HAL open science

Desestabilizaciones y aprendizajes del sindicalismo en las reestructuraciones permanentes

Cédric Lomba

To cite this version:

Cédric Lomba. Desestabilizaciones y aprendizajes del sindicalismo en las reestructuraciones permanentes. Cédric Lomba; Pablo Eduardo Neder; Fernando Blanco. La dinámica de la Relación Capital-Trabajo en las transformaciones del mundo contemporáneo. Su expresión en el mercado de trabajo en Europa y América Latina, Conicet/Cies, pp.39-71, 2016, 978-950-692-128-6. hal-01618795

HAL Id: hal-01618795

https://hal.science/hal-01618795v1

Submitted on 18 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

HAL
archives-ouvertes.fr

Desestabilizaciones y aprendizajes del sindicalismo en las reestructuraciones permanentes.

Cédric Lomba

To cite this version:

Cédric Lomba. Desestabilizaciones y aprendizajes del sindicalismo en las reestructuraciones permanentes.: El caso de siderurgia en Bélgica (1975-2014). Cédric Lomba; Pablo Eduardo Neder; Fernando Blanco. La dinámica de la Relación Capital-Trabajo en las transformaciones del mundo contemporáneo. Su expresión en el mercado de trabajo en Europa y América Latina, Conicet/Cies, pp.39-71, 2016, 978-950-692-128-6. <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/4830>. <halshs-01615360>

HAL Id: halshs-01615360

https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01615360

Submitted on 12 Oct 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Desestabilizaciones y aprendizajes del sindicalismo en las reestructuraciones permanentes. El caso de la siderurgia en Bélgica (1975-2014)

Cédric Lomba

Centro de Investigaciones Sociológicas y Políticas de Paris (Cresppa-CSU) du CNRS, Francia. CNRS-Universidad Paris 8-Universidad Paris Oeste.

La industria de la Unión Europea se caracteriza por un contexto de reestructuraciones permanentes desde mediados de la década de 1970 (Gazier yBruggeman, 2008). Los sectores industriales han sido particularmente afectados por los recortes de empleos (siderurgia, textiles, astilleros navales, etc.), numerosas fábricas cerraron y aquellas en actividad han conocido varios planes sociales y cambios organizacionales de gran magnitud. Los efectos de estas reestructuraciones en el sindicalismo son objeto de debates en las ciencias sociales. Algunos lo ven como una de las explicaciones de la declinación del sindicalismo en numerosos países europeos (Labbé y Courtois, 2001). La desaparición de los bastiones sindicales, en la metalurgia, por ejemplo, la sucesión de derrotas sindicales, la flexibilización del mercado de trabajo y la desestabilización de los trabajadores estables (Castel, 1997), el aumento del individualismo de los trabajadores puestos en competencia, o aun más,

los temores a las represiones patronales son algunos de los argumentos que apuntan en este sentido. A la inversa, las encuestas señalan que la obligación legal en Europa a partir de la década de 1990 establece dispositivos de información de los representantes de los trabajadores durante los planes sociales que han fortalecido el diálogo social y el reconocimiento de las organizaciones sindicales como actores legítimos en tiempos de crisis (Didry y Jobert, 2010). Otras encuestas subrayan la diversidad de formas y contenidos de las resistencias sindicales frente a las reestructuraciones, a veces dentro de un mismo sector y de un mismo país, entre sociedades con las direcciones de las empresas, el activismo militante, y hasta una "conformidad forzada" (Kelly, 2004; Bacon y Blyton, 2004). Esta diversidad se explica por los contextos particulares de cada reestructuración y las elecciones estratégicas del gerenciamiento, pero también por las especificidades del sindicalismo en las empresas afectadas, netamente por sus vínculos con otras estructuras (las estructuras sindicales nacionales o regionales, los partidos políticos, otros sindicatos), de sus capacidades para movilizar a los trabajadores, de la intensidad de la competencia sindical, de sus recursos materiales e inmateriales, e incluso de sus ideologías (Frost, 2000; Pulignano y Stewart, 2013). Las investigaciones también han podido documentar —por monografías— las formas de resistencias sindicales: negociaciones (locales, nacionales o ciertamente internacionales), movilizaciones colectivas (huelgas, ocupaciones, manifestaciones, secuestro de dirigentes, movilizaciones expandidas entorno a la empresa), uso del derecho e intervenciones mediáticas (Bory y Pochic, 2014).

Estos trabajos han estudiado principalmente los períodos más o menos largos de reacción directa de los planes de reestructuración. Además, los trabajos comparativos tienden a considerar los sindicatos en cada sitio estudiado como estructuras homogéneas y unificadas. Sí

nos parece importante conservar la idea de analizar estos períodos de cristalización de las relaciones de fuerzas, donde la parte tomada de este artículo consiste en agregar un examen de las prácticas sindicales cotidianas (Dufour y Hegge, 2002; Scott, 1985) en el contexto de sucesivas reestructuraciones. Se trata también de considerar las reestructuraciones como un proceso de larga duración y no solamente como un momento de ruptura. En este sentido, estamos en condiciones de comprender las desestabilizaciones y los aprendizajes del colectivo sindical de la fábrica que interactúa con las estructuras dirigenciales del sindicato de la empresa, que son a veces cuestionadas. Por eso nos apoyamos en trabajos de sociología política y el compromiso militante que han contribuido a esclarecer las prácticas sindicales, los perfiles de los militantes sindicalizados y los procesos de adquisiciones de competencias específicas (Sawicki y Siméant, 2009; Mischi, 2013). Mientras que las investigaciones centradas sobre las negociaciones en los conflictos mayores se focalizaron principalmente en los portavoces o los dirigentes sindicales, este enfoque abre el análisis a los militantes de base (delegados de fábrica o de oficinas) y a los adherentes.

Para ello, nos basamos en investigaciones realizadas en las fábricas siderúrgicas en Bélgica que han conocido una docena de planes de reducción de efectivos durante 40 años, pero donde la tasa de sindicalización de los obreros permanece muy elevada. Nosotros rastreamos, en un primer tiempo, las resistencias de las direcciones sindicales frente a estos planes y la lógica gestionaria de los expertos. Seguidamente, cambiamos la escala de análisis a las fábricas, un espacio que debe aplicar las decisiones adoptadas en un nivel superior (el de la empresa o el grupo) en materia de gestión del empleo y la organización del trabajo. Trataremos, particularmente, las transformaciones de la morfología del grupo de los delegados sindicales, de la expansión de sus actividades y de sus resistencias organizadas en la fábrica.

Una encuesta etnográfica e histórica de los obreros en el contexto de las sucesivas reestructuraciones

Las fábricas siderúrgicas en Bélgica de la empresa Cockerill han experimentado 14 planes de reestructuración desde la crisis del acero en Europa, en 1975. De principal productor nacional, Cockerill se convirtió, después de la privatización, en una subdivisión de la sucursal europea de la primera siderurgia mundial (Arcelor, en 1999, y después ArcelorMittal, en 2006),[1] y los efectivos han pasado de ser cerca de 25.000 en 1975 (en una veintena de fábricas) a 11.000 en 1995 (en 11 fábricas) y menos de 1.000 en 2015 (en 5 fábricas). Las reestructuraciones han significado reducciones masivas y continuas de efectivos desde 1976 por diferentes modalidades de jubilación anticipada a partir de los 50 años,[2] cierres definitivos o temporarios de fábricas. Un recurso muy importante fueron las sucesivas transformaciones en la organización del trabajo y la aplicación de técnicas para reducir los costos de producción.

