
Paternalismo, experiencia obrera y desarrollo del régimen de gran industria: la historia de ALUAR

Gonzalo Pérez Álvarez*

Resumen: En este trabajo buscamos hacer observable la historia de la empresa ALUAR en sus distintas implicancias. Vamos desde su instalación en el marco de los proyectos de polos de desarrollo, a la formación de un colectivo obrero que se pretende sea funcional a la empresa, hasta las primeras experiencias de organización obrera autónoma, las luchas, las resistencias y los cambios.

Desarrollamos en mayor medida el proceso en los años '90, tras la imposición hegemónica del proyecto del capital financiero, observando allí los cambios que se producen en la región y el papel de ALUAR. Discutimos conceptos muy utilizados, como el de "desindustrialización", y reflexionamos acerca del rol del Estado en esta nueva fase del capitalismo. Destacamos las transformaciones, los hitos en el proceso y las últimas huelgas, que se dieron en el marco de la gran ampliación productiva de ALUAR.

Es evidente que durante los '90 se produjeron cambios en la lucha de la clase obrera y en sus formas de organización. También los hubo en la burguesía, que iba realizando diversas partes de su proyecto a través de la creación de la desocupación estructural, el disciplinamiento de la clase obrera y la mayor explotación de la fuerza de trabajo ocupada. La descripción y análisis de los principales conflictos permite entender en mayor profundidad el desarrollo de este proceso.

Palabras Claves: Paternalismo; Experiencia Obrera; Gran Industria.

Abstract: In this work we intend to look at the history of the company ALUAR in its various implications. We go since its installation in the framework of poles of development projects, training of a group worker who is to be functional to the company, until the first independent labor organization experiences, struggles, resistance and change.

Develop further the process in the 90s, after the imposition hegemony of finance capital project, observing there changes that occur in the region and the role of ALUAR. Widely used concepts discussed here, such as "des industrialization", and reflect on the role of government in this new phase of the capitalism. We detail the transformations, the points of rupture in the process and the latest strikes, which occur in the context of the enlarged ALUAR productive.

It is clear that during the '90s there were changes in the struggle of the working class and its methods of organization. This happens also in the bourgeoisie, who was doing different parts of your project through the establishment of structural unemployment, the disciplining of the working class and the further exploitation of the employed workforce. The description and analysis of the major conflicts can understand in greater depth the development of this process.

Keywords: Paternalism; Experience; Industry.

* CONICET – Universidad Nacional de la Patagonia Sede Trelew.

INTRODUCCIÓN

A principios de los '70 se instala en la pequeña localidad de Puerto Madryn¹, la fábrica productora de aluminio primario ALUAR S.A. Esta empresa tiene características especiales para la región patagónica, ya que se trata de una gran industria de capital concentrado que establece una relación particular con el Estado, con la comunidad de la ciudad y con sus trabajadores.

Pese a las profundas transformaciones que sufrió la región desde la imposición del proyecto del capital financiero², que abandonó las políticas de “promoción industrial”³, ALUAR consiguió mantener, y hasta profundizar, una relación privilegiada con el Estado nacional y provincial.

Intentamos explicar las características de esta empresa, de las luchas que desarrollaron los trabajadores y de la estructura económica social que se conforma en la región. En ese sentido el objetivo del artículo es explorar una serie de debates generales a partir del estudio en profundidad de un caso específico. Pretendemos discutir conceptos muy utilizados en las investigaciones recientes sobre Argentina, como el de “des industrialización”, y reflexionar acerca del rol del Estado.

Asimismo buscamos conceptualizar la particular relación que la empresa construyó con su colectivo obrero, y cómo la misma fue modificándose a partir de las transformaciones estructurales que se producían en la sociedad, y de los procesos de lucha y las experiencias colectivas que esos trabajadores fueron conformando. Para no caer en particularismos tejemos relaciones y articulaciones con otros casos similares en Argentina y con bibliografía que ha trabajado estas temáticas en otras regiones de América Latina.

INSTALACIÓN Y DESARROLLO

En 1971 el gobierno nacional adjudica a ALUAR (Aluminio Argentino S.A.) el proyecto para instalar una empresa productora de aluminio en Puerto Madryn. Este proyecto se impulsó en el marco de la política nacional que apoyaba el desarrollo de planes de promoción industrial y estaba vinculado a la doctrina de seguridad nacional que defendía la dictadura autodenominada “Revolución Argentina”⁴. La instalación de una planta de aluminio primario en el país era considerada una “política de estado” por la Fuerza Área Argentina, ya que proveía el insumo esencial para la fabricación de aviones.

¹ Su población estaba prácticamente estancada desde la década de 1920, cuando había sido un importante puerto en la línea costera que abastecía el circuito de buques que atravesaban el estrecho de Magallanes, hasta esos años única forma de pasar del océano Atlántico al Pacífico y viceversa.

² En el sentido que le da Vladimir Lenin de fusión del capital bancario con el capital industrial en condiciones monopólicas; en *Obras Escogidas*, Moscú. Edit. Progreso, 1981.

³ Con este término nos referimos a políticas del Estado nacional y/o provincial que, a través de subsidios o exenciones impositivas, “promocionaban” la instalación de determinadas industrias en regiones específicas del país.

⁴ Que gobernó al país, en forma autoritaria, desde 1966 hasta 1973.

En el marco de ese proyecto general, ALUAR se presenta como un caso especial. Es la única planta industrial proveniente del modelo de polos de desarrollo, que continúa creciendo hasta la actualidad. Su situación monopólica en Argentina (y oligopólica a nivel mundial) como productora de aluminio primario⁵ le permite ser formadora de precios y, a partir de esa condición, sostiene una relación privilegiada con el Estado.

Para su instalación se realizó una gran inversión estatal que se transfirió a los empresarios propietarios de la planta. La empresa recibió exención del impuesto a las ganancias durante los primeros cuatro años y pagos reducidos hasta el décimo, exención por un decenio del impuesto de sellos, exenciones en IVA y capitales, franquicias para importar equipos y arancel cero para importar materias primas e insumos.

La empresa estatal Agua y Energía construyó la central de Futaleufú (en la cordillera de Chubut, a 650 km. de Puerto Madryn) y el sistema de transmisión para proveerle energía eléctrica. También se realizó un puerto de aguas profundas directamente a su servicio. Según datos de Caprano, López y Palacios⁶ las inversiones del Estado representaron el 85% del total, siendo el 15% inversión formalmente privada.

Es importante considerar que el principal insumo para fabricar aluminio es la energía y, por ello, ALUAR necesita fuentes que sean confiables y baratas. Futaleufú, que tras su privatización pasó a ser propiedad de ALUAR, no puede aumentar la cantidad que produce. Por eso la necesaria energía adicional para las ampliaciones que realizó la empresa, fue nuevamente provista por el Estado a través del interconectado eléctrico que unió Puerto Madryn con la estación transformadora de Choelechoel⁷.

El debate acerca de la “desindustrialización” que habría sufrido la economía argentina en los últimos treinta años no se condice con el desarrollo de la industria de capital más concentrado que encontramos en la Patagonia. Para nosotros el proceso económico general, y las privatizaciones en particular, apuntalaron el proceso de centralización económica y consolidación del régimen de gran industria. ALUAR es un ejemplo claro de esta dinámica.

Así lo muestra con parte de sus datos Daniel Azpiazu, pese a que es uno de los principales constructores de la teoría de la desindustrialización (junto a Eduardo Basualdo y

⁵ Citamos la descripción de Rodrigo Pérez Artica, Un enfoque micro del ciclo Posconvertibilidad. Los casos de Acindar, ALUAR y Siderar, en *Realidad Económica* Nº 246, Bs. As. pp. 105-126. 2009: “Sus actividades abarcan desde la obtención de aluminio en estado líquido hasta la fabricación de productos elaborados que se utilizan en distintas industrias. Su integración vertical se prolonga asimismo aguas arriba, mediante la producción y transporte de energía eléctrica, y la producción de ánodos [...] Más concretamente, sus principales divisiones son: (a) división primario: donde se obtiene el aluminio líquido y su solidificación en la planta de fundición bajo las distintas formas primarias o de aleación (lingotes, barrotos, bobinas, placas, etc), este constituye el principal negocio de la firma y su producción está destinada principalmente a la exportación; (b) división semielaborados: en la cual se producen lingotes aleados, alambro, zincalú y chapa hunter; y (c) la división elaborados: que fabrica perfiles para construcción, tubos, barras, chapas, rollos y papel aluminio” (p. 113)

⁶ *ALUAR ¿Privado o Estatal?*, Avance de Tesis de Licenciatura, UNP. 2004.

