



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Filosofía y Letras

TESIS DE LICENCIATURA EN CIENCIAS ANTROPOLÓGICAS

“El sabor amargo del control. Estrategias de disciplinamiento  
dentro y fuera del espacio laboral en el Ingenio Ledesma”

**Lucía Danser**  
DNI: 32.549.258

Director  
**Dr. Hernán M. Palermo**

# Índice

Agradecimientos .....	4
Introducción .....	7
Consolidación de la fuerza de trabajo en Argentina .....	9
Trabajadores y empresa, nuestras hipótesis y supuestos.....	14
Aspectos metodológicos, antes y durante el trabajo etnográfico .....	16
Capítulo I. El trabajo como campo de estudio. Teorías y perspectivas .....	21
Introducción .....	21
Sociología del Trabajo .....	21
Estudios latinoamericanos del trabajo .....	25
Antecedentes en Argentina.....	27
Trabajadores del Azúcar.....	30
El ingenio Ledesma y sus trabajadores.....	35
Ledesma y el Terrorismo de Estado .....	37
Conclusiones .....	39
Capítulo II. “Cultivando la historia”: Conformación de la fuerza de trabajo y desarrollo de la ciudad Ledesma. ....	41
Introducción .....	41
Conformación del colectivo de trabajo del Ingenio Ledesma .....	42
a)- Los del Campo .....	43
b)- Los de la fábrica .....	47
Control Territorial .....	52
a)- Campamentos y Lotes .....	53
b)- Ciudad de Libertador de San Martín.....	56
Construyendo historia, construyendo hegemonía .....	68
Conclusión .....	71
Capítulo III. El Bagazo: los desechos de la política empresaria de Ledesma a partir de la década de 1970. ....	73
Introducción .....	73
Argentina de 1976.....	74

Sindicalismo y trabajadores de Ledesma 1975- 1976.....	77
La Noche del Apagón.....	80
¿La génesis del miedo o simplemente una manifestación más?.....	85
La Marcha de la Noche del Apagón .....	89
Conclusión .....	93
Capítulo IV. “El buen y mal Patrón”: Prácticas en torno a la presencia de Ledesma en la ciudad....	96
Introducción .....	96
Señalizaciones y Semana de los Derechos Humanos .....	97
Abrazo al patrón de la ciudad .....	103
a)- El futuro incierto .....	106
b)- La deuda pendiente .....	108
El Abrazo: El pueblo está hoy y siempre.....	112
Conclusión .....	117
Capitulo V. Cultivando, desmalezando y abonando la lucha de los trabajadores. ....	120
Introducción .....	120
La reconfiguración de la lucha sindical azucarera .....	124
Estrategias de control y disciplinamiento laboral .....	133
a)- Los Supervisores .....	134
b)- Control y beneficios.....	139
Denuncias y tensiones .....	141
Conclusión .....	144
Reflexiones Finales .....	145
Bibliografía .....	148

## Agradecimientos

Esta tesis es el resultado de un trabajo colectivo, en el que participaron muchas personas. Cada una a su manera y realizando su aporte, desde lo académico hasta lo emocional y de contención, me ayudó a transitar este camino. Llevar adelante una investigación, y más aún una primera, es un proceso complejo y todos los que integran mis agradecimientos son una parte fundamental en la construcción de este proyecto.

En primera instancia quiero agradecer a todos aquellos que me abrieron las puertas de sus casas e historias de vida en la ciudad de Libertador General San Martín y el Sindicato de azucareros del Ingenio Ledesma: trabajadores, ex trabajadores, habitantes de la ciudad. Todos ellos son partícipes y protagonistas de la tesis, sin sus relatos y testimonios compartidos la misma no podría haber sido escrita. En especial a Rafael, quien me enseñó que con tenacidad y convicción se puede alcanzar una transformación y luchar contra las injusticias.

A Victor que me halló el camino para ingresar “en el campo de estudio”, y que en todo momento estuvo atento a que mi estadía en la ciudad me sintiera como en casa.

Al grupo de debate (Sara Cufre, Karina Cioli, Martín Cagna, Agustin Moro y sus creadores Nuria Ginger y Hernán Palermo) con quienes compartí desde el momento cero esta investigación. Sus lecturas, debates, consejos, aportes y sobre todo su acompañamiento, hicieron que este trabajo- que por momentos parece muy solitario- sea mucho más enriquecedor.

Al GAT (Grupo de Antropología del Trabajo) quienes descubrieron el camino en el estudio del trabajo en la antropología y cuyos estudios son la base de los que hoy elegimos seguir en esta línea. No quiero dejar de mencionar a Nuria Giniger quien sembró en mí la semilla de curiosidad por saber más acerca de la industria del azúcar, siendo el puntapié inicial de mi tesis. También a Claudia Figari de quien tomé todos y cada uno de sus consejos.

Especialmente un profundo agradecimiento a mi Director Hernán Palermo, sin el cual esta tesis no habría sucedido. Lo resumo en algunas líneas, ya que no alcanzarían las palabras para dar cuenta de mi gratitud. Gracias por tu constante compromiso con este proyecto, por tus lecturas minuciosas, largas charlas, consejos y acompañamiento en este oscilante camino. Tu pasión por la antropología me incentivó a seguir escribiendo aún en aquellos momentos con más dificultades. Tu mirada crítica y rigurosa dirección me permitió explorar lo que significa el oficio del antropólogo.

A mi compañera y amiga del alma, Daniela. Por las jornadas de estudio, las materias cursadas juntas, los resúmenes compartidos, las largas charlas sobre la antropología y la contención mutua en todo momento, que hicieron que la estadía en la facultad no sólo se más valiosa sino también divertida. También quiero darles las gracias a Agustina con quien nos encontramos desde el CBC, donde todo era bastante incierto, y fuimos explorando el camino antropológico juntas, y a Vanesa con quien compartí la ansiedad del último tirón.

A mis amigas de la vida, Jose y Sofi que me acompañan en todo momento.

Nico, gracias por tu eterna paciencia, por incentivarme a dar siempre lo mejor, por tus opiniones contrapuestas que me ayudan a no dar todo por hecho, por escucharme atentamente hablar sobre zafreos, azúcar, Ledesma, trabajadores etc., durante dos años consecutivos y casi todos los días. Pero por sobre todo gracias por estar conmigo desde el primer día de mi trabajo de campo y darme la mano durante toda esta etapa, sos el compañero que elijo una y otra vez.

A mi familia que la amo. A mi papá y a mi mamá a quienes me cuesta condensar en un solo párrafo todo lo que tengo para agradecerles. Su presencia, apoyo constante, consejos y cariño subyacen a lo largo de todas estas páginas.

Mi sobrina Marti, que mientras yo estudiaba, siempre me hizo compañía llenándome de dibujos y amor.

Finalmente a dos de las personas más importantes para mí, mis hermanas. A Eze por sus constantes halagos y confianza en que puedo lograr todo lo que me proponga. A Lucila por su inmensa generosidad, por compartir todo conmigo, por aguantar las largas jornadas de

estudios invadiendo su casa, las crisis, las alegrías. En definitiva, por ser todos un sostén fundamental durante toda mi estadía universitaria.

## Introducción

En Argentina, los estudios del trabajo y los trabajadores desde nuestra disciplina, la antropología, han cobrado cierta relevancia durante los últimos años. De hecho, la presente investigación se enmarca en ese impulso. De tal manera se desplegará un análisis, con el objetivo de comprender y explicar los procesos sociales a la luz de las configuraciones hegemónicas. Situando la mirada en la crucial tensión capital- trabajo, nos adentramos en el estudio de la industria azucarera en el Noroeste de nuestro país, en particular en la empresa Ledesma.

En un orden social capitalista, en el que el “suelo de fábrica”<sup>1</sup> es uno de los espacios sociales primordiales, es decir, donde los sujetos pasamos la mayor parte del tiempo, las relaciones que se desencadenan y entrecruzan dentro de él, son un campo fértil de estudio para las ciencias sociales. La administración empresaria se sirve de una serie de elementos para asegurar el control del proceso productivo- estrategias de disciplinamiento mediante- y en contrapartida los trabajadores, asimilan, resignifica o desafían los sentidos del trabajo impuestos. Desde la perspectiva antropológica, donde el centro de dichas relaciones es el sujeto, se retoman los discursos de los trabajadores y no- trabajadores, y a través de las observaciones en el campo, recomponemos estas relaciones laborales en las que se encuentran inmersos.

Para pensar estos vínculos nos nutrimos de una perspectiva gramsciana, en particular retomamos el concepto de *hegemonía empresaria* (Palermo 2010) para dar cuenta de forma dialéctica de las tensiones, contradicciones, luchas entre dos sectores: administración empresaria/ trabajadores.

Nuestra investigación aborda las relaciones que se consolidaron a lo largo del tiempo, la conformación de los procesos *hegemónicos empresarios*, determinados por las correlaciones de fuerzas entre distintos sectores, en los diversos momentos históricos. Así

---

<sup>1</sup> Por suelo de fábrica entendemos el espacio laboral.

es como la historia cambiante reconfigura constantemente los diversos escenarios y contextos, y la *hegemonía* por parte de los detentores del poder va cobrando forma a partir de las confrontaciones, resistencias y tensiones propias de la relación capital/ trabajo.

Para nuestra tesis es crucial comprender que las relaciones de poder desbordan el “suelo de fábrica” situándose en la vida de los trabajadores. Hacen del mismo una amalgama de experiencias, prácticas y sentidos, que también será parte de nuestro análisis. El trabajo invade la vida cotidiana (Leite Lopes 2011, Lins Ribeiro 2006, Palermo 2012, Soul 2010) y la incidencia de éste por fuera las paredes de la fábrica, reafirma la *hegemonía empresaria*. Es así como también nos centraremos en las relaciones dentro y fuera del espacio de trabajo, pues las esferas de la producción y reproducción se entrecruzan y condicionan mutuamente, motivo por el cual es fundamental realizar un abordaje dialéctico de ambos espacios.

Cabe remarcar que para nuestros fines es importante concebir la historia como procesual donde entran en juego diversos factores y relaciones como son la política, los sujetos, la economía, la organización social, etc. Por tal motivo para llevar adelante el estudio de la relación entre la empresa y el colectivo de trabajo es necesario reconstruir la conformación de Ledesma desde su origen y consolidación. Nuestro objetivo es recuperar la historia, no concibiendo a la misma como una sucesión de hechos, sino dando cuenta de los procesos que abonan a la *hegemonía empresaria*. Principalmente retomaremos esa historia para develar las construcciones ideológicas que se consolidaron en la conformación y desarrollo de Ledesma y que, en gran parte, conformaron las experiencias de los trabajadores azucareros y de quienes no forman parte de la masa de trabajadores, pero viven en la ciudad de Libertador General San Martín, provincia de Jujuy.

Abonando a nuestro fin realizamos un breve recorrido de la historia de la industria del azúcar en nuestro país específicamente del ingenio azucarero Ledesma. Daremos cuenta del devenir de esta compañía en relación con los distintos momentos de la Argentina y su influencia en la economía de la región. Esto nos brindará un panorama del poder desarrollado en el contexto actual, su influencia y presencia en la vida de quienes trabajaban allí y quienes viven en las ciudades aledañas al ingenio.



La industria del azúcar es una de las actividades económicas regionales que desde principio de siglo más fuerza de trabajo ha demandado (Neiman 2010), teniendo como consecuencia una diversidad de trabajadores, dependiendo del contexto y las necesidades estacionales, es decir, las épocas del año en las cuales es preciso contar con más mano de obra.

Es importante marcar la influencia en cada etapa de la economía del país que ostentó la empresa, desde la consolidación del Estado moderno hasta la política económica actual. En nuestro caso puntual podremos mayor énfasis en la relación orgánica de Ledesma con el gobierno cívico- militar de 1976, pues consideramos que tal proceso posee sus consecuencias, marcando en particular las relaciones laborales actuales.

Para exponer el poder ganado por la empresa es sustancial analizar la intrínseca relación entre el ingenio y el partido de Ledesma, importancia tanto simbólica como material. Las estrategias de control y disciplinamiento de la empresa que excede a la fábrica estrictamente y a quienes trabajan allí, alcanzando a todo el territorio y consecuentemente a todas las personas que viven en él.

### **Consolidación de la fuerza de trabajo en Argentina**

Si queremos comprender la manera en que se conforma la fuerza de trabajo en la industria azucarera en la actualidad, es necesario comenzar analizando la constitución de la mano de obra a principios del siglo XX en Argentina, momento en que se instaura el ingenio.

Retomando el estudio de Mirta Lobato (2011) planteamos la siguiente pregunta: ¿De qué hablamos cuando hablamos de trabajadores del siglo XIX y principio de siglo XX? Esta etapa se caracteriza por una marcada heterogeneidad al interior de este colectivo, siendo la ganadería, la agricultura y los cultivos agroindustriales los sectores que mayor mano de obra ocuparon.

Aunque numeroso, este grupo no se caracterizó por una contundente organización ante el malestar y condiciones laborales en las que vendían su fuerza de trabajo. En el caso

puntual del Noroeste de nuestro país, gran parte de la mano de obra ocupada en los ingenios era de población indígena, que a través de expediciones militares fue reclutada para trabajar en la industria azucarera. Era mano de obra barata, fácilmente disciplinable, que rara vez se oponía a los mandatos del patrón.

La actividad agroindustrial (como es la producción azucarera) se caracteriza por una amplia heterogeneidad de trabajadores, inmersos en el interior de esta gran dicotomía campo/industria. El contexto en el campo se caracterizaba por múltiples problemáticas, dependiendo las regiones del país, y por el surgimiento de nuevos actores sociales. Según las distintas geografías y con ellas la diversidad de cultivos, se organizaban los distintos sujetos que participaban en éstos, colonos, arrendatarios, propietarios, estibadores, peones, generándose tensiones entre ellos, contraposiciones de intereses que cambiaban según la coyuntura (Lobato 2011)

Además de quienes cultivan, labran la tierra y cosechan las distintas plantaciones, se encuentra un vasto número de trabajadores que se los denomina “golondrinas” (oriundos de Argentina o inmigrantes). Es decir aquel grupo de hombres y mujeres que de manera itinerante se trasladaba -y aún hoy lo siguen haciendo- para trabajar de cosecha en cosecha en distintas zonas del país. La mención de ellos es más que importante a nuestros fines, pues son históricos trabajadores del azúcar, muchos de ellos familiares de quienes aún hoy se encuentran trabajando allí.

Sin embargo, aún en la evidente heterogeneidad, se pueden identificar denominadores comunes en las problemáticas concernientes al sector: largas jornadas laborales, escasos salarios y provisiones de alimentos y el maltrato sufridos por los patrones. Aquí nos detenemos pues, es llamativo que problemas de hace más de cien años, aún en la actualidad sigan siendo parte de los principales reclamos.

Por su parte el mundo urbano no era menos complejo que el anterior. Como lo muestra el censo realizado en 1914, más del 50% de la población era urbana, esto conllevó a distintos conflictos obreros y diferenciación de la masa de trabajadores. En la ciudad la clase obrera lograba amalgamarse en organizaciones combativas pasando por momentos de

confrontación. En contraposición al sector rural, cuyos conflictos eran dispersos y poco organizados, participaron en momentos de alta tensión y represión.

La “Semana Trágica” fue uno de los episodios represivos más emblemáticos de la época a comienzos del siglo XX. En 1918 un grupo de trabajadores metalúrgicos de los talleres Vasena de la ciudad de Buenos Aires, llevan adelante una huelga. Un año más tarde, el 7 de enero, los huelguistas intenta oponerse por la fuerza a quienes seguían trabajando en el contexto de reclamos, la respuesta de la policía fue reprimir y la consecuencia fueron siete muertos. La jornada posterior se llamó nuevamente a huelga por los anarquistas, produciéndose choques armados durante el cortejo que acompañaba al cementerio, tuvo como saldo múltiples heridos. Este es uno de los hitos en la historia de los trabajadores en el país, que dejan huellas en los mismos y sus movilizaciones.

A medida que el crecimiento de las ciudades aumentaba vertiginosamente, los trabajadores se agrupaban en instituciones de diversos tipos para aunar fuerzas en las luchas por sus derechos. Algunas de estas instituciones eran los conocidos Gremios o las Federaciones, éstas últimas consideradas más inclusivas pues se ordenaban por oficios. Tal como lo menciona Lobato (2011) las mismas eran *Sociedades de Resistencia*, asociaciones centrales en los conflictos obreros/patronal.

Si bien la inmigración en un principio fue alentada y fomentada dada la necesidad de mano de obra, luego de un tiempo fue vista como un problema en cuanto a las agitaciones populares, pues los inmigrantes, mayoritariamente de países europeos, se organizaron bajo las ideas socialistas y anarquistas. Desde finales del siglo XIX se formaron organizaciones federativas consolidándose a principios del siglo XX. La primera de carácter permanente fue la Federación Obrera Argentina (FOA y posteriormente FORA), producto de la construcción entre socialistas y anarquistas inmigrantes. En los primeros años de 1915 tuvo lugar el noveno congreso de la Federación Obrera Regional Argentina (FORA) dirigida hasta entonces por los anarquistas. En ese congreso participaron por primera vez los “Sindicalistas Revolucionarios”. Los recién llegados obtuvieron una mayoría que sirvió para declarar la FORA como una organización “apolítica” y puramente obrera, sin definición ideológica. Es decir los principios de comunismo anárquico fueron reemplazados

por el punto de vista sindicalista.

Un sector anarquista no acató lo dispuesto y desde entonces hubo dos FORA: la llamada del V congreso, los anarquistas y la FORA del IX congreso: los sindicalistas.

Por lo descrito anteriormente se puede observar una amplia variedad de trabajadores, que se dividían en dos grupos: aquellos que trabajaban en el campo y aquellos que se denominaban trabajadores urbanos, y una incipiente organización y movilización de los mismos, que habilitaba agrupaciones para la lucha de los derechos de los trabajadores, cada una de estas partes con sus complejidades al interior y heterogeneidad obrera.

Los censos trabajados por Juan Suriano (2000) nos brindan un panorama de la composición del universo rural y urbano en ese entonces.

Entre 1869 y 1914, año del primer y tercer censo, la población económicamente activa prácticamente cuadruplicó, el crecimiento se debió a la población extranjera que arribaba. En 1869 el 28% de la población era fundamentalmente rural. Según el censo las ciudades más pobladas eran:

- Bs. A.: 187.000 habitantes
- Córdoba: 29.000 habitantes
- Rosario: 23.000 habitantes

Para el año 1914 la población urbana rondaba cerca del 52,7%. Y las ciudades habían tenido un crecimiento exponencial, que se ve reflejado en las siguientes cifras.

- Bs. A.: 1.575.000 habitantes
- Córdoba: 122.000 habitantes
- Rosario: 262.000 habitantes

En este contexto de aumento demográfico las problemáticas de los trabajadores y las sociales en general, empezaron a ocupar la agenda del Estado. Tal como afirma el autor

mencionado, “la cuestión social, es más abarcadora que la cuestión obrera” (Suariano 2000). La preocupación estaba centrada en las problemáticas respecto a la vivienda y el hacinamiento, la salud, huelgas, el rol de la mujer, pobreza, prostitución, conflictos obreros, surgimiento de organizaciones sindicales y situación de los pueblos originarios, entre otras.

Fue indudable, en los inicios de la conformación del Estado Moderno argentino, la necesidad de trabajadores para la consolidación del modelo de acumulación, que conllevó a las problemáticas y tensiones más arriba detalladas. A fines de siglo XIX y principios del siglo XX se implementaron en Argentina una serie de políticas de mediano y largo plazo que ayudaron a la formación de una fuerza de trabajo necesaria para el desarrollo agroexportador.

