explotó *como una bomba*. Así, los trabajadores se quemaron anticipándose al tiempo que se requiere para este proceso.

Una vez que el acero sale del horno, de acuerdo con la calidad del producto que se quiera realizar, se lleva al horno de cuchara u horno de afino, para, por medio de una transportadora, adicionarle los elementos que hagan falta para producir el acero deseado. Hoy este proceso está automatizado; sin embargo, antes el operador realizaba manualmente el trabajo de depositar el contenido de una bolsa, en la que transportaba el material necesario (manganeso, grafito, etc.), en la cuchara.

Al finalizar con este proceso de afino, el acero pasa hacia la máquina de colada continua:

> Imaginate que esto es como una gran batea gigante, en donde viene el horno de cuchara y empieza a tirar acero líquido, y esta batea tiene a su vez abajo agujeritos. Por cada uno de esos agujeritos sale una cantidad determinada de caudal de acero líquido y cae en esto que es un molde de cobre, bronce que está refrigerado. Imaginate que vos lo tengas tapado y es como que se llena esto y acá con grandes cantidades de agua lo enfrías y entonces se va solidificando, ¿sí? Entonces lo que hacen es acá no dejarlo tapado si no que lo arrastran con unos motores, lo van sacando. Con mucho cuidado porque hay una parte líquida en el centro, lo van sacando, lo doblan despacito y lo arrastran con unos motores, lo van sacando, sale de esta manera. Al sacarlo de acá podes seguir echando acá. Entonces la idea es sacarlo a la misma velocidad con que echas el acero, y entonces por eso se llama continuo porque estás constantemente sacando y constantemente entrando. Bueno y esto no podría seguir hasta el infinito, si no que hay

> que interrumpirlo en algún momento (entrevista a un ingeniero, 2007).

De este proceso de enfriamiento salen barras de acero que se cortan según los requerimientos y se denominan tochos.

En el proceso de colada continua se va modificando la aceleración del ingreso de acero, controlando la cantidad de producto que ingresa a las líneas. Originalmente, este proceso se realizaba con operadores que iban regulando "a ojo" y manualmente la cantidad de producto que ingresaba, con serios riesgos de que el acero aún líquido se desbordara (porque baja el nivel y no llega a solidificarse) y causara accidentes físicos a los operadores. Este trabajo lo hacían cuatro operarios.

En la actualidad hay un sensor de nivel de rayos gama que mide dónde está el acero. Esta tecnología radioactiva es, por ahora, la única que puede incorporarse a ambientes tan agresivos como éste, según nos refirieron los ingenieros en nuestro trabajo de campo. Sin embargo, es nociva para la salud y es imprescindible contar con los elementos de protección frente a la radiactividad. Es decir, que fue reemplazada una tecnología peligrosa por otra cuyos peligros están desplazados temporalmente.

Por otra parte, el tapón que cierra y abre para habilitar el ingreso de acero a las líneas hoy es movido por un pistón hidráulico, que es operado a través de computadoras. Los operadores indican de forma informatizada a qué nivel quieren que se dé la colada. Para esto se requiere sólo un operario. Es decir, que en el proceso de automatización se han eliminado nueve puestos de trabajo (recordemos que se realiza en tres turnos, por lo cual implicaba a 27 trabajadores).

Finalmente, estos tochos son el producto derivado de todo el proceso de la acería, lo que se denomina palanquilla. Ésta es la materia prima para los laminadores.

Hasta el proceso de integración productiva, Acindar le compraba la palanquilla a SOMISA y laminaba distintos productos. A partir de la integración, la producción de la materia prima requerida para el proceso de laminación se empezó a producir en la misma empresa. De esta forma, la centralidad del negocio de Acindar se desplazó de la producción de laminados a la producción de acero. Su autoabastecimiento y capacidad de competir con otras empresas aún no integradas, más pequeñas, convierten dicha competencia en desleal.

