



## Trabajo y Sociedad

Sociología del trabajo - Estudios culturales - Narrativas sociológicas y literarias

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet)

N° 40, Vol. XXIII, verano 2023, Santiago del Estero, Argentina

ISSN 1514-6871 - [www.unse.edu.ar/trabajosociedad](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad)



### Trabajadores industriales en *arreglos*: la fragmentación de un grupo obrero bajo el gobierno de la Alianza Cambiemos

Industrial workers in *arreglos*: the fragmentation of a labor group under the government of the Alianza Cambiemos

Trabalhadores industriais em *arreglos*: a fragmentação de um grupo trabalhista no governo da Aliança Cambiemos

Martina MORICONI\*\*

Recibido: 14.03.22

Revisión editorial: 23.03.22

Aprobado: 18.07.22



#### RESUMEN

El propósito de este artículo es dar cuenta del proceso de fragmentación que vivenciaron los trabajadores de la ex fábrica de Jabón Federal (La Matanza, Buenos Aires) durante el período de gobierno de la Alianza Cambiemos (2015-2019). Me centraré en las perspectivas de los protagonistas y mostraré la potencia analítica de la categoría *arreglos*, de uso frecuente en el mundo del trabajo industrial, para describir el proceso de transformación de la condición obrera en tiempos caracterizados por una fuerte ofensiva neoliberal. A partir de esta categoría será posible adentrarnos situadamente en las circunstancias que afectaron a estos trabajadores y en el abanico de pensamientos, sensaciones, temores, balances personales y tácticas que llevaron adelante para negociar o resistir el fin de la relación laboral con la empresa. La selección de algunas historias particulares será una vía privilegiada para comprender la profundidad de la reconfiguración que, en muchos casos, se vio plasmada directamente en el pasaje de trabajadores industriales a trabajadores autónomos. En efecto, se podrá ver cómo se establecen, y predominan, las relaciones individualizadas entre la empresa y los trabajadores, en un escenario de declive de la organización colectiva.

---

\* Licenciada en Ciencia Política de la Universidad de Buenos Aires. Becaria doctoral del Consejo de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Escuela de Altos Estudios Sociales - Universidad Nacional de San Martín (IDAES-UNSAM). Contacto: [martina.moriconi1@gmail.com](mailto:martina.moriconi1@gmail.com)

\*\* Este trabajo fue posible gracias al financiamiento recibido por parte de CONICET, en el marco de una beca doctoral. Agradezco a los trabajadores que han compartido conmigo sus pareceres sobre la fábrica, el trabajo, la historia y el entramado gremial. Asimismo, a Cecilia Ferraudi Curto y a Jerónimo Pinedo por el acompañamiento en el transcurso de la investigación y por sus lecturas a una versión preliminar de este texto, a Florencia Ferrari por los comentarios recibidos en el marco del Congreso Argentino de Antropología Social (CAAS) y, por último, a los/as evaluadores propuestos/as por la Revista Trabajo y Sociedad, gracias a los cuales revisé y fortalecí la estructura y el contenido del artículo.

**Palabras Clave:** Trabajadores industriales; Fragmentación; *Arreglos*; La Matanza-Buenos Aires; Fábrica *Jabón Federal*; Gobierno de Mauricio Macri

## ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the fragmentation process experienced by the workers of the former Jabón Federal factory (La Matanza, Buenos Aires) during the government period of the Alianza Cambiemos (2015-2019). By focusing on the perspectives of the protagonists, I will show the analytical power of the *arreglos* category, which is frequently used in the context of industrial labor, to describe the transformation process of the working class condition during a period characterized by a powerful neoliberal offensive. With this category we can gain a situational insight into the circumstances that affected these workers and the range of thoughts, feelings, fears, personal assessments and tactics that they carried out to negotiate or resist the end of the employment relationship with the company. The selection of some particular stories will be a privileged way to understand the depth of the reconfiguration that, in many cases, was directly manifested in the passage from industrial workers to self-employed workers. Thus, it will be possible to understand how individualized relationships between the company and the workers are established and prevalent, in a scenario of declining collective organization.

**Keywords:** Industrial workers; Fragmentation; *Arreglos*; La Matanza-Buenos Aires; *Jabón Federal* Factory; Mauricio Macri's Government

## RESUMO

O objetivo deste artigo é dar conta do processo de fragmentação vivido pelos trabalhadores da antiga fábrica Jabón Federal (La Matanza, Buenos Aires) durante o governo da Alianza Cambiemos (2015-2019). Focarei nas perspectivas dos protagonistas e mostrarei o poder analítico da categoria *arreglos*, frequentemente utilizada no âmbito do trabalho industrial, para descrever o processo de transformação da condição da classe trabalhadora em tempos marcados por uma forte ofensiva neoliberal. A partir desta categoria poderemos conhecer concretamente as circunstâncias que afetaram estes trabalhadores e seus pensamentos, sensações, medos, balanços pessoais e táticas que eles implementaram na negociação ou resistência ao término dos vínculos laborais com a empresa. A seleção de algumas histórias particulares será uma forma privilegiada de compreender a profundidade da reconfiguração que, em muitos casos, se refletiu diretamente na transição de trabalhadores industriais para trabalhadores independentes. De fato, será possível ver como as relações individualizadas entre a empresa e os trabalhadores se estabelecem e predominam em um cenário de declínio da organização coletiva.

**Palabras clave:** Trabajadores industriales; fragmentación; *Arreglos*; La Matanza-Buenos Aires; Fábrica *Jabón Federal*; Gobierno de Mauricio Macri

## SUMARIO

1. Introducción; 2. La industria y sus trabajadores bajo la gestión de Cambiemos; 3. El impacto de los *arreglos* en la sociabilidad obrera: “Nos desarmaron el grupo”; 4. Resistir el arreglo; 5. *Arreglos* conjeturales; 6. Arreglo consumado: “no entras en el esquema de producción”; 7. Despido: “Yo no soy chorro para que me apures”; 8. Reflexiones finales; 9. Bibliografía.

\*\*\*\*\*

## 1. Introducción

En estas páginas me propongo dar cuenta de la experiencia de trabajo en una fábrica de jabones del partido bonaerense de La Matanza durante el gobierno de Mauricio Macri (2015-2019) a partir de la

categoría *arreglos*<sup>1</sup>. Considero que este término de uso frecuente en el mundo del trabajo industrial permite sumergirnos en el modo en que los trabajadores atravesaron esos años ante la avanzada de la empresa, en pos de reducir el plantel obrero estable. La fábrica en la que se situó esta investigación<sup>2</sup> durante el período 2016-2020 llevaba el nombre de Alicorp y correspondía a un grupo multinacional de origen peruano; pero para los trabajadores y para gran parte de la comunidad matancera era la “ex-Jabón Federal”. A finales de 2021, Alicorp se retiró del país y la firma fue comprada por una sociedad conformada por el propio CEO<sup>3</sup>, bajo la denominación *DreamCo*.

Jabón Federal surgió a principios del siglo XX en la intersección de las hoy conocidas avenidas General Paz y Crovara (localidad de Villa Madero), y se transformó en una de las industrias más grande y más longeva del distrito. Ocupó el puesto catorce del ranking de las mayores veinte empresas y grupos familiares del país en el período 1956-75 (Barbero y Lluch, 2015). Durante la última dictadura militar, la familia fundadora, de apellido Delbene, perdió la empresa ante la puja con acreedores internos. A principios de los años ochenta la fábrica ingresó en un proceso de quiebra que duró hasta 1987 cuando apareció un nuevo dueño que la compró a un bajo monto, la reactivó y diez años después, en 1997, la vendió a una multinacional norteamericana, *The Dial Corporation*. Esa transacción implicó en un lapso de tres años (1997-2000) importantes cambios: la mayor parte del plantel obrero fue despedido, los 70 obreros seleccionados para continuar trabajando fueron trasladados a un nuevo establecimiento ubicado en San Justo (sobre Camino de Cintura, donde se encuentra la fábrica actualmente) y el antiguo edificio fue derrumbado. Los trabajadores que pasaron, en 1998, a la nueva planta debieron aceptar una merma en el salario producto de la quita de la antigüedad y de la categoría, y además se quedaron sin representantes gremiales dentro del establecimiento de trabajo. En la crisis política y económica de 2001-2002 mantuvieron el empleo y a partir de 2003, en un escenario nacional de crecimiento económico, ingresaron trabajadores jóvenes. Uno de ellos, Franco Villalba, con militancia en un partido de izquierda trotskista, el Partido de los Trabajadores Socialistas (PTS), incentivó un proceso de organización política dentro de la fábrica con el propósito de recuperar el derecho a tener delegados de planta y de mejorar las condiciones laborales. Comenzaron, paulatinamente, a organizarse de forma clandestina: se reunían en bares cercanos a la fábrica para conocerse, compartir pareceres y, luego, idear un plan para exigir la apertura de elecciones internas y presentarse con una lista. Un trabajador próximo a la jubilación, con más de treinta años de antigüedad fabril, fue la cara visible del pedido ante el

---

<sup>1</sup> La categoría *arreglos* utilizada por los trabajadores de la ex Jabón Federal refiere a un modo particular de desvinculación laboral conocida usualmente como “retiro voluntario”. Esta forma de dar fin a la relación contractual está reglamentada por el artículo N° 241 de la Ley de Contrato de Trabajo y se define formalmente como “extinción por mutuo acuerdo”. Más allá de las denominaciones, en la práctica, la empresa, en vez de despedirlos de modo unilateral a través de la notificación formal por telegrama y el pago de la indemnización, le transmite al trabajador de forma individual que quiere dar por finalizada la relación contractual y le propone iniciar una negociación respecto al monto de dinero y al tiempo de salida. El uso de este término condensa una heterogeneidad de situaciones que los trabajadores atraviesan cuando pasan a ser prescindibles para la empresa. Al atender a esta categoría, pude aproximarme a la comprensión del fenómeno de fragmentación del grupo obrero durante mi estadía en el trabajo de campo (2016-2019).

<sup>2</sup> En el marco de la investigación doctoral buscaba comprender las experiencias de los trabajadores de Jabón Federal desde una mirada procesual y, fundamentalmente, vivida durante un período temporal extenso (1960-2020). Para ello, estreché relaciones con trabajadores de esta industria de distintas generaciones. En el presente del trabajo del campo (2016-2020) me encontré con una fábrica atravesada por disputas políticas internas: el cuerpo de delegados y, en particular, uno de ellos (que había liderado el proceso de organización desde sus comienzos en 2003), polarizaba el entramado entre quienes lo seguían apoyando y quienes deseaban el final de su mandato. De esta manera, los grupos de trabajo se hallaban nítidamente diferenciados. En ese entonces, al estar centrada en comprender las distintas perspectivas sobre el proceso de politización y los modos de los grupos de vincularse con el pasado, no me permitía ver lo que los trabajadores me transmitían transversalmente: la preocupación por la coyuntura económica atravesada por los *arreglos*.