⁷ Ubicada en la provincia de Río Negro. Además la última ampliación de Aluar recibió importantes rebajas impositivas: “Desde que el proyecto comienza a ser mencionado en las memorias, la compañía inició un reclamo para reducir los plazos de recupero de los créditos fiscales del IVA, y conseguir un recorte en los costos financieros asociados. En febrero de 2005, con la aprobación de beneficios fiscales por un monto de 690 millones de pesos: 279 millones bajo la forma de devolución anticipada de IVA, y el resto a través de la amortización acelerada para el cómputo del impuesto a las ganancias.” (Pérez Artica, *Op. Cit.* 2009. p. 116)

Miguel Khavisse):

Otro interesante ejemplo, en este caso de integración vertical plena, lo brinda el grupo ALUAR que controla la Hidroeléctrica Futaleufú S.A. (59%) –de donde proviene el principal insumo energético de la planta productora de aluminio propiedad de este grupo económico, emplazada en la ciudad de Puerto Madryn-, y comparte con Camuzzi Argentina S.A. (40% cada uno) el control de Transpa S.A. (Transportadora Patagónica), responsable de la transmisión de energía eléctrica en la región⁸.

Entre 1993 y 1994 se resuelve el único momento de conflicto en que la planta atraviesa una crisis económica, relacionada con la liberación de los stocks de aluminio de la ex Unión Soviética. Era una situación coyuntural, que la empresa aprovechó para realizar el proceso de reformas estructurales que necesitaba. La crisis se resuelve mediante el despido de trabajadores y la intensificación de la explotación laboral a través de la “flexibilización” y de cambios en los métodos de producción. Este proceso coincidía con el traspaso de la planta a la familia Madanes Quintanilla, quienes modificaron el modelo de gestión que hasta allí desarrollaba la empresa.

Hoy ALUAR consigue los mayores porcentajes de ganancias de su historia, exportando más del 75% de su producción y pagando los salarios con el 0,9% del valor neto de su producción, el equivalente al dinero que recibe por la reutilización de la escoria de metal que hasta hace pocos años era clasificada como desperdicio.

LAS FUENTES Y ALGUNOS DEBATES

Sobre la historia de ALUAR y sus trabajadores existe un gran vacío historiográfico. Solamente encontramos buenos trabajos acerca de la estructura económica de la empresa, centrados en su período de instalación⁹. Luego la “historia tradicional”, construida a partir del sentido común regional¹⁰, constituyó un relato que hace hincapié en la aparente falta de

⁸ Azpiazu, Daniel, *Las privatizaciones en la Argentina. Diagnósticos y propuestas para una mayor competitividad y equidad social*, Bs. As. OSDE-CIEPP-Miño y Dávila, 2003. p. 159. Junto a Basualdo inscriben esta dinámica en un marco general, donde también son ejemplos de integración vertical y horizontal otras grandes empresas industriales como Techint y Acindar: “[...] los conglomerados empresarios que adquirieron u obtuvieron la concesión de empresas o servicios públicos para lograr, directa o indirectamente, un mayor grado de integración vertical y/u horizontal de sus actividades, al ingresar a mercados desde los cuales se proveen de un insumo clave –“aguas arriba” y/o “aguas abajo”- para sus principales producciones”, en Azpiazu y Basualdo, *Las privatizaciones en la Argentina. Génesis, desarrollo y los impactos estructurales*, en Petras y Veltmeyer (comp.) *Las privatizaciones y la desnacionalización de América Latina*, Bs. As. Prometeo, 2004. pp. 55–112. p. 87.

⁹ Resaltamos el citado trabajo de Caprano, López y Palacios. También destacamos a Ibarra y Hernández *Estado, Economía y Sociedad. Trelew y su hinterland: 1989-1999*, Informe de Investigación, UNP. 2005; Beinstein, Jorge *Dinámica global de la economía patagónica*, LUDEPA-SME/INTA-GTZ. 1993; y Gatica; López; Monedero y Pérez Álvarez “Patagonia desarrollo y neoliberalismo”, Bs. As. Imago Mundi, 2005; donde, al realizar una mirada de síntesis del proceso en la región, se encuentran elementos que aportan a la comprensión.

¹⁰ Esa historia tradicional no se construye desde libros o artículos específicos, sino desde multitud de notas periodísticas, discursos políticos y pronunciamientos oficiales. Por eso hablamos de la conformación de un “sentido común”, en el sentido que le da Gramsci de ser la manifestación más directa e inconsciente de la he-

conflictos, en una empresa “humanitaria”¹¹ que habría privilegiado el diálogo y el consenso. Quizás por eso la historia de esos trabajadores fue ignorada, repitiendo una perspectiva lamentablemente común entre historiadores del movimiento obrero, que no observa como objeto de estudio a aquellos colectivos de trabajadores que parecen caracterizarse por la “ausencia de conflictos”.

En la búsqueda de aportes para pensar la problemática de los trabajadores de ALUAR recurrimos a investigaciones sobre las industrias metalúrgicas del norte de Buenos Aires y sur de Santa Fe. Especialmente nos brindaron elementos algunos trabajos centrados en los procesos sociales de Villa Constitución y San Nicolás, como los de Soul, Simonassi, Cangiano y Escobedo y Prospitti¹². Otro artículo importante es el de Rodrigo Pérez Artica, de quién ya hemos desarrollado aportes. Allí compara el comportamiento de tres grandes empresas metalúrgicas, Acindar, ALUAR y Siderar¹³, tras la salida de la convertibilidad en 2002.

En los trabajos de Soul encontramos una experiencia con rasgos semejantes a la que desarrollaron los trabajadores de ALUAR¹⁴. La historia de Somisa, también aparentemente caracterizada por una relación donde primó el consenso por sobre la no subordinación, nos aporta elementos para pensar esta historia. También Correa¹⁵ destaca la necesidad de pensar

gemonía burguesa. Es una concepción del mundo que opera de forma invisible y, por ello, no cuestionada: en este caso se trata de la imposibilidad de comprender el carácter explotador de la gran empresa de la ciudad.

¹¹ Como la denomina Victoriano Salazar, intendente de Puerto Madryn durante el conflicto de 1994. Diario Jornada, 19 de enero de 1994, p. 15: “ALUAR es una empresa humanitaria, ha dado muestras muy evidentes en nuestra zona y en el resto del país y, por el alcance que tiene, es una empresa muy humanista”.

¹² Soul, Julia, Los unos y los otros. La fractura que persiste. Aproximación antropológica al proceso de privatización y reconversión productiva en la ex - SOMISA, en *Historia Regional Nº 25*. Villa Constitución. ISP Nº3.2007. pág: 33 a 56; Simonassi Silvia, “A trabajar y muzzarella” Prácticas y políticas de disciplinamiento laboral en la industria metalúrgica de Rosario 1974 – 1983, en *Historia Regional Nº 25*. Villa Constitución. ISP Nº3.2007. pág: 57 a 82; Escobedo, Martín y Prospitti, Agustín, Estudio de las prácticas sindicales de los trabajadores petroquímicos y metalúrgicos en sur santafesino, en *Historia Regional Nº 24*. Villa Constitución. ISP Nº3.2006. pág: 47 a 64; Cangiano, María Cecilia, Revisión del pasado y construcción del presente. Los obreros metalúrgicos de Villa Constitución y el menemismo, 1989-1992, en *Historia Regional Nº 24*. Villa Constitución. ISP Nº3. 2006. pág: 175 a 195. No citamos aquí los trabajos centrados en los acontecimientos de Villa Constitución en 1975, por tratarse de otro ciclo de la lucha de la clase obrera argentina.

¹³ El autor justifica así la elección de estas tres empresas: “(i) el predominio ejercido por las firmas en los negocios siderúrgico (Siderar y Acindar) y aluminio (ALUAR); (ii) el notorio protagonismo cobrado por ambas ramas en la fase abierta desde 2002, factor que se explica, a su vez, por: (a) el inusual incremento de su demanda mundial y términos del intercambio en el período, y (b) el dinamismo que adquirió su demanda doméstica, asociada directamente con la reactivación de la construcción, la industria automotriz, las ramas sustitutivas, y más tardíamente, la inversión industrial.” (Op. Cit. p. 106).

¹⁴ Allí destaca como un desafío su interés de estudiar la historia de los trabajadores de Somisa: “El desafío fue enfrentarnos a un objeto de análisis que expresa bajos niveles de conflictividad abierta o de radicalización y que, sin embargo es una de las concentraciones obreras más importantes del cordón Zárate – Puerto San Martín” (Soul, Julia, Cotidianeidad laboral y estrategias sindicales. Reflexiones en torno al caso SOMISA, en *Actas XII Jornadas Interescuelas Departamentos de Historia*, Bariloche, UNComahue, publicada en CD. 2009. p. 1). También es central investigar las prácticas de las dirigencias sindicales supuestamente negociadoras o institucionales. En el mismo trabajo Soul nos indica que “...nos interesa indagar particularmente cómo las dinámicas sindicales institucionales se sustentan en estrategias gremiales que no dejan de construir representatividad respecto de las bases” (Soul, Op. Cit. 2009. pág: 2)

¹⁵ Correa, Mauricio, El fracaso de la concepción sindical vanguardista de la UOM San Nicolás en el conflicto por la privatización de SOMISA, en *Historia Regional Nº 24*. Villa Constitución. ISP Nº3. 2006. pág: 65 a 86. Para este autor es clave la relación de tensión que se da entre la dirección de la UOM y las seccionales poderosas, que suelen tensar los grados de autonomía que una conducción sindical muy centralizada y autoritaria busca reducir

la política de la UOM¹⁶ ante la conflictividad social y el tipo de relación que entabla con las bases obreras y el empresariado.