Fue en el panorama descrito anteriormente en que Ledesma comenzó a consolidarse como una de las principales compañías agro- industriales de Argentina. Nuestro interés en la misma radica en que el caso propuesto resulta paradigmático para nuestra investigación: en primer lugar, es la empresa de producción azucarera más importante dado sus volúmenes de producción y la cantidad de mano de obra que allí trabaja; en segundo lugar, el Departamento de Libertador San Martín se configuró bajo la impronta de la empresa Ledesma a partir de un sistema de “enclave” (Salvia, 1997) que estableció una potente influencia material y simbólica en el territorio. Es decir, no sólo se configuró una estructura económica dependiente del monopolio de una empresa, sino que se evidencia un sistema de relaciones sociales que se articulan profundamente en torno a esa gran industria. Por último, al momento de la investigación llevada adelante en la tesis de licenciatura, hemos podido analizar un proceso de ruptura de los consensos generados por la empresa en la comunidad, a partir de la evidente participación de Ledesma en la última dictadura militar y en particular en lo que se llamó la “noche del apagón”<sup>2</sup>, considerando este vínculo, y este episodio en particular, como un hito en la historia azucarera.

---

<sup>2</sup> La noche del 20 julio de 1976 las luces de Libertador San Martín y Calilegua se apagaron, trabajadores, sindicalistas, estudiantes son secuestrados de sus domicilios, Ledesma participó en este hecho siendo cómplice y prestando sus instalaciones para tal fin.

## **Trabajadores y empresa, nuestras hipótesis y supuestos**

Nuestro propósito es estudiar las estrategias de consolidación hegemónica de la empresa Ledesma tanto dentro como fuera del espacio de trabajo. Atendiendo a esas preocupaciones, a lo largo de la tesis sostenemos que el contexto actual de denuncia ante los hechos acontecidos durante el período de 1976- 1983, rompe los consensos configurados históricamente en torno a ésta. Habilita espacios, hendiduras, resquicios en los que los reclamos obreros, en relación a cuestiones laborales pueden circular. Esta disputa alcanza a toda la ciudad, ya sean trabajadores de Ledesma o habitantes de la ciudad. Esta es la tesis que sostenemos y desplegamos en cada uno de los capítulos.

El primer capítulo de nuestra tesis nos interioriza en las distintas perspectivas de las ciencias sociales acerca del estudio del trabajo, de esa manera nos acercamos a los principales conceptos que desarrollamos a lo largo de la investigación. En este sentido el abordaje teórico nos permite resituar conceptos que dan cuenta del marco teórico epistemológico del cual nos servimos en el caso concreto de nuestra investigación. Una vez definido nuestro recorte nos adentramos en la misma.

En nuestro segundo capítulo contextualizamos la realidad de la zona y del ingenio Ledesma. En una primera instancia nos centramos en el reclutamiento y fortalecimiento de la fuerza de trabajo, para comprender la composición de la misma en la actualidad. Luego pondremos la mirada en la construcción del control territorial por parte de la empresa. Ambos aspectos (fuerza de trabajo y control del espacio) hacen a un fortalecimiento del poder y son puntos nodales en la construcción de la *hegemonía empresarial*. De esta manera daremos cuenta que el control ejercido posee influencia tanto en la cotidianeidad de los trabajadores - la esfera de la producción- hasta alcanzar la esfera de la reproducción de aquellos que no forman parte de la fuerza de trabajo.

También nos proponemos analizar de qué manera se fue erigiendo el sistema de enclave desde principios de siglo XX y cómo la instalación del ingenio en la zona implica un control territorial y una dinámica social que gira en torno a la actividad azucarera. Así el

poblamiento de la ciudad se dio a partir de la necesidad de mano de obra, signado por una marcada diversidad y por el ritmo de la zafra. En definitiva, los orígenes de la consolidación *“hegemónica empresaria”*.

El capítulo III nos invita a conocer la intrínseca relación de la administración azucarera con el gobierno cívico-militar de 1976. Desde sus inicios los dueños del ingenio ejercieron su influencia en los diferentes gobiernos nacionales. Durante el período el Terrorismo de Estado no fue la excepción, y la alianza orgánica entre militares y la empresa Ledesma se expresa con claridad en la llamada Noche del Apagón. Para nuestro caso particular es de suma importancia analizar lo sucedido en este momento, pues nos ayudará a comprender el contexto actual, tanto de los trabajadores, como de la ciudad de Libertador en general. En este período se produce un proceso de disciplinamiento laboral acorde a la violencia vivida en aquel entonces, las estrategias de control se reconfiguraron y con ellas la severidad en el día a día del trabajo. La vigilancia del proceso productivo, se extiende al cotidiano modelando un trabajador en función del contexto de extrema violencia ejercida en aquella época.

El capítulo IV desarrollamos otro de los pilares sobre los que se cimienta el poder de la empresa: el control sobre la ciudad de Libertador General San Martín. Expondremos la manera en que el sistema de enclave signa a la población de tal manera que el ámbito de producción se extiende hacia la esfera de reproducción, incluyendo aquellos sujetos que no forman parte de la masa de trabajadores. En este sistema donde se mezclan las dos arenas aparece la figura del Patrón, encarnada en el dueño de la empresa. El mismo representa el desarrollo de la ciudad y establece una lógica de patronazgo que despierta múltiples posiciones al respecto, se genera una lógica de favores y deudas para con la empresa.

Un hecho particular, denominado “El abrazo a Ledesma”, es el disparador para comprender, los “favores” que se deben devolver y las diversas perspectivas que se tiene acerca del patrón y la importancia de la empresa. Ante el escenario de denuncia por la activa participación durante el terrorismo de Estado, los vecinos apoyaron a la empresa. Puntualizaremos en la concepción de los habitantes de la ciudad -en contraposición a los trabajadores- caracterizando su experiencia y prácticas en relación a la misma.

Finalmente analizaremos de qué manera toda esta trayectoria y coyuntura específica condicionan la organización de los trabajadores. Caracterizaremos la composición actual del sindicato y sus particularidades, entendiendo que el contexto actual de denuncia y revisión de la historia “oscura” del ingenio, habilita a una reconfiguración sindical, potenciando las estrategias de lucha obrera.

### **Aspectos metodológicos, antes y durante el trabajo etnográfico**

Como ya mencionamos el trabajo de campo se concentra en la empresa Ledesma, en la ciudad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy, a unos 100 km de la capital de la provincia. El caso elegido da cuenta de la importancia de la presencia de dicha empresa en la región y lo que representa tanto para sus habitantes como para quienes trabajan allí. Siendo una de las principales fuentes de trabajo, nuclea alrededor de más de cinco mil trabajadores, tan sólo en la producción de azúcar, concentrando gran porcentaje de las tierras de la zona.

Centrándonos en la composición de los trabajadores, los habitantes de la ciudad y las políticas empresarias, el trabajo de campo se llevó adelante en distintos espacios: en el campo, campamentos de zafreros, zonas de influencias<sup>3</sup>, el espacio del sindicato, la ciudad y el predio de Ledesma.

La metodología y técnicas que sustentan nuestro trabajo, recupera una perspectiva cualitativa, centrada en el enfoque etnográfico (Rockwell, 1987). Esta perspectiva, nos permitirá captar la diversidad de situaciones y prácticas encarnadas en los sujetos sociales (en tanto prácticas que implican representaciones respecto de las condiciones externas en las que dichos sujetos desarrollan su vida cotidiana). El enfoque etnográfico resulta una herramienta que contribuye al análisis, dado que implica un acceso particular a la realidad, que permite trabajar a nivel de la cotidianeidad y la particularidad en lectura dialéctica con cuestiones estructurales.

---

<sup>3</sup> Zonas de influencia se denomina a las ciudades cercanas al Ingenio, en el capítulo II desarrollaremos en detalle este concepto.



Sumado a lo anterior, para avanzar en la búsqueda del sentido y en la direccionalidad de estos procesos en la vida de los trabajadores, la estrategia de investigación a través de relatos de vida, se torna fundamental en el análisis. Retomando a Bertaux (1997) los relatos de vida nos entregan hechos, acontecimientos, procesos, etc., que pueden ser analizados como parte de un fragmento de una realidad social histórica, dando cuenta de un fenómeno social. El análisis relacional (Bourdieu y Wacquant, 1995) nos permite contrastar fuentes secundarias -producidas por la empresa-, registros de observación de campo, entrevistas a diferentes trabajadores, etc.

El Trabajo de campo se puede afirmar fue más intensivo que extensivo. Pasamos una estadía completa allí, “corresidimos” (Guber 1991) y compartimos el día a día de quienes habitan la ciudad de Libertador y quienes trabajan en el ingenio. Esto nos brindó una visión global de las rutinas, cotidianeidades y actividades de los diversos sujetos. Hacemos hincapié en su intensidad debido a la distancia, pues al instalarnos una determinada cantidad de tiempo nos permitió observar de manera detallada y atenta todo lo que sucedía a nuestro alrededor. A diferencia de un campo cercano, el acceso y la comprensión del nuestro sólo se podía dar si transcurríamos un período de tiempo determinado en él.

Interpretando y analizando los discursos de aquellos que estaban dispuestos a conversar con nosotros, y situándonos en los diversos contextos, fuimos desarrollando nuestra investigación y componiendo aquel mundo de relaciones laborales a partir de los testimonios recolectados y las observaciones realizadas en el espacio de trabajo y fuera de él, poniendo en diálogo la teoría y la realidad social de nuestro alrededor.

Pero hasta alcanzar el campo fueron varias las dificultades y preguntas que se nos presentaron: en primera instancia ¿De qué manera generar los contactos a cientos de miles de kilómetros y quiénes serían esos contactos? En segundo lugar ante un clima de conmoción por el procesamiento del dueño de Ledesma por ser participe activo durante el terrorismo de Estado, ¿cuál sería la permeabilidad por parte de la empresa para poder brindarnos información? Por otra parte ¿De qué manera seríamos recibidos por los trabajadores y habitantes de la ciudad? En estas circunstancias fueron muchos los interrogantes planteados antes de ingresar a nuestro campo. Comencemos por describir

cómo alcanzamos nuestros primeros contactos (quienes fueron fundamentales a lo largo de nuestro de trabajo) y la manera en que fuimos hallando el camino de nuestra tesis.

Los contactos iniciaron desde Buenos Aires, en un primer momento con el Secretario del Sindicato, en conferencias de CTA donde él se encontraba contando su experiencia sindical. Es importante remarcar que esta conferencia no es un hecho aislado sino que formaba parte del contexto particular en el que se encontraba el sindicato azucarero, era la primera vez que el SOEAIL (Sindicatos de Obreros y Empleados del Azúcar del Ingenio Ledesma) participaba de actividades en la Central, esto ya nos daba los indicios de algunos de los cambios que resonaban allí.

El primer encuentro fue en el edificio de la CTA en Buenos Aires, allí estaban dos representantes sindicales de los ingenios azucareros del norte, uno de ellos de Ledesma. En ese mismo momento comenzamos a reconstruir nuestro campo, adentrándonos en las particularidades de la organización de los trabajadores y entendiendo que la coyuntura que la acompañaba estaba signada por la historia de Ledesma y sus vínculos con la clase política argentina e 1976.

Allí nos comentaron que existe un diario del sindicato y nuestro contacto continuó con quienes escribían las noticias (que hasta el momento de nuestra llegada no sabíamos quienes eran, ni siquiera su nombre) a través de las redes sociales y mails, estos medios suelen ser buenas herramientas para acceder a información, y en nuestro caso para llegar a entrar en contacto con nuestro campo. Como sugiere Lorena Capogrossi (2013) internet nos brinda vastas posibilidades para acceder de manera inmediata a la información y son una fuente más para la construcción del conocimiento.

Gracias a estos dos contactos -el referente del sindicato y quien estaba a cargo de la comunicación del mismo- pudimos adentrarnos en el mundo azucarero, nos abrieron el camino y nos presentaron a los protagonistas de nuestra tesis: trabajadores, ex trabajadores y habitantes de la ciudad.

Luego de unos meses de intercambio el día que llegamos a Libertador San Martín, nos encontramos con ambos contactos en medio de una manifestación en la puerta de Ledesma,

allí comenzó nuestra estadía en la ciudad, y este fue el escenario que dio inicio a nuestra investigación.

A lo largo de nuestra estadía “intensa” fuimos conociendo distintas historias de vida y relatos, que nos ayudaban a construir, reconstruir, escribir y modificar nuestra tesis. Día tras día nuestra idea inicial acerca de Ledesma y los trabajadores se fue modelando, y comenzaron a aparecer nuevos factores y sujetos sumamente importantes para nuestra investigación, como por ejemplo los habitantes de Libertador San Martín, quienes hasta ese entonces no conformaban parte de nuestro universo de sentidos

Sin embargo no fue tan sencillo desarrollar nuestro trabajo de campo. Pese a las repetidas peticiones de ingresar al ingenio, tuvimos que reconstruir la dinámica del mismo a través de documentos de la empresa, de los relatos y testimonios de los trabajadores. A pocas semanas de la gran marcha por la “Noche del Apagón” y luego del procesamiento del dueño azucarero, las trabas para ingresar a la empresa se agudizaron y los resquemores por parte de la administración a los que venían de “afuera” crecieron.

Se puede afirmar que la situación de denuncia y movilización tuvo un doble impacto en nuestro trabajado de campo, por un lado mayor apertura de los sujetos para hablar, describiendo y contando sus experiencias acerca de Ledesma, pero también nos dificultaron la entrada al ingenio.

El acceso a la zafra fue distinto, aunque camuflada<sup>4</sup> en el medio de algunos de los miembros del sindicato, pudimos entrar sin inconvenientes varias veces - hicimos tres visitas a la zafra a lo largo de nuestra estadía-. Allí la realidad de quienes trabajan en el campo fue palpable y las afirmaciones de “trabajo sacrificado” se hace evidente ante los ojos de la investigadora.

De este modo nuestros imponderables durante el trabajo de campo se vieron atenuados por la buena predisposición de los trabajadores y habitantes de la ciudad, quienes compartieron

---

<sup>4</sup> A lo largo de la tesis escribimos en primera persona del plural, en esta oportunidad es en primera persona del singular ya que ilustra de una mejor manera las circunstancias vividas en el trabajo de campo.

sus historias de vida con nosotros, habilitándonos también sus espacios de trabajo.

Comentamos nuestras trabas para ingresar al ingenio, pues creemos que el campo de estudio puede ser reconstruido a partir de las entrevistas y un profundo conocimiento del funcionamiento de las usinas azucareras, con fuentes secundarias y manuales de la compañía. No estábamos en busca del detalle acerca del proceso productivo, sino de las relaciones sociales desarrolladas en función del mismo. A su vez las mencionamos pues también son parte sustancial de nuestra tesis, las mismas dan cuenta del clima de animosidad de la empresa, vivido aquellos días hacia los foráneos.

Es decir, desde la perspectiva etnográfica nos proponemos reconstruir la realidad de aquellos trabajadores azucareros a la luz de los procesos hegemónicos vigentes y las relaciones de poder desencadenadas desde hace más de un siglo. Se trata de comprender el significado de la situación histórica concreta, poniendo en diálogo teoría y práctica, en pos de un análisis y comprensión de nuestro campo.

El caso presentado es una muestra de la situación de aquellos trabajadores de la industria azucarera en nuestro país, de un sector particular de los tantos trabajadores que se encuentran a lo largo y lo ancho de Argentina. Aquí se ponen en juego las estrategias de la administración empresaria características de la industria, las prácticas de los trabajadores y la ciudad en la que se encuentra el ingenio, en un contexto de impugnación del poder de Ledesma, abriendo la certera posibilidad que al menos la balanza se incline a favor de los trabajadores.

## **Capítulo I. El trabajo como campo de estudio. Teorías y perspectivas**

### **Introducción**

Son diversos los autores de las distintas disciplinas sociales que han desarrollado sus estudios dentro del ámbito del trabajo, entendiéndolo como una arena de conflicto, que debe ser abordado con las herramientas que brindan las ciencias sociales para desentrañar sus complejidades.

Realizando un recorte de los autores que estudiaron el ámbito de producción de trabajo, se expondrán un breve resumen del marco teórico y conceptual, de algunos de los principales estudios que serán luego retomados a lo largo de la investigación. En este sentido el abordaje propuesto nos permite resituar conceptos que dan cuenta del marco teórico epistemológico del cual nos servimos en el caso concreto de nuestra investigación.

Comenzando por los estudios considerados clásicos realizaremos una reseña de aquellos teóricos que se han centrado en el trabajo como un campo de estudio, luego expondremos a los autores latinoamericanos que abordaron esta problemática, también lo haremos desde las primeras investigaciones de antropólogos argentinos, hasta las más recientes en esta área en el país. Finalmente centraremos la atención en los estudios que han investigado en la industria azucarera y la empresa Ledesma propiamente.

### **Sociología del Trabajo**

Iniciando el recorrido por esta corriente, expondremos los principales autores que han hecho del trabajo un espacio para la investigación.

Harry Braverman, sociólogo de tradición marxista, en su obra *Trabajo y Capital Monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX* (1974) emprende un estudio del trabajo en el marco del modelo Taylorista de producción para entender cómo los modos de

administración capitalista van mutando para mayor rentabilidad y acumulación. De esta manera echa luz sobre los procesos empresariales y modos de control que se ejercen sobre los trabajadores.

Desde sus análisis críticos del trabajo, entiende al mismo como espacio de conflicto y disputa, dinámico y cambiante en los diversos contextos. Su investigación estará centrada en un análisis procesual, poniendo el acento en la administración capitalista, que dejará expuesto el carácter maleable de la misma para la consecución de sus intereses y el rol que cumple el trabajador en esta relación de control que intenta imponer el capital. Si bien lleva adelante un estudio acerca de los métodos de control empresarial, considera que los mismos no son acatados de manera directa por los trabajadores, sino que tensiona esta relación, es decir, promueve las contradicciones de la relación entre capital y el trabajo (alienación / administración).

En la misma línea de pensamiento se encuentra el estudio de Burawoy (1989). Este autor ha realizado importantes aportes al campo de investigación del trabajo en el capitalismo. Uno de sus conceptos claves para comprender el mismo es el de “consentimiento”, como estrategia fundamental para hacer posible la reproducción de los intereses empresarios.

Invirtiendo la pregunta que se planteaban los sociólogos hasta ese entonces (Donald Roy <sup>5</sup>) del ¿por qué los trabajadores no trabajan con mayor intensidad?, intenta descifrar por qué los trabajadores trabajan de una manera tan dura, hasta el punto de explotarse ellos mismos.

Retomando la respuesta del mismo Marx, quien expuso a la coacción como factor principal de la explotación del trabajador, Burawoy cree que este concepto no es suficiente e introduce una nueva noción que complementa al anterior: el consentimiento espontáneo. Es decir ese sentimiento que surge de trabajador para llevar adelante la producción, que no se genera por la fuerza, ni coacción impartida por la administración, sino que es genera de por medio de otras estrategias más sutiles, que logran la maximización del esfuerzo.

---

<sup>5</sup> Donald Roy (1954), sociólogo que años antes llevó adelante su estudio en la misma empresa que Burawoy, su pregunta partía de las limitaciones de los trabajadores para esforzarse en sus tareas.

Una de estas herramientas es entender que el control, el conflicto y el consentimiento no son meros síntomas, sino procesos observables intrínsecos a la organización de los procesos productivos en una forma del trabajo determinada. En conclusión no considera al consentimiento como algo abstracto, sino que lo sitúa en un proceso de producción capitalista determinado, dando cuenta no sólo de qué manera se genera, sino también de qué manera opera en el mismo y qué características posee.

Otro de los estudiosos es Gaudemar (1991) quien se centra en la necesidad por parte del capitalista para establecer un determinado orden en el espacio de trabajo. Su principal interés radica en comprender los “ciclos disciplinares” del capitalista en los espacios de trabajo, entendiéndolos como “codificaciones explícitas”, es decir, pensados y elaborados en función de una coyuntura específica, con una clara intencionalidad. En conclusión el estudio de las formas que adopta la disciplina en las diferentes fases del capitalismo desnaturalizará los ciclos disciplinares en los distintos ámbitos productivos, dejando entrever la manera en que se llevan adelante las políticas empresarias.

Siguiendo con Gaudemar, en el proceso actual la disciplina es vista como una relación normal de subordinación del trabajo al capital. Esta disciplina intrínseca y aparentemente natural en las relaciones laborales, sólo es denunciada cuando hay excesos, siendo aceptada en forma general. Así se moldean los colectivos de trabajo en pos de la producción.