<sup>3</sup> El diario *La Nación* (5/3/2022) en el artículo “Atendido por sus dueños. Cómo dar el salto de CEO a propietario” aludió a este proceso de compraventa como novedoso: “El salto de CEO a dueño es una modalidad conocida en el mundo de los negocios como *management buy out*. Este tipo de operaciones son relativamente comunes afuera, pero existen muy poco antecedentes locales”. Enlace: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/atendido-por-sus-duenos-como-dar-el-salto-de-ceo-a-propietario-de-plusbelle-y-zorro-nid05032022/>

sindicato y la empresa; con tantos *años de fábrica* era más difícil que lo despidieran. Sin embargo, rápidamente la empresa descubrió que quien lideraba el proceso de organización era Franco, quien con sus veintitrés años ya contaba con una trayectoria militante dentro del partido. “Si tocan a uno, tocan a todos” había sido el lema sobre el cual se habían asentado y robustecido las reuniones secretas. Por lo tanto, en 2005, al instante del despido de este trabajador, sobrevino una masiva respuesta de casi la totalidad de los obreros. Paralelamente, los abogados afines al partido trabajaron en su defensa para lograr la reincorporación y la apertura de elecciones. La presentación judicial fue exitosa, Franco volvió a su puesto de trabajo, presentaron la lista “Desde abajo”, ganaron la Comisión Interna (CI) por una amplia mayoría y fueron reelegidos por seis mandatos consecutivos durante el período 2005-2017.

A la vez, pudieron anteponerse al desgaste ocasionado por un fuerte conflicto<sup>4</sup> que atravesaron a mediados de 2006, originado por el despido de un trabajador cercano al cuerpo de delegados. Este hecho abrió un escenario de confrontación que escaló con el correr de las semanas: los trabajadores respondieron con una semana de paro y, ante ello, la empresa fue más lejos y despidió a 37 trabajadores. A partir de allí, se organizó un plan de lucha votado por asamblea que implicó un conjunto de acciones por parte de los trabajadores, con apoyo de militantes del PTS<sup>5</sup>. Se montó una carpa en la entrada de la fábrica para garantizar un piquete que impidiera la entrada y salida de camiones. La empresa suspendió por tiempo indeterminado, sin goce de sueldo, a la totalidad de los obreros y proclamó el *lockout* patronal. Por su parte, en el ámbito judicial, sucedieron veinte audiencias entre las partes, hasta que finalmente se negoció la reincorporación de 16 trabajadores (quedando 22 despedidos). Tras una asamblea, los trabajadores votaron aceptar la propuesta, levantar el piquete y volver a los puestos de trabajo. Durante los casi tres meses que perduró este conflicto, la unidad dentro de los trabajadores se fue erosionando, el sindicato paralelamente aglutinó a trabajadores descontentos con el modo de proceder por parte de los delegados y por el involucramiento del PTS en el proceso. A partir de aquí el cuerpo de delegados y, principalmente, la figura de Franco se encontró con oposiciones dentro del grupo de trabajo, las cuales estuvieron latentes durante los doce años que permanecieron al frente de la representación gremial interna. En ese lapso es posible detectar momentos de importantes conquistas laborales que repercutieron favorablemente en el fortalecimiento de la CI y fueron la garantía para darle continuidad a un proyecto de sindicalismo de izquierda que tuvo como ejes involucrar a los trabajadores en la discusión sobre las condiciones de trabajo a través de asambleas, llevar adelante medidas de protesta en pos de alcanzar los distintos objetivos propuestos y generar lazos de solidaridad con otros grupos de trabajadores. Desde la perspectiva de los delegados, el horizonte de su trabajo diario en la ex Jabón Federal fue lograr que la mayor cantidad de trabajadores devinieran en simpatizantes del PTS y, en el mejor de los casos, en militantes para así contribuir al crecimiento del partido, considerado como la herramienta indicada para avanzar en la lucha de clases<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> La periodista Adriana Meyer realizó, en el diario *Página 12*, la cobertura del conflicto. Algunos de los artículos publicados: “El detonante del Jabonazo” del 22/08/2006 (Enlace: <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-71825-2006-08-22.html>) y “Jabón Federal, es un camino sin más retorno” del 26/09/2006 (Enlace: <https://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-73545-2006-09-26.html>).

<sup>5</sup> Se montó una carpa en la puerta de la fábrica para sostener un “piquete” que bloqueara la entrada y salida de camiones, se involucró a las familias de los obreros en las acciones de lucha, a través de la conformación de comisiones, se llevaron a cabo cortes en la Avenida Camino de Cintura, sobre la que se encuentra ubicada la fábrica desde la mudanza de 1998, cortes en Avenida General Paz y cortes en la Avenida 9 de Julio, los militantes estudiantiles del PTS impulsaron actividades en solidaridad a los trabajadores en facultades y se organizaron fondos de lucha gracias a la solidaridad de organizaciones de distinto tipo. Parte de este proceso puede verse en un cortometraje titulado “Insubordinados: la lucha de los trabajadores de TVB, la ex Jabón Federal”, disponible en YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=T3sUM9XdHQM&t=111s>

<sup>6</sup> El conflicto de 2006 generó un intenso debate entre militantes del PTS y del Partido Obrero respecto a las militancias de izquierda en los lugares de trabajo y al modo de llevar adelante los conflictos. El PTS caracterizó este conflicto como una “derrota parcial” debido a que, a pesar de la ofensiva empresarial, pudieron mantener la CI y el compromiso de algunos trabajadores, en un contexto político nacional de dificultad para las luchas obreras por la buena imagen que tenía el gobierno de Néstor Kirchner. Por su parte, el PO refirió al resultado del conflicto como “una Olímpica derrota” y pronosticaban que la empresa en poco tiempo lograría terminar con el activismo en la planta.

La emergencia de la militancia sindical dentro de la ex Jabón Federal ocasionó movimientos en el Sindicato de Obreros Jaboneros del Oeste (SOJO)<sup>7</sup>. Un sector vinculado a la Federación de Trabajadores Jaboneros detectó la necesidad de llevar adelante un recambio de la Comisión Directiva que estaba al frente del Sindicato desde inicios de los años noventa. Había mucho malestar con la lista “Azul y Blanca” y con sus dirigentes -Ramón Paz (ex obrero de Jabón Federal) y José Fortuna- por no haber podido controlar la conflictividad en la fábrica y permitido que el trotskismo, con el liderazgo de Franco Villalba, ganase terreno. Por lo tanto, el cometido fue renovarse y en 2012 asumió una nueva lista, la “Verde y Blanca”, para dar por finalizada la etapa anterior y, desde su visión, refundar el sindicato: ponerlo al servicio del trabajador, remodelar el edificio -en estado de abandono-, incentivar la creación de comisiones internas en los demás establecimientos y, en la ex Jabón Federal, comenzar a disputarle las elecciones a la izquierda. En el caso de entramados sindicales pequeños<sup>8</sup> donde los trabajadores, los delegados, los representantes del Sindicato, de la Federación y personal de las empresas se conocen y mantienen relaciones -más o menos tirantes- en la cotidianeidad laboral, las categorías y adjetivaciones usualmente utilizadas para explicar los procesos de emergencia de activismo en los lugares de trabajo como lo son “delegados combativos” y “sindicalistas burócratas” no dan cuenta del sindicalismo realmente existente. Aquí, entre 2005 y 2012, sucedieron importantes conexiones entre dichos polos. Para poner un ejemplo de ello, dos de los trabajadores que habían conformado las comisiones internas de la lista de izquierda junto a Franco, en el 2012 eran parte de la nueva lista del Sindicato. En las elecciones del Sindicato de 2016, Franco se presentó con la lista de izquierda Bordó, pero la Verde y Blanca ganó nuevamente. Para 2017, en las elecciones internas de la fábrica la lista del sindicato fue electa y, por primera vez en doce años, la izquierda perdió. En ese entonces, Franco manifestaba cierto cansancio con la tarea gremial y buscaba direccionar todas sus acciones militantes hacia el ámbito partidario. En las elecciones siguientes, del 2019, decidieron no presentarse. Este breve recorrido por la historicidad gremial, permitirá comprender algunas de las razones por las cuales la reestructuración de 2019 fue tramitada por los obreros, principalmente de forma individual. Cabe subrayar, entonces, que los años de la Alianza Cambiemos en el gobierno nacional coincidieron, en esta fábrica, con la derrota del cuerpo de delegados de izquierda frente a una lista de la conducción del Sindicato de Obreros Jaboneros del Oeste. La etapa a la que aquí me abocaré, que puede ser comprendida a raíz de los *arreglos*, estuvo acompañada del cierre del ciclo conceptualizado tanto por los mismos delegados del PTS como por varios autores bajo el término de sindicalismo de base o sindicalismo combativo (Varela, 2014; Castillo, 2012; Scolnik, 2009).

La preocupación por el impacto de la recesión económica en la fábrica, evidenciada en la caída de las ventas, en la merma de la producción y en la predominancia de tiempo ocioso era sintetizada bajo la frase “*limpamos todo el día*”. Ante este escenario, la palabra *arreglos* comenzó a sonar cada vez más fuerte. Buscaré centrarme en ella para describir el modo en que estos trabajadores procesaron una coyuntura nacional convulsionada donde se exigían cambios en todos los órdenes y ellos -en tanto trabajadores industriales registrados- no estuvieron exentos. El modelo económico impulsado por el gobierno nacional requería nuevos trabajadores: más baratos, más flexibles, menos sindicalizados. A la par que la industria se debilitaba con la apertura de las importaciones, el aumento de las tarifas, las altas tasas para la toma de créditos y los efectos de la contracción del mercado interno, la reforma laboral copaba espacios en la agenda política y mediática. Estos temas traspasaron el interior de las fábricas y según las realidades de cada establecimiento, las perspectivas de sus trabajadores y las políticas

---

<sup>7</sup> El SOJO está emplazado desde su creación en 1947 sobre la Avenida de Los Corrales del barrio porteño de Mataderos. Desde los años sesenta, se encuentra vinculado político-ideológicamente al Comando de Organización Peronista (CdeO) una organización del peronismo ortodoxo, de fuerte corte nacionalista y militar, creada por Alberto Brito Lima.

<sup>8</sup> Nicolás Damin en un artículo publicado en la *Revista Anfibia* afirma que de los 3259 sindicatos registrados hasta 2016, 1636 cuentan con personería jurídica mientras que 1623 figuran únicamente inscriptos. De estos últimos, caracterizados por disponer de menores derechos, 650 fueron dados de alta durante la década kirchnerista. La mayoría de los cuales son sindicatos pequeños, locales de fábrica o con escaso peso. Disponible en: <http://revistaanfibia.com/ensayo/3259-gremios/>

empresarias se expresaron situadamente. En la “ex Jabón Federal”, los *arreglos* son una oportunidad para observar cómo estos cambios fueron procesados individual y colectivamente y, a la vez, permiten pensar la singularidad de la relación capital-trabajo en las empresas multinacionales.