El colectivo obrero actual está compuesto exclusivamente por hombres, belgas e italianos, la mayor parte egresados de la educación secundaria técnica o profesional. Ellos han sido contratados después de períodos más o menos largos de empleos precarios en la empresa y han experimentado una o más reclasificaciones dentro de las fábricas Cockerill. Contrariamente a otros universos industriales, ellos ejecutaban tareas complejas de regulación o mantenimiento de procesos automáticos en los equipos de 3X8 y se beneficiaban de salarios elevados (en

1. Conservamos el nombre de "Cockerill" para designar las fábricas de ArcellorMittal belgas (región de Liége).

2. En el régimen de jubilación anticipada, los trabajadores recibían hasta su jubilación una asignación de desempleo y la empresa adicionaba la mitad de la diferencia entre esa asignación y su antiguo salario.

el orden de los 2.000 euros netos). Para Cockerill, a pesar de las reestructuraciones, la tasa de sindicalización de los obreros excede siempre el 95 por ciento, en un país con alta tasa de sindicalización (Faniel y Vandaele, 2012). La adhesión sindical ofrece beneficios materiales (especialmente la aceleración de pagos por las prestaciones complementarias de desempleo), pero a menudo también son acompañados por una fuerte convicción en la acción colectiva. Las delegaciones sindicales de obreros de Cockerill —la Federación General del Trabajo de Bélgica (FGTB), social-demócrata, y la Confederación Cristiana (CSC), demócrata-cristiana— constituyen, desde la década de 1930, una de las figuras de referencia del sindicalismo belga combativo.

Hemos realizado una investigación durante dos planes de reestructuración en las fábricas de Cockerill (1996-2000 y 2011-2013). La primera vez, después del anuncio de una reducción del 20 por ciento de los efectivos, se apoyaba en una observación *in situ* no participante en tres fábricas (un alto horno, un laminador y una fábrica de recuperación de acero), integrando los equipos obreros en régimen de 3X8 durante 10 meses (Lomba, 2005). Este dispositivo de encuesta fue complementado con fuentes orales informativas (los trabajadores, los dirigentes y los sindicalistas) y por archivos de la empresa, sindicales y de los representantes municipales. Luego de la revisita (Burawoy, 2003), de 2011 a 2013 las fábricas estuvieron detenidas y nosotros realizamos una treintena de entrevistas biográficas con los obreros y una decena de permanentes y delegados sindicales, así como entrevistas informativas con los empleados y los directivos. Finalmente, hemos analizados las fuentes escritas de la empresa y sobre todo los archivos sindicales sobre las negociaciones desde la década de 1980 (de planes de reestructuración o de formación, debates sobre los accidentes de trabajo, reuniones paritarias, etc.) o en la vida corriente de las fábricas (fichas individuales de carreras o de adherentes a los sindicatos, cartas y correos electrónicos

de delegados sindicales a los directivos de las fábricas, cuadernos sindicales, informe de las reuniones en las fábricas, etc.).

Contestaciones frente a las reestructuraciones y contraproposiciones sindicales

Desde mediados de la década de 1970, la dirección de Cockerill ha multiplicado los planes de reestructuración. Estos planes han coincidido con el surgimiento en potencia de un experto en gestión de organización (Didry y Jobert, 2010) que estableció una interpretación oficial del pasado para dar coherencia a los proyectos. Esta experiencia está sostenida por consultores externos y por los graduados de la escuela de comercio o de gerenciamiento, que reemplazan a los ingenieros en los puestos de dirección de Cockerill (Lomba, 2013). Esta experiencia indujo a un funcionamiento y un pensamiento por planes, que conducen siempre a las disminuciones de efectivos y a veces a los cierres de las fábricas. El dispositivo, que puede ser ampliado a la práctica de los gerentes en el siglo XX (Cohen, 2011), ordena los ritmos de la empresa, une diferentes dimensiones de la organización (las inversiones, los cierres de los sitios, la organización del trabajo, el precio de regresos, el volumen de empleo, la organización financiera, etc.). Desde este punto de vista tecnificado, en el sentido de la movilización de la racionalidad de la gestión, la justificación de las estrategias operadas deslegitima las decisiones fundadas en las relaciones de fuerza. Se observa especialmente en el uso sistemático del *benchmarking* (la evaluación comparativa), que consiste en establecer los objetivos numéricos para la acción y de comparar las fábricas entre ellas (Bruno, 2013): en la década de 2000, las fábricas europeas de ArcelorMittal están sistemáticamente comparadas, haciendo abstracción de las especificidades locales, sobre sus resultados económicos y

sus performances particulares (tasa de ruptura, de accidentes, de huelgas, índice de calidad, etc.) para justificar su mantenimiento o su cierre.

Frente a estos planes de reestructuración y a estos argumentos, las direcciones sindicales se esfuerzan para mantener los registros habituales de movilización y construir alternativas industriales reconocidas como legítimas. La central de los obreros metalúrgicos de la FGTB, mayoritaria, tiene la particularidad de haber desarrollado desde la década de 1950 una doctrina obrerista específica y regionalista (Francq y Lapeyronnie, 1990). Esto se traduce en las reivindicaciones del control obrero más bien que la cogestión, una valorización desde el punto de vista de la base obrera, la movilización y el conflicto como un instrumento de presión, y la defensa del desarrollo de la región. Desde la década de 1960, los dirigentes sindicales han debutado todos como trabajadores en la fábrica, con frecuencia en Cockerill, antes de subir a las escalas de la jerarquía sindical. No hay en este caso intervenciones de los intelectuales o militantes graduados encargados de renovar la coordinación sindical, como se puede observar en otros sindicatos (Guillaume y Pochic, 2014). Ellos reivindican su autonomía frente a los expertos externos, pero se han forjado en relaciones con la pequeña burguesía intelectual, en las estructuras de formación y de estudios para los militantes sindicalizados. Este es el caso de la Fundación André Renard (FAR), de la central de los metalúrgicos FGTB, que asocia a los graduados en ciencias sociales y los sindicalistas, en su mayoría salidos de la siderurgia.

Confrontados a la lógica de los planes de reestructuración, varios repertorios de acción colectiva (Tilly, 1986) fueron utilizados por los sindicatos, sucesiva o simultáneamente: las largas huelgas de principios de 1980 (más de seis semanas seguidas, por ejemplo, en 1982)[3] y

3. Este tipo de movilizaciones también se registra en otras empresas siderúrgicas en Europa en la misma época (Meny y Wright, 1987).

más cortas, frecuentemente (algunos días, a veces con el secuestro de dirigentes), que acompañan sistemáticamente las negociaciones sobre los planes de jubilación anticipada; las manifestaciones violentas o mediáticas; las extensiones de la lucha (las manifestaciones de apoyos que reúnen a varios miles de personas en 1982, 2003 y 2011, etc.); o incluso los contactos formales o informales con los representantes locales o nacionales (sobre todo cuando la empresa fue de carácter pública, en los años 1980 y 1990).

Estos conflictos movilizan un gran número de obreros que, sin embargo, no consiguen casi nunca reducir las pérdidas de empleo, pero obtienen condiciones de salida satisfactorias para los trabajadores de más de 50 años y compensaciones salariales para aquellos que se quedan. Desde la década de 2000, la duración de las secuencias de información a los representantes de los trabajadores y de negociaciones de planes, pueden propagarse varios meses, una vez agotadas *de facto* las movilizaciones colectivas (Bauraind y Vandewattyne, 2014).

