

## **PATERNALISMO, EXPERIENCIA OBRERA Y DESARROLLO DEL RÉGIMEN DE GRAN INDUSTRIA: LA HISTORIA DE ALUAR\***

Gonzalo Pérez Álvarez\*\*

### **Resumen**

En este trabajo se observa la historia de la empresa ALUAR, desde su instalación en el marco de los proyectos de polos de desarrollo, la formación de un colectivo obrero que se pretendió fuera funcional a la empresa, hasta las primeras experiencias de organización obrera autónoma, las luchas, las resistencias y los cambios.

Se desarrolla en mayor medida el proceso en los años '90, tras la imposición hegemónica del proyecto del capital financiero, observando allí los cambios que se produjeron en la región y el papel de ALUAR. Discutimos allí 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, 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 CLAVE: ALUAR, INDUSTRIA, TRABAJO, CAPITAL

### **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.

---

\* Este artículo se enmarca en el proyecto del autor de tesis doctoral en Historia, realizado en la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la UNLP. Algunos elementos sobre los años '90 fueron desarrollados en Pérez Álvarez, Gonzalo "Protestas obreras en el noreste de Chubut: los textiles y los metalúrgicos en la década del 90", en *e-latina*, Vol.6, N° 24, Bs. As. 2008 - <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/latina.htm> - UBA

\*\* CONICET – Universidad Nacional de la Patagonia Sede Trelew, [gperezalvarez@gmail.com](mailto:gperezalvarez@gmail.com)

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: ALUAR, INDUSTRY, LABOR, CAPITAL

## **Introducción**

A principios de los '70 se instaló en la por entonces pequeña localidad de Puerto Madryn<sup>1</sup>, la empresa productora de aluminio primario ALUAR S.A. La empresa tenía características especiales para la región, el noreste del Chubut, ya que se trataba de una gran empresa de capital concentrado que estableció 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 financiero<sup>2</sup>, que abandonó las políticas de promoción industrial, ALUAR consiguió mantener una relación privilegiada con el Estado. Intentaremos explicar las características de esta empresa, de las luchas que desarrollaron los trabajadores y de la estructura económica social que se conformó en la región.

## **Instalación y desarrollo**

En 1971 se adjudicó el proyecto de una empresa productora de aluminio a instalarse en Puerto Madryn a ALUAR (Aluminio Argentino S.A.). 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 política de seguridad nacional que defendía la dictadura autodenominada "Revolución Argentina". El de ALUAR fue un proyecto nacido en la Fuerza Área Argentina, que sostuvo como política de estado la instalación de una planta de aluminio primario.

En el marco de ese proyecto general, ALUAR se presentó como un caso especial. Es la única planta industrial proveniente del modelo de polos de desarrollo, que continúa creciendo. Su situación monopólica en Argentina (y oligopólica a nivel mundial) como productora de aluminio primario<sup>3</sup> le permite ser formadora de precios y, a partir de esa condición, sostiene una relación privilegiada con el Estado.

---

<sup>1</sup> La 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.

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

<sup>3</sup> Citamos en extenso la descripción de Rodrigo Pérez Artica "Un enfoque micro del ciclo Posconvertibilidad. Los casos de Acindar, ALUAR y Siderar", en *Realidad Económica N° 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*

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 Palacios<sup>4</sup> 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 eléctrica. ALUAR ha expandido su producción y para ello necesita asegurar fuentes de energía confiables y baratas. Futaleufú, que tras su privatización pasó a ser propiedad de ALUAR, no podía aumentar su generación. Por eso la energía adicional fue provista nuevamente por el Estado, a través del interconectado eléctrico que unió Puerto Madryn con la estación transformadora de Choele Choel<sup>5</sup>.

El debate acerca de la tan sostenida 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 esta región. Las privatizaciones apuntalaron el proceso de centralización económica y de consolidación del régimen de gran industria. ALUAR es un ejemplo claro de esta dinámica.

