

Funcionamiento institucional y toma de decisiones en SOMISA, 1983-1989

Eduardo Gálvez

AESIAL, UBA

eduardo.n.galvez@gmail.com

(autorizado para publicación)

1. Introducción

Aquí presentamos los primeros pasos de esta investigación. Desarrollaremos entonces una primera presentación y análisis de los datos recolectados en base a una etapa inicial de recolección. Dado que sólo se ha realizado esta primera etapa de recolección, no queremos extendernos demasiado en el análisis, sino hasta el límite en que este nos permita relanzar de manera más ajustada una segunda etapa de recolección. Es por eso que preferimos presentar los datos recolectados, digamos, más directamente, dada su riqueza intrínseca y su particularidad, evitando extralimitarnos en este primer análisis. Esta primera recolección se reforzará con nuevas etapas de trabajo de terreno (nuevas entrevistas), a fin de completar y corroborar los datos acumulados hasta el momento. Sólo después de ello, realizaremos una segunda instancia de análisis más general y exhaustivo de los mismos. Por lo tanto, ofrecemos aquí una presentación de nuestra investigación, que aunque no está desprovista de análisis (como es inevitable) mantiene un tono predominantemente empírico y descriptivo.

1. a. Temática y objetivos

Nos interesa entonces abordar la temática de la toma de decisiones de parte de los funcionarios con cargos de responsabilidad en empresas estatales en contextos institucionales complejos. Con este fin se ha tomado el caso de la ex empresa estatal Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina (SOMISA). El periodo comprendido serán los años 1983-1989, es decir, el correspondiente al gobierno de Raúl Alfonsín, en un contexto de creciente desprestigio de lo estatal y en particular de su actividad empresarial, previo a la privatización de la empresa en 1992, durante el gobierno de Carlos Menem.

Específicamente tenemos por objetivo general estudiar qué era lo que tenían en cuenta los empleados con cargos de responsabilidad en SOMISA, en las dimensiones productiva, institucional, gubernamental y política, a la hora de tomar decisiones relativas a sus funciones en la empresa, entre 1983 y 1989.

Mientras que nuestros primeros objetivos específicos, cuyo período de cobertura será siempre 1983-1989, son los siguientes:

- 1) Indagar acerca de las funciones, responsabilidades y competencias en la planta de SOMISA de los empleados con cargos de responsabilidad entrevistados.

- 2) Reconstruir el lugar ocupado en la toma de decisiones por cada uno de los entrevistados en la jerarquía de mandos, responsabilidades y competencias de SOMISA.
- 3) Identificar los principales elementos productivos, institucionales, políticos y gubernamentales internos a SOMISA tomados en cuenta por nuestros entrevistados a la hora de tomar decisiones relativas a sus funciones.
- 4) Identificar los principales elementos productivos, institucionales, políticos y gubernamentales externos a SOMISA tomados en cuenta por nuestros entrevistados a la hora de tomar decisiones relativas a sus funciones.
- 5) Analizar la importancia relativa de cada uno de estos elementos para la toma de decisiones que realizaron los entrevistados.

En esta primera presentación entregamos información y análisis relacionados sobretodo con nuestros objetivos específicos. Apenas haremos algunos comentarios sobre aquello que hace al abordaje del objetivo general, puesto que sería prematuro en esta instancia temprana aventurarse a dar respuestas desarrolladas en relación al mismo.

1. b. Trabajo de terreno en desarrollo

Hasta el momento se han realizado tres entrevistas en profundidad, de extensa duración, de un poco más de 2 horas promedio, a tres ex funcionarios de SOMISA, pertenecientes cada uno a diferentes niveles jerárquicos. Dos de las entrevistas se realizaron en San Nicolás y la tercera en una localidad del conurbano bonaerense. A su vez, hemos efectuado una visita “guiada” por uno de nuestros entrevistados al Barrio SOMISA de San Nicolás y por las afueras de la planta que tiene una extensión de 530 hectáreas. Es importante señalar que no ha sido fácil lograr establecer los primeros contactos con personal que hubo tenido cargos de responsabilidad en SOMISA, porque no existen disponibles públicamente listas con los nombres de los mismos. La ausencia de esta información hizo especialmente dificultoso el comienzo del trabajo de entrevistas, a lo cual se agregó que una buena parte del personal que trabajara en aquellos años ha fallecido.

2. Algunos datos descriptivos de SOMISA

La fecha de inicio del Plan Siderúrgico Nacional, mediante la Ley 12.987, fue en 1947 es decir durante el primer gobierno de Juan Domingo Perón. Este plan ya preveía la construcción de la acería estatal, sin embargo, el primer alto horno de SOMISA no se pondrá en funcionamiento hasta noviembre 1960, durante el gobierno de Arturo Frondizi, en el contexto de la expansión de la sustitución de importaciones mediante encuadres desarrollistas con la intervención del capital extranjero.