Sin detallar las evoluciones, podemos observar los desplazamientos operados en los registros de las intervenciones sindicales contra los últimos planes de reestructuración desde la privatización de 1999. En estas ocasiones, las propuestas alternativas son soportadas por los "intelectuales de la institución" (Sapiro, 2009) de la FAR, que se apoyan en los nuevos recursos: especialmente los documentos facilitados al comité de empresa y los informes de consultoras especializadas en el asesoramiento a los representantes del personal por el comité de empresa europeo. Desde 1994, la Unión Europea obliga a las multinacionales a informar a los representantes de los asalariados de los planes sociales y, en este contexto, algunos sindicalistas, especialmente franceses y alemanes, hacen llamados a los expertos (a los consultores especializados en la defensa de los trabajadores) para ayudarlos a analizar las informaciones proporcionadas por las direcciones de la empresa y

proponer planes alternativos.[4] Paula Cristófalo ha demostrado que si estos consultores están próximos a las organizaciones sindicales, los expertos que ellos movilizan son graduados de la universidad o de las grandes escuelas y se presentan como los "intervinientes" y no como los "militantes" (Cristófalo, 2009). Si utilizan los mismos modos de argumentación y de largas presentaciones que los consultores que trabajan para la dirección, sin embargo, se destacan la valoración de las habilidades (*les savoir-faire*) de los obreros y, en comparación de Cockerill, de los pequeños productores europeos independientes, más bien que a las multinacionales competencias de ArcelorMittal.

Pero los saberes así producidos no modifican radicalmente las percepciones sindicales y sus traducciones en reivindicaciones. Sus planes alternativos se presentan siempre sobre una forma breve, que otorga una relevancia mayor al programa que al argumento, a lo oral que al texto escrito.[5] A nivel temático, ellos critican los efectos indirectos de los cierres (por los subcontratistas y los proveedores), la gestión a corto plazo del capitalismo financiero y el rol de los dirigentes internacionales, al mismo tiempo que valorizan la habilidad técnica local de los obreros y de los ingenieros e insisten en la necesidad de inversiones para mejorar la herramienta. También, ellos integran el clásico registro de relación de fuerza al hacer públicas sus reivindicaciones y pedir la intervención de los poderes públicos para presionar a ArcelorMittal. Además, se apoyan en la legitimidad de los expertos internacionales para justificar la viabilidad económica de Cockerill fuera de ArcelorMittal. Estas demandas permanentes del sindicato se

4. Informe Syndex, *Reorganización de las plantas de carbón en Europa (con proyecto de cierre en Liége),* febrero de 2012, Misión para el Consejo del Consejo Europeo.

5. CSC-FGTB, "Siderurgia: propuestas sindicales alternativas al cierre", 10/9/2012, 47 minutes.

inscriben en sus reivindicaciones en el contexto del regionalismo, en lugar de buscar, por ejemplo, elaborar respuestas comunes con las organizaciones sindicales de otras fábricas multinacionales. En ArcelorMittal, como en la mayoría de las multinacionales europeas, el comité de empresa europeo ha hecho poco en su poder, y las organizaciones sindicales de diferentes países no lograron acordar reivindicaciones o movilizaciones comunes de gran amplitud por la competencia entre las fábricas, las condiciones salariales y el encuadramiento sindical muy diferentes de un país a otro, o también, los problemas de idiomas entre los representantes sindicales. Finalmente, en los últimos años, los dirigentes sindicales se movilizaron por saberes expertos internos y externos a las organizaciones y están atrapados entre la defensa de la conquista del grupo obrero específico y las preocupaciones propias de la organización militante que van más allá del alcance de la fábrica. Desde este punto de vista, estamos asistiendo a un proceso de ampliación de los repertorios de la acción colectiva de Cockerill, que mantienen las movilizaciones colectivas pero que están restringidas a inscribirse en la agenda de los sucesivos planes y a desarrollar los contra-argumentos mediante la combinación de los registros económicos sobre la viabilidad de las fábricasy los registros de los militantes en la supervivencia del grupo obrero.

Rejuvenecimiento del colectivo sindical y la reducción de los medios de intervención

Cockerill es un bastión sindical. Además de los dirigentes sindicales (de los delegados sindicales separados de las fábricas que componen la oficina de la dirección sindical y de los representantes de la Federación regional de metalúrgicos), cada fábrica conserva uno o varios de-

legados permanentes remunerados por la empresa.[6] Algunos, a veces los mismos, son elegidos en los órganos de concertación de Cockerill (el consejo de empresa y el Comité para la Prevención y la Protección al Trabajo). Hasta fines de 1990, las delegaciones sindicales se beneficiaban de una relativa autonomía de organización, ignorando además las prerrogativas legales, lo que contrasta con las de otras empresas enfrentadas a las represiones patronales (Penissat, 2013). Algunos documentos de la dirección de Cockerill muestran los intentos fallidos de un control más estricto con respecto a las horas en la delegación y de comportamientos de los delegados.[7] En este momento, en Cockerill, la relación de fuerza juega a favor de los sindicatos (FGTB está representada por 140 delegados de fábrica), pero también de una estrategia tácita de la dirección que espera así neutralizar las protestas locales, especialmente los paros calificados como "salvajes", iniciados por los obreros8. Se manifiesta entonces una voluntad de la dirección con la finalidad de reducir los muy numerosos conflictos locales de la fábrica (más de un centenar por año) en el contexto de una caída brutal en la demanda de acero y de "domesticar" a los delegados y "su base", que la dirección presenta como incontrolables por la gerencia y las direcciones sindicales. Se puede pensar que las entrevistas realizadas con los dirigentes y antiguos directores van en ese sentido, las direcciones sucesivas tienden a recuperar la organización de la vida de la fábrica y de relegar a los delegados de base, vistos como militantes políticos de extrema izquierda y/o como personas incapaces de comprender la

6. Ellos son elegidos por los adherentes a la FGTB y nominados por el sindicato a la CSC.

7. "Informe de la reunión del servicio del personal", Dirección Personal de Cockerill, archivos Léopold Dor, 5/10/1971.

8. "Informe de la reunión del servicio del personal", Dirección Personal de Cockerill, archivos Léopold Dor, 8/6/1976.

necesidad de cambios frente las cuestiones económicas. Esto es o puede ser particularmente cierto desde la privatización, cuando la dirección internacional aplica rigurosamente las cuotas de horas de la delegación, que disminuyen notablemente la baja de los efectivos obreros: de los 64 mandatos obreros de FGTB en 2000, quedan 11 en 2013. Estas reducciones no se producen sin causar disensiones entre los delegados que no desean dejar sus funciones y regresar a sus puestos, como así también entre los delegados de la fábrica y la dirección sindical:

> A principios de la década de 2000, el presidente de la delegación FGTB anima un comité sindical donde él impone retirar un delegado de una fábrica para reasignarlo a otra fábrica de Cockerill. Un delegado le respondió: "Yo no aprobaría ni asumiría una estructura que me es impuesta. No lucharía durante 4 años en un equipo que no hace uno". Otro le replicó: "Cómo hacer valer un equipo donde después hay personas que han jugado en contra de otros al nivel de las elecciones".[9]

Este ejemplo se mide por los conflictos internos que ocasiona la relativa escasez de los lugares. Esto es relativo, en la medida que se compara con otros sectores o países, como Francia y Gran Bretaña: el número de delegados permanentes tiene su importancia y permite asegurar una presencia en las instancias representativas y en las fábricas.

Estos delegados también han sido parcialmente renovados. La generación de los delegados más antiguos, de finales de los años 1990, es una pequeña parte de ellos en el aparato sindical de la Federación de los metalúrgicos; en esencia, se jubilaron anticipadamente. Después de

9. "Comité Sindical FBTB de Cockerill", notas manuscritas, archivos sindicales de Cockerill, principios de la década de 2000.

2000, por lo tanto, la delegación sindical tiende a rejuvenecerse (alrededor de los 40 años), con poca antigüedad en las estructuras sindicales, mientras que antes, en la progresión hacia el estatus de delegado permanente, se necesitaban años de militancia sindical. No obstante, siempre, los delegados, a partir del grupo obrero, continúan compartiendo las características comunes con las antiguas generaciones. Pero, según ellos, esta es una generación menos hecha a los registros, más autónoma con respecto a la Federación, y menos respetuosos a las ceremonias de la negociación. La formación sindical acompaña siempre la trayectoria militante, pero el marco institucional de los estilos de militantes se relaja desde que, por un lado, la matriz intelectual defendida por la dirección sindical pierde una parte de su crédito de movilización (especialmente en el regionalismo) y, por otro lado, la dirección sindical de la empresa es muy inestable (en especial, seis presidentes de la delegación de FGTB desde los inicios de la década de 2000).