Así lo muestra Daniel Azpiazu, pese a que es uno de los principales constructores de la teoría de la desindustrialización (junto a Eduardo Basualdo y Miguel Khavisse, entre otros): *“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*

---

*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, alambón, zincalúm y chapa hunter; y (c) la división elaborados: que fabrica perfiles para construcción, tubos, barras, chapas, rollos y papel aluminio” (p. 113)*

<sup>4</sup> “ALUAR ¿Privado o Estatal?”, Avance de Tesis de Licenciatura, UNP. 2004

<sup>5</sup> Además de recibir enormes subsidios en 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)*

*Camuzzi Argentina S.A. (40% cada uno) el control de Transpa S.A. (Transportadora Patagónica), responsable de la transmisión de energía eléctrica en la región”<sup>6</sup>.*

En 1993-1994 se resolvió el único momento en que la planta atravesó una crisis económica, relacionada con la liberación de los stocks de aluminio de la ex Unión Soviética. Era una situación coyuntural, pero que la empresa aprovechó para realizar el proceso de reformas estructurales que necesitaba. La crisis se resolvió mediante el despido de parte de sus obreros y la intensificación de la explotación laboral a través de la flexibilización y los cambios en los métodos de producción. Este proceso coincidió con el traspaso de la planta a la familia Madanes Quintanilla, quienes modificaron el modelo de gestión.

Hoy la empresa 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 clasificado como desperdicio.

### **Las fuentes y algunos debates**

Además de la recurrencia a documentos oficiales y diarios de la región, ha sido clave en la construcción de los resultados que aquí desarrollamos la contribución de las fuentes orales. Las entrevistas a trabajadores de ALUAR constituyeron una fuente privilegiada, especialmente para conocer los conflictos alrededor de los cambios en la organización del trabajo. Para observar estos procesos teníamos una absoluta carencia de otras fuentes, ya que no aparecen en los medios de prensa, ni en archivos de la Subsecretaría de Trabajo.

---

<sup>6</sup> Azpiazu, Daniel *“Las privatizaciones en la Argentina. Diagnósticos y propuestas para una mayor competitividad y equidad social”*, OSDE-CIEPP-Miño y Dávila, Bs. As. 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*, Prometeo, Bs. As. pp. 55–112. 2004. p. 87. Como nos suele pasar con los trabajos de esta perspectiva encontramos acuerdos importantes en los resultados pero desacuerdos claves en las evaluaciones de los mismos. Marcamos brevemente que estos debates no son una simple cuestión de palabras sino de utilización adecuada de los conceptos científicos. Esto, a la vez, lleva a distintas lecturas acerca de las soluciones políticas a los problemas que aquejan a nuestra sociedad. Si el problema es la desindustrialización, la solución pasaría por crear nuevas industrias. Si el problema es la pérdida de poder del Estado, todo pasaría por recuperar el Estado. En cambio si el problema es una forma de organización social de la producción, la distribución y el consumo, de lo que se trata es de debatir cómo construir una forma de organización social alternativa la del presente.

En relación a la historia de ALUAR y sus trabajadores hay un gran vacío historiográfico. Solamente encontramos buenos trabajos acerca de la estructura económica de ALUAR, especialmente centrados en su período de instalación<sup>7</sup>. Luego la historia tradicional del sentido común regional, construyó un relato que hace hincapié en la aparente falta de conflictos, en una empresa *humanitaria*<sup>8</sup> que habría privilegiado el diálogo y el consenso. Quizás por eso la historia de esos trabajadores fue ignorada, replanteando una mirada (más común de lo debido entre los historiadores del movimiento obrero), que no observa cómo objeto de estudio a aquellos colectivos obreros que parecen caracterizarse por una “ausencia de conflictos”<sup>9</sup>.

Recurrimos a la interesante producción de distintos investigadores acerca de las grandes industrias metalúrgicas del norte de Buenos Aires y sur de Santa Fe. Especialmente los trabajos centrados en investigar los procesos en Villa Constitución y San Nicolás, nos aportaron elementos para pensar la problemática de los trabajadores de ALUAR<sup>10</sup>.

---

<sup>7</sup> 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”, Imago Mundi, Bs. As. 2005; donde, al realizar una mirada de síntesis del proceso en la región, se encuentran elementos que aportan a la comprensión.