En el primer apartado, introduciré brevemente los principales efectos de la gestión de Mauricio Macri sobre el mundo del trabajo industrial a partir de trabajos académicos recientes. Luego, me centraré en algunas historias particulares de trabajadores de la “ex Jabón Federal” para desmembrar las perspectivas variables que se encuentran contraídas bajo el uso de la categoría *arreglos*. Comenzaré, en el segundo apartado, mostrando cómo emergió paulatinamente la preocupación de los *arreglos* en un grupo de trabajadores consolidado, opositores a la CI de izquierda. Para 2017, desde la perspectiva de este grupo, la empresa solamente despedía a quienes incumplían con el trabajo, mientras que para 2019, la modalidad había cambiado y ellos mismos estaban siendo afectados por los *arreglos*: “nos desarmaron el grupo”, era el lamento que sintetizaba el avance del proceder de la empresa para reducir el plantel. A la vez, se podrán entrever los notorios cambios ocasionados en la sociabilidad obrera. Después, en la tercera sección del texto, a través de la perspectiva de uno de los trabajadores –Jaime–, se incluirá un ejemplo de resistencia al *arreglo*. Su relato en primera persona refleja: las implicancias emocionales que conlleva el saberse prescindible, el sentimiento de enojo y desconfianza ocasionado por las maniobras de la empresa para motivar su salida y, a pesar de ello, la firmeza en la defensa de su puesto de trabajo. Aquí, la cercanía de Jaime con representantes del sindicato le permitió disponer de apoyo y asesoramiento para enfrentarse a la empresa. En el cuarto apartado, mostraré cómo la preocupación de los trabajadores ante la instalación de la reforma laboral en la agenda pública y mediática se expresó en el pensamiento conjetural respecto a los *arreglos*. Es decir, la habilitación del debate sobre las necesidades y las regulaciones del mundo laboral impulsó a los trabajadores a proyectar qué podría pasar en cada uno de sus casos si la empresa los instigara a *arreglar*. Asimismo, se incluirá la voz de un dirigente sindical que refiere a las modificaciones vivenciadas con la asunción de Macri y a la estrategia adoptada por el sindicato para sobrellevar el cambio en las relaciones de fuerza: “pasar desapercibido”. En el quinto apartado, la historia de Osvaldo ilumina otro modo de afrontar la negociación con la empresa, asesorado por abogados del PTS y por un contador, tras ser perseguido por el personal del área de Recursos Humanos con la frase “no entrás en el esquema de producción”. Para este trabajador, la derrota de la CI de la izquierda abrió un escenario de fuerte ofensiva contra las condiciones de trabajo. En la sexta sección, la historia de Hugo nos permitirá comprender el contraste entre los despidos y los *arreglos* y el trato diferencial por parte de la empresa. En efecto, este artículo propone hacer foco en la riqueza de las descripciones de estos trabajadores como vía para aproximarnos a las vivencias de la condición obrera en nuestro país en tiempos de la exacerbación neoliberal. Encontraremos elementos que ayudan a explicar muchas de las transformaciones del mundo del trabajo sobre las que los científicos sociales nos hacemos preguntas.

## 2. La industria y sus trabajadores bajo la gestión de *Cambiamos*

Bibliografía especializada en el desempeño industrial argentino da cuenta que, si bien desde el 2011 comenzó una etapa de retroceso, con la gestión de Cambiamos la caída fue prominente y se plasmó en una sistemática disminución de obreros ocupados debido a distintas situaciones como quiebras, cierre de fábricas, paralización y levantamientos de líneas de producción y “racionalización” de planteles laborales: para 2019 el sector manufacturero perdió el 10% de sus trabajadores (García Zanotti, Schorr y Cassini, 2021). Durante todo el período de gobierno, la política macroeconómica fue contraria a una apuesta de corte industrial: la valorización financiera afectó directamente la inversión en la esfera productiva, el ajuste fiscal y monetario -con retracción del salario real y aumento de la desocupación- contrajo los niveles de consumo interno y la política de apertura comercial provocó el incremento de más del 10% de las importaciones industriales (Manzanelli & Calvo, 2021). En relación a la cuestión salarial, hay que tener presente en nuestro país, tal como señaló Armelino (2016), que históricamente las negociaciones colectivas han sido guiadas en la práctica por las pautas inflacionarias estipuladas por los gobiernos a partir del tipo de alianzas alcanzadas con los sindicatos y con los empresarios. Por lo tanto, mientras en el kirchnerismo preponderó “una explícita asociación entre estado y sindicatos en detrimento de los empresarios, que con matices se prolongó hasta el final” (p.4), desde los inicios del

gobierno de Macri, las posibilidades salariales dependieron “del poder de fuego de los sindicatos para salir mejor parados frente a unas cámaras empresarias explícitamente apoyadas por el gobierno para endurecer el regateo y amenazar con despidos” (p.5).

Siguiendo a López (2021), los efectos sobre la industria -aumento del desempleo, pérdida del poder adquisitivo del salario y flexibilización de las regulaciones laborales- no fueron consecuencia de malas políticas sino un objetivo explícito de la alianza gobernante desde la asunción en diciembre de 2015 ya que “la nueva ofensiva neoliberal estuvo basada en un avance sobre el capital productivo para reorganizar la dinámica de acumulación de Argentina a los nuevos senderos de la financiarización global” (López, 2021: 104). Como bien planteó Neffa (2017), los niveles de desempleo, subempleo y trabajo no registrado no fueron una preocupación del gobierno; en cambio, la baja productividad y los costos laborales devinieron en ejes enunciativos centrales. En sentido similar, Montes Cató y Ventrici (2017) al analizar las políticas laborales del gobierno de Macri, sostuvieron que éstas forman parte de un giro conservador que buscó reavivar a los sectores dominantes en perjuicio de las condiciones de los trabajadores. Tal como mostraron los autores, la ofensiva sobre los derechos se impulsó a partir de una batería de estrategias. En primer lugar, a través de modificaciones normativas que impulsaron la flexibilización y desamparo de los trabajadores, como el proyecto de Ley de Empleo Joven, que buscó precarizar la entrada de los jóvenes al mundo laboral, y la Ley de Aseguradoras de Trabajo, que intentó restringir el derecho a demandar judicialmente a las patronales ante accidentes de trabajo. En segundo, el Ministerio de Trabajo homologó convenios colectivos con nuevas cláusulas para flexibilizar las condiciones de trabajo, afectar ítems de la composición salarial y avanzar contra beneficios laborales (como se pudo ver con claridad en el convenio de los petroleros para la explotación de Vaca Muerta). En tercero, impulsaron el disciplinamiento del conjunto de los sectores trabajadores a partir de la contracción del mercado de trabajo<sup>9</sup>. Y, en cuarto lugar, obstaculizaron la actividad sindical mediante la persecución judicial para limitar tanto los niveles de conflictividad como el margen de negociación.

Desde otra perspectiva, Maceira y Feldman (2021), a partir de entrevistas a trabajadores metalúrgicos del conurbano bonaerense, mostraron cómo fue tramitado subjetivamente el avance empresario. Aquí, se puede ver que, para los trabajadores, el deterioro en sus condiciones laborales no fue producto únicamente de causales económicas sino también de alteraciones en la relación de fuerza, manifestada a través del disciplinamiento. Las percepciones de una coyuntura cambiante, impactó en las condiciones de vida y, a la vez, en las expectativas. En los testimonios de los trabajadores jaboneros citados más adelante se podrá ver sentimientos y conclusiones similares. Por otra parte, contamos con estudios enfocados en el accionar de los trabajadores para sobreponerse a la ofensiva patronal. Así, el trabajo de Arecco (2021), con entrevistas a delegados de CI combativas de Pepsico, Frigorífico Rioplatense y Praixar, mostró algunas de las respuestas por parte de los trabajadores ante las notorias modificaciones en la relación capital-trabajo. A través del caso del Frigorífico Rioplatense, donde delegados con prácticas basistas fueron reelectos con el 65% de los votos, el autor evidenció la lucha desarrollada tras el despido de 32 operarios, gracias a la cual se consiguió la reincorporación de la mitad. Sin embargo, la magnitud del conflicto en un contexto generalizado de ataque a la clase trabajadora, golpeó duramente a la organización gremial. También abordó el proceso de reestructuración que afrontaron los trabajadores de la química Praxair, ubicada en Pacheco, tras la propagación del miedo al despido luego del cierre de otros establecimientos de la empresa (Mar de Plata, Bahía Blanca, Bellavista). Aquí, si bien primó una política de reducción de personal de forma focalizada y con importantes indemnizaciones, los trabajadores de Pacheco avanzaron en una estrategia de unidad con los trabajadores de las plantas de Avellaneda, Pilar y Mendoza cuando se concretó, en octubre de 2016, la fusión global de Praxair con la alemana Lind. A su vez, sostuvieron medidas de protesta ante el despido de un trabajador en 2019. Asimismo, en este estudio, de la experiencia de Pepsico (con una CI dirigida por el PTS desde el 2007) se destacó la resistencia a la implementación de ritmos y condiciones de trabajo en perjuicio de los trabajadores previo al cierre de la planta y, luego, el plan de acción impulsado para ocupar y defender el lugar de trabajo. Finalmente, tras el desalojo alcanzado a través de

---

<sup>9</sup> Tal como señala Julia Strada (2018) sólo en el primer semestre de gestión “se registraron 112.881 despidos y suspensiones en el sector privado (en bruto), siendo 58.475 el dato de la Construcción, 46.258 en Industria” (p. 56-57).

una brutal represión policial, una de las formas para sostener la lucha fue la instalación de una carpa frente al Congreso por varios meses. Este caso fue analizado con mayor profundidad en Haidar (2020), donde a partir de una historización del entramado gremial es posible comprender las tensiones internas que atravesaron al conjunto de los trabajadores previo a la irrupción del conflicto de 2017. En otro trabajo de Arecco (2020), además de los casos ya mencionados, se incluyen las respuestas de los trabajadores de la línea de colectivo 60 durante el gobierno de Cambiemos y, a la vez, se esbozan algunas formas de resistencia durante el aislamiento decretado en la primera etapa de la pandemia por el virus Covid-19. Estos trabajos dan cuenta de valiosas experiencias de organización y lucha de los trabajadores; no obstante, para abordar el caso de la ex Jabón Federal será necesario distanciarnos de esa perspectiva ya que, como mostraré en los apartados subsiguientes, la ofensiva empresarial desplegada bajo los “retiros voluntarios”, ocurrió de forma individualizada y en ausencia de acciones colectivas manifiestas de oposición. Más que formas de resistencia, encontraremos en la voz de los obreros cuantiosos detalles para comprender el proceder de la empresa, el impacto de los *arreglos* en sus trayectorias laborales y, en efecto, la fragmentación del colectivo de trabajo.

### 3. El impacto de los *arreglos* en la sociabilidad obrera: “nos desarmaron el grupo”

La frase “nos desarmaron el grupo” la mencionó Jaime, un trabajador de 48 años con 30 años de *fábrica*, la última vez que lo visité en su casa de Laferrere en diciembre de 2019. Al grupo que se refiere es al de sus compañeros de sector en la fábrica, abocado a la producción de jabones de tocador, quienes desde años mantenían una tradición: un viernes cada tres semanas, cuando trabajaban en el turno mañana (de 6 a 14hs) se reunían a comer asados en un club cercano a la fábrica al terminar la jornada. Contaban con un asador de nivel, Ángel, quien antes de ingresar a la ex Jabón Federal en 2007, había trabajado durante 15 años como carnicero en cadenas de supermercados y era considerado un experto en el tema.