Con frecuencia, los delegados se presentan como cabezas fuertes y obreros quejosos que se atreven a contestar a la jerarquía directa. A menudo, ellos han sido obreros "con aspiraciones profesionales, más bien que escolares" (Mischi, 2013), quienes leían las relaciones sociales como informes de clase y se permitían la crítica pública. Ellos aprenden a dominar el *ethos* obrero masculino del discurso oral y las confrontaciones directas con los directivos. Para los nuevos delegados, en el contexto de debilitamiento del aparato sindical, el levantamiento de las organizaciones del trabajo y de reducción muy importante de efectivos, el compromiso sindical no está exento de riesgos sobre su propia carrera. Ciertamente, el mandato protegido en caso de despido colectivo es retribuido concreta y simbólicamente a aquellos que hacen de portavoz, que se reúnen regularmente con otros grupos sociales, que llevan los reclamos, encuentran soluciones, y que salen del puesto de trabajo y de los equipos en horarios alternos (Gaxie, 1977).

Pero el mandato puede ser también costoso en tiempo y en tensiones, y riesgoso en caso de fracasar en las elecciones por un período de renovación de mandato en el contexto de las disminuciones de delegados. Es necesario entonces "reconvertirse" en obrero, encontrar un lugar en el equipo que ha sido modificado, a veces encontrar una reclasificación en otra fábrica de Cockerill con una reputación de obrero sindicalista. Esto explica que se trate de aquellos entre los más vindicativos que todavía se comprometen con la delegación, en particular aquellos que han sufrido retrasos en su carrera en razón, según ellos, de las críticas que portan. Algunos son identificados por los delegados en el lugar para renovar el equipo sindical. Otros son impulsados a la arena sindical por los colegas contra los delegados en el lugar que ellos juzgan demasiado ausentes de las preocupaciones de la fábrica o que defienden posiciones que no son suficientemente críticas. Este es el caso, por ejemplo, de un joven delegado treintañero del alto horno, sin pasado militante, llevado a presentarse a las elecciones sociales: "Después de todo lo que he reprochado a mi delegado, los otros me han dicho: «Adelante». Y yo me dije, yo voy a tratar de hacer algo más que mi predecesor" (entrevista con un delegado sindical obrero de los años 2000, 2011). Pero, generalmente, el compromiso sindical no puede entenderse como un enfoque colectivo por la presencia de un obrero no solamente crítico sino crítico públicamente (delante de los directivos o los representantes sindicalizados) y un pequeño colectivo que realiza y apoya este compromiso personal.

La ampliación del arco de trabajo de los sindicalistas

La importancia de las actividades sindicales en Cockerill está a la vez relacionada con el anclaje de las delegaciones en las fábricas y a las

reestructuraciones. No se trata aquí de distinguir radicalmente la parte de ambos fenómenos, pero sí de señalar la envergadura de las actividades sindicales y de puntear particularmente aquellas ligadas a los cambios en la organización del trabajo. En Cockerill se observó un fenómeno notable, el de la ampliación de las tareas tomadas a su cargo por cada delegado. Esto deriva mecánicamente en que si el número de delegados sigue la curva de los efectivos, las tareas pueden no variar. También están restringidos a convertirse en delegados a "dos gorros" (delegados y representantes electos en las instancias paritarias). Asimismo, y esto es importante, la naturaleza de las actividades está modificada de hecho por los cambios de la organización, de los desplazamientos de la carrera, del clima de incertidumbre, a los cuales están confrontados los obreros y de la fragmentación de los estatus de empleo en las reestructuraciones.

a) La polivalencia de los delegados sindicales

El tiempo de los delegados sindicales se divide entre el tiempo en la fábrica, para las visitas, el tiempo en el local sindical, y el tiempo fuera para las reuniones, las acciones o las formaciones. Sin embargo, no puede ser, como algunos autores afirman, que la actividad sindical haya sido completamente burocratizada estos últimos años, lejos del mundo de la fábrica (Andolfatto y Labbé, 2007). La actividad sindical, y esto no es exclusivo de Cockerill, implica un compromiso y una experiencia en múltiples temas de naturalezas muy variadas. La lectura de los mails o cartas enviadas por los delegados a su dirección de la fábrica establece la gran variedad de temas que ellos llevan de manera paralela. Si la mayor parte de los trabajos de ciencias sociales se concentran principalmente en las actividades más legítimas, la preparación de las carpetas, la negociación y la movilización (Rimbert y Crespo, 2004),

esta no representa más que una parte de sus intervenciones. Ellos deben, en particular, actuar en el sostén individual y las reivindicaciones más colectivas.

En materia de acompañamiento individual, es un discurso convenido de los más antiguos delegados, escuchado en conversación (Pialoux, 1991), que replica el rol del sindicalista sobre la figura del papel de la "asistente social", oficio femenino del *care*. Es cierto, y no es por otra parte un dato nuevo, que los delegados se consagran en parte al sostén individual. A veces, lo hacen para resolver los problemas que conocen de los obreros en una situación de angustia social (alcoholismo, sobreendeudamiento, depresión, problemas familiares, etc.). También toman parte en los conflictos interpersonales que enfrentan a los obreros con su capataz:

> "Yo les escribo para recordarles que el señor Petit necesita dejar el servicio dirigido por los señores Palm y Meurice ¡y esto antes de que ocurra un problema grave! Para la historia, el señor Petit trabaja en condiciones tensas y estresantes al máximo. Yo pienso que se puede incluso hablar de hostigamiento moral de sus superiores jerárquicos, para ser más preciso".[10]

Sobrevinieron varios correos que aportaron nuevos elementos y amenazas de procedimientos ante el Tribunal del Trabajo. Intervinieron igualmente en el marco de las acusaciones establecidas por el dominio sobre el comportamiento de un trabajador. A veces es delicado, en la medida que la defensa de los "indefendibles", quienes son vistos como vagos, falsos enfermos o aun más como ladrones, es un motivo esgri-

10. Carta manuscrita de un delegado a un director de la fábrica, años 2000, archivos sindicales de Cockerill.

mido por algunos obreros para negarse a presentarse a las elecciones sindicales. Y, sobre todo, el número de días perdidos por enfermedades no profesionales y las llegadas tardes tienden a aumentar después de cada anuncio de un nuevo plan social. Los delegados también pueden sostener la candidatura para un trabajo de verano del hijo de un obrero o ayudarles a completar los formularios de impuestos (una operación que se ha complejizado en las reestructuraciones con la multiplicación de los días de desempleo parcial).[11] Por último, siguen el derecho a la formación de sus adherentes, los pasajes de coeficientes, y las reclasificaciones. Esta actividad se ha vuelto muy importante en la década de 2000, en un contexto de fuerte incertidumbre. Cuando las fábricas están detenidas, a veces durante varios meses, algunos obreros no reciben prácticamente ninguna información de parte del departamento de recursos humanos. Los delegados están entonces regularmente muy solicitados por teléfono o en el local por aquellos que están preocupados anticipadamente por su carpeta o por quienes piden asesoramiento sobre los puestos disponibles en otras fábricas de Cockerill. Esto es cierto en el caso del cierre de una fábrica, pero también por el desenlace de las reorganizaciones: un delegado alerta, en varios momentos de los años 2000, a la dirección de la fábrica sobre el caso de un obrero ingresado más de una vez tras una enfermedad después de dos años. Su antiguo servicio se ha disuelto y sus colegas fueron enviados a otro servicio.