<sup>8</sup> Como la denomina Victoriano Salazar, intendente de Madryn durante el conflicto de 1994. Diario Jornada, 19 de enero de 1994, p. 15: “ALUAR es una empresa humanitaria, ha dado muestras muy evidente en nuestra zona y en el resto del país y, por el alcance que tiene, es una empresa muy humanista”.

<sup>9</sup> En una línea de debate semejante Julia Soul 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). Esto no significa que revisemos nuestra perspectiva de que la centralidad del análisis sobre los conflictos debe buscarse en los momentos de enfrentamiento social, donde los diversos sujetos sociales participan y buscan incidir activamente, poniéndose casi toda la sociedad en acción y movimiento. Sino que este hincapié no puede llevarnos a no mirar a los que, aparentemente, no participan en esos momentos de enfrentamiento social. Entender los porqués de ese tipo de acción (que para la mirada vulgar aparece como pasividad absoluta) es un aporte de indudable importancia para una historia renovadora del movimiento obrero. 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)

<sup>10</sup> Destacamos entre otros a: 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 N° 25. ISP N°3. Villa Constitución. pág: 33 a 56. 2007; Simonassi Silvia “A trabajar y muzzarella” Prácticas y políticas de disciplinamiento laboral en la industria metalúrgica de Rosario 1974 – 1983, en Historia Regional N° 25. ISP N°3. Villa Constitución. pág: 57 a 82. 2007; Escobedo, Martín y Prospitti, Agustín “Estudio de las prácticas sindicales de los trabajadores petroquímicos y metalúrgicos en sur santafesino”, en Historia Regional N° 24. ISP N°3. Villa Constitución. pág: 47 a 64. 2006; Correa, Mauricio “El fracaso de la concepción sindical vanderista de la UOM San Nicolás en el conflicto por la privatización de SOMISA”, en Historia Regional N° 24. ISP N°3. Villa Constitución. pág: 65 a 86. 2006; Cangiano, María Cecilia “Revisión del pasado y construcción del presente. Los obreros

Otro artículo importante es el de Rodrigo Pérez Artica, de quién ya hemos tomado aportes. Allí compara los procesos económicos tras la salida de la convertibilidad en tres grandes empresas metalúrgicas: Acindar, ALUAR y Siderar<sup>11</sup>.

En los ya citados trabajos de Julia Soul encontramos una experiencia con rasgos semejantes a la que desarrollaron los trabajadores de ALUAR. La historia de Somisa, también aparentemente caracterizada por una relación donde prima el consenso por sobre la no subordinación, nos brinda elementos de interés para pensar esta historia. Soul destaca la necesidad de investigar no solamente a los obreros que luchan sino también a los que, aparentemente, no lo hacen.

En el trabajo de Correa se destaca la necesidad de pensar la política de la UOM<sup>12</sup> ante la conflictividad social, su situación de “paradigma” del sindicalismo vandorista y el tipo de relación que entabló con las bases obreras y el empresariado. Para el autor es clave la relación de tensión entre la dirección de la UOM y las seccionales poderosas, que suelen tensar los grados de autonomía que una conducción muy centralizada busca reducir al mínimo. En el caso de ALUAR se produjo un intento de conducción alternativa al de la dirigencia nacional, aunque no logró resultados favorables a mediano plazo. No consiguieron generar espacios de autonomía financiera y/u organizativa, como sí pudieron hacerlo, por momentos, las seccionales de Villa Constitución y San Nicolás.

### **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 atención a la conformación de esos grupos obreros en tanto colectivos laborales. Siguiendo trabajos pioneros de Juan Carlos Torre<sup>13</sup>, ellos 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*

---

*metalúrgicos de Villa Constitución y el menemismo, 1989-1992*”, en Historia Regional N° 24. ISP N°3. Villa Constitución. pág: 175 a 195. 2006. 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 y porque abordan otro tipo de debates.

<sup>11</sup> 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).

<sup>12</sup> Unión Obrera Metalúrgica.

<sup>13</sup> Torre, Juan Carlos “*Los sindicatos en el gobierno 1973-1976*”, CEAL, Bs. As. 1983.