En términos de fuentes directas ha sido clave para nuestra investigación el registro de los diarios y publicaciones periodísticas de la región. También se registraron archivos gubernamentales, entre ellos el Archivo Histórico Provincial, el de la Legislatura Provincial y la Subsecretaría de Trabajo de la Provincia. Además de la construcción de este corpus informativo ha sido central trabajar en la producción de otro tipo de archivo, a partir del desarrollo de fuentes orales. Las fuentes escritas, más controladas por los sectores ligados al poder, ocultan aspectos centrales de los conflictos. Las entrevistas a trabajadores de ALUAR se constituyeron en una fuente importante, especialmente para conocer los conflictos alrededor de los cambios en la organización del trabajo, que no aparecían registrados en las fuentes escritas.

Esa importancia no debe hacernos caer en una visión ingenua en el manejo de las fuentes orales, cuyo tratamiento siempre amerita un abordaje complejo por su carácter eminentemente subjetivo. Sabemos que, más allá de lo que las fuentes orales nos digan sobre los acontecimientos, ellas nos aportan el significado que tuvieron esos hechos para los sujetos concretos que los desarrollaron y padecieron; nos dice del impacto, la magnitud y el costo real que los hombres de carne y hueso pagaron por sus vivencias.

El entrevistado ha seguido viviendo su propia historia, y por ello cambia la evaluación de lo sucedido, lo interpreta y reinterpreta de diversas maneras, desarrollando un balance sobre su accionar en el pasado en interacción con el entrevistador y con sus/nuestros propios intereses. La memoria no registra una sucesión lineal de hechos y acontecimientos, sino que re-construye el pasado, y lo resignifica a partir del presente.

Más allá de estas necesarias precauciones metodológicas las fuentes orales nos permiten acercarnos a aspectos de la experiencia obrera que son escasamente registradas por las fuentes escritas: las resistencias subterráneas o clandestinas, las oposiciones a los cambios en la organización del trabajo, la conformación de militantes obreros, sus debates y transformaciones. Estos aspectos de la práctica obrera son posibles de ser observados y comprendidos en mayor medida a partir de dichas fuentes. Ese es el esfuerzo que buscamos realizar en este trabajo, sin darles a los testimonios un valor probatorio por sí mismos, pero sí tomándolos como un importante indicio a ser cruzado con el resto de las fuentes para extraer los resultados que sintetizamos hacia el final del artículo.

LA FORMACIÓN DE UNA FRACCIÓN OBRERA

Escobedo y Prospitti desarrollan una interesante comparación entre las experiencias de los trabajadores petroquímicos y metalúrgicos del sur santafesino. Prestan especial

al mínimo. En el caso de ALUAR ya veremos que se produce un intento de conducción alternativa al de la dirigencia nacional, aunque no logra resultados favorables a mediano plazo. No consiguen generar espacios de autonomía financiera y/u organizativa, como sí pudieron hacerlo, al menos por momentos, las más poderosas seccionales de Villa Constitución y San Nicolás.

¹⁶ Unión Obrera Metalúrgica.

atención a la conformación de esos grupos obreros en tanto colectivos laborales. Siguiendo trabajos pioneros de Juan Carlos Torre¹⁷, indican que:

El objetivo de las filiales de las compañías multinacionales fue desde el comienzo, sostiene Torre, “La creación rápida de una fuerza de trabajo en consonancia con las demandas de los nuevos sectores industriales en desarrollo, para ello, procuraron sustraerse a las condiciones generales del mercado de trabajo nacional ofreciendo, mediante la concertación de convenios por empresa, salarios más altos y mayores beneficios sociales”. La mano de obra empleada combinaba juventud, ausencia de tradición sindical, altos ingresos y estabilidad en el trabajo.¹⁸

ALUAR ejecutó un programa similar. La empresa seleccionó a la mayoría de su personal originario entre trabajadores rurales, a los cuales les aseguraban la vivienda, la escuela para sus hijos, la mudanza hasta Puerto Madryn y un trabajo que por ese entonces era muy bien remunerado. Así buscaban asegurar la “fidelidad” de estos obreros, que no traían experiencias significativas sobre organización gremial o política.

Así nos lo comenta uno de nuestros entrevistados, Fernando¹⁹:

ALUAR se caracterizó siempre por traer gente de campo. En el '70 y pico, cuando empieza, no va a buscar en Buenos Aires obreros capacitados ni nada, sino que va a buscar gente a las provincias: La Pampa, Mendoza, gente que no tenía historia sindical. Ahora no sé si les daría el mismo resultado, pero en esa época el trabajo de las cubas, por ejemplo, era muy artesanal, entonces era todo trabajo de fuerza.

Ese trabajo casi artesanal, donde la fuerza física del obrero jugaba un papel central en el proceso productivo, es clave en la etapa inicial y va siendo reemplazado con la introducción de la maquinización, en forma progresiva. Otro de los entrevistados, Héctor²⁰, trabajaba en una especie de molino de carbón (para confeccionar los ánodos de las cubas electrolíticas) que accionaba a través de su fuerza. Así reflexiona hoy, acerca de aquella experiencia:

[...] el operario común era casi toda gente de campo, la mayoría sin ninguna experiencia fabril. No así los que tenían su especialidad como electricista, mecánicos y cosas así, que ya venían con su experiencia en fábricas. Y ALUAR para mí, y esto siempre lo comentamos, lo que buscaba era un obrero sin experiencia en fábrica para poder amoldarlos a su manera, me parece a mí. Los que ya venían con una especialidad, con alguna experiencia ya eran por ahí más reacios, más de cabestrear como se dice. Después también nosotros fuimos amoldándonos a las circunstancias y fuimos aprendiendo lo que era negro y lo que era blanco. Y acá se formaron comisiones internas de delegados muy importantes.

¹⁷ Torre, Juan Carlos *Los sindicatos en el gobierno 1973-1976*, CEAL, Bs. As. 1983.

¹⁸ Escobedor y Prospitti, *Op. Cit.* 2006. p. 55.

¹⁹ Fernando, entrevista realizada en su casa en Puerto Madryn el 2 de Mayo de 2008. Este nombre es de fantasía por tratarse de un obrero que trabaja actualmente en ALUAR. Si bien tiene interés en las cuestiones políticas, nunca tuvo una participación orgánica en un grupo político o en el sindicato. Es un cuadro técnico, llega a mediados de los '80 desde La Plata y no trae experiencia de militancia previa.

²⁰ Héctor, entrevista realizada en su casa, en Puerto Madryn el día 9 de Mayo de 2008. Héctor fue integrante de la lista opositora al oficialismo en la UOM, la “Rafael Uribe”. Era trabajador rural, no tenía experiencia sindical y no tuvo participación política más allá de la actividad sindical.

Se buscaba entonces, a ese trabajador sin experiencia para controlarlo y garantizar su fidelidad. Pero en la cita se evidencia que, poco a poco, va creciendo la resistencia y a través de ella se va conformando una experiencia colectiva entre los trabajadores de ALUAR, personificada en esas comisiones internas que se empiezan a organizar durante la dictadura. De allí surgieron los primeros procesos de lucha, aún ante la amenaza de la represión. Nos relata Gerardo²¹:

[...] poco a poco se van conformando por la acción de compañeros que van integrando los cuerpos de delegados [...] Esto en el '79, en plena dictadura. Ahí tuvimos un conflicto que se origina por el tema del cese de las horas extras. Nosotros nos negamos a hacer horas extras y pedimos incorporación de personal. [...] Y en eso baja uno de los directivos mayores, un hombre que había sido de Fate, y en esa reunión nos dice sutilmente “¿ustedes no saben que esta empresa la manejan las Fuerzas Armadas por intermedio de la Aeronáutica?”

Así intentaba la “humanitaria” empresa enfrentar la organización de los trabajadores. Se promueve el miedo a la desaparición forzada, las detenciones y torturas. Durante la dictadura no relevamos otros conflictos. Pero esa experiencia fue parte de la acumulación de fuerza que se expresó tras el regreso de los regímenes constitucionales en 1983. Del seno de esas comisiones internas surgió la iniciativa de conformar una lista alternativa a la conducción sindical que representaba la línea de Lorenzo Miguel.

Estos trabajadores de ALUAR, que conformaban un grupo heterogéneo, sin costumbres ni tradiciones en común, con poca o nula experiencia sindical, y que en muchos casos eran la primera generación que vivía la transición hacia la vida urbana, van, pese a todo, desarrollando una experiencia que les permite avanzar en conciencia y organización.

EL INICIO DE LOS '90

El modelo empresarial siguió siendo clave durante los años '90, para evitar los conflictos o para que estos no llegasen a medidas de fondo. Es un sistema de control del trabajo que definimos como “paternalista”²², donde la empresa se presentaba como protectora del trabajador y articuladora de todos los ámbitos de su vida: desde el trabajo, hasta la escuela de sus hijos, la vivienda, los clubes de deportes, la asistencia en salud, etc²³.