Para darse una idea de las dimensiones que tuvo SOMISA es importante destacar que esta empresa llegó a contar con apenas un poco menos de 12.000 empleados hasta antes de iniciarse el proceso de despidos voluntarios masivos en 1991, que preparó las condiciones que permitieron su privatización en 1992. Aquella cifra se redujo a menos de 6000, tras apenas los dos años que duró la intervención que se ocupó de reestructurar la empresa¹.

Para continuar esta descripción, destaquemos que SOMISA contaba con 300 micros y 500 choferes para realizar el traslado de todo este personal (en general los operarios sin cargos de responsabilidad) que habitaba en la ciudad de San Nicolás, Ramallo, Rosario o en otras ciudades próximas. Además, dadas las dimensiones de la planta, existían también cinco líneas internas de colectivos.

Podemos también agregar que en el entorno de SOMISA se localiza un parque industrial de proveedores, en general exclusivos de SOMISA. Este sistema de proveedores de proximidad sigue funcionando así hasta nuestros días bajo la gestión de Ternium Siderar, con la incorporación de abastecedores que tienen sus dependencias directamente dentro del predio de la planta.

Dado el reciente comienzo de esta investigación y por razones de tiempo para escribir esta ponencia, no nos extenderemos más en una descripción económica e histórica de SOMISA; algo sobre lo cual trabajaremos, por supuesto, en próximas presentaciones.

2. a. El Barrio SOMISA

Para hablar de la organización de SOMISA, debemos destacar necesariamente algunas características peculiares del Barrio SOMISA en San Nicolás. En esta ponencia nos

¹ En relación a los efectos sociales y económicos del desempleo masivo correspondiente a este período se puede consultar: Rofman, Alejandro; Peñalva Susana, *La privatización de SOMISA y su impacto en la producción y el empleo en San Nicolás*, en Revista Ciclos en la historia, la economía y la sociedad, ISSN 0327-4063, Vol. 5, N°. 8 (1° SEMESTRE), 1995, págs. 55-89

extenderemos más en la información sobre el Barrio SOMISA que sobre la planta en sí, básicamente porque la información correspondiente al Barrio fue recolectada por nosotros mismos durante el trabajo de terreno, mientras que la información histórica y económica sobre SOMISA proviene de los antecedentes, y en esta etapa, esa es una información que aun estamos ordenando.

El Barrio SOMISA se construyó en las cercanías de la planta, aproximadamente a un kilómetro, para que el personal clave de la planta habitara en las proximidades, ya que las características propias de la siderurgia, cuya producción no puede ser interrumpida, a riesgo de pérdidas diarias cuantiosas, así lo exige. De modo que el barrio fue construido para que la planta tuviera por cada puesto clave un responsable de reemplazo en las cercanías de modo permanente, a los cuales se ubicaba vía “handy” o directamente se iba a buscar a su domicilio, en el caso en el que el responsable de turno de la tarea tuviera algún inconveniente que le impidiera estar presente. Por lo tanto, en el barrio vivía el personal con responsabilidades que cubre todos los cargos de los que nos ocupamos en esta investigación; es decir, desde el Gerente General hasta los Técnicos y Supervisores.

En relación al barrio, también podemos señalar que las casas fueron construidas y eran de propiedad de SOMISA, siendo usufructuadas por los empleados, y pudiendo estos solicitar cambios de vivienda, en los casos en que la familia creciera en número. Es de destacar que el barrio SOMISA estuvo organizado como un mundo social completo con prácticamente todo lo necesario para la vida económica y social de sus moradores, ya que había escuelas, centros de culto, hoteles de solteros, proveedurías y un club. Podemos también mencionar la existencia del fastuoso Hotel Colonial, en la entrada del barrio, donde se hospedaban y agasajaban a clientes, técnicos y otros visitantes extranjeros o exteriores a SOMISA.

Es muy importante también remarcar que este barrio estaba organizado jerárquicamente a partir de su subdivisión en los barrios 1, 2, 3, y 4. El barrio 1 estaba destinado a los Gerentes y Subgerentes, destacándose, allí donde el barrio comienza, la casa del Gerente General. El barrio 2 era para Jefes de Sección y Jefes de División. En el barrio 3 habitaban Jefes y finalmente en el 4 Supervisores y Técnicos.