El industrial se sirve de una serie de estrategia para alcanzar un efecto productivo máximo, al menor costo y ejerciendo control sobre una gran cantidad de masa de hombres. Lo interesante de este autor es cómo analiza la disciplina en la fábrica de una manera dinámica, afirmando que puede adoptar diversas estrategias para conseguir sus objetivos, son múltiples las formas de reproducción de la dominación configurando un trabajador ideal en función de sus intereses.

La visión de este autor acerca de la disciplina, no es una perspectiva monopólica del capitalista, sino que contempla el lugar del trabajador en esta relación, en consecuencia se pregunta ¿por qué el trabajador acepta la disciplina? Así afirma que no es aceptada pasivamente, sino que emergen formas de lucha y rechazo a la dominación, que no

necesariamente son colectivas y memorables, sino pequeños actos del cotidiano del obrero en los que se puede leer entre líneas este rechazo.

Daniele Linhart (1997), siguiendo en la lógica de los autores descritos más arriba, también posee una concepción dinámica, donde las relaciones de poder se reconfiguran en los espacios laborales, siendo fundamental al momento de estudiarlos el contexto más amplio en el que se encuentra inmersos. Su estudio se centra puntualmente en la modernización de las empresas a principios de la década del 90'.

El interés radica en analizar las empresas en lo que las diversas corrientes denominan “post fordismo” y/o “post taylorismo”. Ella propone un estudio de estos cambios analizando tres dimensiones que componen a la empresa: por un lado su funcionamiento interno, es decir, donde se conciben las lógicas profesionales para alcanzar los resultados y metas establecidos; en segundo lugar propone las relaciones sociales que se tejen dentro de este ámbito; por último la organización misma del trabajo en el sentido estricto.

Para un correcto análisis de los cambios producidos en el devenir de las producciones es necesario tener en cuenta estas tres dimensiones y su intervencionalidad, proponiendo una lectura tridimensional.

Además de esta lectura en tres dimensiones, propone distintos niveles en las que las mismas se inscriben: el discursivo, las prácticas, el resultado y finalmente los resultados inesperados. Cruzando estos dos planes (tridimensional y los niveles) propone un estudio de las evoluciones del trabajo para una mejor comprensión del estado actual del espacio laboral.

El primero de estos niveles es uno de los pilares del nuevo modelo de trabajo, pues en el discurso se inscribe la nomenclatura de la nueva empresa. Es así que en los nuevos discursos apelan a resaltar la cohesión y unicidad dentro del espacio del trabajo, intentando borrar o aparentando borrar las desigualdades que históricamente existieron, en pos de la solidaridad entre las partes. La autora afirma que prevalece en las empresas, a partir de la década de 1990, un discurso democrático, donde lo que importa es la calidad de lo producido, que desdibuja las diferencias internas.



En este punto Gaudemar (1991) también expone que en la última fase de los ciclos disciplinares se da una “democracia industrial”, la cual representa una aparente igualdad entre el capital y el trabajo, y una estrategia de disciplinamiento más innovadora que intenta borrar los aspectos más despóticos de la fábrica.

En conclusión ambos autores coinciden que en el último estadio se predica una política democrática y solidaria, que parece esconder las históricas relaciones de desigualdad.

Los investigadores presentados en este apartado son tan sólo algunos de los que se dedicaron a comprender el trabajo y sus relaciones en diversos contextos industriales. Con una visión dinámica y procesual, el trabajo es visto como una arena donde las distintas subjetividades entran en tensión y las estrategias empresariales cobran diversas formas, siendo parte del capitalismo una capacidad que pareciera no agotarse, una adaptación constante para la consecución de sus intereses.

### **Estudios latinoamericanos del trabajo**

En relación a los estudios sociales del trabajo en Latinoamérica, las investigaciones y trabajos en la región son fragmentarios, pero aún así se han realizado valiosos estudios de la clase trabajadora, que no se pueden dejar de mencionar.

En esta línea el brasileño Gustavo Lins Ribeiro (2006) indaga en la experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia. Su estudio parte del lugar que ocupan estos grandes proyectos en los sujetos, que él denominó “proyectos de grandes obras”, es decir el rol del trabajador en estos ambiciosos planes, detrás del cual hay una construcción ideológica del ser nacional brasileño.

Destaca la importancia de la ideología y la nacionalidad como los recursos para promover que el trabajador intensifique su ritmo de trabajo a favor de la finalización de la gran obra de “todos los brasileros”.

El análisis acerca de los campamentos donde se alojaban los trabajadores, las jornadas

laborales, las concepciones en relación al salario, son una minuciosa descripción de la organización de este grupo desde sus propios relatos, sus características y las relaciones establecidas no sólo al interior de la masa trabajadora, sino también con profesionales y personal jerárquico.

Así demuestra que en este “gran proyecto”, el tiempo, el espacio, las actividades desarrolladas, las normas y costumbres se centran en alcanzar el mayor objetivo: la construcción de Brasilia, el gran proyecto nacional.

Ricardo Antunes, sociólogo brasileño, en su libro *Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo* (2005), entiende el mundo contemporáneo como una nueva forma de (des) sociabilización, donde lo que prima es la individualización en el marco laboral de acumulación flexible y precarización. Para entender este contexto es fundamental resituarse históricamente, reconociendo continuidades y rupturas por las que ha sucedido el capitalismo.

Las oscilantes crisis del devenir capitalista y sus constantes recuperaciones repercuten en los golpes que recibe la fuerza de trabajo, cada vez más precarizada, y en el desempleo estructural que sufre la misma. Inmersos en este mundo surgen múltiples maneras de resistir de la clase trabajadora en respuesta a tales circunstancias.

Por último en este apartado es de suma importancia, a los intereses de la tesis, la obra *El Vapor del Diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*, de Sergio Leite Lopes (2011), no sólo porque aborda el estudio de los trabajadores azucareros en Brasil (el mismo ámbito productivo de nuestra investigación), sino que la metodología que retoma da cuenta de la importancia en la antropología de comprender el lugar del sujeto desde las propias categorías nativas. Atraviesa la etnografía una concepción del trabajador que conoce su lugar, partícipe en las correlaciones de fuerzas que se desarrollan en el ámbito de trabajo, donde se apropia de lo impuesto, lo hace suyo y lo vive de una manera particular.

El libro propone un estudio minucioso de los trabajadores del azúcar, partiendo de observaciones directas del cotidiano dentro y fuera de la *usina*, y de extensas entrevistas. Con el estudio de determinadas circunstancias que se le presentan en el transcurso de su

trabajo de campo, desnaturaliza las representaciones y comportamientos de quienes trabajan en la producción de azúcar. Desentraña las relaciones que se generan dentro y fuera del ámbito de trabajo, entendiendo las mismas como correlaciones de fuerzas entre trabajadores y administración de la *usina*.

Desde esta perspectiva lleva adelante una interpretación del lugar que ocupa el trabajador, sus propias denominaciones y clasificaciones según el rol que desempeña dentro del proceso productivo, cómo se conciben en el mismo y respecto a sus compañeros, reafirmando la diversidad en el seno de un grupo que se piensa, por parte de los estudiosos, muchas veces homogéneo.

En las nociones nativas acerca del salario, las horas trabajadas, las trayectorias dentro de la usina, la relación con la administración, las estrategias de resistencia en el cotidiano, problematiza algo mucho más amplio, los vínculos que se desarrollan en un bloque histórico en la industria del azúcar. Queda retratado un trabajador que lo impuesto lo resignifica, dentro de las mismas relaciones que lo dominan. Es decir problematiza las representaciones de los colectivos de trabajadores acerca de su propio entorno social.

### **Antecedentes en Argentina**

Respecto de la problematización de las relaciones del trabajo en Argentina, no se cuenta con una larga tradición, sino que incipientemente están comenzando a desarrollarse aportes significativos en dicho campo, siendo una línea de investigación a profundizar y consolidar.

Sin embargo a partir de la década de 1980 surgen investigaciones cuyo principal foco es la masa de trabajadores asalariados de distintas industrias, en diversos contextos del país, que demuestran la importancia de la clase obrera argentina.

Eduardo Menéndez es uno de los principales exponente con una revisión de los trabajadores del sistema de salud argentino, poniendo en jaque el Modelo de Médico Hegemónico.

En esta corriente de antropología médica con relación a lo laboral Mabel Grimberg (1997) investigó acerca de la relación entre el trabajo y la salud de quienes trabajan en la industria gráfica. Santiago Wallace (1998) inscripto en la misma línea, dio cuenta de las problemáticas de salud- trabajo y de los trabajadores en los contextos de cambio sociales y políticos.

Federico Neiburg (1988) aborda el estudio en la empresa Loma Negra, entendido las relaciones laborales dentro y fuera del ámbito productivo, indagando y poniendo énfasis en la cotidianeidad de las “villas obreras”, sitios donde vivían quienes trabajan en dicha empresa. El núcleo de la investigación es la dominación de la empresa en la vida obrera, debido a que habitaban estos espacios “cedidos” por la compañía.

Por otra parte profundiza en la lógica de patronazgo desarrollada. Encarnada en el dueño de la empresa Alfredo Fortabat, analiza las relaciones personales y el carácter personalizado dentro las diferentes jerarquías de la empresa. Se centra en el intercambio de favores y beneficios en una estructura de relaciones de poder desigual entre administración y trabajadores.

El estudio de este autor también es muy importante a nuestra tesis, debido a las similitudes y características que poseen Loma Negra y Ledesma.

Virginia Manzano (1998), por su parte lleva adelante una investigación de los trabajadores y la producción de significados para la construcción de las relaciones que se desarrollan dentro de la clase trabajadora, en el marco de una empresa metalúrgica.

Todos estos autores nos brindan la base para nuestra investigación, sus pesquisas de los distintos lugares de trabajo en Argentina, de las relaciones que se construyen en el mismo y por fuera de él, y la importancia del contexto en el que se estudian son los ejes fundamentales que abonan a nuestra investigación.

Investigaciones más recientes ponen el foco en la desnaturalización de las relaciones que se encuentran en distintos ámbitos productivos. En la última década se conformó el GAT, Grupo de Antropología del Trabajo, que profundiza líneas de investigación en distintos

contextos e industrias de la Argentina.

Nuria Giniger, (2012) en su tesis doctoral indaga en el caso concreto de las relaciones trabajadores- patronal en Acindar. Rompiendo con ideas fetichizadas, analiza un bloque temporal determinado entendiéndolo como conflictivo y contradictorio entre dos sectores antagónicos, estando atravesado por diversos procesos históricos sociales, para producir una mirada desde la realidad como totalidad concreta. Así lleva a cabo un análisis de la relación entre disciplinamiento laboral y resistencia sindical.

Por su parte Hernán Palermo (2012) parte de la noción de *hegemonía empresaria* para comprender los procesos de trabajo instaurados por YPF en distintas etapas: previo, durante y posterior a la privatización. Retomando el concepto de Gramsci resitúa la categoría de hegemonía en el espacio laboral. La *hegemonía empresaria* pone en práctica y en relación una lógica pedagógica, que construye e intenta transponer sentidos y valores configurados por la administración a los trabajadores, y por otra parte una lógica coactiva. Estas últimas son las presiones directas que se ejercen sobre los trabajadores. Es decir, a partir de esta noción desentraña las relaciones de poder que se tejen en el espacio laboral, contextualizando y analizando las distintas estrategias que elabora la administración para alcanzar la configuración de un orden determinado y homogeneizador.

Dentro de estas configuraciones que parten de la empresa, se generan en el colectivo de trabajo conflictos que desafían a las mismas. En este sentido se demuestra que los trabajadores no son meros sujetos que asimilan, sino que desafían lo establecido.

La categoría de *hegemonía empresaria* es de suma importancia a los intereses de nuestro estudio. En este trabajo la empresa Ledesma conforma, elabora y construye su hegemonía, implementando diversas estrategias, para alcanzar una organización laboral y moldear un trabajador en función de sus intereses.

Dentro del mismo GAT Julia Soul (2010), ahonda en la conformación del colectivo de trabajadores de la ex SOMISA (Sociedad Mixta Siderúrgica Argentina) durante el período de 1960- 1980, afirmando que el mismo está signado por las particularidades de este espacio de trabajo, que hace que se diferencie distintivamente de otro grupo de

trabajadores. Desde una perspectiva antropológica indaga en el cotidiano de este grupo expandiendo sus observaciones por fuera del ámbito productivo, dando cuenta de sus principales características, prácticas y significaciones.

Cynthia Rivero (2008) indaga acerca de las reconfiguraciones sociales producidas en la localidad de San Nicolás, a partir de la privatización de SOMISA (Sociedad Mixta de Siderurgia Argentina) y de la aparición de la Virgen María del Rosario de San Nicolás. A lo largo de este trabajo etnográfico se analiza la constitución de aquella ‘ciudad del acero’, su institucionalización, la desestructuración de la misma a partir de la privatización y la relación entre ese contexto de inestabilidad social y económico con el fenómeno de la Virgen.

Susana Presta (2006), con una perspectiva procesual y crítica emprende las transformaciones del trabajo en el capitalismo y de qué manera repercuten en las distintas subjetividades, en las relaciones de poder y sus tensiones.

Situando a los trabajadores de Siderar en la época del gobierno militar, Alejandra Esponda (2011) profundizó en las transformaciones sufridas por la clase trabajadora en este período. Partiendo de los propios relatos y memorias, construye las experiencias vividas por este sector, la relación con el estado y la patronal.

Como se mencionó más arriba, todos estos trabajos conforman una línea de investigación donde la antropología brinda las herramientas necesarias para comprender el lugar de trabajo de una forma crítica, entendiendo cada caso particular, contemplando el contexto en los que se está inmerso. Son antecedentes que comprenden el colectivo trabajador argentino en sus características específicas.

### **Trabajadores del Azúcar**

Respecto a la temática específica de los trabajadores del azúcar, son múltiples las disciplinas que la han abordado. Entendiendo la complejidad de esta producción para los

trabajadores, desde el inicio de la misma hasta la actualidad.

Se presentarán aquellos trabajos de abordaje histórico, político, antropológico de la industria del azúcar en general, para luego ir profundizando en los escasos trabajos realizados del ingenio Ledesma específicamente.

María Gabriela Greco (2007) ahonda en la relación que se establece en la consolidación del Estado nacional y la diversidad de las actividades productivas en las distintas regiones del país, haciendo foco principal en la industria azucarera. Desarrolla el impacto que tuvo la incorporación de esta actividad productiva en las relaciones sociales y organizaciones productivas preexistentes, haciendo alusión al reacomodamiento que tuvieron que adoptar las poblaciones rurales en torno a la misma, configurándose hacia el interior del ingenio un universo de relaciones interpersonales que caracterizó el siglo XX.

Detallando el contexto de la introducción de la caña de azúcar en América, llega hasta su incipiente aparición en la producción salteña y jujeña de nuestro país. Así esta nueva actividad produjo alteraciones tanto en el espacio, como también en la organización del sector social involucrado, sus tiempos, costumbres, relaciones interpersonales, vida doméstica, etc.

Siguiendo a esta autora sus principales hipótesis anuncia que el ingenio San Martín de Tabacal, ubicado en la frontera de Argentina con Bolivia, fue funcional a la necesidad de control territorial y población de la zona.

En la misma línea Omar Jerez (2005) Antropólogo jujeño, en su trabajo “*Las distintas percepciones en torno a la ciudad*” reflexiona sobre los conflictos producidos en torno a la construcción del espacio urbano en Jujuy con una mirada procesual de la historia. Retoma el caso empírico de San Pedro y su relación con el ingenio La Esperanza. Desde una posición interpretativista revé el conocimiento popular de los habitantes de dicha ciudad, entendiendo al mismo como los recursos cognoscitivos que utilizan los sujetos para explicar su propia sociedad y cultura, y su ambiente sociocultural y natural.

Al igual que el trabajo mencionado anteriormente, Jerez afirma que en el norte de nuestro

de país un componente clave en el proceso de formación de nucleamientos urbanos, es la relación entre el desarrollo económico de la región y los procesos históricos de transformación, más que nada de la producción azucarera. Sin dejar de mencionar que la construcción del espacio a partir del desarrollo económico influye en las prácticas cotidianas de los trabajadores, y las relaciones de clientelismo político para la tenencia de tierras.

María Fernanda Justiniano (2005) en su trabajo *El poder del azúcar en el proceso político salteño del siglo XIX y comienzos del siglo XX*, realiza un estudio sobre la importancia de la industria azucarera en el Noroeste argentino, en la conformación y consolidación de familias poderosas de la zona y la explotación de la mano de obra indígena de la región chaqueña.

Realiza un detallado recorrido de la conformación de la clase dirigente salteña, su activa participación en el proyecto nacional y la importancia de la industria del azúcar en dicho proceso. Afirma que los principales ingenios azucareros argentinos fueron dirigidos por las clases poderosas con influencia económica y política en las decisiones del rumbo del país, Ledesma (el caso a estudiar) no queda exento a ello, son reflejo de las imbricaciones y solapamiento entre élites económicas y las políticas. La autora afirma:

*“Ahora bien la fuerza de la actividad azucarera en el acontecer político y económico de la provincia ya se manifiesta a mediados del siglo XIX. Su relevancia es tal que definirá en el suelo salteño -y no sólo en él- espacios económicos, posicionará gobernadores, delimitará ocupaciones territoriales, delinearé mapas geográficos, movilizará las líneas de fronteras, promoverá nuevas departamentalizaciones y desestructurará comunidades humanas.”*  
(Justiniano 2005:15)

Fernando Siviero (2011) retoma la complejidad de la organización de los trabajadores del azúcar de Tucumán, analizando la relación sindical de éstos, con el peronismo. Indaga en la relación que mantenía FOTIA (Federación Obrera Tucumana de la Industria Azucarera) con los distintos gobiernos de turno, dando cuenta de las relaciones de poder que se desentraman en dichos contextos. Este trabajo realiza dos aportes muy importantes para



nuestra investigación, en primer lugar el estudio de los trabajadores como sector empírico concreto en un momento determinado y más cercano en el tiempo<sup>6</sup>.

En segundo lugar cabe destacar el análisis que realiza hacia el interior de la masa de trabajadores, contemplando sus características, particularidades y diversidad, haciendo a un lado una concepción homogeneizadora de la misma. Si bien su estudio se enfoca en los trabajadores tucumanos, esta noción de heterogeneidad es el abordaje que se relizará desde nuestro estudio, entendiendo que dentro del sindicato azucarero de Ledesma se encuentran múltiples sectores de trabajadores, signados por su propia experiencia como grupo que los diferencia al interior, pero los unifica en su lucha.

Las trayectorias de cada uno de los estos sectores los define como grupo y permite una construcción determinada de la identidad.

Ariel Ogando (2002), periodista jujeño, lleva adelante un estudio del surgimiento del capitalismo en el noroeste argentino, haciendo foco en la industria azucarera, a través de dos ejes de temáticos, por un lado la relación existente entre la empresas azucareras y el Estado nacional y provincial, por el otro la explotación de la fuerza de trabajo indígena.

Comienza por el siglo XIX, época en la que comienza a desarrollarse la industria azucarera en Jujuy, pasa por la llegada de la modernización a la provincia a finales del mismo, con la introducción de nueva tecnología y máquinas a vapor en el ingenio Ledesma y en el ingenio La Esperanza en San Pedro. Realiza una distinción entre estos ingenios y los tucumanos, caracterizándose los primero por poseer la concentración de tierras y por el ingenio-plantación, es decir, el mismo ingenio era dueño de gran parte del terriotio para la plantación, a diferencia de los tucumanos, los cuales se distinguen por ser más pequeños y con una mayor distribución de la producción.

---

<sup>6</sup> Vale la pena aclarar la escasa producción científica respecto a los sindicatos del azúcar en argentina. Pueden encontrarse reseñas, tesinas y crónicas, pero la mayoría de ellas remiten a la etapa de conformación de la industria. Para el período siguiente y hasta la actualidad hay menos pesquisas al respecto.

Acentúa la importancia de la política desde un primer momento, para el desarrollo de esta actividad productiva, desde Nicolás Avellaneda (tucumano) y Julio Argentino Rocca, quienes apoyaron con crédito la actividad.

Se hace visible el protagonismo de los sucesivos gobiernos, ayuda sin la cual, Ledesma no sería una de las principales empresas azucareras de Latinoamérica.