²¹ Gerardo, entrevista realizada en Puerto Madryn el día 2 de Mayo de 2008. Al igual que Héctor fue integrante de la “Rafael Uribe”. Gerardo viaja a Madryn en 1977, tenía conocimiento de la dinámica política y de la actividad sindical ya que había sido delegado en una pequeña metalúrgica de Lanús y era simpatizante del PC.

²² Ver, entre otros trabajos que desarrollan el uso de este concepto, el de Martínez, Susana, Yacimientos Carboníferos Fiscales y el paternalismo como estrategia empresarial, en *Actas IX Jornadas Interescuelas U.N. Córdoba*, en CD. 2003.

²³ En un modelo similar al de YPF y otras empresas del Estado, aunque ALUAR siempre fue formalmente privada. Si bien nuestra conceptualización hace eje en la característica de enclave de ALUAR (y por tanto tiene entre sus características la “creación” de ciudades a partir de una sola empresa o de proyectos financiados y orientados por el Estado), retomamos aquí también discusiones tradicionales sobre las relaciones entre estas grandes empresas y su colectivo de trabajadores. Sin profundizar el tema conceptualizamos a esta relación como

Se apuntaba a una profunda identificación del trabajador con la firma, cuyo desarrollo y crecimiento no debería ser alterado por los obreros, ya que de hacerlo se perjudicarían ellos mismos. Esto se hace aún más fuerte en ALUAR por la incidencia que la empresa tiene en la vida económica, política y social de Puerto Madryn.

La experiencia de acceder a la conducción de la seccional a mediados de los '80 no logró consolidarse como un proyecto alternativo, como conducción de una estrategia obrera distinta a la que representaba la dirección de la UOM. Esto se produce, quizás, por la fuerza que posee la conducción nacional o por la falta de preparación de quienes luchaban por otro modelo sindical. La estructura altamente centralizada de la UOM impedía el manejo de fondos propios y las iniciativas de mayor autonomía financiera y organizativa no consiguieron plasmarse en la realidad.

Desde 1989-1990 se realiza en Argentina la imposición del dominio hegemónico del capital financiero sobre la estructura económica social. Sin embargo en los primeros años de los '90 los trabajadores de ALUAR no sufrieron de forma significativa el proceso de pauperización que atravesó a la mayoría del proletariado. Si bien vivieron una cierta caída en su capacidad adquisitiva, el trabajador de ALUAR se sentía protegido y hasta era visto como un "privilegiado". La empresa todavía adoptaba una estrategia paternalista que apuntaba a una identificación del interés del obrero con el de la firma. Así lo relata Fernando:

[...] en la época de Alfonsín, de la hiperinflación, ALUAR encontró un mecanismo de seguir esa inflación [...] se llegó a cobrar la quincena en dos partes, por semana. Cada siete días vos cobrabas para recuperar la inflación esa, que nunca llegabas porque se escapaba, pero dentro de todo ALUAR te dejaba conforme con eso.

En ese marco se realizan algunas medidas de fuerza, pero sin contundencia. Especialmente registramos algunos paros nacionales convocados por la UOM, como en julio de 1990, reclamando aumento salarial. Este conflicto siguió con medidas parciales, mientras se producían despidos masivos en Somisa sin que hubiera medidas nacionales contra estos hechos. Hacia adentro de la fábrica este proceso nacional pasaba sin ser conocido, ni casi discutido, aún por los trabajadores más activos.

La empresa tuvo la capacidad de funcionar como un ámbito aparentemente aislado, donde no ingresaba el alto grado de conflictividad que se vivía en la provincia y el país durante 1990. Recién en octubre de 1991 los trabajadores de ALUAR se movilizaron, reclamando el cumplimiento de un acta nacional en la cual se daba un aumento por rentabilidad. Un delegado de planta afirma "respaldamos el plan económico y queremos respaldar la legislación vigente"²⁴. Si bien en el planteo aparecía un apoyo al proyecto del capital financiero, puede pensarse este discurso como una forma de legitimar un reclamo de aumento en condiciones de gran debilidad. Lo que se muestra como acompañamiento al proyecto que atacaba los intereses de la clase, puede ser analizado como un mecanismo de

"paternalista", marcando luego un quiebre en este modelo.

²⁴ Diario Jornada, 2/10/91, declaración de integrante Comisión Interna de ALUAR, p. 10.

resistencia en el marco de una estrategia de reformismo burgués²⁵.

Así como varios autores destacan a 1991 como un momento de derrota para los trabajadores (tras el fracaso en sus objetivos de las huelgas de telefónicos y ferroviarios)²⁶ y nosotros sostenemos que hay una derrota en la región que se observa especialmente entre los textiles²⁷, Mauricio Correa señala como clave a la derrota obrera en Somisa, hacia octubre de 1991. Los trabajadores de Somisa, en el marco de una práctica sindical “vandorista”, no lograron imponer ninguno de los puntos inicialmente defendidos y sólo consiguieron algunas mejoras en las indemnizaciones.

En 1992 la UOM convocó nuevos paros nacionales reclamando aumento. Son medidas que buscaban obtener un mayor precio por la venta de su fuerza de trabajo, sin impugnar las políticas que se realizaban desde el gobierno nacional y sin articular respuestas ante los despidos masivos de obreros metalúrgicos en otras partes del país.

Esto en un marco donde se hacía evidente el proceso de deterioro de la estructura económica y social y la pauperización que estaban sufriendo los trabajadores²⁸. Junto a ello se daba la concentración de la propiedad. Cerraban las pequeñas y medianas empresas y aumentaba la desocupación.

En el marco de la convocatoria nacional que realizó la CGT para su primera huelga general contra el gobierno de Menem, en noviembre de 1992, la CGT regional solicitó a los empresarios de la región que se plieguen a la medida. Hay críticas a la flexibilización laboral, la represión contra los jubilados y al constante cierre de industrias.

Casi todos los sindicatos de la zona adhirieron al paro. Sin embargo, la realidad es que no se buscó garantizar la participación de los obreros. No se generó en ellos una experiencia

²⁵ Retomamos aquí la conceptualización que realizan Balvé, Beba y Balvé, Beatriz *Acerca de los movimientos sociales y la lucha de clases*, Cuadernos de CICSO Serie Análisis/Teoría Nº 14, Bs. As. 1991: “La distinción del momento en que los sindicatos expresan al conjunto social más vasto al momento en que sólo expresan los intereses de su sector, refiere a las condiciones en que se manifiesta y hace efectiva la estrategia proletaria, ya sea que predomine el reformismo obrero, que toma a toda la clase como corporación o el reformismo burgués que representa sólo a esa fracción homogénea de intereses de tipo profesional.”

²⁶ Ver, entre otros, a Pozzi, Pablo y Schneider, Alejandro *Combatiendo el capital: Crisis y Recomposición de la clase obrera argentina (1985-1993)*, Bs. As., El Bloque Editorial. 1994; Piva, Adrián, *El desacople entre los ciclos del conflicto obrero y la acción de las cúpulas sindicales en Argentina (1989 – 2001)*, en *Actas XII Jornadas Interescuelas Departamentos de Historia*, Bariloche, UNComahue, 2009; y *La década ‘perdida’. Tendencias de la conflictividad obrera frente a la ofensiva del capital (1989/2001)*, *Cuadernos del Sur*, 17(32), Bs. As. 2001; Santella, Agustín, *Ciclos de lucha en perspectiva (notas para la discusión)*, en *Contribución a la Crítica*, 2/3. 2008. Como marco general para pensar el uso de la categoría de derrota en el movimiento obrero recomendamos a Ghigliani, Pablo, *La noción de derrota en la historia reciente del movimiento obrero argentino*, en *Actas V Jornadas de Sociología de la UNLP –en CD*. 2008.

²⁷ Ver Pérez Álvarez, Gonzalo, *Lucha y memoria obrera en el noreste del Chubut. Una aproximación desde la fábrica Modcraft 1990-1991*, en *Historia Antropología y Fuentes Orales*, Nº 41, Barcelona. 2009, pp. 25 a 48.

²⁸ Durante ese año algunos dirigentes de sindicatos de la región hacen referencia a la dificultad de los desocupados para conseguir nuevos trabajos. También en otros lugares del país se va tomando conciencia de los cambios estructurales y los costos que esto implicaba para los trabajadores. Así Soul expresa que en San Nicolás “... durante el ‘92 comenzaban a percibirse los efectos de desocupación y precariedad laboral, protagonizados fundamentalmente por aquellos trabajadores que se habían retirado de la empresa y no lograban reinsertarse en el mercado laboral o habían fracasado como cuentapropistas. El ‘miedo a perder el trabajo’ se configura como un elemento fundante del disciplinamiento y la aceptación de las nuevas prácticas. Conceptualizamos el período previo a la privatización como el momento de coacción necesario para el establecimiento de un nuevo bloque histórico, remitiendo a los conceptos de Gramsci” (*Op. Cit.* 2007. p. 53).

que pudiera armarlos de mejor manera para enfrentar las acciones que impulsaba el proyecto del capital financiero en contra de sus condiciones de vida. Así se vivía la huelga nacional según Fernando: “[...] siempre el paro nacional se vivía como un paro nacional, se hacía paro pero no hacíamos nada. Yo me hacía el asadito en casa, el otro se iba a la playa. Por eso te digo que al tipo que estaba dentro de ALUAR le fue un poco transparente todo el proceso de los ‘90”.