*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.”<sup>14</sup>*

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 lo comenta uno de nuestros entrevistados, Fernando<sup>15</sup>:

*“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 trabajador jugaba un papel central en el proceso productivo, fue clave en la etapa inicial y fue siendo reemplazado con la maquinización progresiva. Otro de los entrevistados, Héctor<sup>16</sup>, trabajaba en una especie de molino de carbón (para confeccionar los ánodos para las cubas) que accionaba a través de su fuerza. Nos cuenta parte de su 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*

---

<sup>14</sup> Escobedor y Prospitti, *Op. Cit.* 2006. p. 55.

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> 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.

*fuimos aprendiendo lo que era negro y lo que era blanco. Y acá se formaron comisiones internas de delegados muy importantes.”*

Se buscaba entonces a ese trabajador sin experiencia para poder controlarlo y garantizar su fidelidad. Pero en la cita se muestra que poco a poco fue creciendo la resistencia y a través de ella se fue conformando una experiencia colectiva entre los trabajadores de ALUAR, personificada en esas comisiones internas que se empezaron a organizar durante la dictadura. De allí surgieron los primeros procesos de lucha, aún ante la amenaza de la represión. Nos cuenta Gerardo<sup>17</sup>:

*“... 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 invocaba 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. 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, fueron, pese a todo, desarrollando una experiencia que les permitió avanzar en conciencia y organización.

### **Los primeros años de los ‘90**

El modelo empresarial siguió siendo clave durante los años ‘90 para evitar los conflictos o para que estos no llegaran a medidas de fondo. Es un sistema de control del trabajo

---

<sup>17</sup> 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.

que definimos como “paternalista”<sup>18</sup>, donde la empresa se presenta como protectora del trabajador y articuladora de todos los ámbitos de su vida: desde el trabajo, a la escuela de los hijos, la vivienda, los clubes de deportes, la asistencia en salud, etc<sup>19</sup>.

Se apuntaba a una profunda identificación del trabajador con la firma, cuyo desarrollo no debía ser perjudicado ya que se perjudicarían ellos mismos. Esto se hizo aún más fuerte en ALUAR por la incidencia de la empresa en la vida económica, política y social de Puerto Madryn.

La experiencia de ganar la conducción de la seccional a mediados de los ‘80 no logró, quizás por la fuerza de la conducción nacional o por la falta de preparación de los que luchaban por otro modelo sindical, consolidarse como un proyecto alternativo, como conducción de una estrategia obrera distinta a la que representa la dirección de la UOM. 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 realizó 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 nos cuenta 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 hubo algunas medidas de fuerza, pero sin contundencia. Especialmente hubo paros nacionales convocados por la UOM, como en julio de 1990, reclamando

---

<sup>18</sup> 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.

<sup>19</sup> 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 “paternalista”, marcando luego un quiebre en este modelo.

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.

La empresa tuvo la capacidad de funcionar como un ámbito aparentemente aislado, donde no ingresaba el alto grado de conflictividad vivido 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*"<sup>20</sup>. Si bien en el planteo apareció 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 resistencia en el marco de una estrategia de reformismo burgués<sup>21</sup>.

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)<sup>22</sup> y nosotros sostenemos que hay una derrota en la región que se observa especialmente entre los textiles<sup>23</sup>, Mauricio Correa marca la derrota obrera en Somisa, en octubre de 1991 (aunque para él es la derrota de la estrategia vandorista). Los trabajadores de Somisa no lograron imponer ninguno de los puntos inicialmente defendidos y sólo consiguieron algunas mejoras en las indemnizaciones.

---

<sup>20</sup> Diario Jornada, 2/10/91, declaración de integrante Comisión Interna de ALUAR, p. 10.

<sup>21</sup> 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 N° 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.*"

<sup>22</sup> 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)", *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 *V Jornadas de Sociología de la UNLP* –en CD. 2008.

<sup>23</sup> Ver Pérez Álvarez, Gonzalo "Lucha y memoria obrera en el noreste del Chubut. Una aproximación desde la fábrica Modecraft 1990-1991" en *Historia Antropología y Fuentes Orales*, N° 41, Barcelona, España. pp. 25 a 48. 2009.