En su segundo eje detalla el proceso de obtención de mano de obra de estos ingenios y las repercusiones de la mecanización en la masa obrera. Los trabajadores azucareros se caracterizan por ser en un primer momento pueblos originarios. En los meses de diciembre-enero se organizaban las expediciones “buscadoras de indios” para trabajar durante la zafra. No sólo las condiciones de traslados desde el Chaco, lugar donde se reclutaba la mayor cantidad de zafreiros, eran paupérrimas, sino las de la misma estadía en los distintos lotes donde se trabajaban.

Así es como la introducción y desarrollo del capitalismo y de la industria del azúcar hasta la actualidad, necesitó de dos pilares: apoyo político y mano de obra barata, sometida a condiciones de trabajo de explotación.

Alejandro Rofman (1999), indaga acerca de la importancia de las economías regionales a fines del siglo XX, entre ellas la industria del azúcar, y la importancia del rol de Estado en la producción para su crecimiento. Nos brinda un panorama acerca de la relevancia económica de dicha actividad, de qué manera se estructura y funciona el circuito azucarero, marcando la diferencia entre lo que se denomina cañeros y los grandes ingenios, como Ledesma.

Finalmente haciendo una mención especial a los trabajadores rurales Guillermo Neiman (2010) analiza la demanda de mano de obra en el sector agropecuario. Respecto a la industria azucarera, la misma está en plena relación con el nivel de tecnología implementado dando cuenta de la heterogeneidad en la fuerza de trabajo, de las repercusiones en la organización y caracterización de la misma dependiendo del grado de tecnificación. Nuestro caso estudiado, se caracteriza por un desarrollo importante en la innovación tecnológica, requiriendo de esta manera mano de obra con conocimientos

técnicos en detrimento de trabajadores estacionales cuya técnica es más artesanal.

Ambos trabajos nos permiten introducirnos en el mundo de la actividad azucarera entendiendo sus particularidades como actividad económica y la dinámica de la fuerza de trabajo que participa de ella.

En todos los autores mencionados resuena la idea de una estrecha relación entre poder económico y poder político en el Norte Argentino. Este vínculo se hará visible en nuestra tesis, siendo uno de los ejes principales de investigación para la comprensión de la importancia que posee Ledesma en la región en particular y en la conformación de un estado moderno argentino en general.

### **El ingenio Ledesma y sus trabajadores**

Después de este recorrido por las investigaciones de la actividad azucarera en el noroeste de nuestro país, nos acercamos a problematizaciones respecto al ingenio Ledesma puntualmente. Si bien los estudios de abordaje social respecto a este tema en particular no son abundantes, sí hay interesantes exposiciones que tiene como centro dicha empresa.

Varios autores remarcan un cambio en la relación a los trabajadores del azúcar a partir del peronismo. Adriana Kindgar (2002), historiadora de la universidad de Jujuy, da cuenta de los procesos regionales, la conflictividad y las formas de acción colectiva durante la transición al peronismo, sin hacer a un lado las particularidades y heterogeneidades de la región tanto geográfica, como política, social y culturalmente. Mencionamos especialmente la descripción de la autora respecto a las condiciones de contratación, de vivienda, realización de tareas, no ha cambiado cualitativamente desde 1915.

Afirma que en la década de 1920 Ledesma significó para las provincias del norte el afianzamiento definitivo de la producción azucarera a gran escala. Se convierte en el principal complejo azucarero del país, cerca de 30.000 hectáreas de tierra, de las cuales el 17% se destinaba al cultivo de la caña de azúcar.

Por aquel entonces la organización sindical comienza a gestarse. En 1945 se firma el decreto que establecía el aumento general de salarios y la implementación del aguinaldo. Los reclamos por esos derechos adquiridos comienzan hacerse oír en el ingenio La Esperanza. El conflicto se cerró con un completo triunfo de los trabajadores y fue extendido para el resto de los ingenios. El 8 de febrero comenzaba una huelga en el ingenio Ledesma exigiendo los aumentos también contemplados en los ingenios y por mejoras en las condiciones de trabajo.

Desde sus comienzos la forma de reclutamiento de la mano de obra se dio de una manera coercitiva en las distintas comunidades indígenas de la zona, Bolivia, Chaco y Formosa, respondiendo a la característica estacional de la actividad. El avance de la economía monetario y la ampliación de las relaciones capitalista introdujo la necesidad de personal estable, cuyas formas de contratación serían igual de precarias y abusivas que las estacionales.

A mediados de 1940 nacía la FOTIA de la mano del peronismo local. En los años siguientes cada ingenio procedería a la formación de su propio sindicato, siendo muy importante el patrocinio de la FOTIA, aún hasta la actualidad esto es así. En 1946 Ledesma contaba con su “Unión de obreros del Ingenio Ledesma” que nucleaba a 2300 afiliados.

Así es como Kindgard (2002) da cuenta de la conformación de la masa de trabajadores en función de las necesidades de la economía y de lo que fue una incipiente organización colectiva de los trabajadores del azúcar en Jujuy para reclamar sus derechos que seguirá hasta el día de la fecha. Rompe con la creencia homogeneizadora de sociedades tradicionales, remarcando la conformación identidades políticas definidas de la región, como en este caso los trabajadores azucareros.

Ricardo Nelli (1988), recopiló los testimonios de una de las camadas de sindicalistas más comprometida con los trabajadores y la lucha en busca de sus derechos. De las declaraciones más relevantes de los mismos, logró dibujar el contexto de las décadas de 1970 y 1980 en la organización del sindicato de trabajadores de Ledesma y la relación con la empresa. Con edición de esas crónicas relató procesualmente y mostró, desde las voces

de los mismos sujetos, las condiciones de los distintos trabajadores, su percepción acerca del trabajo, la reconstrucción de la historia del ingenio y los conflictos sucedidos entre el sindicato y la administración, como así también el incipiente contexto de represión de la década de 1970.

Aún hoy los principales protagonistas de ese entonces siguen siendo los referentes de la comisión actual. Son recurrentes las citas a estas personas como Melitón Vázquez, Donato Garnica, Héctor Medina, y algunos más que tomaban la voz de sus compañeros para alcanzar mejoras laborales. Algunos de ellos fueron secuestrados y desaparecidos en la última dictadura cívico/ militar.

Más cercano en el tiempo Federico Kindgard y Elizabeth Gómez (2001) realizan un recorrido por lo que fueron los cortes de ruta en el provincia de Jujuy en 1997. El objetivo del trabajo es analizar estos “cortes” como una manifestación y constituciones de fuerzas sociales locales.

La primera fase de estos procesos de lucha se dio en la ciudad de Libertador San Martín, cabecera del departamento de Ledesma. El 15 de mayo de 1997 se llevan adelante una serie de reuniones de integrantes del “Centro de Desocupado y Desempleados del Departamento de Ledesma”. El 19 de mayo, apoyados por distintas agrupaciones sociales, se corta la ruta nacional 34, que cruza a la ciudad de punta a punta.

Con un detalle del paso a paso de los sucesivos episodios de cortes y reclamos, el trabajo demuestra la capacidad organizativa y reafirma lo dicho anteriormente de la construcción política de distintos sectores de Jujuy, siendo un foco de tensión Libertador San Martín, centro industrial de la región.

### **Ledesma y el Terrorismo de Estado**

Como ya se mencionó en repetidas ocasiones, es evidente el vínculo que se construyó entre las principales empresas de la actividad industrial azucarera y los gobiernos nacionales de

turnos. Estas relaciones pueden tener aspectos positivos y negativos, según los contextos y los participantes. En el caso de la última dictadura cívico/ militar el saldo fueron decenas de trabajadores desaparecidos.

A partir del golpe de Estado, el sistema de desaparición de personas adquiere una escala nacional y una sofisticación burocrática que hace uso de los recursos e instalaciones estatales y no estatales como es el caso de Ledesma<sup>7</sup>.

Cómo afirma Daniel Cieza (2011), quien ha llevado adelante un minucioso trabajo de investigación de la manera en qué se amalgaman estas dos arenas, es vital la importancia de los actores civiles en el último gobierno militar, poniendo el acento en los sectores empresariales, que tuvieron una repercusión directa en la clase obrera durante este período.

Victoria Basualdo (2006) da cuenta de la complicidad y participación entre las grandes empresas y las Fuerzas Armadas del golpe militar de 1976, siendo Ledesma uno de estos partícipes orgánicos.

Esta relación fue dada a conocer por Olga Arédez, cuyo marido, Luis Arédez desapareció en mayo de 1977. Arédez era el médico del ingenio y había denunciado en repetidas oportunidades las condiciones de insalubridad que padecían los que trabajaban allí, como así también la contaminación ambiental que emanaba de las chimeneas de las fábricas.

Los testimonios expuestos en este texto, demuestran relación que la empresa mantuvo con el gobierno militar. Recupera los relatos por parte de los familiares de desaparecidos y las dificultades por las cuales pasaron al momento de querer denunciar a la empresa, pues ésta siempre ejerció gran dominio y poder en la ciudad. La autora describe en detalle todo lo sucedido desde aquella noche hasta el día de la fecha, comprobando la participación de la administración del ingenio.

Ludmila da Silva Catela (2003) realiza su trabajo de campo en una de las marchas del Apagón que se realizan en la ciudad de Libertador de San Martín, como reclamo de justicia y verdad para los desaparecidos de aquel entonces. En su indagación la autora observa

---

<sup>7</sup> Según el informe Nunca Más el 30% de los desaparecidos fueron obreros.

testimonios encontrados respecto a cuándo y cómo sucedió la noche del Apagón, evento en que se apagaron las luces de la ciudad y Calilegua (pueblo cercano) y al momento de regresar la claridad, varias personas habían desaparecido.

El objetivo del trabajo recorre tres caminos para mirar el “apagón”: las versiones y explicaciones como herramientas para revelar los conflictos en relación a las memorias locales y nacionales; en segundo lugar los personajes, y por último los rituales de conmemoración, como lo es la marcha que se realiza cada 27 de julio.

Durante estos tres ejes se entrevé la intrínseca relación de Ledesma con el poder, el rol de los trabajadores por aquel entonces como víctimas de la violencia generalizada y la impunidad con la que la empresa se manejó desde un primer momento.

Este estado del arte nos permite una aproximación a la problemática a abordar, todos y cada uno de los autores mencionados se embarcan en estudios de los cuales podemos retomar conceptos, nociones, datos empíricos, ejes analíticos, etc., que nos permiten una mejor comprensión del caso en concreto.

El objetivo fue partir del marco teórico epistemológico utilizado, pasando por las corrientes latinoamericanas de antropología del trabajo, hasta llegar a los estudios más cercanos al caso a investigar. Desde una problematización de la industria azucarera en el país, hasta las reflexiones que tienen a Ledesma como centro de análisis, tanto en impacto y relación en la ciudad, como con los trabajadores y el vínculo con los sectores políticos dominantes de argentina.

## **Conclusiones**

En este último punto, como se puede observar la gran mayoría de los estudios mencionados en este recorrido, son de un abordaje histórico, quedando un vacío para que el resto de las ciencias sociales lo puedan llenar con sus miradas y herramientas, conformando un panorama más acabado de un sector de trabajadores de una industria tan importante como

es la azucarera, no sólo en nuestro país, sino también para Latinoamérica.

A lo largo de nuestro trabajo retomaremos varios de los autores para comprender la manera en que se configuran las relaciones sociales dentro del ingenio Ledesma y por fuera del mismo. Desde una perspectiva antropológica explicaremos el rol de la producción en distintos contextos, la importancia de la misma en sus comienzos en el desarrollo de un Estado Moderno hasta la complejidad del contexto actual. Así daremos cuenta cómo entran en juego múltiples dimensiones en el colectivo de trabajadores, su organización, relación con la administración empresaria y con quienes no participan en el espacio de trabajo, configurándose una *hegemonía empresaria* particular.

En el capítulo siguiente desarrollaremos cómo se fue configurando la clase trabajadora argentina a principios de siglo XX, para una mejor comprensión de las complejidades y particularidades de la fuerza de trabajo azucarera en ese período. También ahondaremos en la importancia de la característica de Ledesma como enclave, es decir, como monopolio productivo que estructura algunas condiciones socioculturales determinadas.



## Capítulo II. “Cultivando la historia”: Conformación de la fuerza de trabajo y desarrollo de la ciudad Ledesma.

### Introducción

En este capítulo nos adentramos en las particularidades de nuestro caso, específicamente en la formación de la fuerza a principios del siglo XX y su consolidación a través de los años, sus características e importancia en la población de la zona. A los fines de nuestra investigación estudiaremos los métodos de reclutamiento que se implementaron, las tareas que llevaban adelante, en qué condiciones vendían su fuerza y las diferenciaciones internas, teniendo en cuenta que aquellas personas que se encuentran trabajando en la actualidad son producto de las circunstancias de este primer momento.

Por otra parte analizaremos el control territorial de la empresa, el cual denota la lógica de “enclave” sobre la que se erige su *hegemonía*. Desde los inicios de la producción, la misma impone una dinámica particular, marcando un estilo de vida de los habitantes de la ciudad, determinada por la industria.

Realizamos un breve recorrido acerca de su historia desde sus comienzos hasta la organización de la ciudad en la actualidad, mostrando la importancia de dicha actividad agro-industrial para la economía de la zona y la vida de quienes la viven allí, dando cuenta del control no sólo en la fábrica sino también sobre todo el territorio.

La ciudad comienza a desplazarse alrededor del ingenio, esto es hacia finales del siglo XVIII. En esta época la familia Ovejero, propietaria del ingenio, contaba con una amplia participación en la vida política salteña. Tal como lo relata María Fernanda Justiniano, Ledesma pertenece hasta 1889 a los hermanos Sixto y Querubín Ovejero, ambos de sólida fortuna y propietarios de los principales inmuebles urbanos de la capital salteña. Sixto fue gobernador de la provincia entre 1867 y 1869, contrajo matrimonio con una jujeña y falleció en Salta en 1896 a los sesenta y nueve años de edad. Ocho años después su hijo David Ovejero será gobernador de la provincia.

Hasta 1889 el ingenio estuvo en manos de los dos hermanos. En este año la razón social Ovejero Hermanos decide su remate público. Los mayores postores son miembro de la misma familia, por la suma de \$644.000, es así como Ángel Zerda Medina, David Ovejero, hijo de Sixto, el propio Sixto adquieren la Finca Ledesma. Allí comenzará la larga tradición familiar de la empresa Ledesma. Luego la compañía es vendida a Enrique Wollman, cuya hija se casa con Herminio Arrieta quien toma el mando de la empresa. La hija de este matrimonio, Nelly Arrieta, contrae matrimonio con Carlos Pedro Blaquier, actual dueño de Ledesma. Esta sucesión de presidentes, dibuja la larga historia familiar de la empresa de suegro a yerno.

En lo sucesivo detallaremos la composición de la fuerza de trabajo y la lógica de los distintos espacios construidos en base a la actividad azucarera, sus características y composición.

### **Conformación del colectivo de trabajo del Ingenio Ledesma**

En un primer estadio de Ledesma la gran mayoría de la masa de trabajadores era perteneciente a comunidades indígenas. En este sentido el informe acerca de las condiciones de la clase obrera argentina, de Bialek Masee<sup>8</sup> es sumamente elocuente, pues en sus fragmentos se ve plasmada de forma clara esta afirmación.

*“ Se reniega del indio pero se lo explota [...] el ingenio es su creación; suprimase el indio y todas esas riquezas mueren por falta de trabajo que la elabore”. (Bialek Masse 20: 2010)*

De esa manera los indígenas se volvieron indispensables para el desarrollo de la industria. En los relatos de los historiadores, ya desde aquel entonces, se puede percibir la heterogeneidad al interior de los trabajadores, una clara estigmatización que marcaba las diferencias respecto a quienes provenía de ascendencia chiriguana y el resto de la mano de

---

<sup>8</sup> El informe es encargado por Joaquín V. González en 1904. Bialek Masse Viajó a todas regiones del país para constatar de primera mano la realidad de los trabajadores-

obra traída en su mayoría desde el Chaco, los primeros eran considerados “buenos trabajadores” y con mayor capacidad para la labor en la zafra. Dicha diferencia se debe a una profunda naturalización de las comunidades indígenas, estigmatizados de “vagos” y con “escasa propensión hacia el trabajo”. El “indio” debía ser correctamente disciplinado y moldeado a las tareas que debían realizar, a un trabajo que requiere un gran esfuerzo físico y vigilancia. Lo paradigmático de la situación es que aún con toda esta concepción peyorativa, era imperiosa la necesidad de su presencia para trabajar en distintas plantaciones.

Siguiendo a Biale Masse éstos eran trasladados caminando kilómetros y kilómetros bajo condiciones deplorables y los asentamientos en los que se instalaban iban de “pocilgas a casa cómodas”, siendo éstas últimas para los blancos. Las jornadas laborales eran excesivas y la retribución por las mismas escasas. Bajo estas condiciones la mano de obra “india” era la más barata y plausible de controlar.

Con el transcurso de los años y el avance de la tecnificación, la heterogeneidad dentro de la fuerza de trabajo se afianza. Es propio de la actividad agroindustrial, estar compuesta por un colectivo de trabajo con profundas diferencias y distinciones. La fragmentación más evidente se da entre los trabajadores de la fábrica y aquellos que se desempeñan en la explotación agraria.

#### **a)-Los del Campo**

Descendientes de aquellos indígenas que trasladaban por kilómetros, el zafrero y quienes trabajaban en el campo, se caracterizaban - y aún hoy se caracterizan- por ser aquellos que poseen peores condiciones laborales en lo que respecta a las tareas, el lugar de trabajo, las jornadas, reconocimiento salarial, etc. Las malas condiciones también se veían reflejadas en cómo vivían, la misma empresa les brindaba casas en lo que se denominaban campamentos, donde compartían un espacio bastante reducido familias enteras, las condiciones de vivienda eran de hacinamiento y la infraestructura e higiene poco adecuadas.

Los campamentos, como la palabra lo indica eran espacios donde se asentaban los trabajadores y su familia, cercanos a las plantaciones de caña. También allí vivían los profesionales y los supervisores pero por supuesto las instalaciones estaban mejor preparadas.

Este grupo que se encontraba en el campo estaba integrado por los mencionados trabajadores “golondrinas”, aquellos que viajaban de plantación en plantación cuando la demanda de trabajo los necesitaba, y por quienes se denomina “trabajadores del campo”, es decir, los que se encontraban de manera permanente realizando diversas tareas. La necesidad de más manos trabajando crecía durante la cosecha, razón por la cual se contrataba más fuerza de trabajo (y continúa hasta en la actualidad) temporalmente para trabajar intensivamente durante el estadio de la zafra, que se da entre los meses de mayo y noviembre, aproximadamente.

En la historia de este sector encontramos un quiebre con la introducción de la mecanización, un antes y un después que marca una transformación estructural en el quehacer del día a día, teniendo consecuencias en la organización de los trabajadores.

En la siguiente cita, extraída de una entrevista, se describe de manera detallada el trabajo artesanal previo a la implementación de la tecnología

*“Generalmente se trabajaba de sol a sol. Nosotros trabajábamos a las 3 de la mañana ¿por qué? porque teníamos que cargar las cañas en las zorras y después cuando llenabas tres, tenías que marcar. Marcar se llamaba a una tarea que tenía que voltearlos primero, hacer un cordón, de tres o de cuatro, cinco y después pelabas la caña, la raspabas y tenía que quedar bien limpita, nada de suciedad, nada de eso porque si no te hacían una suspensión, una prevención. Era terrible, no es como ahora, porque ahora no pelan la caña. Ahora se quema” (Ex trabajador del campo 2012)*

Esta cita no sólo refleja el trabajo que ahora reemplaza la máquina, cortando la caña, pelándola y trasladándola hasta la zorra<sup>9</sup>, sino que también da cuenta de las extensas jornadas laborales. Un trabajo a destajo en el que se debía cumplir con lo pautado, sin importar el tiempo que lleve, ni quienes participaran. Mencionamos esto porque hasta no hace muchos años atrás toda la familia participaba del trabajo en el campo, la división del mismo era clara: mujeres y niños realizaban las tareas que comprendían más minuciosidad, como pelar la caña, y los hombres de la familia el trabajo que requería mayor esfuerzo físico, como era el traslado y carga de la caña hasta la zorra.