DE 1994 EN ADELANTE: LO TRANSPARENTE SE HACE VISIBLE

Hacia fines de 1993 todo lo que parecía transparente se hará visible. La imagen de ALUAR como un ámbito privilegiado, apartado de la incertidumbre y la caída general del nivel de vida de los trabajadores, empezaba a ser abandonada.

A pocos días de finalizar noviembre de 1993 ALUAR planteaba a los empleados que aceptaran una rebaja de salarios de alrededor del 25% que afectaría a la totalidad de los 930 trabajadores. Argumentaban que esta propuesta era la única posibilidad de resolución sin que hubiese despidos, por los problemas financieros que atravesaba debido a la baja mundial del precio del aluminio.

Como lo destacamos, esta crisis era coyuntural, provocada por la entrada al mercado del stock de aluminio del este europeo. La empresa aprovechó esta circunstancia para generar una profunda reconversión productiva, proceso que se relacionó con el cambio de propietarios del capital accionario. Así lo recuerda Fernando, que por su cargo técnico tuvo más posibilidad de observar de cerca el proceso:

[...] la empresa tuvo una crisis grande económica [...] Y la compra la familia Madanes Quintanilla que la tiene ahora, antes era de Madanes y los hijos, después se la pasa a esta que es parienta de la anterior, pero ahí se arma la reforma. Antes la empresa trabajaba como una empresa estatal, invertía más plata, ahora esta empresa ya no le da tanta bolilla a la inversión interna y ajusta más. Ahora para sacarle un mango a estos tenes que hacer medidas de fuerza muy fuertes.

Para nosotros aquí se produce el quiebre de la antigua estrategia paternalista. En el marco del proceso general de cambio en el capitalismo, de la ofensiva del capital financiero y el cierre de su posibilidad de desarrollarse predominantemente en extensión, necesita ahora hacerlo, centralmente, en profundidad²⁹. Para la empresa lo importante ya no era asegurarse mano de obra permanente y comprometida, sino conseguir el mayor nivel de explotación posible de la mano de obra ocupada. La desocupación estructural que se había generado

²⁹ “En el desarrollo del capitalismo existen siempre dos direcciones de expansión, una de las cuales prima sobre la otra según los momentos: una expansión en extensión constituida por la difusión de la esfera de dominio de las relaciones sociales capitalistas a nuevos territorios sociales, en que las relaciones sociales preexistentes van siendo descompuestas mientras se van constituyendo las relaciones propias del capital, y otra dirección, en profundidad, constituida por un mayor crecimiento de la agricultura y la industria capitalistas en un territorio social dado, donde las relaciones capitalistas ya eran dominantes.” (Iñigo Carrera y Podestá, *Las nuevas condiciones en la disposición de fuerzas objetivas. La situación del proletariado*, en *PIMSA DT N° 5*, Bs. As. 1997. p. 2.)

garantizaba la provisión de obreros dispuestos a vender su fuerza de trabajo por un precio menor a los que ya estaban ocupados y esta situación le permitía a la empresa presionar con la rebaja salarial.

La UOM realizó una protesta frente a la planta, rechazando el intento de ajuste. Allí el dirigente de la seccional (Vicente Jara) negó las versiones de la existencia de un pre-acuerdo de la UOM con ALUAR. Parecía evidente que el proyecto se trataba de un caso testigo, parte de un plan general para imponer la rebaja salarial en las grandes industrias del país. Se expresaron en apoyo al descuento el ministro de economía Domingo Cavallo, el presidente de la UIA³⁰ y hasta la conocida conductora televisiva Mirtha Legrand que, en su programa, reclamó un "gesto" a "los sindicalistas".

En diciembre se realizó una movilización que consiguió importante repercusión social; fueron recibidos por el gobernador de la provincia (Carlos Maestro) y el intendente de Madryn. Maestro planteó una posición que corría el eje de la disputa contra la patronal, reclamando: "políticas diferenciales para la región que achiquen las diferencias de costos"³¹.

Se abre así, una larga pausa durante la cual el sindicato negoció ante la Subsecretaría de Trabajo sin realizar medidas de protesta. Este fue un período atravesado por fuertes discusiones internas, que recién se cortaron el 12 de enero, cuando los trabajadores informaban que la asamblea resolvió rechazar el descuento salarial. De inmediato la empresa anunció el despido de veinticuatro trabajadores; los obreros convocaron a una manifestación y al total quite de colaboración para el día siguiente. El 19 de enero el número de despidos ascendió a cuarenta y uno. Más de quinientos trabajadores se movilizaron desde ALUAR hasta la plaza central de Puerto Madryn, en una medida que tuvo cobertura mediática y repercusión nacional, y a la que asistió el secretario de organización de la UOM nacional, Gregorio Minguito. En esta marcha hubo críticas a la dirección de la CGT, entre ellos al líder de la UOM, Lorenzo Miguel, quién días antes había salido en televisión jugando al golf con Carlos Menem³².

El mismo Menem se pronunció sobre el tema, afirmando que se trataba de un conflicto "de neto corte privado" por lo cual el gobierno no se involucraría. El gobernador de Santa Cruz, Néstor Kirchner, pidió a los empresarios "solidaridad y equidad" mostrándose de acuerdo con la rebaja de los aportes patronales y la baja del "*costo argentino*", pero sin que

³⁰ Unión Industrial Argentina.

³¹ Diario Jornada, 4/12/1993, declaraciones de Carlos Maestro, p. 8.

³² Es interesante, como aporte para comprender el posicionamiento de la UOM en este conflicto, el recorrido que realiza Correa acerca de la relación de la UOM con el gobierno de Menem: "En un primer momento, se lanza a una actitud dura, en alianza con la CGT de Ubaldini, creyendo que de esta manera podría, junto al líder cervecero, condicionar las reformas impulsadas por el gobierno, y obligar a Menem a no apartarse de los lineamientos históricos del peronismo. Una vez que la realidad le demuestre lo infructuoso de esta posición, el líder de la UOM abandonara la alianza con Ubaldini y su posición opositora al gobierno, situándose en la escena política como un oficialista crítico de la gestión nacional" (Correa; *Op. Cit.* 2006. p. 74). Para el autor este quiebre se produce durante el conflicto de Somisa, y para 1994 Miguel ya está volcado a un apoyo "crítico" hacia el proyecto menemista. Luego, hacia 1996, volvería a enfrentarse, aunque manteniendo los canales de diálogo y negociación. De hecho, en la lógica vandorista, la confrontación no era más que una demostración de fuerza para poder negociar. Pero al mismo tiempo el alineamiento con el gobierno nunca era total, justamente para mantener algún grado de autonomía que le brinde poder para negociar. Esta compleja relación se refleja en alguna medida en la forma en que se cerró el conflicto que aquí trabajamos.

eso implicara despidos o descuentos salariales.

Son significativas las declaraciones de los dirigentes sindicales, quienes daban por hecho el despido de los trabajadores, afirmando que "[...] se le dijo no a la rebaja salarial del 25% aunque vengan los despidos"³³. Minguito afirmaba que el plan de convertibilidad era exitoso y planteó que eran preferibles los despidos a la rebaja salarial.

Se mantuvo el quite de colaboración y la declaración de asamblea permanente, pero sin huelga total. El 28 se produjeron treinta y dos nuevos despidos. Para la UOM era el final del programa de ajuste y allí volvieron a reivindicar que lograron frenar el plan de rebaja de sueldos. El intendente de la ciudad afirma que ALUAR "es una empresa humanitaria", y que él se "hubiera quedado piola"³⁴ si le descontaban el salario. Pocos días después planteaba su preocupación por el desempleo en la ciudad, que ya llegaba al 20%.

En un pequeño recuadro de uno de los diarios del 20 de enero, un despido se presentaba como opositor a la conducción de la UOM y afirmaba que "el gremio no hizo absolutamente nada", y que "ALUAR no esta en crisis, esta diseñada para elaborar 140.000 toneladas anuales y actualmente esta sacando 180.000". Para él era "inaudita" la decisión de una movilización mientras había gente despedida.³⁵

Nuestros entrevistados destacan que para ellos el elemento central del conflicto no fue solucionar una crisis económica de la empresa, sino concretar la derrota de los obreros que representaban una estrategia que pudiera poner trabas al proceso de reformas necesario para aumentar las ganancias de la empresa a largo plazo.

La conducción sindical, expresión del más tradicional vandomismo, acordó con la empresa lo fundamental del proceso, aquello que Gerardo sintetiza así: "...despidieron a toda la oposición sindical a la UOM. Porque la empresa dice o despedimos o descontamos y nos despidieron a todos nosotros y no descontaron."³⁶

Pero Gerardo y la mayoría de la agrupación opositora también se oponían a aceptar el descuento, aunque ello llevara a sufrir algunos despidos. Para él "la empresa quería una cosa o la otra, pero nosotros veíamos que aceptar la rebaja salarial en lo político era algo impresionante, no se podía aceptar". Eso hubiera sido una derrota mayor, una derrota del conjunto de la clase.