3. Descripción de las jerarquías de los cargos con responsabilidad

Para abordar el problema de la toma de decisiones, debemos reconstruir el marco interior y exterior a SOMISA en el cual se tomaban las mismas, porque, como es natural, el mismo tiene una incidencia directa sobre ese proceso. En este sentido, nos avocamos, en primer

lugar, a recolectar información sobre el diagrama de las jerarquías de cargos de SOMISA. En el transcurso de esa indagación, fue que nos apareció información sobre los “poderes” oficiales y no oficiales actuantes en la empresa. Este segundo aspecto es tan importante como el primero, porque en nuestro primer trabajo de terreno nos encontramos con que la dinámica institucional de SOMISA estuvo muy marcada por “usos y costumbres” no oficiales, que llamaremos provisoriamente “sub-institucionales”

En relación a la jerarquía de cargos oficiales de SOMISA, una de las primeras características a señalar es que SOMISA se organizaba a partir de una estructura duplicada entre las estructuras existentes en la sede del Directorio en la ciudad de Buenos Aires (ubicada en el famoso edificio construido en acero, sobre la Avenida Presidente Julio Argentino Roca 782 -Diagonal Sur-, en pleno centro porteño) y aquellas de la planta de San Nicolás, específicamente en lo que hacía a las gerencias. Esto quiere decir que en Buenos Aires existían gerencias que se replicaban en la misma gerencia “en planta” en San Nicolás, existiendo entonces, por ejemplo, un “Gerente de Producción” en Buenos Aires y un “Gerente de Producción en Planta” en San Nicolás. Aunque no todas las gerencias, una buena parte de las mismas estaban duplicadas.

Por otra parte, en el caso de la planta, la estructura de cargos con algún tipo mayor o menor de responsabilidad, se organizaba siguiendo de manera general la siguiente línea de jerarquías:

Gerente general

Gerentes

Subgerentes

Jefes de Sección

Jefes de División

Jefes²

Técnicos y Supervisores

Hemos agregado al final de la lista la figura de los técnicos porque en muchos casos contaban con responsabilidades de mucha importancia, a punto tal que eran considerados

² La existencia de la figura de los “Jefes” por debajo de los “Jefes de Sección” y “Jefes de División” queda aun por confirmar, porque no podemos estar seguros de su existencia a partir de los dichos contradictorios de los empleados que entrevistamos hasta ahora.

parte del personal clave de la planta y por esa razón una parte del barrio SOMISA estaba destinada a la residencia de los mismos.

En relación a la historia de SOMISA, es interesante destacar que el personal técnico con responsabilidades (la gran mayoría ingenieros) en el origen de la empresa, allá por el año 1960, era casi todo de origen extranjero, específicamente norteamericano. Esto se debió a que la empresa que montó la planta de San Nicolás fue la norteamericana Armnco S.A. y a que al entender de quienes decidieron el proyecto, no existía personal con la suficiente capacitación en Argentina. El proceso de la formación de los primeros técnicos argentinos que ocuparon puesto de responsabilidad tomó un mínimo de diez años.³

3. a. Presentación de los entrevistados

El primero de nuestros entrevistados, ha sido Horacio Di Giorno, nacido en el año 1943, Licenciado en Sociología y Antropología, Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad de Campinas, Brasil. El cargo formal que ocupara en SOMISA fue el de Jefe de la División de Servicios Sociales, perteneciente a la Gerencia de Recursos Humanos, entre 1983 y 1991. Según sus propios dichos, ejercía de hecho la Subgerencia de Recursos Humanos por ausencia permanente del Subgerente oficial, quien no ejercía funciones en la empresa, por tratarse de un funcionario nombrado únicamente por sus colaboraciones políticas con el gobierno de Alfonsín. De hecho, Di Giorno nos aclaró que fue contratado explícitamente para llenar esa función vacía, gracias a su experiencia previa en el sector de Recursos Humanos en la compañía General Electric, lo cual incluyó su trabajo en Recursos Humanos, en una de las acerías de este conglomerado en el País Vasco, en España. Tras retirarse de Somisa en 1991, Di Giorno trabajó contratado de modo independiente por María Julia Alsogaray, interventora de SOMISA, para negociar los “retiros voluntarios” durante el proceso de preparación de la empresa para su privatización. Según sus dichos fue contratado para esa función porque tenía muy buena relación con la UOM de San Nicolás. Luego de eso, fue también contratado directamente por Naldo Brunelli, Secretario General de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) de San Nicolás, como Presidente de la Obra Social de ese sindicato en esa misma ciudad, lo cual corrobora sus dichos previos.

³ Consultar Gabiniz, Martín Pablo, “Aproximación a los procesos de capacitación/formación de los trabajadores siderúrgicos en SOMISA (1960-1966), en Avances del Cesor, Año X, N° 10 / 2013, ISSN 1514-3899.

El segundo entrevistado, fue Miguel Rado, Ingeniero Químico por la Universidad Nacional del Litoral, nacido en el año 1946, quien se desempeñara en distintos cargos en la planta entre 1978 y 1992, habiendo sido el de Jefe de División de Ventas en planta, el de más alto rango. Rado siguió trabajando en la planta entre 1991 y 1995 tras la toma de posesión del Grupo Techint. Luego, entre 1995 y 2001, levantó su propia empresa de ventas de “sulfato de amonio” (uno de los derivados que produce la planta utilizado en general en fertilización de suelos, rellenos de extinguidores y en curtiembres) en acuerdo con Ternium Siderar, que promovía que sus empleados levantaran su propia empresa, para realizar operaciones que Ternium Siderar no priorizaba, teniendo como uno de sus objetivos principales, disminuir el plantel de empleados de Techint.