La primera vez que tuve contacto con este grupo de trabajadores fue en agosto de 2017 en un asado al que me invitaron. Lo primero que me contaron fue que la caída de la producción era muy notoria, a diferencia de otras crisis. Roberto dijo: “*siempre se trabajó bien, en plena crisis del 2001 con De la Rúa, hacíamos extras. El trabajo no recayó y si no había ventas, a la semana se levantaba de nuevo. Ahora sí, lamentablemente estamos viviendo este mal momento*”; Gabriel acotó “*un muy mal momento, está toda la planta parada, estamos pintando, colaborando, la empresa dice que hay parate por la baja de ventas*”; mientras que Roberto enfatizó “*es un momento duro, bastante duro...sucede en todo el país*”. A la vez que el 2001 para estos trabajadores significó una sobrecarga de trabajo porque los hábitos de consumo se modificaron y las segundas marcas se vieron beneficiadas, con la crisis económica del gobierno de Macri este pasaje a productos más económicos no fue suficiente para sostener la producción. En ese primer asado el *arreglo* no fue un tema central de conversación como sí lo fue el de los despidos de “*gente que ya estaba marcada*”, a la que “*se le había dado oportunidades y nunca las aprovecharon*”. Pregunté si la razón radicaba en ausencias y tanto Roberto como Gabriel me respondieron al unísono “*como vos lo quieras decir*” y sumaron algunos elementos: llegadas tarde, “*mucho médico*”, se les advertía “*ponete las pilas*” y “*no querían entender*”. Estos despidos eran vistos como merecidos debido al mal comportamiento de esas personas, en su mayoría jóvenes, que no eran responsables en el cuidado del trabajo y que, en definitiva, perjudicaban al conjunto de los trabajadores: por conductas así la empresa se ponía más firme y les quitaba “*comodidades*” como, por ejemplo, cambiar de turno entre compañeros ante alguna eventualidad. En esos asados, los trabajadores marcaron cambios como éste, más recientes, respecto al trato por parte de la empresa y otros más atrás en el tiempo cuando la fábrica se mudó en 1998.

En las palabras de Jaime, Roberto y Gabriel puede verse un tiempo histórico más largo dividido entre la nueva y la vieja fábrica. La mudanza al nuevo establecimiento implicó un quiebre en la historicidad de los trabajadores de Jabón Federal: hubo un desacople entre el campo de experiencias y el horizonte de expectativas (Koselleck, 1993). La cotidianeidad fabril mutó vertiginosamente: la empresa delimitó los tiempos de trabajo, eliminó los momentos de disfrute compartidos y emprendió una embestida contra las condiciones contractuales: “*esto no va a ser como antes*”, les dijeron los gerentes a los 70 obreros seleccionados para continuar trabajando en la nueva planta de San Justo, bajo el control de una multinacional. ¿Cómo había sido antes? A partir de las narrativas de los trabajadores



se desprenden las diferencias en el modo de habitar la fábrica. En el *viejo Federal*, el ritual de los asados sucedía dentro del establecimiento durante el turno noche, momento en el que la presencia de los jefes era escasa. Con la mudanza, en cambio, los asados y la comensalidad que los caracterizaba, tuvieron que suceder fuera de la jornada y del espacio laboral:

*Acá se perdió eso. Allá, la pasabas mejor dentro de la fábrica que afuera de la fábrica, no ganabas nada eh, pero vos adentro eras vos. Te cagabas de risa, había asado, guiso. Había gente que tenía libertad de cocinar, se hacían empanadas. Había un muchacho que estaba ahí, en el turno nuestro, que le gustaba cocinar y decía “¿Qué vamos a comer el sábado? ¿Hacemos unas empanadas?” Llevaba el picadillo, teníamos un mechero para freír, teníamos un plato de acero grueso y se ponía ahí la olla para fritar (Jaime, LaFerrere-La Matanza, 5/12/2019, entrevista realizada por la autora).*

Si comprendemos estos rituales alrededor de la comida como una revancha sobre el orden fabril, hace veinte años atrás, podemos notar cómo los trabajadores perdieron esos “momentos capitales en la vida del taller” densos de sentido colectivo, “de fraternidad cuya brevedad es saboreada con conocimiento de causa” (Beaud & Pialoux, 2015: 310). No obstante, en estas dos décadas del nuevo siglo el grupo del sector de trabajo de Jaime se afianzó, integró a los nuevos trabajadores y creó nuevos rituales fuera del espacio de trabajo. Pero no fue lo mismo: “*allá éramos una gran familia, allá se tiraba todos para el mismo lado, en cambio acá vos tiras para allá, vos tirás para acá y vos para allá*”. La memoria del *viejo Federal* -atravesada por la nostalgia y sintetizada bajo la frase “*Federal era el de antes*”- evoca la unión entre los trabajadores de toda la fábrica, donde no había diferencias entre sectores y turnos y tampoco la política gremial era un factor de escisión. Esta primera fragmentación ocasionada por la mudanza se vio notablemente profundizada luego del conflicto de 2006, mencionado en la introducción. A partir de ese conflicto, el grupo de Jaime se enfrentó con el grupo afín a los delegados de la CI del PTS por no acordar con el modo de proceder que, desde su perspectiva, propiciaba la confrontación por sí misma (“*el quilombo por el quilombo*”), para que los delegados “*escalen en el partido*”. De allí en adelante, el colectivo obrero se dividió en grupos conformados por afinidades personales y políticas. En el caso del grupo de Jaime, la unión se retroalimentaba con los momentos compartidos en los asados y partidos de fútbol, pero la recesión económica nacional, que en la fábrica tomaba la forma de *los arreglos*, en poco tiempo la erosionaría.

En el segundo asado al que asistí en diciembre de 2017, las referencias a la crisis económica continuaron y la novedad era la presencia de Martín, un trabajador que recientemente había *arreglado*, pero deseaba continuar compartiendo esos momentos. Dos años después, en la última entrevista que le realicé a Jaime, el escenario había cambiado notablemente; los *arreglos* habían aumentado:

*Jaime: hoy por hoy los que arreglaron se llevaron 2,5 millones, te los depositan en una cuenta, vas a capital [a una oficina a firmar papeles]. Los pibes que se fueron del grupo nuestro se juntaron los cuatro un poco antes, el Gitano, Pato, Acha, Muñe... todos del grupo nuestro que íbamos a comer asados. Se querían matar...iban, hablaban y se iban.*

*Martina: ¿Ellos estaban generando algún otro trabajo por fuera?*

*Jaime: Pato no tenía nada, estaba cansado del turno rotativo, sufría mucho de la cintura. Muñe se compró un camión porque todos los parientes son camioneros, esos que tienen los volquetes donde tiras la basura, todos los parientes laburan en eso, el padre también se fue a laburar ahí. No veía nunca a la nena porque laburaba sábados, domingos y no le cerraba. Pato puso toda la plata en el banco, él veía todo...compró dólares, la invirtió. Acha había comprado con la madre y el hermano un terreno en Pontevedra, estaban haciendo una pileta, una quinta. De a poquito la iban haciendo, está lindo, no tiene fecha ya, tiene todo el verano cubierto... pero bueno, nos desarmaron el grupo*

*Martina: ¿Quiénes quedaron?*

*Jaime: Siguen Ángel, el negrito José, Cachi, el gordito Juan, que también tiene los mismos años que yo, tiene dos años más (refiere años de fábrica).*

*Martina: ¿Y entró gente en aquellos lugares?*

*Jaime: No, no entró nadie, ahora hay pibes de agencia, efectivos no entró nadie. Al contrario, están echados.*

*Martina: ¿Sentís que se puede revertir ahora?*

*Jaime: La mentalidad de la empresa ya cambió, no estábamos laburando, no estábamos haciendo nada, los días que estuvimos pintando...te quedabas parado y te pintaban a vos, ya no había qué pintar.*

*Alejandra (esposa de Jaime): Y limpiar, vos pasabas por Camino de Cintura y veías algo que brillaba...baldeaban todos los días.*

*Jaime: Baldeábamos, pasábamos el trapo sobre el trapo que había pasado el otro turno. Lo que sí levantó mucho es el jabón en polvo porque la gente se había volcado al jabón líquido, pero ahora con la crisis, la gente se pasó al polvo, empezó a crecer, crecer jabón en polvo. Nos mandaban a nosotros, que estábamos al pedo, a jabón en polvo y bueno de alguna manera la pasamos...*

(Jaime, Laferrere-La Matanza, 5/12/2019, entrevista realizada por la autora)

En dos años, entonces, cuatro de diez integrantes de este grupo optaron por el *arreglo*. Dos de ellos con una trayectoria laboral similar a la de Jaime, con muchos *años de fábrica*, pero no los suficientes para estar próximos a la jubilación, y otros dos más jóvenes, que habían ingresado en el establecimiento de San Justo, luego del 2003, cuando la empresa vivió un claro crecimiento producto de la reactivación económica. Después, me enteré que otros trabajadores de este grupo también *arreglaron*. Inicialmente, me pregunté si el *arreglo* enmascaraba los despidos, qué diferencia había para ellos entre ambos términos, qué connotación adquirirían en la historicidad de la fábrica. Después, al dejarme llevar por sus historias, consideré el *arreglo* como una categoría que habilitaba visualizar las transformaciones en curso de estos trabajadores industriales. Transcurrido un tiempo, es evidente que los *arreglos* significaron un momento de quiebre en la sociogénesis de este grupo obrero (Beaud & Pialoux, 2015). A partir de las narraciones en torno a los *arreglos* aparecen los dilemas y temores que afrontaron, estaban los casos de quienes se resistían a *arreglar* como Jaime y los que encontraban allí una oportunidad para dejar atrás el trabajo industrial y buscar otro pasar económico que les permitiera más tiempo con sus familias, con sus otros lugares de pertenencia, como podía ser la práctica religiosa en el caso de Osvaldo (desarrollado más abajo).

Jaime, en el fragmento citado, diferencia los *arreglos* de quienes fueron echados y, a la vez, señala que los nuevos son “*pibes de agencia*” y ninguno queda efectivo, una tendencia de largo plazo que se profundiza. Asimismo, da cuenta que en el sector Jabón Tocador no hubo producción, entonces limpiaban, pintaban y repetían la acción las veces que se los solicitaran; cuando el sector de jabón en polvo repuntó, fueron reasignados y, así, “pasaron” los años de la recesión económica reciente. Debido a que esa charla la tuvimos en diciembre de 2019, a días de la asunción presidencial de Alberto Fernández, cuando Jaime manifestaba cierto entusiasmo, le pregunté si pensaba que con la nueva gestión la situación podría revertirse y su respuesta fue contundente: “*la mentalidad de la empresa ya cambió*”. Con seguridad marcaba un quiebre en la dinámica de trabajo que era independiente a los vaivenes de la política económica nacional y a su impacto en la producción. Le sobran ejemplos para avalar su afirmación, se explayó más de una hora en uno de los que vivió en primera persona y que le causó mucho enojo y angustia: lo incitaron a *arreglar* tras “*hacerle una cama*”, pero, como mostraré en el apartado siguiente, él no estaba dispuesto y se mantuvo firme.

“*Nos desarmaron el grupo*” fue el lamento que sintetizaba las consecuencias de los *arreglos* sobre lo colectivo. En grupos de pertenencia tan fuertes como el de Jaime, donde el sector de trabajo se replicaba fuera de la fábrica con los asados y partidos de fútbol desde hacía más de quince años, significaba todo un duelo. La interpretación de Richard Hoggart (2013) sobre las dinámicas de los grupos de la clase trabajadora permite iluminar la forma de vivenciar esta transformación por parte de Jaime. El autor afirma que estos grupos cohesivos, conformados por la cercanía y reafirmados a lo largo del tiempo, se oponen a la idea de cambio; tratan de conservarse tal cual son y de impedir que sus integrantes se vayan o sean distintos, intentando mantener las costumbres establecidas. En relación con ello, a continuación, veremos que cuando el momento del *arreglo* le llegó a Jaime, sus compañeros le pedían: “*Gordo, no arregles*”.