El proceso tuvo elementos contradictorios. Hacia adentro de la planta dejó un saldo negativo, pero a nivel general se frenó un proyecto que probablemente hubiera seguido en todas las grandes industrias. El conflicto se daba en un momento de inflexión en el proceso de rebelión³⁷ de la clase obrera, a pocos días del santiagazo³⁸ que expresó el comienzo de un

³³ Diario Jornada, 19/1/94, declaración de Vicente Jara, secretario general UOM local, p. 15.

³⁴ Diario Jornada, 19/1/94, declaración de Victoriano Salazar, intendente de Puerto Madryn, p. 15.

³⁵ Diario Jornada, 20/1/1994, declaraciones de Oscar Castro, p. 9.

³⁶ Soul releva un proceso semejante en Somisa, hacia 1967: "Desde la perspectiva de la organización sindical, estaban siendo despedidos la totalidad de los integrantes de la comisión interna y del cuerpo de delegados que no respondían a la conducción nacional. Los despidos se produjeron con posterioridad a la huelga general del 1º de marzo de 1967" (*Op. Cit.* 2009. p. 16).

³⁷ Tomamos el concepto de rebelión de Engels, Federico "La situación de la clase obrera en Inglaterra"; Ediciones Diáspora. Bs. As. 1974. Las formas de rebelión van desde las más elementales acciones individuales que no conducen a cambios en la sociedad sino que buscan garantizar la sobrevivencia, aunque contengan

período en que la ofensiva del capital financiero empezó a encontrar mayor resistencia, aunque siguió avanzando sobre los derechos de los trabajadores³⁹.

El descabezamiento de la dirección alternativa golpeó profundamente a los trabajadores de ALUAR. La debilidad colectiva, provocada por la ausencia de aquellos obreros que expresaban lo más decidido de la resistencia a la quita de sus derechos, se reforzaba por el papel cómplice del sindicato, en el cual ya no se podía confiar. Así es que aparece el miedo. La situación de los que “quedaron afuera” reforzaba el temor de los que todavía estaban “adentro”. La desocupación funciona como disciplinamiento y como una forma de terror social.

Hacia adentro de ALUAR lo que continúa es de derrota. Comenzaba un proceso de reestructuración productiva, buscando una mayor explotación de los trabajadores ocupados y la quita de derechos fijados por el convenio. Citábamos antes una parte de la entrevista a Fernando, donde relacionaba el cambio en la gestión empresarial con una privatización. La relación laboral pasó de un estilo “paternal”, similar a la que se vivía en otras empresas estatales, a una gestión “dura”.

Procesos semejantes al de ALUAR investigan Cangiano y Soul. El trabajo de Cangiano, centrado en Villa Constitución, muestra como en 1989 se pasó a lo que llama una “gerencia de línea dura”⁴⁰. También Soul observa que, tras la privatización de Somisa, los trabajadores sufrieron el endurecimiento de las relaciones laborales dentro de la fábrica⁴¹.

Es llamativo que, si bien en ALUAR la gestión siempre fue privada, la sensación que vivían los obreros era similar. Fernando lo sintetiza así: “Antes había otra relación me parece, si bien el capital siempre es el capital y aprieta... pero había otra relación con el obrero. Ahora se muestra todo con un capitalismo más exacerbado.”

Para 1995 el proceso de reconversión productiva ya le rendía frutos a ALUAR. Cerca de fin de año informaba que en el ejercicio del año logró una ganancia superior a los 100 millones de dólares, exportando el 70% de su producción, y anunciaba que ampliaría en un 40% su capacidad productiva. Logró, así, recomponer la rentabilidad con la reducción del 30% de su personal (por despidos y retiros voluntarios) y la reconversión del proceso productivo.

Como una parte más del proceso, en junio de 1996 se firmó un acuerdo de ALUAR con la UOM que avanzaba en la precarización y la quita de derechos de los trabajadores. Así

elementos de rebeldía, (como algunas formas del delito) hasta las formas más sistemáticas y conscientes, en una escala que llega hasta las batallas decisivas por otra forma de sociedad, como la insurrección consciente.

³⁸ Cotarelo, María Celia, El motín de Santiago del Estero. Argentina, diciembre de 1993; en *PIMSA DT N° 19*, Bs. As. 1999.

³⁹ Iñigo Carrera, Nicolás y Cotarelo, María Celia, Algunos rasgos de la rebelión en Argentina 1993-2001, en *PIMSA DT N° 49*, Bs. As. 2004.

⁴⁰ “A comienzos de 1989, estableció una organización de trabajo “polivalente”, organizando la producción por equipos de trabajadores que estarían a cargo no solamente de las tareas de producción, sino también de mantenimiento y supervisión” Cangiano, *Op. Cit.* 2006. p. 180.

⁴¹ “El acto de privatización de la empresa es un hito fundamental en la historia laboral, personal y social de los trabajadores de la ex – Somisa. El tipo de dirección y gestión que los nuevos propietarios imponen al proceso de trabajo implica una ruptura profunda respecto de los modos de organización previos. Esta ruptura es significada por los trabajadores como ‘la irrupción del patrón en la planta’ y está directamente relacionada con el carácter privado de la gestión”. Soul, *Op. Cit.*, 2007. p. 37.

lo resume Fernando: “Antes cada rama tenía su oficio y se respetaban las categorías. Hoy hay solamente tres categorías, tanto en producción como en mantenimiento, y todo el mundo hace de todo, y no sabés si pasás de una categoría a la otra.”

Si bien por fuera de la fábrica la rebelión social crecía (cortes de rutas, huelgas generales)⁴², hacia adentro la sensación de derrota era aún muy fuerte. El proceso de reconversión productiva amerita una investigación específica de mayor profundidad. También nos aporta Fernando que:

Quando se firma la flexibilización la empresa entra y decide que la parte de mando directo, que es la parte de supervisores, se eliminaba. Achicó la parte de mando y con las teorías modernas de mando unificaron gerencias, que antes había muchas más. Investigación y Desarrollo desapareció, que antes era una gerencia entera, y se implementaron las teorías nuevas.

Es interesante pensar este desguace del área de desarrollo como parte del proceso de acentuación de la dependencia del país, y del reforzamiento del carácter de enclave de la producción en Patagonia. Estamos ante un avance del régimen de “gran industria” y de reorganización del proceso productivo. Aquello que la mirada de muchos investigadores ha clasificado como “des industrialización”, se nos presenta como concentración de la propiedad y reforzamiento del dominio del régimen de gran industria sobre la estructura económica social concreta de la región.

Mientras cerraban los pequeños y medianos talleres metalúrgicos, ALUAR comenzaba su fase de crecimiento que aún hoy sigue en auge. En la misma línea piensa la temática Silvia Simonassi y por ello propone utilizar “...la expresión de reestructuración productiva como alternativa a la de desindustrialización”⁴³. También la mirada de Soul refuerza nuestra conceptualización: “Desde la perspectiva de la organización de los procesos de trabajo, tenemos una tendencia a la profundización del régimen de gran industria sobre la base de la renovación de los medios de trabajo.”⁴⁴

⁴² En 1996 se dan los primeros cortes de rutas de nuevo tipo, que conceptualizamos como “toma y defensa con barricada de una posición” (Klachko, Paula, La conflictividad social en la Argentina de los '90. El caso de las localidades petroleras de Cutral Có y Plaza Huincul, 1996-1997, en Levy, Bettina (comp.) *Crisis y conflicto en el capitalismo latinoamericano: lecturas políticas*, Bs. As. CLACSO, 2002. A este hecho se suma el desarrollo de tres huelgas generales en el año, que se realizan en el momento de mayor unidad de los cuadros sindicales: “En 1996 se alcanzó el momento de mayor unidad de los cuadros sindicales: todos los nucleamientos sindicales convocaron a tres huelgas generales, que fueron las más importantes de la década.” (Iñigo Carrera, N. Las huelgas generales, Argentina 1983-2001: un ejercicio de periodización, en *PIMSA DT N° 33*, Bs. As. 2001. p. 13.)

⁴³ “... el predominio que adquirieron ciertos grupos económicos nacionales y empresas transnacionales diversificadas en varias actividades económicas o integradas, en ramas de la industria tales como papel, siderurgia-metalurgia, cemento, petróleo, automotriz, química. Es decir, estos actores, ya presentes en la economía nacional, expandieron sus actividades intensificando su presencia en la industria. La contracara de este proceso fue la desaparición de múltiples pequeños y medianos industriales que cerraron o vendieron sus plantas; esto indica que ciertas fracciones del capital se vieron claramente afectadas por las políticas adoptadas y otras rotundamente beneficiadas”. P Simonassi, *Op. Cit.* 2006. p. 73-74

⁴⁴ Soul, *Op. Cit.*, 2007. p. 38.