> "Esto hace ahora más de 13 meses, desde que buscamos reclasificar a este señor, todo este contexto no favorece en nada, constatando que una cierta tensión se instala tanto al nivel de su nueva brigada como al nivel de la jerarquía local. A fin de evitar un conflicto entre estos

11. La asignación de desempleo parcial remite a los obreros cuya fábrica está momentáneamente cerrada por falta de órdenes.

> tres actores, yo les pregunto, por una parte, si vale una recalificación de las competencias; por otra, si no corresponde la salida del Señor X de su contexto de trabajo actual, donde no obtiene nada de valoración".

Seguidamente, envía mensajes a la dirección de recursos humanos de otras fábricas y, en ausencia de una respuesta positiva, moviliza sus redes de delegados para encontrarle una nueva asignación.

Observo, además, numerosos obreros en el local sindical dentro de una fábrica, en 2011, para obtener informaciones sobre el cierre momentáneo, sobre su remuneración, sobre la renovación de su contrato para los empleos de corta duración, etc. Muchas de estas cuestiones ocupan una gran parte de la jornada del delegado que se dice a veces abrumado por las reglamentaciones y obligado a aprender sobre los múltiples casos, especialmente en los cambios de personal a los servicios de recursos humanos, él mismo absorbido en las reestructuraciones, que no simplifican las cosas en términos de conocimiento de las carpetas y de mantenimiento de las redes interpersonales.

La actividad de los delegados alcanza igualmente la defensa de los intereses colectivos. Necesitan principalmente argumentar muy precisamente el mantenimiento de cada puesto de trabajo, o más exactamente negociar la aplicación del plan general de reducción de efectivos, seguir las transformaciones técnicas y organizacionales para obtener las compensaciones salariales y los planes de formación (como atestan las múltiples anotaciones de sindicalistas de las propuestas de transformaciones de la organización del trabajo), encuadrar los criterios de mutaciones, asegurar las buenas condiciones de trabajo, en particular sobre los horarios, o monitorear la acumulación de días de recuperación. Esto requiere un buen conocimiento del terreno sobre el plan técnico y social (Corouge y Pialoux, 2011). Para comprender mejor estos compromisos para el colectivo, tomamos el caso de la tecnificación

continua de los puestos obtenidos por los directores, esencialmente por los ingenieros, afines a reducir los efectivos obreros. Frente a esto, los delegados sindicales se encuentran en una situación incómoda. Yo no he notado de su parte, ni entre los obreros, la voluntad de asumir directamente los procedimientos técnicos. Los anuncios de inversiones son, al contrario, percibidos como promesas de longevidad de la fábrica (Bacon, Blyton y Morris, 1996). Pero, en el espíritu del "compromiso fordista", los delegados hacen pagar el precio del aumento de la productividad (Trentin, 2013). Cada cambio (automatización parcial, la integración de una pantalla táctil en la cabina de pilotaje, etc.) es la ocasión de solicitar, y seguidamente de obtener, un aumento de sueldo para los obreros que habrían supervisado las nuevas instalaciones, como se puede leer en este mensaje enviado por los delegados de la acería a la dirección (04/2003): "Le informamos que a partir de este día nuestros mecánicos y electricistas de pausas y de día no intervendrán más en las nuevas inversiones (cubiertas automáticas, pórtico, adaptadores de temperaturas automáticas en los bolsillos de acerías...) hasta nuevas negociaciones paritarias". Agregan que las formaciones previstas están condicionadas por "una revalorización salarial".

La tendencia es, por lo tanto, el intercambio de una reducción de efectivos por mejores condiciones salariales para los obreros calificados que quedan en sus puestos.

Si he desglosado para el análisis las intervenciones individuales y colectivas de los delegados, en los hechos la cesura no es demasiado clara. Hatzfeld (2006) señala, acerca de la seguridad del trabajo, que se trata de una palanca que entreteje la defensa individual de los asalariados que cuestionan con causa los modos de organización. Los eventos que pueden parecer secundarios o superar un caso individual son la ocasión para que los delegados critiquen los fenómenos más generales en las instancias paritarias: una caída debido a una fuga de aceite

proviene de la ausencia de mantenimiento de las instalaciones, lo que también amenaza la salvaguarda de la herramienta, donde un accidente tendría como origen la acumulación de materiales no clasificados porque no hay más obreros afectados a estas tareas y que los equipos están puestos en competencia de productividad, así como el pequeño corte en un dedo provendría de la disminución de los tiempos de formación de los obreros polivalentes, etc.

b) La extensión del dominio de representación

Si la reducción de militantes sindicales pesa en las transformaciones de la actividad de los delegados, también altera la de los adherentes. Los delegados se pelean por incrementar su número de adherentes para pesar más localmente frente al sindicato rival. Los obreros cambian poco en la organización en el curso de su carrera, pero las transferencias de los adherentes no son raras, como lo muestran las listas conservadas por los delegados. De acuerdo a las entrevistas, estos cambios en la organización están relacionados con una crítica de la estrategia general del sindicato en la fábrica, o más frecuentemente, a eso que se juzga como una falta de inversión del delegado o una falta de apoyo personal en la atribución de puestos o de los abandonos, por ejemplo. Para los delegados, es también un medio de imponerse en su propia organización, especialmente para aquellos que están en desacuerdo con las posiciones de la dirección sindical: tras haber establecido una lista nominativa de los adherentes de su fábrica, un delegado muy crítico escribió a la dirección del FGTB de la empresa: “Cuento con ustedes gracias a este soporte para hacer silenciar rumores, ¡malsanos por otra parte! que circulan [en mi fábrica] como que los delegados de FGTB perderían los carnets” (e-mail, 2006).

El acompañamiento individual afirma la relación de dependencia sindical. Esto pasa también por la atención cotidiana del colectivo, como en los comités de vestuarios, que son seguidos con sumo cuidado. Estas carpetas no ocupan lo esencial de sus actividades, pero no por ello son cuestiones descuidadas para privilegiar intervenciones que podrían parecer más legítimas o más intelectuales.

De manera más sorprendente, los nuevos delegados han conseguido ampliar el perímetro de sindicalización más allá de los obreros de Cockerill. A medida que se extienden los recursos a los trabajadores subcontratistas e interinos, los delegados prolongan su mandato por un sistema casi *closed shop*, a mediados de la década de 1990 (organización del trabajo donde la afiliación sindical es una condición para la contratación). Frente a un nuevo plan de disminución de costos, los sindicatos han aceptado el recurso de los interinos con dos condiciones: la acreditación por los sindicatos de agencias interinas, comprometiéndose a respetar los derechos sociales, y el respeto a la repartición sindical entre FGTB y CSC. Contrariamente a eso, que puede observarse en los contextos donde el sindicalismo está menos instalado (Wagner, 2009), hubo un momento —que va a desaparecer progresivamente con la recompra por Mittal—, de casi cogestión, donde la flexibilidad fue aceptada a cambio de su encuadramiento sindical.

El control de los subcontratistas y de los interinos se efectúa igualmente sobre la organización. Los delegados pueden asistir a las "aperturas de obras", después de cada intervención de una firma exterior, para precisar, en un informe oficial, las condiciones de intervención y las condiciones de seguridad (como los procedimientos de seguridad eléctrica, el uso de protecciones individuales y señalización de zonas en reparación). Esto les asegura un buen conocimiento *in situ* de la fábrica y la capacidad de contener el uso de la subcontratación. Los delegados intervienen regularmente sobre las condiciones de trabajo

de los interinos para deplorar, por ejemplo, que sean "sometidos a un régimen de trabajo fuera de lo común, es decir, la mayoría de ellos presta 20-30 días por mes con 1 sólo día de descanso por cada ciclo" (6/2002), y para relevar los problemas de seguridad. En el caso de Cockerill, los sindicatos intentan integrar a los trabajadores más allá de los trabajadores "estables", y esto los lleva a seguir las carreras de esos trabajadores y sus entornos de trabajo.