TRANSFORMACIONES EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Deslocalizaciones y despidos

Dos años y medio tardaron en construir la planta integrada, durante la dictadura genocida. A mediados de 1978, el presidente de facto Jorge Rafael Videla fue hasta la planta de Villa Constitución, a inaugurar la integración productiva.

La represión a la organización sindical, política y social en Villa Constitución comenzó antes incluso que el golpe de Estado (Giniger, 2011). Para

marzo de 1976 la organización popular villense estaba desarticulada, y la participación de los militares golpistas en la vida de Acindar era una constante. Tanto era así que, al asumir José Alfredo Martínez de Hoz como ministro de Economía de la dictadura, dejó su cargo de presidente de la empresa al general golpista Alcides López Aufranc.

De esta forma, entre 1976 y 1978 se construyó la acería. La fábrica estaba virtualmente militarizada y la organización sindical desmantelada. Esto no impidió que durante la construcción existieran algunos reclamos gremiales ni que incluso se hicieran efectivos. Sin embargo, el régimen de trabajo durante la dictadura era *cuasi* carcelario y el control laboral se extremaba al máximo.

Con la inauguración de las plantas ingresaron cientos de trabajadores nuevos. Algunos de ellos intervinieron como albañiles en la construcción y luego se incorporaron al trabajo en la Acería. Otros simplemente se incorporaron como egresados de la Escuela Técnica San Pablo, que era la única que existía entonces en la zona.

Estos nuevos trabajadores jóvenes, aproximadamente de 19-20 años, asumieron distintos puestos de la acería. Ellos configuraron un nuevo perfil de trabajadores de Acindar: de aquellos hombres robustos, que utilizaban su fuerza física como capacidad laboral primaria, se pasó a incorporar jóvenes a un proceso con gran tecnología. Este nuevo perfil requería habilidades técnicas, no únicamente manuales, ya que se debían operar maquinarias informatizadas. A partir de la apertura de la acería la incorporación tecnológica de Acindar fue una constante, y los trabajadores nuevos debían contar con dichas *competencias*.

De esta manera se conforma un plantel diferente, de muchachos jóvenes, que no solo no se incorporan a las mismas tareas que los trabajadores que ya formaban parte del mismo, sino que además se suman a lo que iba a convertirse en el núcleo central del negocio siderúrgico de Acindar.

En esta misma dirección, Acindar comienza un proceso lento de reconversión productiva que tendrá su punto más álgido en un gran conflicto que se desarrolló en 1991.

Entre 1978 y 1991, muchas áreas y sectores desaparecieron, otras fueron tercerizadas y otras relocalizadas:

> E: ¡Ah! Que te decía que había arrancado en el 78, en lo que iba a ser acería de reducción directa. Después pasé a ingeniería estuve un par de años en ingeniería. Acindar disuelve la ingeniería.
> P: ¿Qué era lo que hacía la ingeniería?
> E: Bueno, forma parte del proceso de reconversión. Porque hasta ese momento estas grandes empresas tenían su propio plantel de ingeniería, los que diseñaban, proyectaban y ejecutaban las modificaciones internamente. Había que hacer una planta nueva, bueno ellos tenían su propio equipo… En el año 84', disuelven la ingeniería propia y a partir de ahí contratan servicios externamente. Todos ingenieros, tipos muy valiosos en capacidades, ¿vos sabés? Profesionales la mayoría de ellos. Los que no éramos fuera de convenio, que estábamos en el sindicato, nos reubica-

> ron dentro de la empresa. A mí me mandan a la planta de caños, que es a donde trabajo hoy todavía (entrevista a un ex supervisor, 2008).

Como se desprende de la entrevista, este proceso original duró veinte años y todos los trabajadores sufrieron, en el mejor de los casos, las transformaciones de sus puestos, cuando no el despido o retiro voluntario.