#### 4. Resistir el arreglo

Jaime había estado con licencia médica debido a una operación de rodilla, producto de haberse accidentado en la fábrica. Cuando tuvo el alta, un empleado de Recursos Humanos, con el que había logrado cierta afinidad a raíz de ser hinchas del mismo equipo de fútbol (de hecho, Jaime le había regalado una camiseta original de San Lorenzo), le solicitó que fuera a un Centro de Diagnóstico para que le hicieran un chequeo general y, así, evaluar el estado de salud luego de la intervención. Cuenta que, desde el inicio, le resultó extraño ese nuevo procedimiento, por lo que se lo comentó al delegado. A partir de ese chequeo, le ordenan otra intervención quirúrgica, esta vez de una hernia. A raíz de ello, estuvo varios meses más con licencia y cuando se acercó el momento de la nueva alta médica, este empleado -al que él consideraba “un compañero más”- le planteó que desde la empresa estaban ofreciendo *arreglos* a quienes tuvieran largas licencias por razones de salud: “*viste cuando vos decís ‘no, pará, qué onda, me hace sentir culpable’ y ellos me mandaron a operar de la rodilla, de la hernia, me mandaron al otro lugar que estuve más de un mes*”. De ahí que tuvo una fuerte discusión con esta persona, que reprodujo en la última entrevista:

- *Ustedes generaron esto, si yo tenía el alta de la pierna*
  - *Esto es así, la empresa ahora...*
  - *No sé si es así*
  - *De acá al viernes, háblalo con tu familia porque sino te vamos a mandar el telegrama de despidos*
  - *No, de acá al viernes no, mándame mañana el telegrama de despidos*
  - *Pero Jaime, tenés que arreglar porque te van a dar el 20%, tenés que arreglar ahora, porque sino después te van a...*
- (Jaime, Laferrere-La Matanza, 5/12/2019, entrevista realizada por la autora)

Cuando le daban cifras para cerrar el *arreglo*, Jaime respondía “*no me hables nada de plata, yo quiero continuar en la compañía*”. Agrega que “*estaba embroncado...me sentía mal*”, evaluó la situación con su esposa: “*lo pensamos, lo requete pensamos. Te comen el coco porque vos te sentís culpable de algo que...*”. Llegó el viernes y, a la vez, la pregunta:

- *Jaime, ¿ya lo pensaste?*
  - *Yo no tengo nada que pensar, yo ya hablé con vos. Vos y yo teníamos una relación antes de esto, quiero que vos seas franco y me digas si ya no hay vuelta atrás*
  - *No hay marcha atrás*
- (Jaime, Laferrere-La Matanza, 5/12/2019, entrevista realizada por la autora)

Inmediatamente, se comunicó con “los pibes del sindicato”; le dijeron que no lo iban a echar, que lo estaban presionando para que *arregle*. Le pidió a uno de ellos que lo acompañe el lunes a la siguiente a la reunión. Esta vez su interlocutor cambió por uno de mayor jerarquía y el tono de la conversación fue otro:

- *Paladino, ¿vos te querés quedar o te querés ir?*
  - *Yo en ningún momento me quise ir, me quisieron ir*
  - *Quédate tranquilo, acá el que no se quiere ir, no se va a ir*
- (Jaime, Laferrere-La Matanza, 5/12/2019, entrevista realizada por la autora)

El representante sindical dio por cerrado el tema y aclaró que Jaime aún disponía de días de licencia. Se encontraba tan angustiado que decidió pedirse, además, todos los días de vacaciones que le correspondían:

*Le digo a mi encargado que tengo el alta pero que quería salir de vacaciones "Dale, total está fulano". Claro, con todas las operaciones que tuve me cubría un muchacho. "¿Cuánto (tiempo) querés salir?" "Los 30 días que tengo". Mi puesto ya tenía otro,*

*pensaban que yo no volvía. Los pibes de adentro me decían "Gordo, no arregles". "Quédense tranquilos que yo no voy a arreglar". Ahí nos fuimos a Córdoba, le dije a Ale (su esposa) "vámonos a la mierda, que nos despeje la cabeza". Me laburaba el bocho, me enteraba porque los pibes me decían "Che, se fue éste, se fue éste, se fue el otro".* (Jaime, Laferrere-La Matanza, 5/12/2019, entrevista realizada por la autora)

Cuando Jaime regresó de sus vacaciones, el empleado de Recursos Humanos -que le "hizo la cama"- le reconoció que él no era el causante de esas licencias, le quiso llevar tranquilidad diciéndole que "la empresa de alguna manera juntó a la gente que estaba sobrando y ya no llamaría a nadie más". Jaime fue categórico "no me interesa, yo la confianza ya la perdí".

Una ingeniera a la que entrevisté en 2017, explicitó que en ese momento se encontraban "atacando el ausentismo" y los despidos eran una manera de dar un mensaje claro para los operarios que continuaban. También relató algunos de los intercambios que sucedían en las "reuniones corporativas" con los gerentes peruanos:

*"Hay cuestiones hasta legislativas que no entienden en las reuniones, cuando ellos plantean "bueno, los podemos echar". Nosotros no podemos echar a cinco flacos de planta así nomás porque la comisión interna...A ellos esta cuestión los desencaja "¡Cómo que tengo que armar una estrategia de despidos si soy la empresa!" Y te das cuenta de cuán arraigado lo tienen porque inconscientemente vuelcan la consulta. La estrategia es primero bajar dos operarios por ausentismo, al mes siguiente otros dos, al otro mes, otros dos...ir manejando esos tiempos"* (Silvina, La Matanza, 16/6/2017, entrevista realizada por la autora).

Al observar en mis registros de campo cómo los *arreglos* paulatinamente fueron convirtiéndose en un tema y desarmaron al grupo de Jaime, quedaba de manifiesto la puesta en práctica del plan de la empresa descrita por Silvina. Luego, cuando hallé en el "Informe de Sostenibilidad" de Alicorp de unos años atrás los porcentajes de los "colaboradores" (como les llaman a los trabajadores) sindicalizados y el tipo de sindicalización, las palabras de la ingeniera cobraron aún más fuerza:

*En Argentina, 68% de nuestros colaboradores son sindicalizados, y se agrupan en 5 sindicatos con los que mantenemos 7 convenios colectivo: JABONEROS, Sindicato de Trabajadores Perfumistas, • Sindicato Trabajadores de Industrias de la Alimentación, • Sindicato Obreros Químicos y Afines, Sindicato Argentino Trabajadores de La Industria Fideera. Contamos con canales de comunicación permanentes para interactuar con los grupos gremiales y sindicales. A través del constante diálogo, hemos logrado mantener un ambiente de respeto y confianza con nuestros colaboradores. En Perú nos relacionamos con tres sindicatos: Sindicato Nacional de Trabajadores de Alicorp S.A.A., Sindicato Unitario de Trabajadores de Alicorp S.A.A. y Sindicato de Trabajadores de Alicorp S.A.A. – Arequipa. El 10% de nuestros colaboradores de planta son sindicalizados. Por otro lado, en Brasil no contamos con colaboradores sindicalizados* (Informe de Sostenibilidad Alicorp, 2013: 43-44).

En Argentina la empresa tenía que vincularse con cinco sindicatos que agrupaban al 68% de los "colaboradores" (y uno de ellos es el Sindicato de Obreros Jaboneros del Oeste); en Perú, en cambio, el porcentaje de trabajadores sindicalizados es notablemente menor, el 10%, y la sindicalización en vez de ser por rama es por empresa. En Brasil, directamente ninguno de sus trabajadores se encuentra sindicalizado. Con estos tres escenarios sindicales tan disímiles es comprensible que los gerentes peruanos se sintieran "desencajados", como planteó Silvina, y se molestaran por tener que "armar una estrategia de despidos". Cabe aclarar que el fragmento de entrevista de la ingeniera pertenece a junio de 2017 cuando aún la CI pertenecía a la izquierda: "Nosotros no podemos echar a cinco flacos de planta así nomás porque la comisión interna...". Seguramente, con esa frase alertaba a los gerentes peruanos

respecto de la conflictividad que podría emerger ante despidos masivos. Tenía presente las múltiples medidas de protesta que los delegados habían impulsado desde 2005 en adelante ante los despidos ocurridos y, a la vez, para alcanzar la efectivización de una gran parte de trabajadores tercerizados, tal como sucedió en 2010 cuando conquistaron la estabilidad laboral para 100 contratados por Agencias de Recursos Humanos y, luego, en 2013, lo lograron con 29 más. Por esa razón, desde la gerencia de la planta de San Justo se recomendaba “manejar los tiempos”: “*bajar dos operarios por ausentismo, al mes siguiente otros dos, al otro mes, otros dos...*”. Los tiempos los pautaban desde arriba, sin embargo, los trabajadores desplegaban tácticas –en su mayoría en forma individual– que también jugaban con el “manejo del tiempo”.

## 5. Arreglos conjeturales

Los *arreglos* eran comprendidos en un contexto político y económico nacional; el debate que polarizó a la sociedad argentina entre los dos espacios mayoritarios, el Frente para la Victoria<sup>10</sup> y la Alianza Cambiemos, se replicaba en cada encuentro del grupo de Jaime. Pablo, uno de los trabajadores más jóvenes y de los más graciosos del grupo, en medio de las discusiones acaloradas del primer asado en septiembre de 2017, se me acercó y comenzó a señalar a algunos de sus compañeros para ubicarlos en uno u otro espacio político. Con chistes mediante, elaboró un mapa de las adscripciones político partidarias del grupo. Jaime y Ángel, el asador, eran catalogados como “fanáticos” kirchneristas; en cambio Roberto, Javier y Pedro como los exponentes del voto a Macri. Roberto y Pedro se manifestaban desilusionados: “*volver a votarlo es ser cabeza de tacho*” plantearon ante el escenario electoral legislativo que se acercaba. Javier, en cambio, se definía como “*macrista con orgullo*”. El resto, al no encarnar una postura explícita, eran eximidos por Pedro. Todos aclaraban que las discusiones eran álgidas, pero que eso no los separaba. La polarización se difuminaba cuando se trataba de la política gremial de la fábrica; los aunaba el rechazo a la CI del PTS. El voto de Roberto a Macri se anclaba en varios motivos: el enojo por el impuesto a las ganancias, el malestar que le generaban los “planeros” y la corrupción del gobierno de Cristina Kirchner. El malestar por el impuesto a las ganancias<sup>11</sup> era transversal al grupo porque sentían que las horas extras eran en vano. Ángel, el asador del grupo, que manifiesta “*haberse enamorado*” de la política con Néstor y después con Cristina, prefiere llamarlo “Impuesto al trabajo”.

*“Me están descontando del impuesto al trabajo. Sinceramente en su momento, yo cuando laburaba en Disco, se lo cobraban al gerente y al subgerente. Ahora en estos momentos estoy muy caliente con esto, el otro día hice horas extras y me descontaron todas las extras en el impuesto a las ganancias, me quería matar, gané mil pesos y me quedé un domingo trabajando ahí”* (Ángel, La Matanza, 22/12/2019, entrevista realizada por la autora)

Ángel no adjudicaba ese impuesto directamente al gobierno kirchnerista, como sí en cambio, lo entendió Roberto, quien apostó a que Macri lo modificaría. Roberto si bien compartía el discurso del gobierno respecto a la “pesada herencia” y consideraba que había cambios estructurales que impulsar, afirmaba causarle “terror” la posibilidad que se aprobara una reforma laboral: “*si llega a pasar esa cosa, me conviene arreglar ahora que me voy con buena plata en el bolsillo y después a futuro...pero me quedan 8 años*”:

*“Hoy lamentablemente yo no creo en nada. Lo voté a Macri porque dije ya “basta de todo esto”, del peronismo...Mis viejos eran peronistas al mango, ellos estuvieron vinculados en un sindicato de Eva Perón, mi viejo trabajó en el Ministerio de Trabajo en la parte de limpieza y después con el tema de la dictadura se tuvieron que alejar de todo eso porque tenían hijos. Nosotros no podíamos tener un cuadro de Perón, de nada porque*

<sup>10</sup> Devenido a partir de 2017 en Unidad Ciudadana y, posteriormente en 2019, Frente de Todos.