El tercero fue Luis Alberto Mangiamelli, nacido en el año 1950, Licenciado en Trabajo Social por la Universidad Nacional de Rosario, que se desempeñó como Técnico en la Gerencia de Recursos Humanos de SOMISA en Planta entre 1978 y 1992, quien continuara trabajando en la planta hasta 1996, ya bajo la gestión del Grupo Techint, ocupando múltiples funciones principalmente logísticas, con una alta cuota de responsabilidad.

4. Características institucionales y “subinstitucionales” de SOMISA

En este apartado nos ocuparemos de profundizar la descripción del funcionamiento institucional, y de aquel que hemos dado en llamar “sub-institucional” de SOMISA, marco dentro del cuál se realiza la toma de decisiones que es nuestro principal interés estudiar.

4. a. Incuestionabilidad del empleo

Uno de los rasgos más destacados por los entrevistados fue la incuestionabilidad del empleo. Según ellos, era prácticamente imposible perder el empleo, incluso en el caso de faltas muy graves de parte de los empleados. Este hecho, como puede suponerse, tenía una multiplicidad de consecuencias sobre el funcionamiento institucional y operativo de la empresa. En primer lugar, lo cual lleva a la observación más evidente, es que el plantel del personal era excesivo, habiendo muchos empleados que, según los entrevistados, no cumplían tarea operativa alguna. Nuestras fuentes coincidieron en estimar en más o menos 2000 a 2500 el número de personas en esta condición en planta. Sin rodeos, la expresión más directa al respecto fue: “En SOMISA sobran 2000 personas”. Recuérdese que en total SOMISA empleaba alrededor de 11000 personas en la planta de San Nicolás y otras 800 en las oficinas administrativas de la ciudad de Buenos Aires, lo que pone en evidencia

la desmesura del número de personal excedente, que rondaría entonces en torno al 16 por ciento, a partir de los dichos de nuestras fuentes. A estos datos podemos agregar lo que nos dijo Di Giorno sobre la antigüedad promedio del personal de la planta, quien nos aseguró que era de 18 años. Recordemos que Di Giorno gracias a su cargo en la Gerencia de Recursos Humanos, tenía acceso privilegiado a este tipo de información.

Si bien es cierto que el exceso de personal en las empresas estatales era una tradición en Argentina (siendo, hay que decirlo, una tradición estatal en general en casi cualquier país), en el caso de SOMISA, como veremos extensamente más adelante, la enorme influencia que tenía la UOM de San Nicolás, parece elevar ese nivel por encima de la tradición señalada.

Por añadidura, esta incuestionabilidad del empleo se veía reforzada por los lazos sanguíneos existentes entre el personal, ya que, como también sucedía habitualmente en otras empresas estatales, los padres hacían entrar a SOMISA a sus hijos. Di Giorno, nos dijo: “Llegué a tener abuelo, padre e hijo trabajando”.

Para contextualizar los dichos de los entrevistados que estamos presentando, es importante remarcar que los tres han manifestado repetidas veces su posición contraria a la privatización.

4. b. Laxitud en cargos y funciones

Este exceso de personal, además de los múltiples tipos de costos que acarreaba, traía otra serie de consecuencias de importancia mayor en el funcionamiento institucional, una de ellas era que la estructura de jerarquías y cargos oficial se desfiguraba, imponiéndose una laxitud general, que producía, como mínimo, cierta confusión. Veamos un caso, por ejemplo, cuando era necesario contar con una persona con capacidades determinadas para un tarea específica, si ese cargo ya estaba cubierto por alguna de los empleados que no desempeñaban funciones o no lo hacían satisfactoriamente, debía contratarse a una nueva persona, pero nombrándola en un cargo distinto de aquel para el cual sería destinada. Según los datos que recolectamos hasta el momento, esto sucedía normalmente con los cargos con algún tipo de responsabilidad, aunque aun no hemos podido precisar con qué frecuencia o en qué cantidad de cargos, algo que tenemos por objetivo corroborar en la próxima etapa de recolección de datos. Por lo tanto, la incuestionabilidad del empleo, produce por supuesto un exceso de número en el personal contratado y el consiguiente aumento innecesario en los costos de la empresa, ambos puntos de por sí más que centrales

y determinantes en el funcionamiento de cualquier empresa; pero además llevan a una confusión en el esquema institucional de responsabilidades.

Sin embargo, deberemos corroborar en nuevas entrevistas, si no existieron otros factores que condujeron a tal confusión además de éste, ya que aparecieron algunos dichos de nuestras fuentes que señalan otros aspectos de la dinámica institucional de SOMISA, muy diferentes entre sí, que, de algún modo, también habrían podido conducir a la confusión señalada. Entre estos podemos mencionar, por ejemplo, un aspecto que parece ser positivo, como una supuesta confianza generalizada en el trabajo desarrollado por los empleados con cargos de responsabilidad, que habría permitido llevar adelante tareas útiles y necesarias en el momento adecuado sin reparar si estas correspondían específicamente a las funciones propias de cada cargo. Este “clima de confianza” habría persistido al menos hasta 1989.