Dijimos que entre las principales problemáticas se encontraban la vivienda y el alimento, sin embargo la relación con los supervisores no se debe hacer a un lado, pues constituye uno de los factores nodales a estudiar en el espacio de trabajo. En estos vínculos que se entretejen subyacen la concepción de los trabajadores respecto a las políticas empresariales, quien los supervisa (el jefe) corporiza las medidas de control establecidas. En el momento en particular que estamos presentando, dicha relación se caracteriza por el maltrato por parte de quienes se denominaban “capataces” o “mayordomos”, hoy llamados Supervisores, un maltrato que no se limitaba a lo verbal sino que muchas veces se excedía a violencia física directa.

El control en el espacio de trabajo, como lo afirma Braverman (1974), es fundamental para la producción capitalista. Dicho control se ejerce de diversas maneras según el momento. En este caso en particular, considerando las falencias en el control en legislación laboral y la poca organización sindical del sector a estas instancias, se da de la manera más sencilla, y a su parecer efectiva: la violencia. En el ejercicio de dicho control hay que tener en consideración dos aspectos, por una parte la resistencia ejercida por los trabajadores (que siempre está presente), y por otra el consenso conformado por la aceptación en las condiciones de trabajo, debido a la escasez de oportunidades. Son dos factores que aunque

---

<sup>9</sup> En esta época había un tendido de vías por el que se trasladaba la cosecha hasta el ingenio. En la actualidad los cosechadores directamente la cargan en camiones, que trasladan la caña por caminos internos de los cañaverales hasta la fábrica.

contrapuestos, van en paralelo, se aceptan determinadas condiciones pero existen estrategias que intentan resistirlas.

Bajo estas circunstancias el destino de quienes trabajaban de manera itinerante y el de sus familias, estaba determinado por el ritmo de la cosecha. Giarracca, Bidaseca y Mariott (2001) analizan las migraciones estacionales en torno a la cosecha de la caña de azúcar y sus repercusiones en la organización social de los zafreros, afirmando que esta transitoriedad crónica (debido a las características de dicha actividad industrial) configura un sujeto social marcado por las migraciones y la precariedad laboral.

Como mencionamos dentro del sector del campo los trabajadores “golondrinas” no son los únicos, también estaban los que de modo permanente laboraban la tierra, a éstos se los llamaba “casañeros”. La palabra casañeros como se puede notar, deriva de casa, denotando que quienes cumplían tareas de forma constante para la empresa poseían un casa donde vivir, a diferencia de aquellos trashumantes que iban a cualquier vivienda de los campamentos.

Como categoría nativa “casañeros” marca una diferenciación al interior de quienes trabajaban en el campo, éstos gozaban de una mayor seguridad y estabilidad en el trabajo, con el plus de poseer su casa.

Más allá de las distinciones internas, es unánime la concepción que quienes forman parte de la fuerza de trabajo del campo han sido y son siempre “los más sacrificados”<sup>10</sup>. Esta noción de sacrificio se debe a la circunstancias en las que muchas veces se tienen que realizar las tareas (lluvia, calor, frío, etc), en relación con el poco reconocimiento que se tiene de ello. Así lo expresa el siguiente relato.

---

<sup>10</sup> En repetidas ocasiones, hablando tanto con trabajadores del campo y de la fábrica, coinciden que quienes padecen mayormente el trabajo son los del campo, ya sea por las condiciones en las que trabajaban sometiéndose a las inclemencias del tiempo o por el escaso reconocimiento por parte de la empresa de este sacrificio, estando su salario y beneficios por bajo de todo.

*“La gente del campo jamás tiene la oportunidad de hacer estudiar a un hijo (...) y la gente de fábrica, bueno están un poquito mejor, porque han estudiado, tienen su capacidad, tienen un poquito más de oportunidad de hacer estudiar a la familia. A nosotros nos pagan muy poco y el trabajo es mucho”. (Ex trabajador del campo 2012)*

Aquí se ven reflejadas las diferencias en oportunidades según el trabajo desempeñado en un sector u otro, diferencias que se dan a través de quienes poseen estudio y conocimientos, independientemente del esfuerzo que impliquen sus tareas. La distancia en el acceso a la educación son marcas distintivas en la fuerza de trabajo. Los que cuentan con la posibilidad de estudiar son los que seguramente ingresen a trabajar en la fábrica y aquellos que no corran con la misma suerte estarán destinados al trabajo en el campo.

En el fragmento de arriba se entiende que el bienestar está asociado a una mejora económica para la familia, poder darles a los hijos la oportunidad de estudiar. Son frecuentes los casos de actuales zafreros o trabajadores del campo que, siguiendo la tradición, han “heredado” el puesto de su padre.

#### **b)- Los de la fábrica**

Siguiendo con la descripción de los distintos actores, ahora nos adentramos en el mundo de quienes trabajaban en la fábrica de azúcar y en los talleres de mantenimiento, afirmando a priori que su realidad difiere del sector antes descrito. Si bien estos también sufrieron las consecuencias de la mecanización, el reconocimiento a su trabajo y las tareas a realizar son otras.

Comencemos por afirmar que el rol de quienes integraban el grupo de trabajadores de la fábrica de azúcar y el taller de mantenimiento fue virando en relación con las políticas empresarias para bajar costos y maximizar ganancias, como así también las distintas normativas de producción, de seguridad e higiene.

Durante el trabajo de campo al preguntar acerca del proceso del refinamiento de la caña generalmente lo contaban desde una perspectiva donde el sujeto quedaba invisibilizado, es

decir, una descripción más cercana a la visión de la ingeniería, donde el conjunto de máquinas son las encargadas de llevar hasta el producto final. La descripción del proceso, una vez transportada la caña hasta el ingenio, consta de los siguientes ocho pasos: Molienda, Clarificación, Evaporación, Cristalización, Separación o centrifugación, Refinado, Secado, Envasado. Detrás de estos sencillos pasos donde parece que el proceso de la caña, una vez en la máquina, funciona solo, hay alrededor de 3000 trabajadores realizando diversas tareas en cada una de estas instancias.

Previo a la mecanización iniciada en 1970 y consolidada mediados de 1980<sup>11</sup>, el trabajo en la fábrica era mucho más artesanal, requiriendo mayor cantidad de trabajadores.

Tanto antes de la introducción de tecnología, como luego de la misma, la jornada de trabajo era de 8 horas, con tres turnos rotativos y la posibilidad de hacer horas extras que incrementaban el salario. Para ascender de posición era, y sigue siendo crucial, que una misma persona pueda desempeñar diversas tareas.

En el siguiente extracto de entrevista se podrán ver los cambios que introdujo la implementación de la tecnología y mecanización en el proceso productivo. La noción de este trabajador, con amplia experiencia gremial, difiere de lo que otros trabajadores nos comentaban respecto a los procesos de la caña y la relación operario/máquina.

*“En época de zafra llegamos a casi 4500<sup>12</sup>, por ahora. Antes eran muchos más, cuando era la zafra todos los trabajos eran manuales, y se llegaba hasta los 12 mil afiliados. Trabajadores que en el momento de la zafra, eran muchísimos zafaros.*

*Ahora está todo mecanizado, también dentro de la fábrica está todo automatizado. Ha superado casi el 60% en la automatización, a la mano de obra de la gente.*

---

<sup>11</sup> En el año 1986 hay una de las primeras olas de despidos.

<sup>12</sup> Incluidos los trabajadores del campo.



*Pero la automatización no quiere decir también, que eso se haga solo, siempre tiene estar la mano del trabajador operando. Y eso es lo que no valora la empresa, no valora al trabajador, porque la máquina sola, no puede hacer todo.*

*Detrás de cada máquina hay uno o dos operarios fundamentales. Ya sea el operario que maneja la instrumentación, tenemos el otro operario que viene a hacer el mantenimiento en el sistema electrónico, tenemos el operario que hace la parte eléctrica, la parte de mecánica, la parte de soldadura. Así que siempre, siempre está el trabajador en todos los lugares, así que la máquina es un complemento del trabajador, porque la verdad es esa. Siempre esta primero el trabajador, yo diría que está primeramente el trabajador y después la máquina. Porque si no la inicia, sola no se va a iniciar. Siempre tiene que estar el trabajador en primer lugar” (Ex Trabajador de la fábrica de azúcar 2012)*

Dos aspectos interesantes surgen de este relato, en primera instancia la reducción de la fuerza de trabajo a partir de la incorporación de la mecanización, y por otro lado la subversión de objetivación del trabajador en función de la máquina, legitimando la importancia del hombre en la relación con la cosa. Subyace en este fragmento una resignificación y revalorización del trabajo y del lugar que ocupa el trabajador en todo el proceso, donde en otros relatos la protagonista suele ser la máquina.

Volviendo al cotidiano de la fábrica, los trabajadores van rotando por todos los sectores, la mayoría de las personas a las cuales entrevistamos poseen una posición ambivalente respecto a esta metodología de trabajo. Por un lado lo consideran como un aspecto positivo porque de esa manera se les brinda la posibilidad de aprender diversos oficios, pero también poseen la concepción que al conocerlos terminan haciéndolo todo solos y realizando un trabajo que antes estaba repartido entre varios. No debemos olvidar que de esta manera se esfuma su conocimiento principal y que es seguramente, la tarea que más les gusta realizar. Antiguamente cada uno tenía su especialidad y se hacía sólo eso, y quien era bueno en determinada área se lo respetaba por tener ese conocimiento, ahora todos hacen todo y el respeto y el prestigio por la profesión principal se va perdiendo.

Además, la polivalencia posee como corolario una merma en el colectivo de trabajadores. Como se hace referencia en la cita debajo, lo que antes hacía un equipo, ahora tan sólo se puede llevar adelante con una sola persona.

*“Antes al campo tenían que salir varios, uno por cada sector, ahora un solo trabajador hace todo, por tanto no se necesitan más”.* (Ex trabajador del taller de mantenimiento, soldador 2012)

La polifuncionalidad y los ascensos se dan a través de ganar distintas categorías, para las cuales se tienen que cumplir una serie de requisitos y habilidades: partiendo de la PF1 (la más básica), se encuentra la PF2 y por último quienes tienen la PF3, aquellos que saben hacer todo, los que ocupan un rol de Encargado o supervisión. Se va pasando de categoría en función de la cantidad de capacitaciones y conocimientos técnicos. Respecto a los salarios, los porcentaje de sueldos por polifuncionalidad fluctúa entre un 15% y un 30 %, más un 15% para los trabajadores que salían a trabajar al campo a reparar distintos equipos.

En receso, época del año en el que a producción se detiene y se ponen todas las máquinas a punto para la próxima cosecha, es cuando hay más trabajo. Todos hacen mantenimiento, incluso aquellos que no trabajan en el taller reparan.

En general la jornada en estos sectores se extiende a 8 horas, pero cuando *“hay urgencias o pedidos se tienen que trabajar horas extras hasta terminar el trabajo”* (ex trabajador de la taller de mantenimiento)

Los del campo divididos en los trabajadores del campo y zafreros, posee diferencias internas visibles, teniendo estos últimos tareas manuales, plenamente artesanal en la cosecha, marcados por la itinerancia y la inestabilidad. Los de la fábrica y el taller se diferencian en categorías, las cuales marcan las condiciones de unos y de otros, y aún más, pone en evidencia la distancia con aquellos que se desempeñan en el campo en cuanto conocimiento, condiciones y reconocimiento. La heterogeneidad de este grupo se da por la jerarquía en las categorías que las brinda el conocer y haber trabajado en distintas funciones.

Un punto relevante que posee en común todos aquellos entrevistados y una gran mayoría de trabajadores con los que hemos tenido contacto, es con respecto a sus orígenes como trabajadores de Ledesma, sus puestos de trabajo son “heredados”, son hijos y nietos de generaciones de trabajadores que han transitado sus vidas trabajando para Ledesma. Se puede decir que la consolidación de la fuerza de trabajo se da a partir de una primera generación de trabajadores que reprodujeron las sucesivas.

*“Yo he nacido acá y en la escuela a los 12 años ya fui a trabajar.*

*Mi papá era un obrero del cerco y el administrador le decía: “che, tus chicos ya están grandes, ya tiene que trabajar”.*

*Y nos hicieron trabajar, en 1952 entré a la fábrica de azúcar y trabajé 48 años en la fábrica de azúcar. Trabajé toda mi vida.” (Ex trabajador de la fábrica de azúcar 2012)*

En este reclutamiento de trabajadores, la figura del administrador como personaje central del control es quien incentiva o presiona para iniciar a los hijos en el trabajo, aún siendo menores de edad. De esta manera casi toda la vida transcurre en el ingenio y los mismos trabajadores con su descendencia dejan el reemplazo a su puesto.

Desde hace un tiempo, existe otra manera de reclutamiento, también bastante directa. La potencial fuerza de trabajo está en los estudiantes de la escuela técnica (perteneciente a la empresa) que comienzan a hacer pasantías en la empresa, así una vez finalizados los estudios ya tienen un puesto fijo en el ingenio. La escuela es la formadora de los operarios y de esos conocimientos que los distinguen.

Esta descripción nos brinda un panorama en el que se puede divisar la complejidad al interior de quienes componen la masa de trabajadores, las diferencias marcadas por las trayectorias de uno y de otros, las condiciones de trabajo, sus conocimientos y reconocimiento.

Descrita y analizada la composición y de la fuerza de trabajo de la industria del azúcar en la zona, ahora hay que entender la influencia de la actividad económica en la conformación de

la ciudad y la organización del espacio territorial para terminar de comprender la importancia de la empresa y su construcción de la *hegemonía empresaria*.

### **Control Territorial**

Ledesma se caracteriza por ser un sistema de *enclave*, donde las relaciones sociales se cimientan, articulan y reproducen a partir de una estructura económica que depende de una actividad productiva determinada (Salvia 1997), en este caso la industria azucarera. De esta manera es necesario poner en juego las condiciones materiales objetivas, con las condiciones socioculturales simbólicas y su retroalimentación, haciéndose evidente la incidencia de la producción en la historia en la ciudad.

En términos gramscianos para dominar el presente es preciso construir un pasado, lo que permite planificar un futuro. La misma empresa se enorgullece haber sido una de los principales participantes que llevaron adelante la urbanización de Libertador San Martín. La construcción de un pasado por parte de Ledesma cobra vida en su centro de visitantes, una especie de museo de la industria azucarera, donde en cada espacio se hace mención a la importancia de la empresa en la comunidad y la construcción de la ciudad a principio del siglo XX. El objetivo de la visita es mostrar un recorrido de la historia de la ciudad entendiendo la presencia de la empresa y el vínculo que entre ambas se entrelaza. Esto es precisamente lo que desentramaremos, comprendiendo la manera en que se lleva adelante esa relación entre organización urbana/ empresa.

La historia de la ciudad de Libertador de San Martín se remonta al siglo XVIII, época de colonización y evangelización de nuevos territorios.

En el norte de Argentina, se encuentra a 106 kilómetros de San Salvador de Jujuy la ciudad de Libertador San Martín, cabeza del partido de Ledesma. Es la tercera ciudad más poblada de la provincia de Jujuy.

La fundación fue un 28 de diciembre de 1899, cuando por ley se expropiaron tierras del ingenio. Finalmente el Poder Ejecutivo aceptó, por decreto del 27 de abril de 1901, la donación de 14 hectáreas efectuada por Sixto y David Ovejero. Así se fundó un pueblo a 700 metros de la fábrica, que fue declarado la capital del departamento. Se conoció primero como “Pueblo Nuevo” y hoy lleva el nombre de Libertador General San Martín. La primera denominación aún está vigente en el pueblo, los habitantes parece que dividen en dos la ciudad: el Barrio de Ledesma y El Pueblo nuevo.

Se puede afirmar que el crecimiento y características la zona está signado por la fuerte influencia de la actividad económica, más concretamente la actividad azucarera, que comenzó en la zona finales del siglo XIX.

Ciudad y actividad industrial son interdependientes, se influyen el uno al otro. Por un lado la industria azucarera y el representante de la misma, el ingenio Ledesma; por el otro la ciudad de Libertador San Martín ¿Por qué decimos que van de la mano? No se puede pensar la ciudad de Libertador sin tener en cuenta la empresa Ledesma y viceversa. La importancia de dicha actividad es indudable y más en este caso concreto, la zona era ideal para el cultivo y también para reclutar la mano de obra que labora esas tierras dulces. Además de ser una de las regiones a poblar y en la que los polos de crecimiento, como eran los lugares donde se encontraba la producción azucarera, demandaban mayor mano de obra.

En lo sucesivo detallaremos la lógica de los distintos espacios construidos en base a la actividad azucarera, sus características y composición.

#### **a)- Campamentos y Lotes**

Los lugares donde habitaban los trabajadores golondrinas y los del campo durante la cosecha, son los denominados campamentos o lotes. Un ex trabajador que había pasado por distintos tipos de trabajo en el Ingenio, desde zafrero hasta la fábrica de azúcar, nos menciona uno por uno, el mismo parecía tener un mapa mental de la zona y los lotes que se encontraban en cada una: Cañitas, Palmita, Don Enrique, Siberia (había una comunidad

hindú), Corral de Agua, Maíz negro en Fraile hoy es una ciudad que también depende de Ledesma, Paulina Prediliana, Florencia, Higuierita, Yucham, Palo Blanco, Rufina, Calilegua, San Antonio, Yapeyú, Jaramillo, 23 de Agosto, Sora, El talar. Libertad y Bermejo, son los únicos que existen en la actualidad, el resto desaparecieron. De todas maneras siguen las plantaciones de zafra, pero ya no se necesitan de los campamentos, pues por la tecnología no hace falta la numerosa mano de obra que solía habitar en los campamentos para trabajar durante la zafra.

En la actualidad de todos ellos, sólo algunos siguen cumpliendo la función de campamentos y otros son ya pueblos con habitantes permanentes que trabajaban para la empresa, como es el caso de “Finca el Talar”. Al entrar a la misma un cartel enorme con su nombre indica que es propiedad de Ledesma SAIC. En la ruta hasta llegar al pueblo cañas y cañas, de un lado y otro, en paralelo los caminos que construyó la empresa para trasportar la caña y camiones, y así no utilizar las rutas provinciales o nacionales (esto reemplazo a la mencionada zorra). Esos mismos caminos son los utilizados para llegar a los pueblos que no quedan sobre la ruta, que en época de interzafra no tienen ningún tipo de mantenimiento, dejando a los pueblos casi aislados, por las malas condiciones de los mismos.

Estos espacios poseían sus propia lógica, allí estaba la soltería que eran las casas donde vivían los ingenieros, las cuales contaban con todos los servicios para satisfacer sus necesidades, sin contar que además eran más lindas, grandes y construidas con mejores materiales, alejadas de donde vivían los zafreiros. También estaban las proveedurías, donde se compraban los alimentos con los bonos que brindaba la empresa, era un sistema de precios y pago paralelo al formal donde los valores los marcaba la empresa.

La desaparición de los lotes y los campamentos está en relación directa con la tecnificación de la producción. Antes para cosechar se necesitaba mucha mano de obra, que era la que habitaba en estos lugares. Hoy en día con la maquinaria que cuenta la compañía, se requiere de mucha menos fuerza de trabajo. Como me comentaba un ex trabajador del campo, para la tarea que antes se necesitaban cientos de personas, hoy en día tan sólo se necesitan tres.

Con la implementación de la tecnología la cantidad de trabajadores se fue acotando y con ello la desaparición de los campamentos, algunos de ellos hoy son ciudad, otros aún persisten y del resto sólo quedó el nombre.

El proceso fue progresivo y no se puede identificar una fecha exacta del momento en que los lotes ya dejan de cumplir la función de campamento. En la actualidad en algunas zonas aún se encuentran lotes y el trabajo del zafrero puramente artesanal, esta supervivencia se debe a que aún la mano del hombre es necesaria en esos lugares en que la tecnología no puede hacer su trabajo. El zafrero y su machete aún son imperiosos en aquellos terrenos rocosos que las cosechadoras no pueden pasar.