Las reconfiguraciones de la conflictividad en ArcelorMittal

El sindicalismo de fábrica no ha perdido su poder de contestación, a pesar de las reestructuraciones repetidas. El número de paros (fuera de las movilizaciones generales en la empresa) permanece importante durante todo el período, y significativamente más elevado que en las otras fábricas de la multinacional. Cada año hay más de un centenar de huelgas que movilizan un taller, un equipo, una fábrica. Ellas pueden ser iniciadas por el delegado o los trabajadores, que dejan el trabajo y llaman seguidamente a su delegado. Incluso la nueva generación conoce las condiciones difíciles bajo las que debe mantener las relaciones de fuerza. Los intercambios de cartas y correos electrónicos de un delegado con la dirección local en la década de 2000 han mostrado un registro de escritura directa, sin precaución de deferencia particular, utilizando la amenaza: a partir de los numerosos accidentes de trabajo, como la caída de un mecánico tras un descarrilamiento de un vagón:

> "¿Es necesario hacer venir a la inspección del trabajo al sitio, para que usted tome realmente el asunto? [...] Señor, es más que suficiente tiempo para que reaccione sobre el tema, porque los trabajadores

> esperan un fuerte gesto de su parte, de lo contrario ¡espere resistencia de nuestra parte!". (8/2002)

En otras ocasiones, sobre todo en las interacciones verbales, las relaciones son menos amenazantes, pero los delegados se plantan con firmeza frente a la dirección: Jean-Claude telefoneó a un joven ingeniero jefe de servicios para hablar sobre el personal para vigilar por una semana el cierre de la fábrica.

> "Sí, hola ¿cómo estás? Me dijeron que tuviste problemas con el coche. [...] Es un BMW que tienes, tú tienes que rodar en un francés, como gerente de servicio en Arcelor es en francés que necesitas rodar [*risas*]. Te he llamado porque he pasado por el taller y me parece que en vista del trabajo, las prestaciones previstas son bastantes ligeras. [...] Sospecho que se tratan de las instrucciones que tú tienes, pero le dije a los tipos que ellos están allí para trabajar, pero no para correr. Si el trabajo no está listo para el reinicio, no me importa nada. Yo sé bien que tú no le pides correr a Damien, pero cuando tú vayas a encontrarlos, tú les dices que hay 5 prioridades y 52 urgencias. La presión está puesta, pero cuando se deja una gran parte del personal en la casa, no hay presión a tener. [...] Pero notarás que no pongo sobre tus hombros una presión excesiva, lo hago con tranquilidad. Yo iré de todos modos el lunes a saludarte y tomar un café contigo [*risas*]. Un buen fin de semana, chau". [*Después de haber colgado, agrega:*] "Este es un ingeniero que sabe que hay trabajo en el taller, pero se le ha dicho de poner sólo tres hombres. Pero no puedo estar en el conflicto, es necesario que deje una puerta de salida" (Observación, 11/2011).

La gestión de las emociones (Beaujolin-Bellet y Grima, 2011) es necesaria para asegurar la continuidad de las relaciones con la dirección

jerárquica. Está también en su capacidad de negociar discretamente por fuera de los procedimientos oficiales, otra vía para afirmar este poder sindical en lo cotidiano. Como lo ha señalado Pierre Bourdieu (1984), existen desajustes en el acto mismo de la delegación, que se traducen —en este caso— en las acusaciones regulares de los obreros con respecto a los delegados que pueden sentirse demasiados alejados del mundo de la fábrica, incluyendo el trabajo en 3X8, demasiado preocupados por sus propias situaciones salariales, o en parte responsables de las reestructuraciones porque no fueron suficientemente reivindicativos. Los delegados se quejan, por el contrario, por la falta de participación en las acciones, en particular cuando los cierres son anunciados. Pero no se observa una neta desconexión entre los delegados y los obreros. Más bien, son modos distintos de compromiso los que se encuentran en las delegaciones de la fábrica, con tradiciones más o menos combativas, y de orientaciones de combate. Dos delegados sindicales permanentes de la década de 2000, mayoritarios en su fábrica, reunidos en la misma oficina sindical, y ambos egresados de la educación profesional secundaria, ilustran en parte esta diversidad.

Jean-Claude viene de un universo ajeno a la siderurgia (su padre es bombero y su madre, señora de la limpieza), se presenta como aficionado a la lectura y a las "piedras antiguas" (edificios culturales), como contestatario (en la escuela, en el ejército y en la fábrica), y de cultura de clase obrera (crítica a los "burgueses bohemios" y a los "cultos"). Contratado en 1980 en Cockerill como un obrero de producción, ha conocido varios cierres y conflictos fuertes (con amenazas de despidos) con las direcciones y su jerarquía sindical. Ávido de conocimientos, siguió cursos nocturnos en soldadura y en inglés, para comprender la música anglosajona que aprecia. Ha sido responsable local del Partido Socialista, antes de unirse hace unos años a un partido de extrema izquierda. Divorciado de una trabajadora social y muy investido en su

lucha sindical, riendo fuerte y con voz alta, intransigente frente a la dirección, consiguió imponerse en la delegación local rodeándose de un grupo de obreros combativos. Aprecia el trabajo de militante de lucha, y da sus horas sin contarlas (él está disponible, no importa cuándo) y la información cotidiana para los trabajadores, pero se queja de la actitud demasiado reservada de su dirección sindical y de pasar su tiempo en resolver los problemas de pagos.

Dimitri, de 30 años, hijo de siderúrgico delegado sindical, casado con una profesora de Educación Física, ha conocido una entrada difícil en la siderurgia después de pasajes interinos. Se incorpora a un equipo de jóvenes obreros reivindicativos que obtienen el reemplazo del delegado en el puesto. Reconocido como buen obrero, servicial y derecho, está involucrado en ayudar a los trabajadores, lo que lo lleva a veces a conflictos muy duros con la dirección local. La fábrica no es, sin embargo, más que un aspecto de su vida y su actividad sindical rara vez se extiende más allá de las horas de oficina (aquellos que Jean-Claude designó como delegados "7h30-16h00"). Él tiene a su lado otra vida militante (es miembro del Partido Socialista y candidato en las elecciones municipales), y sobre todo sigue las actividades deportivas de sus hijos. Dejó la delegación en 2012, cansado de tener que vivir un segundo cierre y encontrarse en una fábrica vacía.

Estos dos compromisos en el sindicalismo surgieron de modos diferentes de percepción del mundo social y de la relación con el oficio. Jean-Claude distingue los directivos según sus orígenes sociales (a los directivos de los hijos de obreros) y su respeto por los obreros, mientras que Dimitri los juzga según sus proveniencias geográficas (valoración de los directivos provenientes de la región) y sus capacidades técnicas. Este último insiste sobre las habilidades de los obreros de su fábrica, mientras que Jean-Claude se interesa poco en la técnica y en los productos. Él se concentra sobre todo en

la condición de la clase obrera (salarios, condiciones de trabajo, condiciones de empleo). Cuando él debe arbitrar entre diferentes tareas, vela sobre todo para asegurar la presencia de un mayor número de obreros en la fábrica y para establecer la igualdad de trato entre los trabajadores subcontratados en Cockerill y los interinos. Esta postura protestataria es seguida por los más jóvenes obreros activos en las movilizaciones, que disponen de un capital educativo más elevado (educación secundaria) y provienen de un medio de militancia obrera. Esto es compartido por los obreros que se identifican poco con el oficio, especialmente en algunas fábricas de Cockerill, donde la actividad del trabajo consiste principalmente en monitorear los procesos automáticos, como la línea de galvanización. Por el contrario, la postura de Dimitri, fundada en los principios de equidad, más que de justicia social, es sostenida por los obreros y los delegados que han trabajado en puestos complejos necesitando los ajustes colectivos, y por los obreros cualificados que no participan en las luchas colectivas.