4. c. Autonomía del gobierno

Algo que inmediatamente llamó nuestra atención durante esta primera instancia del trabajo de terreno, fue el escaso grado de organicidad que nuestros entrevistados le atribuyeron a la planta de SOMISA con respecto a las instancias estatales por encima de la misma. En primer lugar, en relación al Directorio de SOMISA, es decir, la instancia inmediatamente superior; y, en segundo lugar, en lo que hace al vínculo con la Jefatura de Estado. Es menester aclarar que, por supuesto, era el Poder Ejecutivo de la Nación quien tenía la potestad de nombrar a los funcionarios que ocupaban el Directorio de SOMISA; y, por lo tanto, ese directorio era la dependencia estatal responsable de canalizar las decisiones del gobierno central.

En este sentido, nuestros entrevistados tendieron a coincidir en que durante el gobierno radical, de manera general, la planta de San Nicolás tenía un grado muy alto de autonomía en las decisiones que se tomaban y en el funcionamiento productivo e institucional en general. Según lo que extraemos de las entrevistas, esta autonomía estaría basada en un importante grado de prescindencia de parte tanto del Directorio de SOMISA como del gobierno central. Di Giorno nos manifestó al respecto que “el Directorio de SOMISA era simbólico”. Según él, así fue desde 1983 hasta 1989, siendo mucho más acentuada esta situación entre 1983 y 1986. A su entender, esto último se habría debido principalmente a que el Gerente General de la Planta durante esos tres años, Julio Argentino Tifano, estanciero en su origen y “pro-militar”, era un persona muy autoritaria, que manejaba la planta como un “estanciero su estancia”. Di Giorno nos informó que Tifano, había sido

nombrado en el cargo durante el período de la dictadura cívico-militar de 1976-1983, y luego ratificado durante el gobierno de Raúl Alfonsín. Este estilo “autoritario” de conducción de Tifano, habría sido insostenible en el tiempo, llevando a su reemplazo en 1986, moderando entonces de algún modo la autonomía de la planta en relación al Directorio.

La relativa prescindencia generalizada de las instancias superiores a SOMISA tendría que ver con varias razones, la principal de ellas era que SOMISA, a pesar de los costos internos excesivos mencionados, era de todos modos una empresa superhabitaria, y por consiguiente no representaba un “dossier” prioritario para un gobierno debilitado, que debía ocuparse de muchos problemas urgentes. Entre estos figuraban, claro está, el caso de muchas otras empresas estatales cuestionadas con frecuencia por ser deficitarias. Estas críticas se dirigían a un gobierno condicionado por un problema de deuda externa importante, en el marco de las presiones de los acreedores externos por reducir el déficit fiscal y concretar privatizaciones, en el contexto global de la hegemonía creciente del neoliberalismo y la extensión de un capitalismo de predominio financiero que esos mismos acreedores promovían. A lo cual se debe agregar el contexto internacional de las reformas neoliberales de Ronald Reagan en los Estados Unidos y Margaret Thatcher en Gran Bretaña, y el fin de la guerra fría tras el derrumbe de la Unión Soviética y la caída del muro de Berlín. Pero también había factores internos que debilitaban al gobierno, entre ellos, las varias rebeliones militares con ocupamientos de cuarteles, un tema altamente sensible para un régimen democrático recientemente reestablecido; y además, a todo esto se sumaban los repetidos enfrentamientos con la Confederación General del Trabajo (CGT), encabezada por ese entonces por Saúl Ubaldini, que llevaron a la realización de 13 paros generales.

A pesar de todo lo expresado por los entrevistados acerca de que la planta de SOMISA era muy autónoma del gobierno, éstos han, sin embargo, realizado comentarios sobre la carga que significaba para SOMISA tener que articular con Fabricaciones Militares (FM), con Altos Hornos Zapla (AHZ) y especialmente con Yacimientos Carboníferos Fiscales (YCF). Ya hemos advertido sobre estas “quejas” de parte de directivos de SOMISA en relación a estas empresas en trabajos de otros colegas, en especial en lo que hace a YCF. En nuestras entrevistas también aparecieron estas quejas y se centraron principalmente en YCF, volcándose la crítica a la mala calidad del carbón de esa empresa, ya que ese carbón no mantenía temperaturas constantes, algo esencial para la aceración. A su vez, también hemos advertido previamente sobre los nombramientos políticos en SOMISA realizados durante

el gobierno de Alfonsín, de personas aparentemente incapaces técnicamente de ocupar los cargos para los que fueron nombrados y que, de hecho, no asistían a trabajar a la planta. A pesar de estos últimos comentarios, nuestros entrevistados pusieron sistemáticamente el acento sobre la autonomía de la planta en relación al gobierno nacional y a la hora de señalar algún tipo de influencia sobre SOMISA, siempre indicaron a la UOM de San Nicolás.