Los campamentos zafreros poseen una similitud con los campamentos que Lins Ribeiro (2006) caracterizó para los “Proyectos de grandes obras”, lugares que contribuyen a una mayor explotación de la fuerza de trabajo, pues se subordina completamente la vida cotidiana a la producción. La movilización de la mano de obra durante un período determinado de tiempo hace necesario la construcción de viviendas para este lapso, dependiendo completamente de lo brindado por la administración capitalista. Como afirma el autor mencionado, la residencia incluye otras instalaciones que están asociadas a la reproducción de la vida, en el caso de nuestros campamentos podrían mencionarse: salas de primeros auxilios y proveedurías, y hace más de 20 años atrás un sistema de pago con bonos para la compra de alimentos, que dan cuenta de un dominio de la empresa en la esfera de la reproducción de sus trabajadores y sus familias. Por otra parte la subordinación, además de depender de las instalaciones provistas por la empresa, también depende de los tiempos de la cosecha, del momento en qué inicia y de su duración. En conclusión, el control de la producción y de la vida fuera de la misma se amalgama en la organización del espacio, aplicando un control constante y directo de los trabajadores, aún estando fuera de la actividad productiva.

Si bien la lógica de los lotes zafreros se asemeja con la lógica de aquellos campamentos descritos por Lins Ribeiro. La principal diferencia es que el esfuerzo de los trabajadores en estos últimos estaban orientados a un objetivo nacional, en nuestro caso el habitar en espacios, donde la esfera de reproducción se confunde con la de producción, tiene múltiples

explicaciones que remiten a un plano meramente material de relación capital/ trabajo, es decir es la alternativa inmediata y muchas única de trabajo. Pero también está basado en un sistema particular de reproducción de un estilo de vida, de una historia de trashumancia heredada. Un lugar que combina el cotidiano con dominios de Ledesma de sus inicios.

#### **b)- Ciudad de Libertador de San Martín**

Respecto a Libertador San Martín el control por parte de Ledesma también se hace evidente, la empresa misma exhibe su participación y colaboración en la organización de la ciudad.

Al llegar a la ciudad, por la ruta 34, se podían ver las chimeneas del ingenio emanando humo gris, espeso, de manera constante. Alrededor de la fábrica un mar de cañas de azúcar.

Al pasar a algunas cuadras del ingenio se veía bastante movimiento. Por la ciudad se veían micros con la insignia de Ledesma, en los que se traslada a los trabajadores de las paradas a la fábrica.

A la entrada de la ciudad un monumento que hacía a alusión a los 30 mil desaparecidos en la dictadura y a los desaparecidos en el Partido de Ledesma, en lo que se denominó “La noche del apagón”<sup>13</sup>. Unas cuadras más adelante por la avenida de acceso, se alza una estatua de un zafrero cortando caña, así como la empresa construye una historia, también construye una imagen de trabajador.

Aquí se observa un zafrero erguido que transmite fuerza, parece poseer por completo el dominio de la caña. A la inversa de la imagen real, la cual el trabajador casi de manera permanente está agachado para cortarla casi desde el ras del piso, en esta figura es la caña la que se encuentra doblada, dominada por el zafrero. Por otra parte quien representa a la industria es un hombre, haciendo a un lado que no sólo es un trabajo colectivo, sino que hace algunos años atrás las mujeres también participaban en él. Finalmente cabe remarcar

---

<sup>13</sup> La explicación de este monumento se expondrá en detalle en el capítulo siguiente.



que destacando al zafrero se invisibiliza al resto de los que participan en el proceso productivo, y también se reafirma la contradicción entre la importancia simbólica que le otorgan y el reconocimiento real y material que obtienen.



Foto 1. Monumento al zafrero a la entrada de la ciudad. Libertador General San Martín. Ldor. Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Foto tomada en el trabajo de campo 15 de julio de 2012

En la ciudad se pueden ver zonas bien definidas y diferenciadas, por un lado el barrio de Ledesma y por el otro lo que se denominó ciudad Nueva, en la cual la empresa tuvo profunda influencia en la urbanización.

Comencemos por el barrio de Ledesma, la siguiente imagen se encuentra en la pared de una antigua construcción del barrio. En tan sólo algunas manzanas se condensan los inicios del

enclave, instituciones significativas, espacios de esparcimiento, casas del personal “jerárquico” y de trabajadores.



Foto 2. Mapa del Barrio de Ledesma, se encontraba en el muro de una antigua construcción en una de las esquinas de dicho barrio. Ldor. Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Foto tomada en el trabajo de campo el 12 de julio de 2012.

Caminando por la avenida que lleva al ingenio, una calle ancha con mucho tránsito, motos, autos y remises que van y vienen, se puede ver el humo de la chimenea, entrando por la avenida arbolada del ingenio que desemboca a la ruta 34. Lo primero que se observa es la fábrica de papel, enfrente, cruzando una amplia avenida con grandes árboles, está la fábrica de frutas, afuera se podían ver decenas de camiones cargados con frutos. Un poco más delante de esta fábrica, sobre la misma avenida, está la de jugos. Esta calle se caracteriza

además de los camiones que cargan y descargan, por una frondosa arboleda de una lado y del otro.

Durante todo el camino un olor nauseabundo que se hace cada vez más fuerte, es el olor que caracteriza el desecho de la fábrica de azúcar, el bagazo. Al llegar a una de las entradas de la fábrica de azúcar, el mismo olor se hace cada vez más fuerte.

En el barrio Ledesma se encuentra el cine que está abierto y hay diferentes espectáculos, una iglesia, escuelas, la policía y gendarmería, situadas en la calle Ing. Blaquier.

Los que viven en Libertador hacen referencia a este barrio como el Ingenio. Es notable la diferencia entre esta zona y la del centro. Alrededor de las distintas plantas productivas se encuentran las casas en las que vive la mayoría de la administración de la empresa, ya que estos empleados son provenientes de otras ciudades, en su mayoría oriundos de Tucumán, Córdoba y Jujuy capital.

Tanto los días de semana como los fines de semana parece ser un barrio deshabitado, no porque parezca abandonado, sino por el escaso movimiento y las pocas personas con las que te cruzas en el camino.

Entre casas similares, también construidas por Ledesma, se destacan viviendas lujosas, al punto de la ostentación. Sin olvidar la sugerente “Rosadita” casa del dueño del ingenio, Blaquier, una mansión inmersa entre la fábrica de azúcar y los talleres, que tiene como “patio” la administración de la empresa. En la imagen del barrio se puede ver hacia la derecha en el medio, ilustrada en una especie de triángulo.

Que se la denomine “Rosadita” posee una connotación simbólica muy fuerte, representado una analogía entre esta casa y la Casa Rosada, que es el centro y espacio de trabajo de los presidentes en nuestro país. Desde allí se toman muchas de las decisiones políticas más importante, es el edificio que por definición representa el poder ejecutivo. En semejanza en estructura, color y denominación parecer ser el epicentro de poder del barrio, desde donde se abre como una abanico las calles que alcanzan hasta los campos cultivados de caña.



Foto 3. La Rosadita, casa de Pedro Carlos Blaquier. Barrio Ledesma, Ldor. Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Foto tomada en el trabajo de campo el 11 de julio 2012.

Esta es la foto de la casa del dueño, en la puerta la seguridad privada y muros que la resguardan, detrás el humo del ingenio que asoma.

De un lado de la casa se encuentra un boulevard con árboles, flores y bancos para descansar, del lado derecho de éste, la iglesia. Del otro lado de la casa un parque grande al costado de la calle Ingeniero Blaquier.

Un aspecto que caracteriza el lugar es la constante vigilancia por parte de una compañía de seguridad, es decir que quienes custodian el complejo y la rosadita también transitan por las calles del barrio, controlando lo que sucede en el barrio.

Caminando por la avenida que comienza en la casa de Blaquier y termina en la plaza, hay una iglesia y lo que parece ser un ex almacén, Supercoop, “El hogar de los obreros”.

Al llegar a la plaza, en frente de la misma se ve el Club Atlético Ledesma y del otro lado un hospital. El club es exclusivo para quienes forman parte de la administración y sus familiares.

*“Van todos los de afuera de convenio, van todos los jerarquizados, nada más. Bueno, ahora van a hacer campeonatos de fútbol, que todos los clubes vayan y participen, los del barrio que vayan y participen. Van a dedicarse a la acción social, a regalar computadoras. De repente les agarró un desborde de acción social, o sea que están muy afligidos.” (Ex trabajador del azúcar 2012)*

Volviendo por la calle paralela a la del boulevard se encuentra la escuela primaria Enrique Wollman, el nombre del primer dueño del ingenio, en la cuadra siguiente se encuentran la policía y la gendarmería. Es una zona donde se aglutinan algunas de las instituciones más importantes, pero que están alejadas de donde vive la mayoría de la población. A partir de allí se organiza el resto de la ciudad.

En el centro de visitantes se muestra cómo fue una iniciativa de la compañía llevar adelante el proyecto de la ciudad nueva, hoy el centro de Libertador.

La mayoría de las personas que viven en el barrio son parte del personal administrativo y jerárquico de la empresa, aún así hay gran cantidad que son oriundos de Libertador y a los cuales su casa fue asignada por la empresa tiempo atrás.

Como se puede observar en el barrio de Ledesma están instaladas las principales instituciones que conforman una ciudad, la iglesia, la policía, en este caso también la gendarmería, escuela y el hospital. Sin olvidar los lugares de ocio como son el cine, teatro y clubes. Aún así no es tan común que los habitantes del pueblo se acerquen al barrio a disfrutar o hacer uso de los mismos.

Como en la lógica del campamento el límite entre la esfera de producción y reproducción es difuso, pero a diferencia de ellos, las instalaciones e instituciones de la reproducción están en mejores condiciones, siendo uno de los beneficios que se brinda a los mandos medios y altos de la empresa. Bajo los dominios de la empresa se construye y realizan

actividades, son pensados desde la misma y llevados adelante para los empleados, como pueden ser obras de teatro, campeonatos de fútbol, prácticas para que quienes trabajan allí pasen el tiempo libre con su familia.

En contraposición al orden del barrio del ingenio está la ciudad de Libertador, como ellos lo mencionan “ciudad nueva”.

En el aire partículas constante, mezcla del bagazo y la tierra, que con el tiempo te acostumbras a respirar.

La ciudad está atravesada por la ruta, del lado izquierdo yendo para el norte, se encuentra el centro. Como caracteriza a todas las ciudades, está la plaza central, la municipalidad, la iglesia y los bancos alrededor de la misma. También en una de las esquinas se encuentra un pequeño casino y algunos negocios. Cerca de allí grandes negocios de electrodomésticos, cadenas muy conocidas del país. Todo parece estar bastante desorganizado por el centro, pero con su propia lógica. Por las amplias avenidas en cada esquina distintos “puestitos” y vendedores ambulantes que venden comida, fruta y verdura, accesorios etc. Algunas calles de tierra y muchas motos que las transitan.

Durante los horarios de la mañana y por la tarde suele haber más movimiento, durante el momento de la siesta todos los comercios cierran y la cantidad de personas en la calle disminuye notablemente.

En determinados barrios las casas son iguales, estas son las casas que en algún momento fueron construidas por el ingenio para los trabajadores, lejanas a la zona de las fábricas, por ejemplo el barrio donde está el sindicato cuyo nombre es Herminio Arrieta (ex dueño de Ledesma). Por manzanas las estructuras de las casas son idénticas, en ese barrio se encuentra la escuela técnica con el mismo nombre.

Cruzando la ruta, del otro lado se encuentran más barrios, muchas de esas tierras pertenecientes a Ledesma.

Los límites de la ciudad de este a oeste terminan donde empiezan los cañaverales. La ciudad se extiende hasta encontrarse con alambrados, allí están los caminos internos y la extensa plantación de caña de azúcar.

En las descripciones de ambos espacios se puede percibir dos áreas completamente opuestas. La primera mencionada y la primera en desarrollarse es la que se encuentra alrededor del enclave, es decir el ingenio y su área de influencia, zona de casas viejas pero cuidadas, que se mezclan con edificaciones nuevas y lujosas. Es un barrio muy tranquilo, en el que no siempre se ve muchas personas por sus calles.

La ciudad nueva, desordenada, donde se desarrollan las principales actividades.



Foto 4. Avenida de la Terminal, Ciudad Nueva. Ldor. Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Foto tomada en trabajo de campo 20 de julio 2012



Foto5. Plaza principal Libertador San Martín. Ldor. Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Foto tomada en trabajo de campo 16 de julio 2012

Como ya se afirmó el pueblo de Libertador, desde el momento de su fundación se vio influenciado por la presencia del ingenio, todo se organiza en torno al mismo.

El origen de la población inmigrante en la ciudad se debe a la necesidad de mano de obra de la empresa, que promovió la llegada de distintas población para trabajar en el ingenio, es decir miles de trabajadores que cosechas tras cosecha se trasladaban a lotes y fincas para vender su fuerza de trabajo.

Pero esta fluidez constante en la población existe hasta la actualidad y está asociada a la contratación de profesionales provenientes de otras provincias, para trabajar en la administración, en posiciones jerárquicas. De esta manera el poblamiento de la ciudad y sus



oscilaciones, estuvieron de la mano con el desarrollo de esta actividad económica. El espacio urbano también se ve condicionado por ésta.

Respecto a los barrios y las viviendas en la ciudad, la empresa tuvo una gran influencia, durante la década del 60, la administración implementó un plan de viviendas para trabajadores que se denominó FIL, de la Fundación Ingenio Ledesma. En la actualidad también están llevando adelante un nuevo proyecto que implica la entrega de mil casas para trabajadores.

Esta activa participación en el diseño y organización del espacio de la zona donde se encuentra Ledesma, por supuesto tiene también un impacto en la vida de las personas que lo habitan, no se puede escindir espacio de la organización social. Como comentaba un ex trabajador, muy agradecido con la empresa por todo lo que le había brindado, Ledesma está presente en todas las etapas de la vida, así es como pasa a ser protagonista en la esfera reproductiva.

*“Quizás es un poco menos ahora, pero desde siempre a empresa ha tenido un rol de mamá de todos. Usted nacía en el hospital de Ledesma, lo bautizaban en la iglesia de Ledesma, iba a la escuela Ledesma, trabajaba en Ledesma, se casaba en la iglesia de Ledesma, se moría lo ponían en un cajón de Ledesma y lo enterraban en el cementerio de Ledesma”*  
(Ex trabajador de la fábrica de azúcar 2012)

Esta frase describe cómo se desarrolla la lógica de enclave que se inscriben en el cotidiano, estando presente en la participación de la empresa en las instituciones claves y en los rituales por los que transitan los sujetos en las distintas etapas de la vida. Ledesma toma una figura materna que protege a sus hijos y los guía durante su crecimiento, habilita los distintos espacios para que así puedan hacerlo.

Tanto se entremezclan estas dos esferas, que el párrafo extraído de la entrevista al trabajador, son casi las palabras textuales de Carlos Blaquier en el libro editado para los 100 años del ingenio. Quien las pronuncia retoma el discurso de la empresa, del patrón para graficar como fue su vida trabajando allí.

Por otra parte es la misma cita de Carlos Pedro Blaquier, presidente de la compañía, en el libro de *“Los 100 años de Ledesma”*, asegura que si la empresa se llamara Estado, sería comunista. Haciendo alusión a las instituciones compartidas por todos los trabajadores del ingenio. En palabras textuales, el dueño afirma:

*“Entonces, si sustituimos la palabra “compañía” por la palabra Estado tenemos una sociedad comunista perfecta” (Blaquier 2008: 90)*

Esta noción de comunismo también es digna de ser analizada pues si bien la empresa brindaba y brinda (aunque en menor medida) una serie de servicios para el trabajador, los mismos no son para todos y de la misma calidad. Hay una diferencia visible entre los beneficios para los obreros y trabajadores de la planta y para aquellos quienes forman parte de la administración, como así también al interior mismo del colectivo de trabajo. La ironía del capitalismo toma cuerpo en esta frase que intentan confundir y disfrazar la relación de explotación propia del sistema actual, bajo una denominación “comunista”, borrando las desigualdades.

Estas prácticas y presencia crónica a lo largo del tiempo, es una estrategia más del capital para filtrarse en el cotidiano de sus trabajadores, estableciendo una vigilancia constante de las actividades realizadas post jornada laboral.

Siguiendo con lo expuesto por el ex trabajador y en consonancia con lo descrito por el presidente de Ledesma, él cree y está absolutamente agradecido con los “beneficios” otorgados.

El plan FIL (Fundación Ingenio Ledesma) fue uno de los proyectos que la empresa desarrolló para construcción de barrios, tanto en Libertador como en los lotes. El barrio Ledesma es el más antiguo, pues como se mencionó anteriormente se construyó a partir del enclave. En el año 1975 comienzan a construirse barrios más alejados al ingenio.

*“Bueno, en 1975 se produce el traslado de la gente. Ledesma empieza a llevar a la gente, a lo que era el famoso plan fil y los muda a los nuevos barrios” (Ex trabajador de la fábrica de azúcar 2012)*

Ledesma construye los barrios, dos escuelas y posee la capacidad de “trasladar a la gente” de un espacio a otro. Según dice al brindarles a los trabajadores sus propias casas, dejó de ser “la mamá” y los lotes van desapareciendo. Pero aún así crea nuevos servicios como pueden ser los complejos deportivos. El mismo trabajador afirma:

*“Por eso como te decía hace un rato, depende de la idea que cada uno tenga, para es mi único, es maravilloso Ledesma. Que haya cambiado es otra cosa.” (Ex trabajador fábrica de azúcar 2012)*

Esta concepción acerca de la “empresa mamá” se contradice con las nociones de otro de los trabajadores entrevistados. Ambos trabajaron durante el mismo período de tiempo como supervisores pero uno en la fábrica de azúcar, el otro en la de papel. La noción de este último se distancia bastante del anteriormente mencionado.

*“Los mejores años de mi juventud he pasado ahí, en esa porquería de empresa. De los cuales estoy totalmente arrepentido de haber trabajado ahí, de haber tenido ese trabajo. Para mí era un sacrificio, todos los días iba arrastrando los pies. Nunca, nunca, nunca me gustó. Era 180° opuesto a lo mío.” (Ex trabajador fábrica de papel- actual militante de una agrupación de Derechos Humanos 2012)*

Respecto a las casas de Ledesma y los barrios construidos, su posición sigue siendo opuesta a la mencionada más arriba, considera que nadie le regaló nada que todo fue con mucho esfuerzo, con el trabajo realizado día a día.

*“No crean vivienda, porque si yo tengo una vivienda es porque la he pagado, la he pagado en la época de Martínez de Hoz. En esa época se indexó la vivienda, donde yo vivía, pagaba y más debía, esa es la vivienda que me dio Ledesma. Que al final pedí préstamo a todo el mundo, junté todo y pagué al contado y me dieron la escritura. Pero todavía hay empleados de mi época que siguen pagando la casa”. (Ex trabajador fábrica de papel- actual militante de agrupación de Derechos Humanos 2012)*

Lo que queremos demostrar contraponiendo estos discursos es cómo en el transcurrir de sus vidas, las experiencias de los trabajadores, crean perspectivas y opiniones que divergen.

Cada uno experimentó su paso por ese espacio de trabajo de manera particular floreciendo un collage de pensamientos, opiniones y prácticas que también constituyen la *hegemonía empresaria* y su reconfiguración.

Analizando los relatos y la cotidianeidad de los habitantes de Ledesma se pueden ver contrastes y contradicciones como las expuestas. Aún así no se puede negar la gran influencia de ella en marcar el rumbo y destino de la ciudad, y con él, por supuesto, el de las personas que forman parte la comunidad de Libertador.

La idea que se intenta imponer a los trabajadores de Ledesma “siempre presente” y acompañándolos en cada etapa de la vida, produce que se tenga una percepción e imagen ambigua de la misma.

La producción azucarera está inscrita de manera simbólica en cada rincón de la ciudad, con la imagen del zafrero, con la insignias del la empresa a cada cuadra, en la mención contra la misma en grafitis, en nombres de calles y escuelas. Son elementos simbólicos que reafirma la identificación de toda una ciudad con esta producción y consiguiente con Ledesma.

También lo está en su influencia en la conformación de la población. Desde el momento de su construcción el flujo de personas y de trabajadores fue responsabilidad de la empresa al momento de “reclutar” su mano de obra. El resultado del ir y venir de miles de personas elaboró un mosaico de adscripciones y de historias en el pueblo, que va desde una descendiente “coya” hasta un “porteñito”, que forma parte de la administración.