AMPLIACIÓN Y CONFLICTOS: 2005 Y 2007

Hasta los conflictos de 2005 y 2007 era poco lo que pasaba en términos de protestas y organización de los trabajadores. Se desarrollaron algunos conflictos, siempre moderados, por despidos de personal o reclamos salariales. Pero la realidad es que la situación de retroceso no podía modificarse fácilmente. Si bien durante casi doce años los obreros de ALUAR no recibieron aumento de sueldo, esto, que implicaba una rebaja salarial, era vivido por muchos como un factor de estabilidad ante el desastre que observaban en otras empresas de la región.

Durante marzo del '97 se produjeron algunos conflictos por la reestructuración tecnológica que realizaba la patronal. Como lo veíamos se avanzaba en la multiplicidad de funciones, el recargo de trabajo y la asignación de tareas del antiguo personal de categoría superior sin aumento salarial. Se evidenciaba el desarrollo de la flexibilización laboral y la quita de derechos de los trabajadores, en el marco del avance de una gran empresa de capital concentrado sobre su propia fuerza trabajo ocupada.

Para marzo del 2001 ALUAR destacaba que, con su ampliación, estaría entre las plantas más grandes del mundo. La nota, de más de una página, es publicada como publicidad en los diarios de la región. Allí aclaraba que la obra de interconectado Choelechoel – Puerto Madryn era imprescindible para asegurar la provisión de energía eléctrica para la nueva planta. Ese interconectado demandaría una inversión de 80 millones, de los cuales ALUAR pondría el 20,5%, mientras el 79,5% restante sería aportado por un fondo estatal. Se trataba de una nueva transferencia de fondos públicos a una industria de capital privado.

A fines de 2002 el aluminio pasaba a ocupar el segundo lugar entre los productos exportados por Chubut, solamente detrás del petróleo y desplazando a la pesca. Tras años en que no lograban presentarse reclamos fuertes por aumento salarial y mejores condiciones de trabajo, la situación empieza a cambiar. El proceso de luchas que atravesó a toda la sociedad argentina impactó en los trabajadores de ALUAR. Junto a ello se produjo el ingreso de una camada de nuevos obreros que no cargaban con esa identificación entre sus intereses y los de la empresa, que sí aparecía en muchos trabajadores más antiguos. Esto se constituirá en un factor de transformación en la contundencia de las medidas que se deciden a realizar.

En abril del 2005 comenzó una huelga general de la planta, reclamando un aumento salarial del 50%. La medida respetaba las actas esenciales, según las cuales se debían mantener guardias en las cubas electrolíticas ya que, por ser un sistema de producción continua, la no asistencia podía implicar la solidificación del aluminio y la inutilización de las cubas. Tras cuatro días de huelga, el 2 de mayo se levantó la medida y la UOM acordó un aumento del 28%. Sin embargo este aumento no se tradujo en el salario real de los obreros.

Para entender la contundencia de las medidas adoptadas en el paro del 2007 debemos comprender que el malestar de los trabajadores se venía acumulando desde ese 2005. El aumento prometido no había sido tal por varias maniobras legales de la empresa, que pasó adicionales al básico sin que esto se tradujera en incrementos en el sueldo de

bolsillo.

Durante este proceso la Comisión Interna de la fábrica fue avanzando en su enfrentamiento con la dirección sindical. Pese a la oposición del sindicato, la asamblea de trabajadores resolvió realizar un paro general desde el 8 de junio de 2007; el reclamo era una recomposición salarial del 45%, mientras la empresa ofrecía apenas un 12%. Los trabajadores realizaron piquetes en los cinco portones de acceso y a Transpa, la distribuidora de energía eléctrica que desde hacía pocos años tenía sede de operación en ALUAR.

A las pocas horas se cedió a la presión de gendarmería que intimó a que dejaran ingresar al personal de Transpa. La situación se agravó el sábado por la madrugada, cuando debían entrar los trabajadores de la UOCRA⁴⁵ que estaban realizando la ampliación. La dirección de ese gremio agredió a los huelguistas con palos y armas de fuego. Este hecho fue presentado por los medios de comunicación como una “interna sindical”.

En la asamblea del sábado por la tarde se resolvió profundizar la medida y parar las cubas electrolíticas, desconociendo las actas esenciales por primera vez en la historia. Casi de inmediato llegaron más de ciento cuarenta telegramas de despido y empezó una fuerte campaña mediática, acusando a los obreros de que sus acciones llevarían al cierre de ALUAR.

La conducción nacional de la UOM aceptó la conciliación en Buenos Aires, mientras los trabajadores la habían rechazado en la asamblea de Puerto Madryn. Junto a esto la UOM nacional amenazó con quitarles los fueros sindicales a los delegados de ALUAR si no acataban la decisión. La huelga comenzó a flaquear justo cuando la fábrica llegaba a su punto crítico de funcionamiento. En la asamblea del jueves 14 por la tarde, la insistencia de la dirigencia de la UOM acerca de la necesidad de aceptar la conciliación fue ganando espacio. Finalmente la asamblea de la noche votó volver a trabajar, avalando la moción del sindicato.

La huelga no fue victoriosa pero tampoco derrotada. Si bien se regresó al trabajo con cierta sensación de desánimo, la empresa no pudo avanzar con los despidos a los obreros más combativos. En lo salarial se consiguió un aumento de alrededor del 20%, pero que por primera vez se acordó en Buenos Aires y no en Puerto Madryn.

Esta huelga del 2007 expresa elementos semejantes a otros tres procesos significativos que relevamos para la región en 2005: la huelga pesquera, la toma universitaria y la huelga docente⁴⁶. La huelga de ALUAR de 2005 es rápidamente negociada, en gran medida porque tanto la empresa como la UOM recibieron presiones del gobierno provincial. Ese paro surgió en medio de la gran huelga pesquera, en el marco de su primera fase, cuando presentaba elementos que podían evolucionar hacia una potencialidad que ponía en riesgo la conducción política por parte de una estrategia conciliadora. Si a la huelga pesquera se le sumaba un conflicto fuerte en el “peso pesado” de la industria, la situación podía agravarse a niveles difíciles de controlar.

Por eso planteamos que la huelga de ALUAR del 2007 se enmarca en la continuidad

⁴⁵ Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina.

⁴⁶ La huelga pesquera dura más de treinta días y tiene gran repercusión social y política. Ver Pérez Álvarez, Gonzalo, Aunque parezca, la red no está vacía. Luchas de los obreros pesqueros del noreste de Chubut, 1990-2005, en *Revista de Estudios Marítimos y Sociales*, Nº 2, Mar del Plata, 2009. pp. 171-183.

del 2005, y es expresión del mismo proceso general. Destacamos tres elementos: la decisión de las medidas en asambleas, la postura de asumir medidas de lucha contundentes y la aparición de una nueva camada de activistas obreros, que expresaban otra actitud hacia la patronal y hacia la dirigencia sindical tradicional. Son rasgos que van en la línea de que algo ha cambiado en la clase obrera argentina después del 2001⁴⁷. A su vez también presentaban los límites que hemos encontrado en otros conflictos: la imposibilidad de articular lazos con otras fracciones obreras y sociales, lo que imposibilitaba el sostener una estrategia que fuera más allá del reclamo corporativo.

Estos conflictos expresan la recuperación de los obreros tras años de retroceso. El avance de la lucha popular que se reflejó en múltiples sucesos a lo largo de los '90 y en el nuevo siglo, impactó hacia adentro de ALUAR. Los trabajadores recuperaron una cierta organización propia desde la Comisión Interna y con ello reafirmaron la confianza en su propia fuerza. Por ello estas huelgas expresaron, tras años de ofensiva de la patronal, el intento de quebrar el sentido del proceso y recuperar su antiguo nivel de vida.

Durante la huelga se evidenció la división entre dos grupos de obreros: los más antiguos en la planta, anclados a la vieja relación paternalista, que sentían a su relación con la empresa como un elemento estructurante de sus vidas, y que tenían un salario más alto por su mayor antigüedad. Ellos no coincidían con las medidas "extremas", que pudieran afectar la producción de la fábrica. Por otro lado los más jóvenes no manifestaban ningún tipo de identificación afectiva con ALUAR. Para ellos la relación con ALUAR sólo se trataba de "un trabajo", donde no recibían un sueldo tan superior a otros y, además, sufrían altos niveles de insalubridad y riesgo.

Estos trabajadores jóvenes estaban decididos a tomar medidas contundentes y enfrentar a la patronal y la conducción sindical. Son los que votaron el rechazo de las actas esenciales y la no aceptación de la conciliación. Sin embargo se evidenciaba la falta de experiencia sindical de esta nueva camada de obreros. Ellos no observaron que los trabajadores más antiguos no coincidían con estas posturas y que eso iba dividiendo la huelga; y quizás tampoco valoraron la fortaleza de los enemigos a los que estaban enfrentando. En un interesante trabajo, desde un enfoque micro sociológico, Maristella Svampa destaca una división similar entre los trabajadores metalúrgicos del Gran Buenos Aires.⁴⁸

En el conjunto de los trabajadores se denota que, si bien existe un fuerte rechazo a la conducción sindical, no lo hay hacia sus estructuras orgánicas. Esto se advierte en que la dirección del proceso de lucha queda en manos de la Comisión Interna de la fábrica, que sí es respetada y valorada por los obreros. Pero en definitiva, el hecho fundamental para quitar

⁴⁷ Estas conclusiones son semejantes a las planteadas por Paula Klachko en su tesis doctoral: *La forma de organización emergente del ciclo de la rebelión popular de los '90 en Argentina*, Tesis de Doctorado en Historia, FAHCE, UNLP. 2006. Allí demuestra que durante el ciclo de rebelión que se desarrolla en Argentina en los años '90, se conforma a nivel nacional un proceso de acumulación de experiencias que hace posible la construcción de una fuerza social con un potencial cuestionador de algunos aspectos del orden social vigente.