En 1992 la UOM convocó nuevos paros nacionales reclamando aumento. Estas medidas 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 profundo proceso de deterioro de la estructura económica y social y la pauperización que estaban sufriendo los trabajadores<sup>24</sup>. 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 convocó a los empresarios de la región a plegarse a la medida. Hubo críticas a la flexibilización laboral, a 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 que pudiera armarlos de mejor manera para enfrentar las medidas que impulsaba el dominio del capital financiero en contra de sus condiciones de vida. Así se vivía el paro nacional desde Fernando: *“siempre el paro nacional se vivía como un paro nacional viste, 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 planteó a los empleados que acepten una rebaja de salarios de alrededor del 25% que afectaría a la totalidad de los

---

<sup>24</sup> 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).

930 trabajadores. Argumentó que esta propuesta era la única posibilidad de resolución sin que haya 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 para generar una profunda reconversión productiva, proceso relacionado 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 tenés que hacer medidas de fuerza muy fuertes.”*

Para nosotros aquí se desarrolló 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, necesitó entonces desarrollarse centralmente en profundidad<sup>25</sup>. 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 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 ajuste. El dirigente de la seccional (Vicente Jara) negó las versiones de que había un acuerdo de la UOM con ALUAR. Parece claro que se trataba de un caso testigo, parte de un plan general para imponer la rebaja en las grandes industrias del país. Se expresaron en apoyo al descuento el ministro Cavallo, el presidente de la UIA<sup>26</sup> y hasta la conductora Mirtha

---

<sup>25</sup> “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.)

<sup>26</sup> Unión Industrial Argentina.

Legrand que, en uno de sus clásicos almuerzos televisivos, reclama un “gesto” a “los sindicalistas”.

En diciembre se realizó una movilización que logró importante repercusión social, siendo 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"*<sup>27</sup>.

Se abrió una larga pausa donde la UOM negoció ante la Subsecretaría de Trabajo sin realizar medidas de protesta. Es un período de fuertes discusiones internas, que recién se cortó el 12 de enero, cuando los trabajadores informaron que en la asamblea se resolvió rechazar el descuento salarial. La empresa anunció el despido de veinticuatro trabajadores. Se convocó a una manifestación y el total quite de colaboración para el día siguiente. El 19 de enero el número de despidos ascendía a cuarenta y uno. Más de quinientos trabajadores se movilizaron desde ALUAR hasta la plaza central de Puerto Madryn. Asistió a la movilización el secretario de organización de la UOM nacional, Gregorio Minguito. La medida tuvo cobertura y repercusión nacional. En ella hubo críticas a la dirección de la CGT, entre ellos al líder de la UOM, Lorenzo Miguel, quien pocos días antes había salido en televisión jugando al golf con Carlos Menem<sup>28</sup>.

Menem se pronunció sobre el tema afirmando que era 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 eso implique despidos o descuento salarial.

Son significativas las declaraciones de los dirigentes sindicales, quienes dan por hecho el despido de los trabajadores, afirmando que *"...se le dijo no a la rebaja salarial del*

---

<sup>27</sup> Diario Jornada, 4/12/1993, declaraciones de Carlos Maestro, p. 8.

<sup>28</sup> 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 dirección 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 vanderista, 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 negocia el conflicto que aquí trabajamos.

25% aunque vengan los despidos"<sup>29</sup>. Minguito afirmaba que el plan de convertibilidad era exitoso y planteaba 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 volvieron a reivindicar que lograron frenar el plan de rebaja de sueldos. El intendente de la ciudad afirmó que ALUAR “es una empresa humanitaria” y que él se “hubiera quedado piola”<sup>30</sup> si le descontaban el salario. Pocos días después planteó 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 despedido se presentó como opositor a la conducción de la UOM y afirmó que “el gremio no hizo absolutamente nada”, y que “ALUAR no esta en crisis, esta diseñada para elaborar 140000 toneladas anuales y actualmente esta sacando 180000”. Para él era “inaudita” la decisión de una movilización mientras hubiera gente despedida.<sup>31</sup>

A partir de allí en las entrevistas encontramos que 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.”<sup>32</sup>

Pero Gerardo y la mayoría de la agrupación opositora se oponían a la postura que antes nos planteaba Héctor de aceptar el descuento. Para Gerardo “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 frenó un proyecto que probablemente hubiera seguido en

---

<sup>29</sup> Diario Jornada, 19/1/94, declaración de Vicente Jara, secretario general UOM local, p. 15.