### **Construyendo historia, construyendo hegemonía**

El centro de visitas es la materialización de la historia escrita por la empresa. Con una función de museo, este lugar es la muestra de cómo Ledesma fue erigiendo su poder en la ciudad, su incidencia en el desarrollo en el ámbito de la reproducción de los habitantes y su mirada desde el presente de aquel proceso que la posiciona como la facilitadora de la construcción de la ciudad y sus alrededores.

El mismo fue inaugurado en 2008, en conmemoración de los 100 años de la empresa<sup>14</sup>. En la entrada una gran maqueta que muestra cada una de las partes del complejo industrial, brinda información acerca de las mismas, qué producto se realizan allí, la cantidad de producción, etc. Al costado, amurada en las paredes, la historia de los presidentes de Ledesma, que fueron tres: Wollmann, Arrieta y Blaquier, cada uno de los presidentes tienen el mismo lazo de parentesco, los tres mantienen una relación suegro/yerno. Del otro lado de la maqueta el ecosistema del Valle de San Francisco. Fuera, en un amplio jardín una muestra con los distintos tipos de caña y la maquinaria que se utilizaba antes, en la cosecha y la fabricación de caña de azúcar.

El recorrido se puede dividir en tres sectores: en primer instancia ¿dónde estamos y qué hacemos? donde se brinda una explicación a esta clara consigna. Del otro lado está la sección dedicada a la importancia de Ledesma y su involucramiento en el cuidado del medio ambiente; finalmente se menciona la importancia de la empresa en la comunidad y la construcción de la ciudad misma a principio de siglo, es decir, Ledesma y la Comunidad, tal como lo indica dice su nombre en la entrada de la sala.

En la siguiente imagen se lee uno de los carteles de este sector, donde se describe de manera concisa este vínculo ciudad/empresa.

---

<sup>14</sup> 100 años en manos de la misma familia, de tradición familiar. El ingenio Ledesma es anterior a 1908.

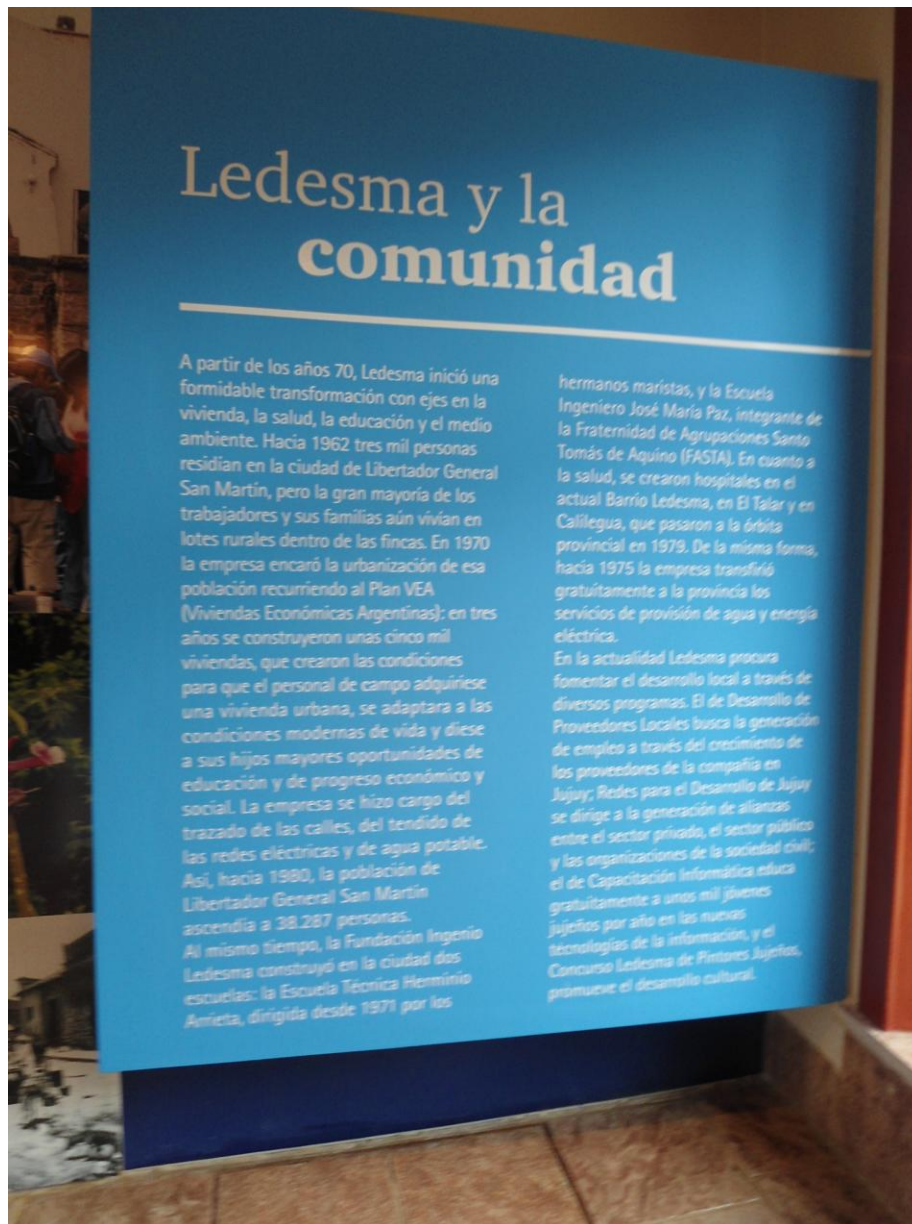


Foto 6. Centro de Visitas del Ingenio Ledesma. Ldor. Gral. San Martín, provincia de Jujuy. Foto tomada en trabajo de campo 16 de julio 2012

*“A partir de la década del 70, Ledesma inició una formidable transformación con ejes en la vivienda, la salud, la educación y el medio ambiente” (cartel en el Centro de Visitantes 2012)*

En esta cita Ledesma afirma tomar las riendas de las transformaciones de la ciudad consideradas “formidables”. Si bien este cambio y la modernización (tal como lo menciona en otro apartado del mismo texto) son factores necesarios en el bienestar de quienes trabajan en la empresa, su incidencia en aspectos tan importantes en la vida de las personas como son la salud, la educación y vivienda, poseen consecuencias posteriores y son las vigas en las cuales se construye el poder y la *hegemonía empresarial*. Esta participación repercute directamente fuera del ámbito de trabajo y poseen vasta influencia en el cotidiano de los trabajadores y no trabajadores, pues en definitiva algunas instituciones creadas, como son las escuela y el hospital, excede al uso puramente de aquellos que venden su fuerza de trabajo.

## **Conclusión**

Desde sus comienzos Ledesma no sólo fue la protagonista de la historia sino también la portavoz de la misma, fue quien la llevó adelante y quien creó una versión de cómo se sucedieron los hechos. Es la que reafirma la importancia de su presencia, importancia que se hace evidente en el poblamiento de la región que demandaba mano de obra, en el crecimiento de la zona económicamente y en la organización de una ciudad.

De esta manera poco a poco va construyendo su poder, comienza a ser parte integral de la vida de quienes habitan allí, teniendo también participación en las conformación de la historia, es, como se hizo mención en uno de los apartados, la que está presente en cada etapa de la vida de los sujetos.

Esto haciendo referencia un nivel local, pero no debemos hacer un lado el contexto más amplio del país durante todo este proceso, pues Ledesma fue una de las empresas que acompañó la consolidación del Estado Moderno, haciendo valer sus intereses.

Cimentándose sobre esta base fue erigiendo su *hegemonía empresarial*, la cual hoy en día a través del tiempo y por diversos hechos que se desarrollarán a lo largo de esta investigación, está comenzando a resquebrajarse.

Su acompañamiento al país y los distintos gobiernos (comenzando desde principios del siglo XX) fue importante para conformarse como sector dominante, pero también para que el mismo hoy esté en duda su prestigio.

En los próximos capítulos daremos cuenta de ello, revisando la relación Ledesma- Gobierno Militar de 1976, la consolidación de su *hegemonía empresaria* y la resistencia por parte de distintos sectores que en la actualidad se opone a la misma en este contexto, desentramando las relaciones construidas entre los distintos sectores.

En el capítulo siguiente nos centraremos en analizar el rol que jugaron los sectores empresariales en el Terrorismo de Estado, profundizando la participación de Ledesma, las repercusiones de este vínculo en el sector de los trabajadores y las estrategias de resistencia por parte de los mismos.



### **Capítulo III. El Bagazo: los desechos de la política empresaria de Ledesma a partir de la década de 1970.**

#### **Introducción**

Como anticipamos la *hegemonía empresaria* es una construcción y como tal, dinámica y cambiante. Adaptándose a las circunstancias, se sirve de diversas estrategias para mantener el poder, entendido al mismo como un proceso en el que la administración empresaria se interrelaciona con los trabajadores, en un relación procesual y fluctuante. La misma posee la capacidad de ir mutando y modificándose a lo largo de la historia en los diferentes contextos.

Por lo descrito en el capítulo anterior se puede afirmar que el poder de Ledesma, se basaba en la importancia de su actividad económica desde fines de siglo XIX, que implicó el poblamiento de una región, que hasta el momento de su fundación contaba con pocos habitantes. Consolidó y disciplinó la fuerza de trabajo necesaria para llevar adelante la industria, conformando un sujeto acorde a su parámetro de trabajador. Finalmente se comprometió fuertemente en el desarrollo y urbanización de la ciudad, llevando y brindando “beneficios” hasta aquellas personas que no formaban parte directa de la actividad azucarera.

Pero en esta construcción era necesario un factor aún más importante, las relaciones establecidas entre Ledesma y los sucesivos gobiernos provinciales y nacionales abonaron a la consolidación de la *hegemonía empresaria*. Entre estos destacamos la importancia que tuvo con el último gobierno cívico- militar. Abordaremos su análisis pues consideramos que es un momento bisagra, tanto en lo que fueron las políticas empresariales como así también en las consecuencias que tuvo en la organización sindical y de los trabajadores, dejando marcas y consecuencias observables en la actualidad de este grupo.

Se puede afirmar que, desde sus primeros dueños, Ledesma mantuvo un contacto directo con la dirigencia política argentina. Al caso presentado es importante para una correcta

comprensión del contexto actual, desentramar el vínculo particular existente con el gobierno cívico- militar de 1976.

Durante la década de 1970 Ledesma seguía confirmando que era parte integral el sector económico por excelencia. Junto con los diversos proyectos de desarrollo de la ciudad, consolidaba su lugar de primacía manteniendo un vínculo estrecho con el gobierno. Fueron varias las empresas que contribuyeron y formaron parte orgánica de un proyecto político, económico y social, no sólo entregando a los principales sindicalista, sino también llegando a prestar sus instalaciones e infraestructura, como fue el caso de Ledesma.

A partir del Golpe de Estado, el sistema de desaparición de personas adquiere una escala nacional y una sofisticación burocrática que hace uso de los recursos e instalaciones estatales y privados. En el caso concreto de Libertador San Martín, las versiones respecto a aquel entonces son diversas, historias guardadas de distintos grupos que vivieron esa etapa de una manera especial, cambiantes, pero siempre afirmando un hecho fundamental: la empresa participó y tuvo incidencia directa en el Terrorismo de Estado.

Cómo afirma Daniel Cieza (2011), quien ha llevado adelante un minucioso trabajo de investigación de la manera en que se amalgaman estos dos sectores, es vital la importancia de los actores civiles en el último gobierno militar, poniendo el acento en los grupos empresariales, que tuvieron una participación directa en la entrega de la clase obrera durante este período. La principal razón era desarticular la organización recomponiendo el orden hegemónico.

### **Argentina de 1976**

Previo al Terrorismo de Estado de 1976, la propuesta establecida en el gobierno peronista reafirmaba una alianza de clases entre el capital industrial y un sector de los trabajadores, el Estado era el garante de este proceso.

Con el inicio de la dictadura un nuevo modelo de acumulación, basado en la valorización financiera, desechaba por completo la sustitución de importaciones, reconfigurando de esa manera la relación capital/ trabajo. Aquellos derechos que los trabajadores habían alcanzado poco a poco se fueron diluyendo, en pos del avance empresario. Un ejemplo de ello fue la modificación de veinticinco artículos de la Ley de Contrato de Trabajo, las cuales se consideraban “sumamente permisivas”.

La primera modificación que se llevó adelante fue la derogación de la Ley de Contrato de Trabajo y su consecuente reemplazo por la Ley 21400/76, que obligaba a los trabajadores a abandonar las medidas de acción directa mientras estuviera en vigencia el Estado de Sitio. Así la huelga dejó de ser un derecho de los trabajadores y paso a ser un delito que podía ser penado. Para evitar los reclamos de los trabajadores se dismantelaron sus estructuras gremiales determinando la suspensión de ese tipo de actividades por tiempo indeterminado; se intervinieron la Confederación General del Trabajo, así como también las 62 Organizaciones y sindicatos; se dejaron de reconocer los fueros sindicales; se intervinieron las obras sociales y se estableció la llamada "Ley de prescindibilidad", por la cual se estableció un régimen de despidos sin causa (como indemnización los trabajadores recibían sólo un mes de salario) para los empleados de la administración nacional, empresas estatales y otros organismos del Estado. La finalidad de dicha ley era separar de su empleo y de la relación con sus compañeros a todos aquellos empleados considerados activistas vinculados con la subversión.

Transformando la política de décadas anteriores, durante este período de tiempo se afianzó una oligarquía diversificada, donde los grupo económicos locales son “el núcleo central y el elenco estable” (Basualdo 2006:162), empresarios argentinos y extranjeros fueron quienes sostuvieron el gobierno y el nuevo modelo de acumulación. Este sector que se creía había sido debilitado en las etapas previas, fue uno de los principales protagonistas en el golpe y quienes favorecieron el reemplazo del modelo de acumulación por uno de valorización financiera.

Ante la importancia que habían cobrado los trabajadores y los sectores populares, quienes conformaban las fracciones dominantes encontraron la solución a su pérdida de

protagonismo en la alianza con los militares para el llevar adelante el Terrorismo de Estado, es decir, se pudo concretar lo que Basualdo define como una la *revancha clasista* (Basualdo 2006: 117).

La clave en este proceso fue romper con el fortalecimiento que había alcanzado la clase trabajadora argentina. Como mencionamos, para esto fue fundamental el cambio de modelo que favorecía a dicho sector, por un modelo de acumulación financiero, que socavó las bases del movimiento obrero: la industria.

Además de la pérdida del trabajo, esta coyuntura tuvo como consecuencia para los trabajadores un aumento de la productividad basado, no en la expansión de la actividad productiva como en años anteriores, sino en la extensión de la jornada laboral y en la intensificación del trabajo.

Sumada a esta situación de incertidumbre e inestabilidad laboral, se encontraba el miedo por la intervención y represión a cualquier intento de movilización para reclamar mejoras laborales.

Fue fundamental la existencia de un grupo empresarial que conformó el soporte ideológico y económico de la dictadura, el proyecto económico de un grupo reducido requería de una “limpieza ideológica” que se llevaría a cabo con varios partícipes. En esta revancha, uno de los miembros del equipo perteneciente fue el sector dominante de la clase económica argentina, es decir, empresarios como era el presidente y actual dueño de la empresa Ledesma. Esta membrecía tuvo gran impacto en la organización sindical azucarera del ingenio.

El cambio de la concepción de la relación capital/trabajo, conllevó una modificación extrema en el control que se estableció en distintas actividades económicas, sobre todo aquellas que apoyaban al nuevo régimen. Como afirma Braverman (1974), los capitalistas buscan por tanteo una teoría y una práctica de la organización del trabajo, en este caso la misma no tuvo que desplegar grandes estrategias o metodología, sino que se hizo con el control directo y el consecuente temor por parte de los trabajadores, ya no a la pérdida del trabajo sino de la vida.

El Terrorismo de Estado llegó a industrias claves, en las que en épocas anteriores los trabajadores habían alcanzado conquista importantes, empresas de origen multinacional y nacionales también, como son automotrices, astilleros, metalúrgicas, frigoríficos, químicas y petroquímicas, de cerámicas y vidrios, servicios públicos, gráficas y por supuesto azucareras. A partir de aquel entonces se produce un retroceso en los derechos de los trabajadores, condiciones laborales y participación sindical.

En el caso de Ledesma la desestructuración del movimiento sindical de la época se llevó adelante por medio de la fuerza y la violencia, así se logró desestabilizar lo que años de lucha habían alcanzado, arrastrando las secuelas en el modo de organizarse hasta la actualidad.

### **Sindicalismo y trabajadores de Ledesma 1975- 1976**

En Ledesma el comienzo de la persecución se basaba (al igual que en las industrias que se hizo mención) en la noción que quienes participaban activamente de la vida sindical y gremial constituían un peligro para el nuevo plan de país que se intentaba instaurar, y para la sociedad en general.

Hacia el año 1973 asume la dirección del SOEIL la comisión referente y uno de los ejemplos a seguir por quienes hoy ocupan la dirigencia. A nuestros fines es importante comprender la composición de este grupo y lo sucedido durante los años 1975- 1976, ya que su análisis nos dará la pauta por un lado, de la participación de Ledesma en la persecución a trabajadores durante el Terrorismo de Estado, y por otra parte las consecuencias en la estructura de la organización sindical de los trabajadores que hoy se intenta recomponer. Esta etapa marca un quiebre en el devenir de las relaciones laborales en el ingenio.

A través de los testimonios recopilados por Ricardo Nelli (1988) a los trabajadores en ese período de tiempo, se puede describir los acontecimientos sucedidos, las principales

problemáticas y las consecuencias que tuvo la década Ledesma/ gobierno militar, en el sindicato y en la población de Libertador.

Melitón Vázquez, quien fue electo Secretario General en 1973, cuenta la gran movilización cuando ganaron la dirigencia gremial. En aquel entonces quienes formaban parte de la fuerza de trabajo, se caracterizaban por una fuerte demanda de mejoras y activismo ante las medidas tomadas por la empresa, como por ejemplo mejora en los salarios, reclamos por viviendas, resistencia ante las órdenes de los supervisores, etc.

A lo largo de los relatos se deslizan episodios en los que los trabajadores se imponían y desafiaban las decisiones empresariales, espontáneamente organizaban paros, manifestaciones imprevistas en el campo y en distintos sectores de la fábrica para reivindicar sus derechos, sin la necesidad de llevar adelante huelgas generales.

Retomando la perspectiva de Gaudemar (1991) en estos ejemplos donde los trabajadores en episodios del día a día se rebelaban, se observan la existencia de impugnaciones cotidianas al poder empresarial, que se encarnan en prácticas de los subalternos.

Melitón menciona los principales logros que habían alcanzado, previo a la intervención del sindicato en 1975, viviendas, convenios de parte<sup>15</sup>, aumento contra el pacto social<sup>16</sup>, permanencia de compañeros temporales y aumento de delegados, todo esto tuvo como consecuencia inmediata una mayor participación en el sindicato. A lo largo de su relato se trasluce el apoyo ganado y las distintas medidas que dificultaban a la empresa ejercer su dominio sin traba alguna. Dichas reivindicaciones conseguidas, son un reflejo de lo que sucedía en varias industrias en aquellos años.

A mediados marzo de 1975, a días de comenzar la zafra, el Sindicato de Ledesma es intervenido, siendo arrestada gran parte de la dirigencia y delegados. Comenzaban los

---

<sup>15</sup> Convenios de parte son los que se hacen sin paritarias, es decir, entre el sindicato y la empresa.

<sup>16</sup> El Pacto social consistió en un acuerdo que definió la política económica de las primeras fases del gobierno peronista de Héctor Cámpora y la tercera presidencia de Juan Domingo Perón. Se realizó entre las bases obreras representadas en el sindicalismo (nucleadas en la CGT) y el empresariado argentino (nucleado en la CGE Confederación General Económica)

primeros experimentos de represión que anticiparon al Golpe de 1976<sup>17</sup>. Previo a las elecciones de una nueva comisión que condujera el movimiento de los trabajadores azucareros, se lleva adelante la irrupción en el sindicato por parte de los militares, con la participación directa de la administración azucarera.