4. d. La situación durante los paros nacionales de la CGT

Esta relativa prescindencia gubernamental y la consiguiente autonomía en la gestión de la planta de SOMISA, tendrá un emergente muy claro en relación al último de los frentes de conflictos de gobierno recientemente señalados, esto es, los paros nacionales de la CGT. Justamente, para dar cuenta de esta autonomía de la planta, los entrevistados destacaron la particular situación que tuvo lugar durante esos paros. Según sus dichos, hubo un acuerdo no oficial, ni público entre la Gerencia de la planta y la UOM de San Nicolás para que la planta siguiera funcionando a pesar de los paros. Nuestros entrevistados nos explicaron que debido a las particularidades de la siderurgia, la producción no puede detenerse a riesgos de pérdidas altísimas (estimadas por uno de nuestros entrevistados, Mangiamelli, en 2.000.000 de dólares diarios, algo que resta corroborar). De allí la necesidad de acordar la continuación de la producción por parte de la gerencia de la planta, a pesar de los paros decretados por la CGT, de los cuales la UOM era uno de sus sindicatos más importantes. Ahora bien, este acuerdo resultaba beneficioso para la gerencia de la planta, para la UOM de San Nicolás y, sin embargo, perjudicial para el gobierno nacional. Esto era así porque desde la gerencia de la planta, a cambio de la continuación de la producción, se consentía o, por lo menos, no se obstaculizaba, la posibilidad de que los afiliados de la UOM de San Nicolás se movilizaran a las manifestaciones que la CGT llevaba a adelante en la ciudad de Buenos Aires en repudio a la política del gobierno nacional durante los días mismos de esos paros. Este acuerdo extraoficial entre la dirección de la planta y la UOM de San Nicolás pone en evidencia por sí mismo el particular modo de gestión estatal de la planta durante el gobierno de Alfonsín, posible sólo a partir de la política que hemos denominado, de relativa prescindencia del gobierno, y que como mínimo podemos considerar de falta de control y dirección de parte del Estado central, que en cuanto a la planta significó autonomía y un extraño aislamiento.

Pero, las consecuencias de ese acuerdo extraoficial no se detienen en la paradoja de que una dependencia estatal, realizara un pacto desfavorable al gobierno nacional, que se supone

que controla a esa dependencia. En efecto, este acuerdo puso en evidencia otro aspecto de la dinámica institucional (o “subinstitucional”) de la planta. El dato saliente que revela este nuevo aspecto es que la planta alcanzaba picos de producción durante las jornadas de aquellos paros nacionales. Según nuestras fuentes, eso era simple de registrar porque la producción se medía diariamente. Nuestros entrevistados nos respondieron que la razón por la cual se alcanzaban los picos de producción durante los días de paro, es porque no estaban “molestando” los 2000 o 2500 empleados sin funciones productivas, que antes hemos mencionado, ya que los mismos eran los que participaban de las manifestaciones de repudio al gobierno organizadas por la CGT en Buenos Aires. En relación a este fenómeno, hemos registrado dichos singulares de parte de nuestros entrevistados que develaban la singular dinámica institucional que destacamos. Todas las fuentes coincidieron en señalar que resultaba un problema que se supiera este dato sobre los picos de producción. Y que incluso resultaba preocupante que se viera desde las afueras de la planta todo el humo que despedían las chimeneas. En definitiva, en el tipo particular de dinámica institucional que estamos describiendo, era un problema alcanzar picos de producción y algo que debía ocultarse. Cuando está claro que considerado desde un punto estrictamente productivo, en las dinámicas institucionales empresarias tradicionales, sean estas privadas o estatales, alcanzar picos de producción tiende a ser motivo de orgullo y de amplia difusión pública.

4. e. Permeabilidad institucional de SOMISA: la influencia de UOM

Si hay un dato saliente y repetido de las entrevistas, se trata de la insistencia sobre la profunda y generalizada influencia de la UOM de San Nicolás en el funcionamiento institucional y productivo de la planta. Al respecto, los entrevistados destacaron que la UOM tenía una “influencia total” en SOMISA, que nada se podía hacer sin negociar previamente con esa organización sindical. Las expresiones en el sentido de confirmar esta potente y extendida influencia han sido múltiples y diversas. Por ejemplo, el Ingeniero Rado nos ha dicho que “La UOM ha designado Gerentes y Jefes de División”. En el mismo sentido de esta capacidad de influir sobre designaciones, el Lic. Mangiamelli, ha mencionado que Naldo Brunelli, impidió la designación de un gerente de planta de SOMISA en otro cargo en una empresa estatal, para que el mismo permaneciera en SOMISA. Mientras que Di Giorno señaló que si algún cargo jerárquico intentaba materializar alguna decisión en un sentido que la UOM San Nicolás no aprobara, simplemente ese sector se paralizaba.