Como planteamos en la introducción, la praxis empresarial se modifica con la puesta en marcha de la acería, en un proceso que implicó la deslocalización y cierre de unidades productivas (1985-1987), la incorporación de los denominados *nuevos métodos de trabajo* (1991) y la venta de la empresa.

El proceso de concentración económica y configuración del oligopolio siderúrgico

Respecto a la deslocalización y cierre de unidades, en 1981 Acindar adquiere el grupo Gurmendi (Genero Grasso, Gurmendi y Santa Rosa). Esta absorción implicó el cierre de unidades productivas, así como la concentración de la producción en la planta de Villa Constitución y en la planta de La Tablada (ex Santa Rosa). Asimismo, las funciones administrativas y gerenciales se redujeron al centralizarse. De esta forma, hubo una fuerte reducción de personal proveniente del grupo Gurmendi y una primera readecuación de la organización del trabajo en las unidades absorbidas.

> Después vino la fusión con el Grupo Gurmendi, a comienzos de los ochenta; fue un evento que, creo, marcó mucho a la compañía, tuvimos que integrar dos culturas. Juntamos cinco fábricas y una plantilla numerosa de varios miles, con dos culturas opuestas La cultura de Acindar era técnica pura, manejada por ingenieros con visión tecnológica; la de Gurmendi-Santa Rosa, tal vez un poco más comercial, un poco más financiera […] El matrimonio perfecto (Management, 2010).

Como planteó la empresa en la revista *Memoria y Balance:*

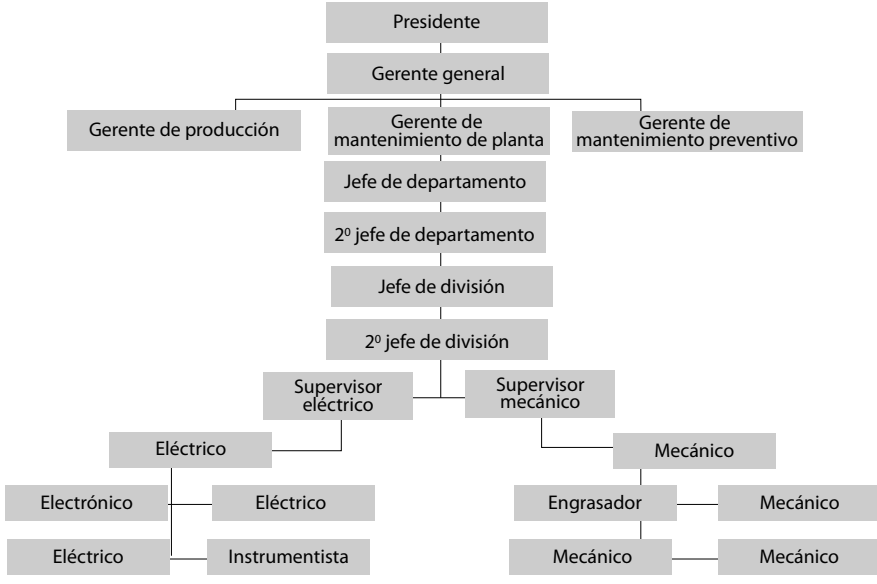
> Una reducción de 1183 operarios y empleados dependientes en forma directa, y de 265 personas más que realizaban tareas a través de contratistas. Disminución de la producción mediante la supresión de turnos o cierre de secciones, además importantes esfuerzos destinados a una mejora real de la productividad (*Memoria y Balance,* 1980).