<sup>30</sup> Diario Jornada, 19/1/94, declaración de Victoriano Salazar, intendente de Puerto Madryn, p. 15.

<sup>31</sup> Diario Jornada, 20/1/1994, declaraciones de Oscar Castro, p. 9.

<sup>32</sup> 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 1° de marzo de 1967” (Op. Cit. 2009. p. 16).

todas las grandes industrias. El conflicto se dio en un momento de inflexión en el proceso de rebelión<sup>33</sup> de la clase obrera, a pocos días del santiagazo<sup>34</sup> que expresó el comienzo de un período en que la ofensiva del capital financiero empezó a encontrar mayor resistencia, aunque siguió avanzando sobre los derechos de los trabajadores<sup>35</sup>.

El descabezamiento de la dirección alternativa golpeó profundamente a los trabajadores de ALUAR. La debilidad por la falta de aquellos 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 apareció el miedo. La situación de los que “quedaron afuera” reforzaba el miedo de los que todavía estaban “adentro”. La desocupación funcionó como disciplinamiento y como una forma de terror social.

Hacia adentro de ALUAR lo que continuó fue de derrota. Comenzó 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 investigan Cangiano y Soul. El trabajo de Cangiano, centrado en Villa Constitución, muestra cómo en 1989 se pasó a lo que llama una “gerencia de línea dura”: *“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”*<sup>36</sup>

En el trabajo de Soul de 2007 se hace hincapié en la figura de que tras la privatización de Somisa se sintió la irrupción de la mano del patrón en la fábrica: *“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*

---

<sup>33</sup> 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 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.

<sup>34</sup> Cotarelo, María Celia “El motín de Santiago del Estero. Argentina, diciembre de 1993”; en *PIMSA DT N° 19*, Bs. As. 1999.

<sup>35</sup> Iñigo Carrera, Nicolás y Cotarelo, María Celia “Algunos rasgos de la rebelión en Argentina 1993-2001”, en *PIMSA DT N° 49*, Bs. As. 2004.

<sup>36</sup> Cangiano, *Op. Cit.* 2006. p. 180.

*trabajadores como 'la irrupción del patrón en la planta' y está directamente relacionada con el carácter privado de la gestión*"<sup>37</sup>

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 informó que en el ejercicio logró una ganancia superior a los 100 millones de dólares, exportando el 70% de su producción, y anunció que ampliaría en un 40% su capacidad productiva. Logró recomponer la rentabilidad con la reducción del 30% de su personal (por despidos y retiros voluntarios), la reconversión del proceso productivo y el asegurarse la provisión de energía barata a largo plazo.

Como una parte más del proceso, en junio de 1996 se firmó un acuerdo de ALUAR con la UOM que avanzó en la precarización y la quita de derechos de los trabajadores. Así 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 sabes si pasas de una categoría a la otra."*

Si bien por fuera de la fábrica la rebelión social crecía (cortes de rutas, huelgas generales)<sup>38</sup>, hacia adentro la derrota era aún muy fuerte. El proceso de reconversión productiva amerita otra investigación en mayor profundidad. También nos aporta Fernando que: *"Cuando 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

---

<sup>37</sup> Soul, *Op. Cit.*, 2007. p. 37.

<sup>38</sup> 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*, CLACSO, Bs. As. 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, Nicolás "Las huelgas generales, Argentina 1983-2001: un ejercicio de periodización", PIMSA DT N° 33, Bs. As. 2001. p. 13.)

producción. Estamos ante un avance del régimen de gran industria y de la reorganización del proceso productivo. Aquello que la mirada del sentido común y de muchos investigadores ha clasificado como *desindustrialización*, se 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: “...*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.*” Por eso propone utilizar “*la expresión de reestructuración productiva como alternativa a la de desindustrialización*”<sup>39</sup>. 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.*”<sup>40</sup>

### **Ampliación y conflictos: 2005 y 2007**

Hasta los conflictos de 2005 y 2007 es poco lo que pasó en términos de protestas y organización de los trabajadores. Hubo 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 aumentos de sueldos, esto, que implicaba una rebaja salarial, era sentido por muchos como un factor de estabilidad ante el desastre que observaban en otras empresas de la región.