La UOM San Nicolás basaba en parte su poder en el principio que hacía respetar a rajatabla de que ningún afiliado de la UOM podía perder su empleo o su cargo por ninguna razón, ni siquiera frente a las faltas más graves o más costosas para la empresa, ni tampoco en caso de responsabilidad en accidentes gravísimos que ponían en riesgo la vida de otros empleados (un ejemplo mencionado fue un conductor de una grúa de 40 toneladas que volcó el arrabio incandescente por estar tomando vino montado en la grúa). Aún más, según Di Giorno, la UOM defendía con especial ahínco a los empleados sin funciones productivas, porque eran estas personas quienes le debían mayor obediencia al sindicato, ya que era únicamente por intermedio del mismo que permanecían en sus puestos. En este punto, también se destaca la extraña dinámica institucional que se plasma en SOMISA. Es decir, pasando en limpio: el sindicato que representa a la gran mayoría de los trabajadores de la planta defendía preferencialmente a los empleados menos útiles en las funciones productivas; que incluso perturbaban el progreso productivo de la planta (como vimos anteriormente que se comprobó con la mayor producción que se registró los días de paro).

5 .Comentarios finales

Dado el momento de esta investigación, no se trata aquí de conclusiones, sino más bien de un repaso de lo expuesto hasta el momento. Hemos presentado aquí un primer informe de lo realizado en estos primeros meses de esta nueva investigación. Lo que podemos mostrar en este momento se trata más bien de una recolección parcial de información. Si bien mucha de la información es muy rica y novedosa, develándose a través de ella aspectos singulares de la dinámica institucional y “sub-institucional” de SOMISA, se trata de información que debemos “confiabilizar” con nuevas etapa de recolección. A la vez, la misma nos permite hacer una primera aproximación a la particular dinámica de SOMISA en sus aspectos productivos, institucionales, políticos y gubernamentales; pero no nos alcanza aún para armar un cuadro completo que nos permita avanzar en un análisis que cubra el problema que tenemos como objetivo principal de esta investigación, qué es la toma de decisiones, aunque sí nos allana el camino para la comprensión de ese proceso. En definitiva, nos hemos limitado aquí a presentar unos primeros datos que, aunque reveladores y sugestivos, son aun fragmentarios; y también un primer análisis acotado de los mismos, con el fin de enriquecer las próximas etapas de la investigación con las observaciones de nuestros colegas.

Bibliografía

Azpiazu Daniel, Basualdo Eduardo, Kulfas, Matías, *La industria siderúrgica en Argentina y Brasil durante las últimas décadas*, Documento de Trabajo Fetia-CTA, Buenos Aires, Diciembre de 2005.

Azpiazu, Daniel y Bisang, Roberto, *La industria siderúrgica argentina: reestructuración, competitividad e inserción en los años '90*, Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo, Septiembre de 1992, pp. 43-45.

Carminati, Andrés, “La dirección de SOMISA durante la última dictadura militar, 1976-1983. Del establecimiento de la disciplina en el trabajo al fundamento de la república democrática”, en Revista *H-industria*, Año 5- Nro. 8, primer semestre de 2011.

Castellani, Ana (Coord.), *Recursos Públicos, intereses privados. Ámbitos privilegiados de acumulación. Argentina, 1966-2000*, UNSAM Edita, Buenos Aires, 2012.

Castellani, Ana, *Estado, empresas y empresarios*. Prometeo, Buenos Aires, 2009.

Castro, Claudio, *Empresa, desarrollo energético y cambio técnico, Origen y evolución de un conglomerado empresario con ventajas competitivas en la ingeniería y la siderurgia (1921-2001)*. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, 2012.

Castro, Claudio, “Un nuevo actor siderúrgico en la Argentina de posguerra. El grupo Techint”, en *Políticas de promoción y estrategias empresariales en la industria argentina 1950-1980*, Rougier Marcelo (Director), Buenos Aires, Ediciones Cooperativas, 2007.

Gabiniz, Martín Pablo, “Aproximación a los procesos de capacitación/formación de los trabajadores siderúrgicos en SOMISA (1960-1966), en *Avances del Cesor*, Año X, N° 10 / 2013, ISSN 1514-3899.

Gálvez, Eduardo, “Los conflictos principales durante la crisis hiperinflacionaria de 1989 - 1990 en Argentina.” (Capítulo) (14 pp.) en *Gestionando la crisis. Las experiencias argentinas*, Escuela Superior de Gestión y Negocios, Lodz, Polonia, 2004. ISBN: 83-921842-4-6

Gálvez, Eduardo, “La otra crisis: Las contradicciones al interior de la elite económica argentina durante la crisis hiperinflacionaria de 1989 – 1990” (23 pp.). *Realidad Económica 203*, Buenos Aires, abril-mayo 2004.