Lo que para la empresa hizo pasar por una fusión de beneficios, como se desprende de lo dicho por Acevedo en la entrevista, para los trabajadores implicó despidos, retiros voluntarios y suspensiones. Entre 1984 y 1987 se deslocalizan plantas de productos terminados (púas, clavos y mallas), y se *tercerizan* otros sectores:

> E2: Acá en el año 87, con la famosa promoción industrial,[8] otro verso, se

[8] Sobre la política de promociones industriales y cómo se favoreció Acindar: la participación relativa de las mismas en las ventas globales

Cuadro 1. Estructura de mandos



Fuente: Elaboración propia.

llevan una cantidad de producciones que se hacían acá, hacia San Luis
P: ¿Qué cosas se llevan?
E2: Planta de clavos, planta de mallas, toda una serie de productos terminados que van a parar allá. Claro, vos decís ¿y la gente que labura con esto qué pasó? Y se incorporó y se sumó acá […]
P: ¿en esa relocalización no hubo despidos?
E2: no, no, lo que pasa es que había retiros voluntarios, pero no en la proporción en que habían bajado la producción.

Este proceso no sólo estaba sucediendo en Acindar. En 1985, un conflicto muy importante por despidos se desarrolla en Metcon, empresa de la Ford Co. emplazada al lado de la planta de Acindar, en Villa Constitución. En el conflicto, el proceso de reconversión implicaba especialmente la reducción de personal. Los trabajadores sidero-metalúrgicos de Villa Constitución, participaron de este conflicto, fueran o no de Metcon, y experimentaron los primeros cierres de puestos de trabajo, como una muestra de lo que se venía. A partir del Plan Primavera del gobierno de Alfonsín, muchas empresas quebraron y los despidos se masifican. Para los trabajadores de

deviene fundamentalmente de grandes firmas oligopólicas que resultaron favorecidas por diversas políticas estatales como, por ejemplo, la promoción industrial implementada en los años setenta y ochenta (Acindar y Siderca en la producción siderúrgica, Aluar en la de aluminio (Schorr, 2005).

Acindar no era un tiempo ajeno, sino que el conjunto de la clase obrera villense (y de todo el país) sufría los embates de las políticas dirigidas por el Fondo Monetario Internacional. Específicamente en Acindar, la empresa impulsa el pago de 20% del salario en vales de comida. Esto genera un gran revuelo entre los activistas sindicales, finalmente se incorporan los vales.

Otro elemento, que fue el que sentó las bases del conflicto de 1991, fue la estructura de mandos, la gran cantidad de jerarquías que componían la estructura organizacional de la empresa. Por ejemplo, en 1987, la estructura de mandos del sector de Mantenimiento de Planta eran las que se muestran en el cuadro 1.

Uno de los objetivos de la reestructuración era reducir la cantidad de niveles (eran once), despidiendo personal, tanto supervisores como operadores, implementando la polivalencia laboral y otorgando mayores responsabilidades a los operadores. Según las distintas entrevistas,[9] el objetivo de la empresa era pasar a tener sólo entre cinco y siete niveles, en los cuales se organizaran grupos de trabajo, y los mandos medios fueran desapareciendo.

Efectivamente, este achicamiento se realizó de manera paulatina. El proceso de reconversión en Acindar en Villa Constitución implicó un debate extenso del sindicato y una confrontación dura en un contexto donde la correlación de fuerzas era desfavorable para la clase obrera, tanto nacional como internacionalmente (Giniger, 2011).

[9] Exjefe de Recursos Humanos y actuales supervisores de la Planta de Villa Constitución.

Los nuevos métodos laborales

A mediados de la década de 1980, la empresa tenía tres preocupaciones en Villa Constitución. Por un lado, las deslocalizaciones sin despidos hacia San Luis habían producido un excedente de trabajadores en Villa Constitución. Por otro lado, Acindar tenía la necesidad de aumentar la productividad o, mejor dicho, "ponerla a tono" con la inversión realizada. Por último, el problema de la continuidad de la conducción de la seccional sindical, dirigida por la combativa Lista Marrón seguía existiendo. De esta forma, sus tres objetivos hasta 1991 fueron despedir personal, incorporar la polivalencia laboral y neutralizar al sindicato. Así lograría un importante disciplinamiento de los trabajadores en todos sus niveles, en particular sobre quienes desarrollaban actividad sindical, debilitando el convenio colectivo e imposibilitando la participación y acción del sindicato como actor legítimo.