<sup>11</sup> En Corral y Wyczykier (2021) se puede hallar un exhaustivo análisis sobre el proceso en el que el Impuesto a las Ganancias devino un tema central de la agenda política, sindical y mediática, durante el período 2012-2016.

*ya eras guerrillero. El peronismo para mí murió. Desde Carlos Menem hasta Cristina, lo fueron matando de a poco al peronismo. Entonces hoy ya no crees en nada...a mí me gusta escucharla a Vidal, más allá que tenga un buen chamuyo o como quiera llamarlo, para mí es una mujer súper inteligente, me gusta escucharla. Ojalá cumpla con lo que está haciendo, pero con todo lo que agarraron, con todo lo que dejaron, hay que empezar de nuevo. Entonces la ligamos nosotros (...) El que venga, bienvenido sea y que haga las cosas que tiene que hacer, ahora si te dice que quiere modificar la reforma laboral, te da terror. Si llega a pasar esa cosa, me conviene arreglar ahora que me voy con buena plata en el bolsillo y después a futuro...pero me quedan 8 años... Cuando yo me quedé sin trabajo, yo estuve un año pegando vueltas con un hijo y fue bastante complicado y después te prometes a vos mismo que la próxima vez que tenga un trabajo lo vas a cuidar y eso fue lo que hice” (Roberto, Tapiales-La Matanza, 28/10/2017, entrevista realizada por la autora)*

En septiembre de 2017, la reforma laboral comenzaba a ocupar espacio en las discusiones públicas. Al mes siguiente el ministro de Trabajo, Jorge Triaca, acercó el proyecto del gobierno a la CGT y, luego, en noviembre el Poder Ejecutivo lo envió al Congreso de la Nación, pero tras la conflictividad generada por la Reforma Previsional a fines de diciembre, no fue tratado. Tal como indicó Julia Strada (2018) el intento de realizar modificaciones en el ámbito del trabajo buscó ratificar una nueva correlación de fuerzas en las relaciones laborales en contra de los sectores trabajadores ya que el proyecto incluyó: disminución de cargas patronales, la condonación de deudas previas por no haber registrado debidamente a trabajadores y modificaciones sustanciales en artículos de la Ley de Contrato de Trabajo.

De esta manera, en el caso de Roberto si bien no había recibido por parte de la empresa algún pedido para que dejara su puesto, el dilema del *arreglo*, igualmente, aparecía ante una avanzada en la legislación laboral. En coyunturas de crisis económicas, la memoria, rápidamente, revive y establece puntos de conexión con momentos similares del pasado. Roberto vinculó este presente con finales de los años ochenta, durante la crisis hiperinflacionaria del gobierno de Raúl Alfonsín: “*Cuando yo me quedé sin trabajo, yo estuve un año pegando vueltas con un hijo y fue bastante complicado y después te prometés a vos mismo que la próxima vez que tenga un trabajo lo vas a cuidar y eso fue lo que hice*”. En 2017, Roberto tenía 57 años, diez más que Jaime. Consideraba que, ante un escenario político que habilitara la reforma laboral, *arreglar* era una buena decisión, y sin embargo, aún le restaban 8 años para la jubilación. Evaluó qué le convendría en términos económicos, pareció tener la certeza que, llegado el momento de irse de la fábrica, la decisión vendría de su parte. No se imaginaba en una situación como la de Jaime, siendo perseguido por la empresa para *arreglar* con la justificación de licencias por enfermedad excesivas, porque su estado de salud era muy bueno.

Por el contrario, Carlos, un trabajador de 42 años con 14 años de *fábrica* y cercano a los delegados de izquierda, planteó: “*El tema es a dónde vas. Del 2016 para acá se fue mucha gente, que arreglaron, a otros los echaron. Hay gente que es intocable porque están ligados al sindicato, tienen como fueros. Yo me siento un cuatro de copas*”. Aquí se ve el triunfo de la exaltación de la debilidad del trabajo, el trabajador construye su subjetividad a raíz del reconocimiento de la condición de fragilidad frente a la empresa, representada bajo la frase “un número más” (Abal Medina, 2014).

Según los años de *fábrica*, el estado de salud y la relación con el sindicato cada trabajador dispone de distintas herramientas para resistirse al *arreglo*. El caso de Jaime muestra que, con décadas en la fábrica, con una historia familiar de trabajo en Jabón Federal e, incluso, con una relación de cercanía con el empleado de Recursos Humanos, no le fue sencillo sostenerse en el puesto. Su diferencial estuvo en su cercanía con los representantes sindicales, al igual que Roberto, quien también tuvo participación en la Comisión Directiva anterior. En la historia de Jaime se ve que la defensa por parte del sindicato es tan individualizada como el modo de proceder empresario para reducir el plantel obrero. A lo largo de los cuatro años del trabajo de campo, visité periódicamente el Sindicato de Obreros Jaboneros del Oeste (SOJO) y sus dirigentes me señalaron los cambios que estaban viviendo en la práctica sindical con la llegada de *Cambiamos* al gobierno. En un contexto de fuerte persecución a los sindicatos, la metodología que llevaban adelante los jaboneros para lograr buenos acuerdos siendo un sindicato pequeño fue “pasar

desapercibidos”, no expresarse en términos ideológicos y adherirse a las acciones de la Confederación General del Trabajo (CGT):

*Nosotros somos un gremio muy chico. Si bien tenemos una ideología, acá el sindicato es peronista, no tratamos ni de manejarlos ideológicamente. Si la CGT hace paro nos adherimos, intentamos pasar desapercibido, al ser chico siempre tuvimos buenas paritarias y después te atacan muchos con las homologaciones, que el Ministerio (de Trabajo) no te lo homologa, hay empresas que, por ejemplo, está el aumento salarial, está el Acta de Acuerdo, pero si no está homologado por el Ministerio no te lo pagan. Cerramos un 23%, veníamos cerrando un 34% el año pasado. Nunca nos costó tanto, estuvimos a punto de hacer una huelga. Hoy pongo un ejemplo chiquito: una empresa de 22 trabajadores, fuimos al Ministerio de San Isidro, despiden a un trabajador, pero lo despiden mal porque justo había empezado a involucrarse acá. El mismo personal nos decía cuando hicimos el Cuarto Intermedio, “no sabés cómo las empresas hoy se paran, tienen unos aires, empresas chiquitas”. El mismo personal nos lo decía: “se nos pararon de mano, son chicas” (Secretario Gremial del Sindicato de Obreros Jaboneros del Oeste, 8/2/2018, entrevista realizada por la autora).*

En el testimonio hay varios elementos que dan cuenta del cambio en las reglas de juego: la caída en el salario de un año a otro, la dificultad para alcanzar la homologación por parte del Ministerio de Trabajo, el despido a trabajadores con participación sindical y la prepotencia de las empresas (subraya que incluso las chicas) en las instancias de mediación judicial. En relación con ello, López (2021) señala que el aumento de los despidos, el deterioro salarial y la propia recesión económica impulsaron al empresariado a perseguir la incorporación de cláusulas flexibilizadoras en las negociaciones colectivas. El autor afirma que el Ministerio de Trabajo, por su parte, redujo notablemente la cantidad de convenios colectivos homologados y que la aprobación de la reforma laboral en Brasil en julio de 2017 envalentonó a las cámaras empresarias para exigir aquí modificaciones menos graduales y más prontas. Este contexto, sumado a la actitud del sindicato de “pasar desapercibido”, nos permite comprender con mayor integralidad porqué los *arreglos* se tramitaban caso por caso y no fueron politizados. Por otro lado, los delegados de izquierda para septiembre de 2017 ya habían perdido la elección interna y, tras el desgaste manifestado por los doce años de militancia gremial, buscaban abocarse de lleno a la actividad partidaria. Durante la gestión de Macri acompañaron de cerca un sinnúmero de conflictos que ocurrían en distintos establecimientos fabriles. Para ellos, en la ex Jabón Federal su tarea militante estaba, de algún modo, transitando la etapa de agotamiento, pero igualmente lucharían por sostener el puesto de trabajo. Al día siguiente que perdieron la elección, uno de ellos me dijo “el resultado expresa la realidad de la fábrica, está muy difícil discutir, no quieren pelear”.

El caso de Jaime muestra que, a pesar de la retracción sindical, la cercanía con integrantes del sindicato le permitió continuar trabajando. Por el contrario, Carlos, el trabajador que se siente “*un cuatro de copas*” cercano al grupo de la izquierda y con una pésima concepción del sindicato, se siente desprotegido. Sabe que, si el momento del *arreglo* llegara, no dispondría de recursos suficientes para sobreponerse. No obstante, a diferencia de muchos de sus compañeros de sector, corre con una ventaja: no haber participado de una demanda colectiva para trabajar de lunes a viernes 9 horas, y no 8 de lunes a sábado. Durante los 12 años que la CI estuvo a cargo del PTS, además de mejorar las condiciones de trabajo y efectivizar a trabajadores de agencia, lograron que un sector de la fábrica –de jabón en polvo– que le habían modificado el horario de trabajo, pudiera recuperar su jornada de lunes a viernes. Fue un proceso largo, con cartas documento cruzadas entre los abogados de la empresa y los abogados del Centro de Profesionales por los Derechos Humanos (CeProDH). Después de seis años de iniciada la demanda, el último fallo judicial fue a favor de los trabajadores. No obstante, con el incremento de los *arreglos*, este grupo que había salido victorioso fue foco de persecución, como podremos ver en la siguiente historia.

## 6. Arreglo Consumado: “no entrás en el esquema de producción”

Oswaldo tiene 50 años, es clarkista, ingresó al *viejo Federal* en 1990 y hasta el 2000 trabajó de lunes a sábado en turnos rotativos de 8 horas. Con el traslado de la fábrica a San Justo, el sector de Jabón en Polvo al que pertenece comenzó a trabajar 9 horas de lunes a viernes, pero en el 2008 cuando la empresa cambió nuevamente de dueños (pasó de *The Value Brand Company* a la firma peruana *Alicorp*) sus turnos volvieron a ser como antes debido al aumento en la producción. Para Oswaldo recuperar los sábados le significó poder disponer de tiempo para participar de las diferentes actividades que se desarrollaban en el *Salón del Reino de los Testigos de Jehová*. En 2018, el empleado de Recursos Humanos fue a su sector con una lista y reasignó los puestos; nombró a todos los trabajadores menos a él. Luego, lo llamaron de forma privada para decirle "*necesitamos a la dotación completa, trabajás de lunes a sábado y te pagamos el sábado como un extra, porque no nos cerrás en el esquema de la nueva producción*". Oswaldo respondió con una pregunta: "*¿vos qué haces los sábados?*" y el empleado le dijo "*Estoy en casa*":

*"Yo también quiero estar en mi casa, yo también tengo familia. Si a mí la ley me ampara en trabajar de lunes a viernes, por qué tengo que venir a trabajar de lunes a sábado, no quiero nada a cambio, ni extras, ni nada. Quiero tener libre, como lo tenés vos y lo tiene mucha gente"* (Oswaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora).