En diciembre de 1996 ALUAR anunció el proyecto de ampliación de su planta. Durante marzo de 1997 se produjeron algunos conflictos por la reestructuración tecnológica que realizaba la patronal. Como lo veíamos se avanzaba en la multiplicidad de tareas, el recargo de trabajo y la asignación de tareas del antiguo personal de categoría superior sin aumento salarial. Flexibilización y quita de derechos en el avance de una gran empresa sobre su propia fuerza trabajo ocupada.

Para marzo del 2001 ALUAR destacó que con su ampliación estaría entre las plantas más grandes del mundo. La nota, de más de una página, fue publicada como publicidad

---

<sup>39</sup> Simonassi, *Op. Cit.* 2006. p. 74

<sup>40</sup> Soul, *Op. Cit.*, 2007. p. 38.

en ambos diarios de la región. Allí aclaraba que la obra de interconectado Choele Choele–Puerto Madryn se necesitaba 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 fines de 2002 el aluminio pasó a ocupar el segundo lugar entre los productos exportados por Chubut detrás solamente 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 empezó 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 aparece en muchos trabajadores más antiguos. Esto será un factor de transformación en la contundencia de las medidas que decidieron realizar.

A fines de abril del 2005 comenzó una huelga general reclamando un aumento salarial del 50%. La medida respetó las actas esenciales. Según estas actas se deben mantener guardias en las cubas electrolíticas ya que por ser un sistema de producción continua la no asistencia puede implicar la solidificación del aluminio y la inutilización de las cubas. Tras cuatro días el 2 de mayo se levantó la medida y la UOM acordó un aumento del 28%. Sin embargo este aumento no se tradujo en lo concreto y además los obreros antiguos pasaron a cobrar por encima del mínimo no imponible para el impuesto a las ganancias.

Para entender la contundencia de las medidas adoptadas en el paro del 2007 debemos comprender que el malestar se venía acumulando desde ese 2005. El aumento prometido no había sido tal por varias “trampas” 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, resolvió en asamblea realizar un paro general desde el 8 de junio en reclamo de una recomposición del 45%, mientras la empresa ofrecía un 12%. Los trabajadores realizaron piquetes a los cinco portones de acceso, tanto a la planta central como a las dos de semi elaborados y a Transpa, la distribuidora de energía que tiene 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 UOCRA<sup>41</sup> 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 llevarían al cierre de ALUAR. La conducción nacional de la UOM aceptó la conciliación, mientras los trabajadores la habían rechazado en la asamblea de Puerto Madryn. Junto a esto la UOM nacional amenazó quitar los fueros a los delegados de ALUAR si no acataban la decisión.

La huelga comenzó a flaquear 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 sobre la necesidad de aceptar la conciliación fue ganando espacio. 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 volvió 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 de 2007 expresó elementos semejantes a otros tres procesos significativos que relevamos para la región en 2005: la huelga pesquera, la toma universitaria y la huelga docente<sup>42</sup>. La huelga de ALUAR de 2005 fue 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 enmarcó en la continuidad del 2005 y fue 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

---

<sup>41</sup> Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina.

<sup>42</sup> 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*, N° 2, Mar del Plata, 2009. pp. 171-183.

otra actitud hacia la patronal y hacia la dirigencia sindical tradicional. Son rasgos que van en la línea de que algo ha cambiado después del 2001. Abonan, además, conclusiones semejantes a las que desarrolló Paula Klachko<sup>43</sup>. 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 sostener una estrategia que fuera más allá del reclamo corporativo.

Estos conflictos expresaron 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 marcaron, tras años de ofensiva de la patronal, el intento de quebrar el sentido del proceso y recuperar su antiguo nivel de vida.