Gálvez, Eduardo, “Divisiones y conflictos dentro de la elite empresaria argentina durante el modelo de valorización financiera”, en *Revista Trabajo y Sociedad N° 21 (NBR-CONICET)*, invierno 2013. ISSN 1514-6871.

Jerez, Patricia, *La evolución del empleo en la industria siderúrgica entre 1975 y 1994: los casos de Argentina y Brasil*. Ponencia, III Congreso Latinoamericano de Historia Económica y XXIII Jornadas de Historia Económica Mesa general 8: Historia Industrial, Octubre de 2012.

Jerez, Patricia, “La industria siderúrgica argentina y su participación en el mercado externo (1976-1990)”, en *Anuario CEEED*, N° 2 – Año 2, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2010. pp. 160-190.

López, Andrés y Porta, Fernando, *Acero, papel y petroquímicos en el Mercosur. Reestructuración industrial e instrumentos de política*, CENIT, DT n° 14, Enero de 1994. Versión electrónica en <http://www.fundcenit.org.ar/Descargas/DT14.pdf>.

Mónaco César, “Un sindicato siderúrgico: desarrollo y declive de una propuesta gremial para los trabajadores de SOMISA (Argentina, 1965-1973)”, *Amérique Latine Histoire et Mémoire. Les Cahiers ALHIM* [En línea], 26 | 2013, Publicado el 19 diciembre 2013, consultado el 10 abril 2015. URL : <http://alhim.revues.org/4711>

Rofman, Alejandro; Peñalva Susana, *La privatización de SOMISA y su impacto en la producción y el empleo en San Nicolás*, en Revista Ciclos en la historia, la economía y la sociedad, ISSN 0327-4063, Vol. 5, N° 8 (1° SEMESTRE), 1995, págs. 55-89

Regalsky, Andrés; Rougier, Marcelo, *Los derroteros del Estado empresario en la Argentina, Siglo XX*, EDUNTREF, 2015.

Rougier, Marcelo (dir.), *Estudios sobre la industria argentina. Políticas de promoción y estrategias empresariales 2*, San Isidro, Lenguaje Claro, 2010.

Rougier Marcelo; Belini Claudio, *El Estado Empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*, Buenos Aires, Manantial, 2008.

Rougier, Marcelo; Gálvez, Eduardo [et.al], *Perspectivas sobre la industria 2*, Documento de Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2014. ISBN: 978-950-29-1492-3.

Schvarzer, Jorge, “Estrategia industrial y grandes empresas: el caso argentino” en *Desarrollo Económico*, Vol.18, n° 71, Octubre-diciembre de 1978.

Schvarzer, Jorge, *Empresas públicas y desarrollo industrial*, en *Economía de América Latina*, CIDE, México, Septiembre de 1979, 3er semestre,

Schvarzer, Jorge, Papa, Javier, “La producción y la capacidad instalada en la industria siderúrgica y del aluminio: un balance de los cambios empresarios, tecnológicos y de mercado durante las últimas dos décadas” *CESPA, DT n° 7*, Buenos Aires, junio de 2005, Versión electrónica en <http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economia/-CESPA/comunicado37.htm>.

Solari Vicente, Andrés y Martínez Aparicio, Jorge, “Cambios y reestructuración de la industria siderúrgica en América Latina y México, 1980-2000” en *Aportes*, Revista de la Facultad de Economía, BUAP, año IX, n° 26, México, Mayo-agosto de 2004, Versión electrónica en <http://www.aportes.buap.mx/26.html>

Soul Julia, “De la ‘Ciudad del Acero’ al ‘Desarrollo Local’. Propuestas para una aproximación socioantropológica a las relaciones entre industria y ciudad en el caso de San Nicolás de los Arroyos” en *Avances del CESOR*, pp 173 – 196 ISSN 1514-3899. ISHIR – CESOR, Rosario, 2013.

Soul Julia, “Las relaciones capital trabajo en la industria siderúrgica. Expresión de una nueva legalidad industrial?” *Estudios del Trabajo* N° 43 pp 81 – 112. ISSN 0327 – 5744. ASET – CABA, 2013.

Soul Julia, “Interrogando al sentido común desde las relaciones de hegemonía. Aproximación antropológica a los procesos de estigmatización de trabajadores industriales” en *Dimensión Antropológica* N° 57 abril – julio 2013. ISSN1405 – 776x. INAH. México DF, 2013.

Soul Julia, “Transformaciones en las estrategias sindicales en contextos de reconversión productiva. Un estudio de caso en la industria siderúrgica” en AAVV *El Mundo del Trabajo en América Latina*, CICCUS – CLACSO, Buenos Aires, 2012.

Tizado, Javier: “Un nuevo protagonismo de las exportaciones siderúrgicas de América Latina”, en *Boletín Informativo Techint* n° 262, Marzo-abril, de 1990.

Villanueva, Roberto, *Historia de la Siderurgia Argentina*, Buenos Aires, EUDEBA, 2008.