La empresa Acindar contrató a consultores estadounidenses para realizar una revisión del sistema de control laboral y organización del trabajo: "[…] Usamos consultoría de McKinsey, Booz Allen y Price; en distintos momentos de la historia de la compañía, siempre hemos usado consultores en la parte no técnica" (*Management Herald*, 2010).

De esta consultoría se desprende un diagnóstico del cual surgen las políticas de reducción de personal realizadas. Los instrumentos de reducción fueron básicamente dos: por un lado, el despido, ya sea en forma de retiros voluntarios o literalmente despidos; y

por otro, la externalización y tercerización de funciones y procesos productivos. En 1979, la planta de Villa Constitución ocupaba a cinco mil trabajadores, mientras en 1990 el plantel era de 2 400 (Angélico *et al.*, 1992).

Como planteamos, otro hito de este proceso fue el conflicto de 1991, que implicó el momento de mayor crudeza en el proceso de reconversión. La empresa impulsa la transformación organizacional a partir de lo que denominaron Nuevos Métodos de Trabajo (Giniger y Pieretti, 2010).

En 1986 Acindar contrató un nuevo gerente de personal, que pasó a dirigir lo que llamaron "gerencia participativa". El objetivo era introducir lo que la empresa denominó nuevos métodos de trabajo (NMT). El propósito central era establecer un tipo de negociaciones directamente con los trabajadores, pasando por sobre el sindicato. Este primer objetivo fracasó, ya que la legitimidad de los dirigentes gremiales obligó a la Gerencia a reestablecer las negociaciones con el sindicato.

La seccional de la UOM de Villa Constitución respondió con una iniciativa novedosa a la imposición de los NMT: creó una "comisión técnica" propia, cuyo objetivo era recuperar las inquietudes y necesidades de los trabajadores para debatir técnicamente con la empresa los posibles cambios a realizar evitando despidos. El desafío era adquirir una práctica gremial de debate técnico que permitiera de forma centralizada discutir las modificaciones que la empresa pretendía introducir sector por sector, dividiendo a los trabajadores. En este sentido el desafío era doble: por un lado, resistir los despidos y negociar los cambios en la organización del trabajo, y por otro, conformar una herramienta organizativa nueva, distinta a la comisión interna, que adquiriera rápida legitimidad entre los trabajadores. Asimismo, debían poder diferenciar, a través de estas dos comisiones, la negociación de los puestos de trabajo de la negociación salarial.[10]

Ante semejante iniciativa, la empresa tuvo que aceptar la conformación de la comisión técnica hasta 1989, cuando la crisis hiperinflacionaria implicó el recorte por parte del Estado de los subsidios directos a las empresas y también los indirectos (tarifas de luz y gas especiales).

En 1990, la empresa comienza a despedir personal y quita del salario el extra de 20%, pretendiendo trocarlo por vales.

Para entonces, la estrategia de la empresa de promover la negociación, lo que llamaron "gerencia participativa", se dio por terminada, y comenzó un proceso al que Jabbaz (1996) denomina "gerencia autoritaria". En tal sentido, existieron tensiones y contradicciones al interior de la estructura gerencial respecto de la manera en que debían implementarse dichos

[10] La creación y actividad de la comisión técnica y las negociaciones que de esta derivaron, son motivo de análisis específico de dos libros de Marcela Jabbaz (1996) y Angélico *et al.* (1992). En ambos textos se desarrolla en forma minuciosa la estrategia sindical de conformación de la comisión técnica en el marco de la crisis y la ofensiva empresaria para la implementación de los NMT.

cambios, oscilando entre la imposición y la búsqueda de consenso (Zelaschi, Giniger y Rivero, 2010). Estos vaivenes formaron parte también de la estrategia empresarial, y de alguna forma colaboraron con entorpecer los ámbitos de negociación.