Las reestructuraciones transforman las modalidades de compromisos, ya que si los planes sociales elevan continuamente las protestas, a veces violentas, su acumulación pone a estos trabajadores en las nuevas configuraciones. Para los delegados sindicales, la actividad militante se intensifica durante estos momentos de ruptura, del mismo modo que los conflictos internos en los sindicatos. Entonces hay que participar en las numerosas reuniones intrasindicales para definir la estrategia militante, a veces ir a reuniones con los representantes locales, es necesario también movilizar los grupos de obreros cercanos para hacer huelgas (piquetes), a veces de escasa asistencia cuando se trata de conflictos de larga duración, y los mentores, después de las manifestaciones, convencidos de la acción sindical, animan las asambleas generales, preparan los folletos, la rendición de cuentas, etc. Las tensiones entre algunos

delegados de fábrica y la dirección sindical son mucho más regulares que ellos, que están enfrentados a pruebas de incertidumbre, donde es necesario arbitrar —sin cesar— una postura contestataria y de defensa de los logros o de apoyo a la dirección local en las luchas de competencias entre las fábricas multinacionales.

Si las delegaciones constituyen un punto de referencia para muchos obreros (como fuente de información en periodos de incertidumbre y de lectura de los acontecimientos), el hecho no queda menos que los enfrentamientos entre los delegados y los obreros que son observables. La escansión de los conflictos asegura un aprendizaje de diversos repertorios de la acción colectiva, las luchas y las movilizaciones (hasta el aprendizaje del dominio de la violencia colectiva), pero ella usa igualmente una parte de los trabajadores como lo he señalado. En otro nivel, los delegados están obligados a elegir entre la sostenibilidad de la herramienta o las condiciones de los trabajadores, ciertamente para arbitrar entre los subgrupos obreros.

Fue el caso, por ejemplo, del establecimiento de la "polivalencia" en la laminadora en la década de 1990, donde la dirección local planeaba ensamblar los equipos de producción, de control de calidad y de mantenimiento para exigir a los operadores que "se autocontrolen a sí mismos" y participen en las reparaciones de sus máquinas. Esta ampliación de tareas, contrariamente a la tecnificación, está muy mal percibida por una parte de los obreros, los más antiguos y los más estables, que la sienten como una desvalorización de sus competencias y el riesgo de intensificación del trabajo por la disminución de los tiempos de la pausa (Durand, 2007). Por el contrario, los jóvenes obreros y aquellos reclasificados de otras fábricas de Cockerill pueden ver las oportunidades rápidas de movilidades ascendentes. Como para la tecnificación, los delegados obtienen compensaciones salariales, pero la mayoría de los obreros estables se oponen al acuerdo elaborado, luego

de un referéndum organizado por los sindicatos. A pesar de esto, el acuerdo es adoptado por la dirección y los delegados, lo que fue objeto de vivas críticas por parte de los trabajadores.

En el caso de la automatización del "compromiso fordista" (cambio de un aumento de la productividad frente a un aumento de los salarios), es aceptado por los obreros en caso que la polivalencia sea rechazada. Para la automatización, están los obreros menos calificados (los trabajadores manuales), que sufren los cambios, y para esa polivalencia están los más calificados (operadores, mecánicos, electricistas) (Durand, Stewart y Castillo, 1999). Por lo tanto, desde el punto de vista de los delegados y de la dirección, eso "comprende" en sí misma una forma de resistencia y de victoria sindical. Se observa, entonces, un doble desajuste de la delegación de la fábrica en ese caso. El primero se refiere a la caracterización de la acción de resistencia; el segundo, a la representación de los diversos componentes del grupo obrero de más en más fragmentado (entre obreros estables y obreros reclasificados, entre generaciones, entre obreros de oficios y obreros poco calificados, entre obreros estables y obreros precarios, etc.). Se observa muy claramente en las estrategias que los delegados defienden, muy variables de una fábrica a la otra y durables localmente, cuando intervienen en la elección de recibir a los obreros estables reclasificados de otras fábricas o el mantenimiento de los precarios en su puestos.

Finalmente, hay otro plano donde la actividad de los delegados se hace delicada por el contexto de las reestructuraciones, el trabajo del "encuadre" (Goffman, 2006): los delegados que cubren la situación, en el sentido de acordar con las injusticias y las decisiones de actores distantes, y la atribución de las causalidades de responsabilidad en la degradación de las condiciones de los obreros. Estos delegados conservan una credibilidad en la expresión del universo de referencia y de las explicaciones oficiales, en particular sobre el rol del capitalismo finan-

ciero o sobre la viabilidad de una habilidad en particular en las fábricas de Cockerill, que se observa en los contactos en la oficina sindical, en las fábricas o en las reuniones informativas colectivas. Desde este punto de vista, uno tiene que hacer bien caso a los intelectuales obreros fuera de rango. Pero estas explicaciones sindicales pierden su eficacia en la medida que las previsiones sindicales han sido a veces contradictorias con los hechos (sobre todo después del apoyo sindical a la recompra del grupo Arcelor por Mittal, que finalmente cerró las fábricas) y donde los análisis sindicales están ellos mismos subdivididos frente a los procesos decisionales poco transparentes e impredecibles (especialmente sobre la responsabilidad de los poderes públicos o cuando las fábricas de Cockerill están compitiendo para obtener una inversión) (Heery y Conley, 2007). Por consiguiente, los delegados están frecuentemente enfrentados a los discursos acusatorios sobre sus estrategias, consideradas por algunos como demasiado conflictivas, y por otros como demasiado cuidadosas o demasiado co-gestores. Esta incertidumbre alimenta igualmente en algunos obreros las interpretaciones culturalistas ciertamente racializadas (involucrando en el tema la naturaleza francesa, flamenca o india de la dirección) o complotista (contra la región de Wallonie, o contra la dirección local), en desajuste con los análisis sindicales. Esto no es exclusivo de las empresas bajo sucesivas reestructuraciones, pero podemos sostener la hipótesis de que la incertidumbre casi permanente que rodea al futuro obrero favorece estos esquemas interpretativos y su presentación pública en el espacio de la fábrica.

Conclusiones

Al final, el estudio de un caso preciso matiza las tesis que caracterizan las resistencias sindicales a las reestructuraciones por los estilos

de acciones (colaboración, activismo militante, etc.). A partir de ello es que extendemos la investigación más allá de las direcciones sindicales para integrar las prácticas cotidianas de los delegados, la situación se complejiza y las resistencias sindicales contestatarias y más participativas se entremezclan. Observamos, sin embargo, que en este contexto de fuerte sindicalización de los hombres obreros calificados estables, la conflictividad organizada debilita en parte al conjunto, pero toma sobre todo las formas más diversas. El doble movimiento de disminución en el número de delegados y las sucesivas reestructuraciones acentúa *de facto* el rol de los delegados de base, que amplían sus tareas ya que hacen de sindicalistas polivalentes. Accediendo más rápidamente a las responsabilidades, enfrentados con las direcciones de la fábrica que han perdido parcialmente sus prerrogativas de organización, estos delegados combinan la actividad militante y la actividad de negociación o de acompañamiento individual. Ellos son, por otra parte, mucho más militantes si sus compromisos están menos enmarcados por el aparato sindical, por renovar las generaciones, y son los primeros testigos de las dificultades de los obreros por diversas razones. Desde este punto de vista, si el recurso a la experiencia tiende a "profesionalizar" a los dirigentes sindicales de la empresa (Guillaume y Pochic, 2014), el proceso es menos nítido para los delegados de las fábricas. Estos últimos adquieren, en efecto, las habilidades específicas y están seleccionados por el aparato, pero la demarcación con los profanos no es completa, y su carrera en el sindicalismo no es ni segura ni siempre anticipada (Offerlé, 1999).