A partir de esa primera charla, lo llamaron dos veces más. Oswaldo continuó firme "*yo no lo cambio el sábado*", la respuesta por parte de la empresa también se mantuvo "*entonces no entrás en el esquema*":

*"Primero no respetaste mi antigüedad, soy el más antiguo de todos los que nombrarse, no me respetaste y ahora querés que vaya a ser el che pibe de la planta" porque quería que vaya a tocador si hacía falta, si hacía falta en recepción. "Yo tengo mi puesto, que vos me quieras cambiar por otro es tema tuyo", ahí quedó. Un día estábamos comiendo y me dicen "te están buscando de Personal". Me vuelven a decir "mire, tenemos un esquema de trabajo y usted no encaja en ese esquema" y le dije lo mismo que al otro "si usted cree que no tiene trabajo para mí, usted sabe lo que tiene que hacer, no es mi problema". Estuve tres meses sin hacer nada, iba a mi horario, tomaba mate, si estaba aburrido agarraba el clark y movía algunas cosas para divertirme yo, acomodaba los galpones, hasta que llegamos a un acuerdo. Me dicen "bueno, tenemos esto", yo venía averiguando, hablé con Vanesa, la abogada. Una vez por semana me estaban llamando "¿y pensaste cuánto querés?". Vanesa me dijo "vos no les digas un número, que ellos pongan el precio, después vos sabrás si te sirve. A vos te corresponde legalmente esto, son ellos los que se quieren sacar de encima los operarios, vos no te pongas precio". A la otra semana que me llamaron, le dije "Yo ya tengo mi número, fíjate qué tenés para ofrecer". Lo tenían todo armado porque a los 5 minutos vino con una planilla "Corresponde tanto", "Lo voy a pensar y veo", después fui y hablé con un contador "te corresponde eso, pero vos en esta situación pedí más, ¿vos te querés ir?" "Yo estoy cómodo, estoy cerca, no estoy desesperado..." Fui y hablé con este muchacho "quiero tanto" y abrió los ojos así: "eso no lo puedo decidir, voy a hablar con el Gerente". Después me llama: "Nos podemos tirar hasta tanto...", "No, pero yo quiero esto", "Bueno esperá, en un rato te llamo de vuelta" y el Gerente dice "No estaba en mis planes esto, voy a llamar a la casa matriz en Perú", supuestamente. Al final acordamos lo que yo quería, fuimos a una Escribanía al centro a hacer los papeles y me saqué un poco un problema de encima...yo sentía que me iban a perseguir, esperar que pise el palito, viste cuando ya estás en un lugar que no te quieren (Oswaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora).*



Como se lee en su relato, Osvaldo se encontró con que la antigüedad ya no era un valor, sino más bien todo lo contrario. Se negó a la polivalencia propuesta y a adaptarse al “nuevo esquema de producción”. Se asesoró con la abogada del CeProDH que defiende al grupo de trabajadores de la CI de izquierda y también buscó la opinión de un contador, aplicó los consejos de ambos: pedir más y no “ponerse precio”. Se dispuso a tensar la negociación todo lo necesario hasta que la empresa aceptara darle la cifra solicitada por él. A diferencia de Jaime, sentía que era tiempo de ponerle fin a sus casi treinta años de trabajo allí ya que de lo contrario debería soportar el recrudecimiento de la persecución por parte de la empresa.

Osvaldo a un mes del *arreglo*, describe la coyuntura económica argentina con mucha preocupación y la enlaza en una historia de crisis periódicas: “*Argentina es así, cada diez años explota, el 2001, ahora todavía no terminó de explotar, pero está muy difícil, antes la hiperinflación, antes el rodrigazo y así va tirando para atrás, constantemente, levantó un poquito y después pum de vuelta*”. Asimismo, detecta ciclos en la historia de la fábrica y a partir de una lectura política de los mismos decide el *arreglo*:

*“Veo lo que pasó en el 98 cuando nos mudamos acá al quedar cada vez menos y si mañana se sacan de encima a Franco (el delegado principal) y a ese grupo, que eran la piedra en el zapato, van a hacer lo que quieren”* (Osvaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora).

El presente de la fábrica, caracterizado por *los arreglos*, le recuerda la situación tras la mudanza de 1998, donde quedaron pocos trabajadores y, como mencioné más arriba, se vieron altamente perjudicados. Aquí, se ve cómo “la historia informa en el sentido fuerte de la palabra sobre las actitudes de los asalariados, sobre la percepción que tienen de los cambios en el taller” (Beaud y Pialoux, 2015: 32). Osvaldo plantea que hubo una alianza entre el sindicato y la empresa para que ingresaran personas que fueran obsecuentes con ellos y así lograr “desbanca” a la CI en septiembre de 2017; al momento de la entrevista le preocupa el devenir de los exdelegados al haberse quedado sin fueros y no le parece coincidencia que la empresa empezara a “achicarse” cuando ganó la comisión alineada al sindicato jabonero. Ante el deterioro en las condiciones de trabajo que avecinaba, sumado a que no encajaba en el “esquema de producción” y que, por otro lado, contaba con la seguridad de tener una inversión ya encaminada y deseaba dedicarse de lleno a la predicación, el *arreglo* fue una buena opción.

A diferencia del caso de Jaime en el que había una comunicación permanente con sus compañeros sobre el estado de situación de la negociación con la empresa, Osvaldo no puso al tanto a los trabajadores de su sector, se dieron cuenta de su salida cuando estaba juntado sus pertenencias:

*Me acuerdo muy bien del último día que fui al vestuario a buscar mis pertenencias. Ahí todos se dieron cuenta que me iba, tenía la bolsa con mis cosas. Me despedí de los muchachos, hablamos. Había uno que entró en el 2001 “¿La pensaste bien?” y nos acordábamos de otros casos “Mirá, yo creo que este es mi momento, tengo mi casa, tengo un autito y hace 5 años estoy pagando un auto, algún día voy a tener un auto 0km, básicamente tengo una sola hija que tengo que mantener, somos tres con mi esposa, estamos bien”. Había un muchacho que siempre me decía “Osvaldo, vos qué hacés acá de noche. Con 30 años de fábrica tenés que estar durmiendo en tu casa, salir a pasear”. Y después estaba este compañero que me decía “¿Osvaldo, estás seguro?”* (Osvaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora).

Después de treinta años de trabajo con turnos rotativos semanales y con la satisfacción de haber construido su casa, de haber sostenido materialmente a su familia y con la expectativa de alcanzar por primera vez la adquisición de un auto cero kilómetros, entiende que tomó la decisión de *arreglar* en el momento indicado. Me cuenta que el contador le sugirió que utilizara herramientas financieras para invertir el dinero:

*Estoy ganando mucho más sin trabajar. Es lo que pasa con las grandes empresas o adinerados, invierten y no hacen trabajar. Fabrican plata sin dar trabajo, cuando ves*

*las corridas, que sube el dólar, son diez tipos que tienen toda la plata y van jugando con eso y lo sufrimos el trabajador, la gente pobre, todo se encarece* (Osvaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora)

Además, tiene un “emprendimiento” con un amigo dedicado al transporte escolar en Laferrere. Su amigo, en los años 90, comenzó a dedicarse a la remisería y con un auto Ford Falcon llevaba a niños y niñas a la escuela. Cuando fue el traslado de la fábrica en 1998 y existía la posibilidad que Osvaldo quedara desempleado, su amigo le sugirió que, si lo despedían, con la indemnización comprara un colectivo escolar para empezar a trabajar con él. En su momento eso no sucedió, pero veinte años después cuando finalmente el *arreglo* se concretó, la propuesta seguía vigente. Con ese dinero del *arreglo* y ahorros de ambos, pudieron comprar dos transportes escolares. Osvaldo, mientras pueda, quiere ser sólo un inversor y no tener que trabajar para así poder estar con su familia, descansar y dedicarse a las actividades del *Salón del Reino*, al que asiste desde sus diez años:

*Si yo mañana necesito trabajar, lo haré. Pero sino me arreglo con un poco que me entre de ahí, otro de allá, le dedico a mi familia, puedo dormir todas las noches en casa, comemos juntos. Y como te dijo mi hija, nosotros somos Testigos de Jehová y tenemos muchas actividades, que ahora puedo hacerla los días de semana. Tenemos una acá en Ciudad Evita, yo fui toda mi vida ahí, mi hija va a ahí, mi mamá y mi hermana van ahí y yo hace tres años me casé de vuelta, mi esposa es paraguaya, yo soy hijo de padre paraguayos y estamos apoyando una de habla paraguaya en Laferrere, nos centramos, tenemos literatura en guaraní y tratamos de llegar a las personas de habla guaraní particularmente. Además, todas las mañanas dedico el tiempo a la predicación, todas las mañanas vamos con mi señora a las 7 a una parada acá en Cristianía donde va la gente a trabajar, vamos con un carrito exhibidor con literatura en varios idiomas, castellano, guaraní, quechua, y es totalmente gratuito, el que lo quiera leer se lo lleva* (Osvaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora).

Del mismo modo que Osvaldo cuenta las diferentes opiniones que escuchó de sus compañeros el día que se enteraron de su *arreglo*, a lo largo de la entrevista toma postura sobre otros casos y diferencia los *arreglos* que fueron responsablemente pensados -como el suyo- de algunos jóvenes que lo hicieron impulsivamente sin haber analizado qué destino le darían al dinero:

*Había muchachos que agarraron el arreglo y se fueron y había gente que tenía pocos años y que para mí fue impulsivo, eran jóvenes, vos después te vas enterando, la gente va comentando. Había uno que le decían Popeye, "viste que arregló, ¿sabes por qué arregló? Había sacado un préstamo en el banco, se compró un auto y viste que aumentó la tasa. Con lo que cobró, pagó la deuda en el banco y no se pudo hacer la casa* (Osvaldo, Isidro Casanova-La Matanza, 22/11/2018, entrevista realizada por la autora).

Las historias de Osvaldo y el de Jaime se asemejan en que ambos se mantuvieron firmes en sus posturas: uno para evitar el *arreglo* y continuar en la empresa y el otro para *arreglar* con un monto superior al asignado. Si bien en los dos casos se puede ver cómo los trabajadores se apoyaron en distintas redes (abogados, representantes sindicales, compañeros de trabajo, contadores) para afrontar con mayores recursos la negociación con la oficina de Recursos Humanos y con el Gerente, las acciones por parte de la empresa tienden a individualizar la relación de trabajo para restringir la participación de dirigentes sindicales y evitar acciones unificadas de los trabajadores; buscan que la primera y la única referencia sea la empresa (Delfini, Drolas y Picchetti, 2018).