A principios de 1991, durante las vacaciones, Acindar suspende a 900 trabajadores. La estrategia sindical era no vaciar la fábrica, por lo que las medidas de fuerza se iban desarrollando sector por sector, y se realizaban asambleas de más de 500 trabajadores. La agudización de las tensiones, producto del despido de 3 200 trabajadores (el total era de 3 600), desencadenó un *lock-out*. Los trabajadores, organizados en sindicatos articulados y aliados entre sí, resistieron instalándose con carpas fuera del predio de la fábrica durante más de dos meses. La decisión sindical de situar el conflicto fuera de la fábrica encontró un fuerte apoyo en la comunidad, que dependía directa o indirectamente de la actividad laboral dentro de la planta.

Por otro lado, la empresa, debido a la acumulación de *stock* y a la deslocalización en San Luis, pudo hacerle frente a un *lock-out* prolongado, sin faltar a los compromisos comerciales adquiridos de manera previa (Jabbaz, 1996). Un objetivo de la empresa era desgastar la acción sindical y su legitimidad, para poder avanzar con la reducción de personal e introducir la polivalencia laboral. El otro objetivo que tenía Acindar era presionar al gobierno nacional para que restableciera los beneficios a las empresas (subsidios directos e indirectos) y, fundamentalmente, presionar para la sanción de una nueva legislación laboral que avanzara contra los derechos adquiridos. Esto lo lograron a partir de la negociación del Centro de Industriales Siderúrgicos y otras cámaras empresarias con el gobierno nacional, y la Ley de Empleo fue sancionada el 5 de diciembre de 1991.

Durante el transcurso del *lock-out*, el conflicto se nacionalizó y formaron parte del mismo el Estado provincial y el nacional, a través de las carteras de trabajo, así como políticos de todos los partidos, la Iglesia, otros sindicatos, la UOM Nacional (implicada directamente en las negociaciones), artistas, etcétera.

Finalmente, el 9 de mayo de 1991 se firma un acta acuerdo en la cual se plantea:

1. Retrotraer la situación a antes de iniciado el conflicto y por lo tanto, reincorporar a los despedidos.
2. Abrir un registro de retiros voluntarios.
3. Suspensiones rotativas.
4. Continuar discutiendo la implementación de los NMT.
5. El sindicato aceptó concesiones sobre la deuda salarial.
6. Paz social por 180 días.

De esta forma, la dirección de la empresa logró reorganizar e implementar paulatinamente los nuevos métodos de trabajo. Más lento de lo que se había propuesto, Acindar incorporó los NMT y redujo el personal, no sólo a partir de los retiros voluntarios, sino fundamentalmente a través de las terceriza-

ciones de sectores completos que se realizaron durante la década de 1990.

Por último, luego de dos largas décadas de reducción de personal, tercerización de sectores productivos y de mantenimiento completo, implementación de nuevas formas de organización del trabajo, incorporación de tecnología, en 2000 la empresa vende 59% de sus acciones a la empresa Belgo Mineira, que luego termina siendo vendida a ArcelorMittal. De esta forma, Acindar deja de ser un emblema del capital privado nacional para incorporarse a la principal compañía productora y vendedora de aceros del mundo.

CONCLUSIONES

La organización del trabajo contiene intrínsecamente los enfoques políticos de disciplinamiento laboral y constituye el sustrato material de la praxis empresarial. La organización del trabajo está orientada políticamente según los lineamientos productivos empresariales, es decir, que no es neutral o determinada técnicamente, sino que es un proceso técnico-productivo que sustenta la praxis empresarial.

La participación de los trabajadores en todo el proceso productivo, tanto por la rotación de los turnos como por la polivalencia laboral, no implica la construcción de poder obrero, sino por el contrario, acentúa su enajenación producto de la *compartimentación cognitiva* del proceso y la imposibilidad de tomar decisiones político-técnicas del mismo.