Se marcó durante la huelga la división entre dos grupos de obreros: los más antiguos en la planta, anclados a la vieja relación paternalista, que veían a la fábrica como algo 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 empresa. Por otro lado los más jóvenes no manifestaban ningún tipo de identificación con ALUAR. Para ellos era un trabajo más, donde no recibían un sueldo tan superior a otros y además sufrían peores niveles de insalubridad y riesgo.

Estos trabajadores jóvenes estaban decididos a tomar medidas contundentes y enfrentar a la patronal y la conducción sindical. Fueron los que votaron el rechazo de las actas esenciales y la no aceptación de la conciliación. Sin embargo se evidenció la falta de experiencia 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.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Klachko, Paula "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 la autora logra demostrar que, durante el ciclo de rebelión que se desarrolla en Argentina en los años '90, se realiza a nivel nacional un proceso de acumulación de experiencias que hace posible la conformación de una fuerza social con un potencial cuestionador de algunos aspectos del orden social vigente.

<sup>44</sup> Ver Svampa, Maristella "Identidades astilladas. De la patria metalúrgica al heavy metal", en: Svampa, M. (ed.) *Desde abajo. La transformación de las identidades*, UNGS/Biblos, Bs. As. 2000.

En el conjunto de los trabajadores se denotó que si bien hubo un fuerte rechazo a la conducción sindical, no lo hubo hacia sus estructuras orgánicas. De hecho la dirección del proceso quedó en manos de la Comisión Interna, que sí era respetada y valorada por los trabajadores. Pero en definitiva el hecho fundamental para quitar fortaleza a la huelga fue la falta de apoyo de la UOM. Los trabajadores no veían posible poder derrotar a ALUAR sin el acompañamiento de su gremio.

### **Algunas reflexiones finales**

Los trabajadores de ALUAR nunca lograron quebrar el aislamiento en el que dieron sus luchas. Entre los operarios de ALUAR se creó una suerte de “comunidad ocupacional”<sup>45</sup> que impidió la articulación con otros grupos y que además los presentaba como supuestos “privilegiados” por su estabilidad laboral y por los mejores sueldos que recibían. Similar a lo que sucedía a los trabajadores de YPF<sup>46</sup>, 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 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 desarrolló a nivel general se expresó en este hecho, que funciona como una bisagra (por eso lo

---

<sup>45</sup> Tomando 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, N° 99.

<sup>46</sup> “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*, Edic. Homo Sapiens, Rosario. pp. 145 a 170. 2008. p. 162.

caracterizamos como un hito<sup>47</sup>). A partir de allí se desató la ofensiva de la patronal, consiguiendo reconvertir el proceso productivo, asegurándose un ciclo de expansión y altas ganancias, mientras se acentuó 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 logró 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 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 Puerto Madryn presentaba una estructura económica social concreta de capitalismo de estado<sup>48</sup> en enclaves<sup>49</sup>. A partir de allí los enclaves de gran producción fueron 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 empresas<sup>50</sup>.

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

---

<sup>47</sup> 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.

<sup>48</sup> 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.

<sup>49</sup> Iñigo Carrera, Podestá y Cotarelo "Las estructuras económico 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.

<sup>50</sup> 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*, Edit. Cara o Ceca, Bs. As. 2010. p. 67). Entre ellas la más favorecida fue ALUAR.

condiciones oligopólicas o monopólicas”. 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. Hubo un cambio en el sentido de la regulación y la planificación de la economía por parte del Estado a partir de que este se controló 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 buscó 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 hace a su interés corporativo y por ello se centraron en buscar vender su fuerza de trabajo en las mejores condiciones posibles. El cambio sufrido en 1994, y la sucesión de golpes recibidos en los años siguientes, 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 de 2005 y 2007. Se hizo observable allí el impacto del proceso de rebelión desarrollado durante los ‘90 y que tuvo su punto más alto en los hechos de diciembre del 2001. Ese impacto se personificó en esos jóvenes que fueron los más decididos al momento de la lucha, pero que aún no consiguieron construir una estrategia alternativa que logre organizar a los trabajadores más allá de los momentos más álgidos de algunos conflictos.