## **7. Despido: “yo no soy chorro para que me apures”**

En busca de explorar aún más la diferencia entre los despidos y los *arreglos*, hallé una entrevista a un trabajador despedido en 2009, Hugo, que, al igual que Jaime y Osvaldo, había ingresado al *viejo*

*Federal* a principios de los años 90, pero a discrepancia de ellos, con el traslado de la fábrica no estuvo desde el primer momento en el grupo de operarios con “condiciones” para el nuevo establecimiento: “yo quería seguir, parece que estaba afuera porque no me dijeron nada para venir acá y después justo uno no quería venir acá y ahí me dijeron”. Cuenta que los que no siguieron “arreglaron, hablaron con ellos, les gustó y aceptaron, pero yo no me quería quedar sin trabajo”. Su esposa, Sandra, agrega que “no podía pensar en quedarse sin trabajo, cuando nosotros nos juntamos e hicimos matrimonio, yo trabajaba y él trabajaba, pero cuando yo me quedé embarazada ya no trabajé más, solo cuidaba a las bebes”. Para ellos el arreglo en 1998 no era una buena opción. Diez años después, Hugo sintió que la empresa se vengó por haber apoyado a los delegados de izquierda desde el inicio. Tras reintegrarse al trabajo luego de una operación médica, lo despidieron sin previo aviso:

*Hugo: Fue de golpe, sin saber, no es que te avisan antes*

*Sandra: ¿Querés que te diga la verdad? Se enojó porque agarró y le mandó con un guardia de seguridad a los empujones para que vaya a sacar las cosas rápido.*

*Hugo: “Yo no soy chorro para que me apures” le dije y me fui. Yo no tenía nada casi, si vivía acá (vive al lado de la fábrica, en Villa Palito)*

*Sandra: Él no tenía cosas, ni shampoo, ni jabón. Si venía y se bañaba acá. Ni siquiera esas cosas, el agua, le gastaba a la empresa porque venía directamente a casa. El enojo de él fue porque lo trataron como un delincuente, lo acompañó el de seguridad hasta afuera, lo re maltrató.*

*Hugo: Como yo vivo acá en la villa capaz que tenían miedo de mí, yo pienso eso, por eso me mando el de seguridad porque cuando yo iba para el vestuario el de seguridad me acompañó y yo le dije “Yo no soy chorro” (Hugo, Villa Palito-La Matanza, 30/11/2016, entrevista realizada por la autora)*

Cuando esto sucedió, Franco, el delegado principal, estaba de vacaciones en Bolivia, suspendió su viaje y volvió de inmediato a Buenos Aires para acompañar a Hugo en la demanda judicial que le harían a la empresa con la abogada del CeProDH. La justicia falló a favor y volvió al trabajo; a las pocas semanas, lo volvieron a echar. Franco y Vanesa estaban dispuestos a repetir el procedimiento, pero Hugo no quiso: “yo no quiero seguir, hablemos con Vanesa y que les pida más plata. Sabía que si entraba de vuelta iban a buscar excusas, que me iban a perseguir”. Esta historia permite ver los matices entre los despidos y los arreglos. Los arreglos simulan ser instancias dialogadas, donde ambas partes tienen poder de negociación y se llega a un monto de dinero a través de conversaciones con el jefe de personal y si el trabajador se mantiene firme –como Jaime para no arreglar y Osvaldo para mejorar la cifra- interviene el gerente. Cuando el arreglo se concreta, el trabajador recibe un porcentaje superior al de la indemnización y, en términos formales, el cese de la relación contractual es de “mutuo acuerdo”. De este modo, la empresa evita tener que afrontar demandas judiciales. En los despidos, la indemnización es la estipulada por ley, la empresa es quien formalmente rompe la relación laboral y, por tanto, los trabajadores pueden iniciar acciones legales. El trato en el que transcurren ambas instancias es diferente: en el arreglo la empresa intenta al comienzo persuadir al trabajador con el argumento de que le será “conveniente” económicamente y si el trabajador no accede a la propuesta, emprenden un conjunto de acciones de persecución y desgaste hasta que logran su salida. En los despidos, en cambio, directamente son tratados como “delincuentes”. Desde que inicié el trabajo de campo en 2016 hasta febrero de 2020, la forma predominante fue el arreglo; en 2019 hubo un notorio incremento.

## **8. Palabras finales**

Ante el nuevo escenario propuesto por el gobierno de la Alianza Cambiemos, en la ex Jabón Federal, se intensificó la modalidad de los arreglos como modo individualizado para reducir el plantel obrero. La estrategia empresarial buscó llevar adelante despidos sin abrir confrontaciones explícitas. Por su parte, los trabajadores hicieron conjeturas, evaluaron distintas posibilidades, pusieron a prueba y midieron las reacciones por parte de la oficina de Recursos Humanos, conversaron con sus familiares, se asesoraron con especialistas para, finalmente, tomar decisiones respecto de su continuidad. Este tema

atravesó las entrevistas, las conversaciones telefónicas y las charlas en los momentos compartidos con diferentes grupos, con perspectivas disímiles sobre el trabajo y la política gremial. Considero que fue un eje de preocupación común a los grupos y que, sin dudas, puede ser sustancial para pensar a los trabajadores industriales durante el gobierno de Macri.

Dimensioné la relevancia de los *arreglos* avanzada la investigación, nunca fue un tópico planteado de antemano. Bajo este ambiente, transcurrieron otros temas que, tanto para algunos de mis interlocutores como para mí, parecían ser más “importantes” como la politización interna y la historia de la fábrica. Considero que para comprender mi demora en atender a los *arreglos*, me es sugerente la reflexión de Michel Burawoy (2014) treinta años después su investigación *Manufacturing Consent* (Burawoy, 1989): “Estaba ciego al futuro que ya se abría paso ante mis ojos [...] no podía ver lo que ocurría alrededor mío, porque estaba anclado al pasado, a explicar las pequeñas transformaciones en la organización del trabajo<sup>12</sup>” (p. 160). Los *arreglos* como experiencia densa de la fragmentación de la clase trabajadora irrumpieron en el trabajo de campo ya que “la experiencia no espera discretamente a la puerta de sus despachos, a la expectativa del momento en que el discurso de la demostración la invitara a pasar. La experiencia penetra sin llamar la puerta” (Thompson, 1981: 21).

Los *arreglos*, a la vez que operaron como una modalidad particular para despedir trabajadores, resultaron ser una vía privilegiada para iluminar la transformación de este grupo obrero. En 2018 entrevisté en varias oportunidades a un ex Jefe de la fábrica que había trabajado en Jabón Federal durante el período 1972-2012; en nuestras conversaciones solía analizar la coyuntura político-económica y una vez me dijo: “*hoy viene la guerra contra los obreros, esta película ya la vi con Menem, allá en los 90, cuando cerraban las fábricas*”. Siguiendo la analogía de “la guerra” movilizada por él podemos agregar con el testimonio de la ingeniera citado más arriba que, esta guerra debía ser, en lo posible, sin entrar en conflicto, “consensuada” entre el obrero y el personal de Recursos Humanos, al menos hasta que la Reforma Laboral exigida por el mundo empresarial no se concretase. En contextos políticos como el propiciado por el gobierno de Mauricio Macri, vale recordar, parafraseando a Thompson (2012) que la clase obrera también está presente en su proceso de fragmentación y heterogeneización.

## 9. Bibliografía

- Abal Medina, Paula (2014). *Ser sólo un número más: trabajadores jóvenes, grandes empresas y activismos sindicales en la Argentina actual*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Biblos.
- Arecco, M. (2020). Ofensiva patronal y respuesta obrera: la organización de trabajadores de la zona norte del conurbano bonaerense entre el gobierno de Macri y el Covid-19. *Trabajo y Sociedad*, (35), 51–66.
- (2021). El sindicalismo de base en el gobierno de Macri: lucha y resistencia en las industrias de la zona norte del conurbano bonaerense. *Archivos de Historia Del Movimiento Obrero y La Izquierda*, (18), 145–165. <http://doi.org/10.46688/ahmoi.n18.312>
- Armellino, M. (2016). Alrededor de la jaula: el sindicalismo ante el gobierno de Macri. *Documentos de Coyuntura Del Área de Política (IDH-UNGS)*, 05.
- Barbero, M. I., & Lluch, A. (2015). El capitalismo familiar en Argentina: modelos y dinámicas en el largo plazo. In *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo* (p. 472).
- Beaud, Stéphane y Pialoux, Michel (2015). *Repensar la condición obrera: Investigación en las fábricas de Peugeot de Sochaux-Montbéliard*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Antropofagia.
- Burawoy, Michael. (1989). *El consentimiento en la producción: los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- (2014). Una nueva aproximación a Manufacturing Consent. En *Revista de Trabajo*, Año 10, N°12.
- Castillo, Christian (2012). El sindicalismo combativo bajo el nuevo gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. *VII Jornadas de Sociología de La UNLP, 5 Al 7 de Diciembre de 2012, La Plata*,

---

<sup>12</sup> Burawoy refiere a las transformaciones que ocurrieron en la fábrica *Allied Corporation* durante el tiempo transcurrido entre el trabajo etnográfico de Donald Roy en 1944 y 1974, cuando él inició su investigación.

Argentina.

- Corral, Damián y Wyczykier, Gabriela (2021). La politización de la cuarta categoría: El conflicto en torno al Impuesto a las Ganancias en la Argentina (2012-2016). En *Trabajo y sociedad*, N° 36, Vol. XXII, pp. 333-360.
- Delfini, Marcelo, Drolas, Ana y Picchetti, Valentina (2018). Relaciones laborales y negociación colectiva: un análisis sobre los convenios colectivos de trabajo en empresas multinacionales. En *El trabajo y las empresas multinacionales hoy: Economía, relaciones laborales y conflictividad*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- García Zanotti, Gustavo, Schorr, Martín y Cassini, Lorenzo (2021). Nuevo ciclo neoliberal y desindustrialización en la Argentina: el gobierno de Cambiemos (2015-2019). En: *Cuadernos de Economía Crítica*, Año 7, N° 13, pp. 65-96.
- Haidar, J. (2020). Comisiones internas y disputas fabriles. Reflexiones en torno al caso de PepsiCo. *Estudios Del Trabajo*, 59
- Hoggart, Richard (2013). *La cultura obrera en la sociedad de masas*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.
- López, Emiliano (2021). El proyecto de Cambiemos, entre la economía y la política. En *El trabajo degradado. Heterogeneidad ocupacional, precarización y nuevas inserciones laborales durante el gobierno de Cambiemos*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Maceira, V., & Feldman, S. (2021). Desigualdad social y revancha clasista: percepciones de los trabajadores metalúrgicos del conurbano bonaerense en un contexto de cambio político y social. In *Desigualdades en la Argentina Actores, territorios y conflictos*. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Manzanelli, Pablo y Calvo, Daniela (2021). "La apertura comercial y la desindustrialización durante la gestión de Cambiemos" En: *Cuadernos de Economía Crítica*, Año 7, N° 13, pp. 97-214.
- Montes Cató, Juan y Ventrici, Patricia (2017). "Pérdida de derechos laborales en la restauración neoliberal argentina". En: *Revista de Políticas Públicas*, Vol 21, N° 2, pp. 661-679.
- Neffa, J. C. (2017). El contexto socio económico argentino actual. *Cuadernos Del Cendes*, 34 (95), 189-205.
- Scolnik, Fernando (2009). "El movimiento obrero argentino entre dos crisis: las organizaciones antiburocráticas en el área metropolitana de Buenos Aires durante el período 2003-2007" En: *Conflicto Social*, Año 2, N° 2, pp. 224-255
- Strada, Julia (2018), "El proyecto de reforma laboral de Cambiemos: la institucionalización de una nueva correlación de fuerzas". En: *Trabajo y Derechos Humanos*, N° 4, pp. 53-78.
- Thompson, Edward Palmer (1981). *Miseria de la teoría*. Barcelona: Editorial Crítica.
- (2012). *La formación de la clase obrera en Inglaterra*. Madrid: Capitán Swing.
- Varela, Paula (2014), "Pobres trabajadores. Contradicciones de las clases populares en la "década disputada." En: *Sudamérica*, N° 3, pp. 217-235.