En esta empresa siderúrgica, el peso del legado de una fuerte presencia sindical, las orientaciones obreristas del sindicato mayoritario y la relativa similitud de las características sociales de los delegados y de los obreros explican su apego al espacio local en la fábrica. Las múltiples transformaciones de organizaciones del trabajo y las incertidumbres de

las carreras alimentan la necesidad de contactos repetidos entre los delegados y los obreros. Su estilo de acción militante, asociado a la defensa individual y colectiva de los trabajadores, moviliza los casos individuales para llevar los problemas colectivos. Por todo ello, las tensiones en el marco cognitivo de referencia, compartido en la organización sindical (análisis en términos de las relaciones de clase o en términos de las relaciones con el oficio), y el estallido de los recorridos y de los estatutos de los obreros pesan a la vez sobre los resortes de la protesta y sobre la representación de las diferentes fracciones del mundo obrero.

Bibliografía

ANDOLFATTO, Dominique y LABBE, Dominique. (2007). *Sociologie des syndicats*. Paris: La Découverte.

BACON, Nicolas y BLYTON, Paul. (2004). "Trade union responses to workplace restructuring: Exploring union orientations and actions". En *Work, Employment and Society*, 4, pp. 749-773.

BACON, Nicolas; BLYTON, Paul y MORRIS, Jonathan. (1996). "Among the ashes: trade union strategies in the UK and German steel industries". En *British Journal of Industrial Relations*, 1, pp. 25-50.

BEAUJOLIN-BELLET, Rachel y GRIMA, François. (2011). "Le talent des leaders syndicaux". En *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 41, pp. 247-258.

BAURAIND, Bruno y VANDEWATTYNE, Jean. (2014). "ArcellorMittal Liège: La fin d'un bastion syndical?". En *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 2208-2209, pp. 41-52.

BORY, Anne y POCHIC, Sophie. (2014). "Contester et résister aux restructurations. Comment s'opposer à la «fatalité du marché»?". En *Travail et Emploi*, 137, pp. 5-20.

BOURDIEU, Pierre. (1984). "La délégation et le fétichisme politique". En *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 52-53, pp. 49-55.

BRUNO, Isabelle. (2013). "Governing social creativity through benchmarking. From Xerox management to the «Innovative Europe»". En Michał Kozłowski et al. (dir.), *A joy forever. The political economy of social creativity*, pp. 143-156. London: May Fly Books.

BURAWOY, Michael. (2003). "Revisits: An outline of a theory of reflexive ethnography". En *American Sociological Review*, 68, pp. 645-679.

CASTEL, Robert. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.

COHEN, Yves. (2011). "Au cœur du moderne: l'autorité du plan (circulations entre l'organisation industrielle, le gouvernement et l'architecture)". En *Le Culture Della Tecnica*, 21-22, pp. 7-28.

COROUGE, Christian y PIALOUX, Michel. (2011). *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*. Marseille: Agone.

CRISTOFALO, Paula. (2009). "L'institution d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel". En *Cahiers Internationaux de Sociologie*, 126, pp. 81-98.

DIANI, Mario y McADAM, Doug. (2003). *Social movements and networks. Relational approaches to collective action*. Ofxord: Oxford University Press.

DIDRY, Claude y JOBERT (dir.). (2010). *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

DUFOUR, Christian y HEGE, Adelheid (dir.). (2002). *L'Europe syndicale au quotidien*. Paris: Peter Lang-IRES.

DURAND, Jean-Pierrre; STEWART, Paul y CASTILLO, Juan José (dir.). (1999). *Teamwork in the Automobile Industry. Radical Change or Passing Fashion?* Basingstoke: Palgrave Macmillan.

FANIEL, Jean y VANDAELE, Kurt. (2012). "Implantation syndicale et taux de syndicalisation (2000-2010)". En *Courrier Hebdomadaire du CRISP*, 2146-2147.

FRANCQ, Bernard y LAPEYRONNIE, Didier. (1990). *Les deux morts de la Wallonie sidérurgique*. Bruxelles: Ciaco.

FROST, Ann. (2000). "Explaining variation in workplace restructuring. The role of local union capabilities". En *Industrial and Labor Relations Review*, 4, pp. 559-578.

GAXIE, Daniel. (1977). "Économie des partis et rétributions du militantisme". En *Revue Française de Science Politique*, 1, pp. 123-154.

GAZIER, Bernard y BRUGGEMAN, Frédéric (dir.). (2008). *Restructuring work and employment in Europe*, Cheltenham: Edward Edgar Publishing.

GOFFMAN, Erving. (2006). *Frame analysis: los marcos de la experiencia*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

GUILLAUME, Cécile y POCHIC, Sophie. (2014). "Les succès inégaux d'une politique confédérale de syndicalisation". En Cécile Guillaume (dir.), *La CFDT, sociologie d'une conversion réformiste*, pp. 69-90. Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

HATZFELD, Nicolas. (2006). "Ergonomie, productivité et usure au travail". En *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 165, pp. 93-105.

HEERY, Edmund y CONLEY, Hazel. (2007). "Frame extension in a mature social movement: British trade unions and part-time work, 1967-2002". En *The Journal of Industrial Relations*, 1, pp. 5-29.

KELLY, John. (2004). "Social partnership agreements in Britain: Labor cooperation and compliance". En *Industrial Relations*, 1, pp. 267-292.

LABBE, Dominique y COURTOIS, Stéphane (dir.). (2001) *Regards sur la crise du syndicalisme*. Paris: L'Harmattan.

LOMBA, Cédric. (2005). "Beyond the debate over «post-» vs «neo-» taylorism: The contrasting evolution of industrial work practices". En *International Sociology*, 1, pp. 71-91.

LOMBA, Cédric. (2013). "Restructurations industrielles: appropriations et expropriations des savoirs ouvriers". En *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 196-197, pp. 34-53.

MENY, Yves y WRIGHT, Vincent (dir.). (1987). *The politics of steel: The steel industry in the crisis years (1974-1984)*. Berlin - New York: Walter de Gruyter.

MISCHI, Julian. (2013). "Savoirs militants et rapports aux intellectuels dans un syndicat cheminot". En *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 196-197, pp. 132-151.

OFFERLÉ, Michel. (1999). *La profession politique, XIXe-XX siècle*. Paris: Belin.

PENISSAT, Etienne. (coord.). (2013). "Réprimer et domestiquer: stratégies patronales". En *Agone*, 50.

PIALOUX, Michel. (1991). "Crise du syndicalisme et dignité ouvrière". EN *Politix*, 14, pp. 15-16.

PULIGNANO, Valeria y STEWART, Paul. (2013). "Firm-level restructuring and union strategies in Europe". En *Work, Employment and Society*, 27, pp. 842-859.

RIMBERT, Pierre y CRESPO, Sébastien. (2004). "Journal d'un délégué CGT de la métallurgie". En *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 155, pp. 34-75.

SAPIRO, Gisèle. (2009). "Modèles d'intervention politique des intellectuels. Le cas français". En *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 176-177, pp. 22-26.

SAWICKI, Frédéric y SIMÉANT, Johanna. (2009). "Décloisonner la sociologie de l'engagement militant. Note critique sur quelques tendances récentes des travaux français". En *Sociologie du Travail*, 1, pp. 97-125.

SCOTT, James C. (1985). *Weapons of the Weak: Everyday Forms of Peasant Resistance*. New Haven: Yale University Press.

TILLY, Charles. (1986). *The contentious French: Four centuries of popular struggle*. Cambridge: Harvard University Press.

TRENTIN, Bruno. (2013). *La ciudad del trabajo. Izquierda y crisis del fordismo*. Barcelona: Fundación 1 de Mayo.

WAGNER, Anne-Catherine. (2009). "Deux formes de résistance syndicale dans les entrepôts d'un groupe d'hypermarché". En Françoise Piotet (dir.), *La CGT et la recomposition syndicale*, pp. 33-64. Paris: Presses Universitaires de France.