La percepción de los trabajadores respecto al proceso de trabajo está "despolitizada". Aunque los trabajadores reconocen los intereses patronales, sobre todo en relación a la praxis sindical, algunos aspectos centrales de la organización del trabajo son percibidos como *naturales* y *neutrales*.

El proceso productivo como está planteado sobre la base de tecnologías existentes en Acindar, supone una serie de tiempos que requiere técnicamente el material procesado. Sin embargo, la empresa presiona sobre la aceleración de los ritmos de trabajo, especialmente en algunos sectores específicos. Esto constituye una praxis empresarial en tensión con los límites que la praxis sindical establece sobre los ritmos.

En los últimos treinta años, la praxis empresarial se ha modificado, sustentándose en el disciplinamiento laboral basado primero en la represión y el terrorismo de Estado y luego en el proceso de despidos y cierre de sectores. Estas modificaciones de la praxis empresarial se terminan de ajustar cuando "desaparecen" los símbolos tradicionales del poder empresario y comienza el reino de la tecnocracia. En ese sentido, la propiedad de la empresa como un conjunto de accionistas desconocidos, efectiviza una praxis empresarial distanciada de la unidad productiva. Esta distancia con el poder implica de por sí una configuración de la subjetividad de los trabajadores. La reconversión productiva iniciada con la incorporación de la acería, modificó la praxis empresarial, configurando un nuevo sujeto trabajador y transformando los cambios en los parámetros de control y disciplinamiento laboral.

BIBLIOGRAFÍA

Angélico, Héctor *et al*. (1992), *Reestructuración productiva y crisis del sistema de relaciones laborales*, Buenos Aires, Fundación Friedrich Ebert/Debate Sindical.

Coriat, Benjamin (1991), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*, México, Siglo XXI.

Giniger, Nuria (2011), "Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero-metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica", tesis doctoral, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras-Universidad de Buenos Aires.

_____ (2012), "Apuntes para reflexionar sobre la hegemonía en el espacio de trabajo", *Lutas Sociais,* núm. 29, julio-diciembre, pp. 45-58.

Giniger, Nuria *et al*. (2012.), "Los balances de Acindar: lucha, represión y concentración económica en los 70", *Jornadas de Historia Regional*, Villa Constitución.

Giniger, Nuria y Hernán Palermo (2006), "Cadenas de oro negro: cambios en el proceso de trabajo de Repsol-ypf", tesis de licenciatura, Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras-Universidad de Buenos Aires.

Giniger, Nuria y Miguel Pieretti (2010), "Sinfonía en Sí Mayor. La lucha contra el laboratorio neoliberal de Villa Constitución", *Theomai, Estudios sobre Sociedad y Desarrollo*, núm. 22,

Jabbaz, Marcela (1996), *Modernización social o flexibilidad salarial*, Buenos Aires, Centro Editor de América Latina.

Mangement Herald (2010), "Entrevista a Arturo Acevedo, Presidente de Acindar-ArcelorMittal", *Management Herald*, año IX, núm. 88, noviembre/diciembre.

Memoria y Balance, núm. 38, 1980.

Schorr, Martín (2005), "Cambios en la estructura y el funcionamiento de la Industria Argentina entre 1976 y 2004. Un análisis socio-histórico y de economía política de la evolución de las distintas clases sociales y fracciones de clase durante un periodo de profundos cambios estructurales", tesis de doctorado, Buenos Aires, flacso.

Zelaschi, Constanza, Nuria Giniger y Cynthia Rivero (2010), "Políticas empresariales, itinerarios y estrategias de los trabajadores en una empresa siderúrgica transnacional", en Claudia Figari, Julio Testa y Martín Spinosa, *Trabajo y formación en debate: saberes, itinerarios y trayectorias de profesionalización*, Buenos Aires, Ciccus.