⁴⁸ Ver Svampa, Maristella, *Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal*, en: Svampa, M. (ed.) *Desde abajo. La transformación de las identidades*, Bs. As. UNGS/Biblos, 2000.

fortaleza a la huelga fue la falta de apoyo de la UOM. Los trabajadores sabían que era una “misión imposible” derrotar al “monstruo” sin el acompañamiento de su gremio.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

Los obreros de ALUAR nunca lograron quebrar el aislamiento en el que dieron sus luchas. Entre estos operarios se crea una suerte de “comunidad ocupacional”⁴⁹ que impide la articulación con otros grupos y que además los presenta como supuestos “privilegiados” por su estabilidad laboral y por los mejores sueldos que recibían. Con una situación similar a lo que les sucedía a los trabajadores de YPF⁵⁰, ellos eran vistos por los otros obreros de la región como un grupo aparte, que no compartía sus intereses y, sobre todo, que no sufría sus mismas penurias.

El conflicto de 1993-1994 es un indicador del proceso de transformaciones que hacían a la instalación de la hegemonía del capital financiero sobre la región, caracterizado por el desarrollo predominantemente en profundidad del capitalismo. Se hacía necesario acentuar los niveles de explotación de los obreros ocupados y reestructurar el proceso productivo a fin de lograr que menos obreros produzcan más. Los obreros de ALUAR venían de años de otro tipo de relación con la empresa; por eso decimos que su experiencia previa no los había preparado para un proceso de este tipo.

Este conflicto se desarrolló en un momento de inflexión en el ciclo de rebelión de la clase obrera argentina, donde ya se expresaba una mayor conciencia sobre la necesidad de organizarse contra los cambios que se imponían. La transformación que se desarrollaba a nivel general se expresó en este hecho, que funcionó como una bisagra (por eso lo caracterizamos como un hito⁵¹). A partir de allí se desató la ofensiva de la patronal, que consiguió reconvertir el proceso productivo, asegurándose un ciclo de expansión y altas ganancias, mientras se acentuaba la precarización e intensificación del trabajo.

De los proyectos nacidos en el modelo de polos de desarrollo, ALUAR es la única empresa que hoy continúa creciendo y que logra profundizar su capacidad para recibir subsidios y privilegios por parte del Estado. Sostenemos que ALUAR es uno de los ejemplos claves para comprender que no estamos ante un proceso de “desindustrialización” o de “reprimarización” de la economía. La producción industrial crece, en base a un aumento de

⁴⁹ Recuperando el concepto que aplica Joel Horowitz (1985), a los trabajadores ferroviarios, en Los trabajadores ferroviarios en la Argentina (1920-1943). La formación de una élite obrera, en *Desarrollo Económico. Revista de Ciencias Sociales IDES*, vol. 25, Nº 99.

⁵⁰ “Esta “comunidad ocupacional”, al decir de Horowitz, los lleva a tener una conciencia de sus intereses limitados a su experiencia en YPF. De alguna manera esta situación limitaba la posibilidad de la solidaridad y la comunidad de intereses con los otros trabajadores y con la comunidad en general donde vivían. Esta característica les generaría a los trabajadores de YPF una gran debilidad al momento de la lucha contra la privatización”, en López, Gatica y Pérez Álvarez, “Son errores que tuvimos que pasar para después en un futuro no volverlos a hacer”. La experiencia de Jaime, un ex trabajador de YPF, en Pasquali, Laura (comp.) *Historia Social e Historia Oral. Experiencias en la Historia Reciente de Argentina y América Latina*, Rosario.Ed. Homo Sapiens, 2008.pp. 145 a 170. p. 162.

⁵¹ Consideramos a los hitos como los hechos en que las distintas fracciones de clase modifican sus alianzas sociales y sus correlaciones de fuerzas en el marco de los enfrentamientos sociales.

la tasa de explotación de los trabajadores ocupados. Menos obreros con mayores niveles de tecnificación, maquinización y control del proceso de trabajo, producen más que una mayor cantidad de obreros ocupados en una mayor cantidad de fábricas de capital menos concentrado, como existían en la región en los '80 y principios de los '90.

Asistimos a la consolidación del régimen de gran industria, a la superación del régimen de manufactura que aún imperaba en gran parte de las textiles y pequeñas y medianas metalúrgicas, que fueron cerrando o siendo absorbidas por las empresas más concentradas. Para los años previos a los '90 la Patagonia presentaba una estructura económica social concreta de "capitalismo de estado"⁵² en enclaves"⁵³. A partir de allí, los enclaves de gran producción son controlados directamente por las grandes empresas privadas y los enclaves no rentables fueron abandonados. Se desarrolló un nuevo modelo de articulación del capitalismo de estado con el capitalismo de economía privada, realizando el estado una planificación a favor de las grandes empresas⁵⁴.

Se conformó un nuevo tipo de estructura económica social que conceptualizamos como un "capitalismo de estado en enclave de grandes empresas de capital privado en condiciones oligopólicas o monopólicas"⁵⁵. Si bien el capitalismo de estado es por definición de capital monopólico, en estos años se desarrolló una profundización del dominio de los monopolios privados sobre los recursos naturales y el trabajo asalariado en la región. Hay un cambio en el sentido de la regulación y la planificación de la economía por parte del Estado a partir de que este fue controlado por una nueva alianza social que desplazó a los sectores menos concentrados de la burguesía.

En ese marco de transformación socio-económica, las luchas de los trabajadores no lograron expresar posibles proyectos alternativos. Durante el desarrollo de los conflictos, la clase obrera no logró construir una propuesta alternativa a la que impulsó el capital financiero, y en su mayoría expresó una estrategia que buscaba resistir los aspectos más regresivos del cambio, intentando insertarse en las mejores condiciones posibles en el nuevo marco social.

La estrategia central de la clase partía de su interés corporativo y por ello se

⁵² Considerando que lo que define al capitalismo de estado en un país capitalista es la regulación de la actividad económica por los grupos más concentrados de la economía mediante políticas de gobierno.

⁵³ Iñigo Carrera, Podestá y Cotarelo, Las estructuras económicas sociales concretas que constituyen la formación económica de la Argentina, en *PIMSA DT N° 18*, Bs. As. 1999. Se caracteriza por la limitación de la actividad productiva a pocas ramas y la "creación" de ciudades a partir de una sola empresa o de proyectos financiados y orientados por el Estado. Hay un alto grado de desarrollo de la división del trabajo social y, por lo tanto, de desarrollo de las fuerzas productivas. El elemento capitalista fundamental es personificado por el Estado que es el principal impulsor de las políticas seguidas en la región.

⁵⁴ El régimen promocional puesto en marcha tras la convertibilidad fue en beneficio de las empresas de capital más concentrado: "[...] apenas quince proyectos explican más de las tres cuartas partes de la inversión, poco más del 82% de los beneficios y el 83,2% de las exportaciones incrementales derivadas de la concreción de los respectivos emprendimientos" (Azpiazu y Schorr, La industria argentina en la posconvertibilidad, en Azpiazu; Schorr y Victoria Basualdo: *La industria y el sindicalismo de base en la Argentina*, Bs. As. Ed. Cara o Ceca, 2010. p. 67). Entre ellas la más favorecida fue ALUAR.

⁵⁵ Ver más desarrollado en Pérez Álvarez, "Todavía habrá más penas y olvidos". Las transformaciones económicas en el noreste del Chubut (Argentina):1990-2005; en *Historia Regional*, N° 29. ISP N° 3, Villa Constitución, 2011. pp. 11-35.

focalizaron en buscar vender su fuerza de trabajo en las mejores condiciones posibles. El cambio sufrido en 1994, y la sucesión de golpes que recibieron en los años siguientes, les impidió a los obreros de ALUAR resistir los proyectos de la patronal. Sin embargo poco a poco fueron desarrollando una nueva experiencia que se expresó en las huelgas del 2005 y 2007. Se hace observable el impacto del proceso de rebelión desarrollado durante los '90, que tuvo su punto más alto en los hechos de diciembre del 2001. Este impacto se personificó en esos jóvenes, que son los más decididos al momento de la lucha, pero que aún no consiguieron construir una estrategia alternativa que logre organizar a los trabajadores en una perspectiva estratégica, más allá de los momentos álgidos de algunos conflictos.

Recebido em 14/11/2012

Aceito para publicação em 16/05/2012