*“En aquella época, el que no estaba con la verticalidad, sea peronista o no, era intervenido. En Jujuy se llenó la cárcel de presos con la intervención del sindicato. No solamente con dirigentes sino con compañeros trabajadores, cosa que hasta ahora no alcanzamos a ver”*<sup>18</sup>

A partir de la intervención, la comisión que estaba al frente se desarma y muchos de sus integrantes, tuvieron que irse, prediciendo lo que se terminó de gestar en 1976. En aquel año lo que se divisó con la intervención del sindicato, se materializa en uno de los peores episodios de represión vividos en Ledesma en particular y el movimiento obrero argentino en general, lo que se llamó la “Noche del Apagón”. Este hecho signó la historia de las reivindicaciones obreras azucareras.

En un momento de plena actividad gremial, el involucramiento de Ledesma con el Terrorismo de Estado reconfiguró la lucha de los trabajadores, dejando huellas hasta el día de hoy. Aquel modelo de sindicato que invitaba a todos los trabajadores a participar, es el que hoy en día se intenta recuperar. Al mismo tiempo que se reconfiguraba el movimiento azucarero, también lo hacía la *hegemonía empresaria*, siendo orgánica a los intereses del Golpe de 1976.

---

<sup>17</sup> Existieron varios experimentos de represión que anticiparon al Golpe de Estado de 1976. Uno de ellos el denominado Operativo Serpiente Roja del Paraná, llevado a cabo en la planta de Acindar en Villa Constitución. Allí las fuerzas armadas y las patotas sindicales en concordancia con la empresa, iniciaron la persecución y desaparición de trabajadores, con el objetivo de dismantelar la conducción de la UOM de aquel entonces. El resultado: alrededor de trescientos detenidos y veinte desaparecidos.

Otro episodio similar ocurrió con el Operativo Independencia, en cual el 5 de febrero de 1975 Isabel Perón firmaba un decreto secreto ordenando al Ejército iniciar dicho operativo, para destruir «foco revolucionario» encabezado por el ERP (Ejército Revolucionario del Pueblo) en Tucumán. Los enfrentamientos y represión duraron varios meses.

<sup>18</sup> Testimonio de Melitón Vázquez (Secretario General del Sindicato en 1975) en *La Injusticia Cojuda* 1988, Ricardo Nelli.

## La Noche del Apagón

*“Ledesma en La Noche del Apagón colaboró, no sólo respondiendo a la orden de apagar las luces, sino brindando todo el apoyo logístico, a los detenidos se los levantaban en las camionetas de Ledesma.” (Trabajador de la fábrica de azúcar 2012)*

Las declaraciones dan cuenta del contexto, en el que para llevar adelante el proceso de represión se necesitó de distintos actores que dieran soporte y participarían en él, entre ellos quienes pertenecían a los grupos de empresarios.

Creemos pertinente a los propósitos de nuestra investigación hacer mención de este episodio de la Noche del Apagón y las consecuencias del mismo, en primera instancia para reafirmar y graficar lo sostenido en repetidas oportunidades acerca de la importancia que tiene en la consolidación de la *hegemonía empresaria* la relación constante con los distintos gobiernos de turno. Por otra parte porque estos sucesos tiene consecuencias directa sobre lo que es nuestro tema de interés: la organización de las relaciones dentro del espacio de trabajo en la empresa Ledesma y la forma en que la misma construye, transforma y reafirma su poder en respuesta a las resistencias, luchas y resignificaciones de los trabajadores en torno al lugar que ocupan en estas correlaciones de fuerza.

Respecto a lo sucedido en la época de la dictadura en el departamento de Ledesma, las historias y relatos son diversas, cambiantes, algunas ya casi borradas por el tiempo, pero como afirmamos al comienzo del capítulo, la participación y la relación directa con el gobierno de turno, da cuenta del vínculo existente entre el poder político y el poder económico. Los conflictos en torno a la represión de trabajadores y militantes son anteriores a 1976, pero hubo un hecho clave que marcó desde aquel entonces a trabajadores y a toda la población de la zona.



La noche del 20 julio de 1976, aunque los testimonios sean encontrados respecto a la fecha exacta<sup>19</sup>, alrededor de las 22.00 hs las luces de Libertador San Martín y Calilegua se apagaron. Algunos ya sabían lo que se iba a desatar, otros ni imaginaban la intencionalidad detrás de la oscuridad. Los apagones fueron un método más para instaurar el miedo con la combinación del Ejército, Gendarmería y la policía privada de Ledesma, allanando viviendas.

La represión había comenzado tiempo antes con la intervención del sindicato y cuando se llevaron desde su domicilio al intendente Dr. Luis Arédez, quien luego regresó a su casa y finalmente desapareció mientras realizaba visitas a sus pacientes. La figura de Luis fue muy importante en la lucha de los trabajadores y en la actualidad en la búsqueda de la verdad respecto a aquella noche, decimos esto porque fue quien años atrás había sido el médico del ingenio y llevó adelante múltiples denuncias, no sólo de las condiciones en las que trabajaban los obreros, sino también sobre los efectos contaminante y nocivos para la salud que tenía los desechos del bagazo para la población de la ciudad en general. Tampoco hay que dejar de mencionar que fue el primer intendente de la ciudad que exigió el pago de impuestos a la empresa.

En mayo de 1976 el hijo de Arédez, quien vio la situación, reconoció que fueron a buscarlo en una de las camionetas del ingenio. Después de unos meses preso, vuelve a su casa. En 1977 después de atender a varios de sus pacientes, en una localidad cercana, desapareció sin dejar rastros.

El 20 de julio de 1976, la noche invade la ciudad y las luces calladas permiten a los militares y personal de seguridad de Ledesma invadir los pueblos de Libertador General San Martín y Calilegua, y sacar de sus casas a quienes eran una “amenaza” a los objetivos tanto “nacionales” como de la empresa. Trabajadores, sindicalistas, amas de casa, estudiantes son secuestrados de sus domicilios y llevados a distintos centros clandestinos,

---

<sup>19</sup> Ludmila Catela Da Silva (2003) realiza un estudio donde analiza las distintas versiones de lo sucedido aquella noche, pone en tensión las memorias de los participantes y de la historia oficial plasmada en el Nunca Más.

algunos de ellos dentro del mismo predio de Ledesma. De la totalidad de detenidos, más de treinta personas permanecen desaparecidas hasta el día de hoy<sup>20</sup>.

Olga Arédez, esposa de Luis, fue la principal referente en la lucha por la verdad, fue quien presentó las pruebas necesarias para demostrar la relación que mantuvo Ledesma con el gobierno militar, siendo confirmada por el Gerente de la compañía, Lemos, frente a ella.

*“Me entrevisté con el Administrador del Ingenio Ledesma, el ingeniero Alberto Lemos. Él admitió que la Empresa había puesto sus móviles a disposición de la acción conjunta llevada a cabo por las fuerzas armadas, en sus palabras, “para limpiar al país de indeseables”.”*  
(Legajo Conadep N° 3376. Testimonio de su esposa, Olga del Valle Márquez de Arédez)

A partir de aquel entonces la lucha de familiares de desaparecidos se materializó en marchas organizadas en conjunto con distintas organizaciones de Derechos Humanos. Se creó CAPOMA (Centro De Acción Popular Olga Márquez De Arédez) y todos los 26 de julio se realizan caminatas, que cada año cobran más relevancia y aumenta el número de participantes, desde la Ciudad de Calilegua hasta la plaza principal de Libertador San Martín, 10 kilómetros donde se recuerda aquella noche y quienes ya no están.

Las consecuencias inmediatas de este operativo represivo son evidentes, una clara desarticulación del movimiento obrero que por años había cobrado importancia y que con distintas medidas habían alcanzado logros tanto para el campo como para quienes trabajaban en el sector industrial, la desaparición de algunos de los protagonistas de la lucha sindical y la inminente ida de aquellos que pudieron escapar, como es el caso de Melitón Vázquez.

A partir del terror implantado en este nuevo proyecto, Ledesma intensifica la jornada laboral y el control de ésta con el objetivo de aumentar la producción, el mismo se caracterizaba por una extrema vigilancia que se llevaba adelante a través de malos tratos hacia los trabajadores y falsas acusaciones.

---

<sup>20</sup> Tal como sucede con la fecha, también hay disidencias respecto al horario en el que sucedió en Apagón y los número exacto de desaparecidos.

Las estrategias de disciplinas correspondían a las propias del management empresarial en búsqueda una mayor acumulación, se ejerce un control directo sobre el comportamiento en el ámbito productivo y por fuera del mismo, en búsqueda de una mayor productividad, para maximizar el tiempo de trabajo al menor costo, sumada a la figura un trabajador sin posibilidad de denuncia.

Agudizándose lo vivido, la represión también siguió para los trabajadores que eran desde la mirada empresaria “protestones”, aquellos que improvisadamente pedían mejoras en las condiciones de trabajo o mejores tratos por parte de los capataces. Muchos de los que trabajaban de la fábrica y la zafra fueron maltratados, despedidos y hasta secuestrados por considerarse peligrosos, durante los años de Terrorismo de Estado.

*“Llegábamos al lote y nos sorprendíamos que estaba el ejército en el campamento, mano en la nuca todos, nos revisaban todo, no sé qué era lo que buscaban. No podíamos entender qué era lo que estaba pasando. Y la represión fue muy fea, hay que vivirlo. Medianoche, a las 2, 3 mañana te pateaban la puerta, te entraban y te sacaban.*

*Pregunta: ¿sin razón alguna?*

*Respuesta: Sin razón, así nomás. Por sindicalista, o si eras muy protestón, si reclamabas por tus derechos, quedabas marcado.*

*Pregunta: ¿Desde la empresa te marcaban?*

*Respuesta: Y supongo, ellos tenían los datos de cada una de las personas. A ellos no les importaba, a los que lo sacaban, los sacaban. No importaba los chicos, no importaba la mujer, no importaba nada. Te trataban como un costal de papas.*

*Y si eran un poco pesaditos, encima te golpean y te maltrataban, era un desastre, era terrible. Te vendaban los ojos y te metían a los furgones. Y te llevaban, no sé a dónde te llevaban.”(Ex zafrero 2012)*

Como se refleja en este extracto de la entrevista con un ex- zafrero, que actualmente forma parte de la comisión del sindicato, muchas veces aún sin participar activamente de las actividades gremiales, se tomaban medidas contra los que consideraban los “molestos”. En

repetidas oportunidades los trabajadores se autoadscriben como “protestones”, fundamentalmente cuando hacen referencia a sus reclamos en las condiciones de trabajo. Esta caracterización que parece tener una connotación negativa por parte de la administración y para los trabajadores parece ser un rasgo de orgullo, no era tolerable, razón por la cual se trataba de terminar de la manera más violenta. Es una cualidad destacable entre los trabajadores, los “protestones” son aquellos que realizan bien su trabajo, pero que no aceptan todas las órdenes que le imparten sus jefes, también es una actitud que denota solidaridad al poner en evidencia la falta de los supervisores y defender a quienes son sus compañeros. Esta noción representa al trabajador que cumple con sus responsabilidades pero no está completamente disciplinado.

Ledesma ejercía su control de manera directa, sin sutilezas, utilizando la fuerza. El maltrato se traslada al día a día del trabajo. En varios testimonios los trabajadores denuncian que era común la humillación física de los capataces hacia ellos, siendo más aguda en el campo, o en realidad agudizándose aún más las pésimas condiciones en las que estos trabajadores se encontraban:

*“Pregunta: ¿Y vos en ese momento, participabas del sindicato?”*

*Respuesta: No, no. Era un poquito medio, protestón, pero no, no era del sindicato. Era joven y no tenía tanta experiencia para eso, pero sí era un poquito protestón.*

*Pregunta: ¿Protestón?”*

*Respuesta: No me gustaba la maldad que hacían a la gente, no me gustaba el maltrato que hacían a la gente, a los compañeros los mismos supervisores. Supervisores no se llamaban, se llamaban capataces, mayordomos, y en especial los loteros, que eran los jefes máximos en cada campamento. Como ahora decimos, los jefes de ahora.”(Ex Zafretero 2012)*

La manera de disciplinar al trabajador también correspondía a una jornada de trabajo intensificada, tal cual se describió. Es decir que el control dentro del espacio de trabajo coincidía con la premisa de mayor productividad con el máximo rendimiento de la jornada laboral, asegurándola a partir del miedo.

Se podría decir que son varias las secuelas de este contexto: en primera instancia, la disminución en la participación y movilización de cualquiera de los sectores de los trabajadores, generando un clima de desconfianza y de temor a manifestarse. En segundo lugar es la tendencia a fragmentar el colectivo de trabajadores, un ejemplo de ello lo comentó un ex zafrero que estuvo detenido, en los campamentos donde vivían la mayoría de los zafreros, la colaboración en el cotidiano (como puede ser compartir alimentos), también se veía como una acto de amenaza para la dirigencia política y los supervisores de la época. Así la resistencia se reducía casi al mínimo, imposibilitando la oportunidad de una organización pues se evadía hasta el contacto con los compañeros. Sea por el control directo que padecían o por el miedo de la reprimenda, hasta la comunicación entre los compañeros comenzaba a diluirse, a pesar algunos reclamos de los “protestones”.

Los hechos sucedidos previos y luego del Apagón son la materialización de la “revancha clasista” contra las reivindicaciones alcanzadas por los sectores populares en el período anterior, el acallamiento de aquellos reclamos que se hicieron escuchar fuertemente. La hegemonía empresaria había alcanzado el poder una vez más, el apagón oscureció la ciudad y con ella la lucha de los trabajadores.

En la historia el momento en que sucedió el Apagón es confuso, en la CONADEP está registrado como el 26 de julio de 1976, pero los protagonistas afirman que fue el 20 de julio de aquel año. Sin embargo se estableció que el día de la marcha, liderado durante años por Olga Arédez, sería el 26, tal como figura en la Comisión Nacional de Desaparición de Personas. Todos los años en este día se lleva adelante una marcha que comenzó con tan sólo algunos y en la actualidad convoca a miles de personas de todas partes del país. Allí se conmemoran los desaparecidos en el partido de Ledesma en aquella noche, las principales consignas son: “Verdad, memoria y justicia”.

**¿La génesis del miedo o simplemente una manifestación más?**

*“Pero en esa época de la dictadura en el 76’, Ledesma hacía lo que quería, y sigue haciendo, pero en aquel entonces hacía más directamente lo que quería.*

*Vos no podías oponerte a nada porque al otro día los que marcaban tarjeta no estaba su tarjeta, los que firmaban la planilla para entrar no estaba su nombre. Y nadie te explicaba nada. No partencias más. Así se fue creando el miedo a perder el trabajo.*

*A parte de eso, dentro del proceso te decían, “Ledesma (en esa época estaba en boga los países de 3er mundo) no es del 3er mundo, es del primer mundo. El que vaya a su casa y esté pensando en la empresa, en el proceso de producción, cómo mejorarlo o cómo mejorar el circuito donde hay problemas, que venga y demuestre sus ideas, ese va a ser el que se tenga en cuenta para la empresa, el resto es personal prescindible. (Ex trabajador de la fábrica de azúcar 2012)*

Luego de todos estos acontecimientos el proceso productivo de trabajo se vuelve sumamente controlado, al igual que la vida en general y las actividades luego de la jornada laboral, tal es así que la propuesta de la empresa era una vez fuera del trabajo seguir pensando en mejorar el trabajo. Para una mayor vigilancia nada mejor que muchas horas de trabajo, dejando un margen del día libre de la mirada del patrón muy acotado, sólo algunas horas para pasarla en familia y descansar.

Al hablar con un ex trabajador que había pasado por diversos puestos de la fábrica de azúcar, también la de biodiesel y la de papel, me comenta que por una discusión con un ingeniero había sido despedido siendo acusado de participar en actividades gremiales. Ante los argumentos de sus jefes la respuesta fue que si el día tiene 24 horas, 16 horas<sup>21</sup> se trabajaba y las pocas horas restantes le que quedaban eran para estar con su familia y descansar.

Dos reflexiones pueden surgir de ambos extractos, en primer lugar (haciendo mención a la segunda situación) el despido “justificado” por participar en el gremio. En segundo término

---

<sup>21</sup> Como se expuso en este trabajo las jornadas laborales suelen ser de 8 horas. Debido al pago de las horas extras trabajadas, la jornada se extendía a casi el doble.

la extrema vigilancia en los trabajadores, ocupados en su actividad laboral gran parte del día y no permitiendo que su tiempo libre sea destinado a actividades que permitan una mejor organización sindical y que sí el mismo sea utilizado para una mejor organización laboral, orientando a ideas que aportan beneficios a la empresa.

Con el correr de los años durante la década del 70' este control se profundiza y el miedo a perder el trabajo, se enlaza al miedo a ir presos o hasta perder la vida. Es recurrente en los entrevistados escuchar la palabra "miedo" o "cultura del miedo", es por eso que nos preguntamos si ese temor pudo haber sido sembrado durante este período o simplemente fue una expresión más de terror (que estuvo siempre presente en la historia de la producción del azúcar) llevado a medidas extremas que conlleva secuelas en la actualidad.

La siembra del miedo corresponde a una estrategia más de la administración empresaria para combatir las resistencias, son varias las amenazas infundidas por parte de Ledesma para intentar demostrar que cualquier acción sospechosa contra la empresa posee una repercusión directamente negativa sobre el trabajador y para aquel que vive en la zona, de esa manera se perpetúa su poder. El miedo durante la dictadura militar es el más sencillo de entender, pues lo vivido a través de secuestros, detenciones, despidos y sobre todo desapariciones de trabajadores, daba cuenta de las represarías que se tendría con todo aquel que atente contra los intereses empresarios. La política emoresaria cobra una dinámica particular en el Terrorismo de Estado, se reconfigura en este contexto, forma parte del mismo e impone prácticas que acompañan a la coyuntura.

Un segundo miedo puede sintetizarse en la incertidumbre de la pérdida del trabajo, reforzado a la idea que es la única fuente. La monopolización del trabajo se traduce en la noción que por fuera de Ledesma será muy complejo reinsertarse en el mercado laboral de la zona. La aparente falta de opciones abona a un mayor disciplinamiento, y en consecuencia a configurar un trabajador dócil.

Un claro ejemplo de ello es la reincorporación a Ledesma de aquellos que fueron presos durante la dictadura, al regresar a Libertador San Martín el camino fue volver a trabajar en la empresa que los había entregado, sabiendo la participación de la misma en su detención.

Bajo la premisa que ésta era la única alternativa de trabajo, volvían a ser empleados en aquella organización que los había entregado.

En respuesta a este punto, cuando se acusa a la compañía en su accionar de forma perversa, la misma se apoya en negar todo reafirmando su “buena predisposición” para volver a contratar a aquellas personas que tuvieron presas, devolviéndoles sus antiguos puestos de trabajo (Comunicado de Ledesma Julio 2012)

En la actualidad se compone otro discurso, que también infunde miedo y posee un alcance a toda la sociedad, es el rumor propagado de una posible mudanza de la empresa a Brasil o de su venta a un grupo multinacional, debido a todos los inconvenientes y acusaciones que están teniendo en la actualidad. ¿Por qué decimos que tiene un mayor alcance? Al desaparecer Ledesma o venderla los efectos negativos alcanzarían a todos los que viven en la ciudad, la mayoría de los habitantes pasan a ser parte satélites que dependen del buen funcionamiento de la empresa. Si Ledesma fue uno de los protagonistas fundamentales en la fundación y el desarrollo de la ciudad, su retirada de la misma podría dejar a la ciudad sin su actividad vital, la economía se desmoronaría y por consiguiente quienes viven allí. Son frecuentes los casos de importantes industrias que al desmotar su operación de la ciudad donde están los enclaves, éstas comienzan a estar en crisis, ejemplos de ingenios azucareros tucumanos son la muestra de ello, el miedo es a un “pueblo fantasma”.

Todas las amenazas apuntan a destacar el lugar de preponderancia que ocupa Ledesma para la economía de la ciudad, reafirmando la importancia de su presencia, tal como lo fue en un inicio. La actividad nodal de la región es la producción de la azúcar y sus derivados, por tanto sería muy costoso y los frutos se verían muy a largo plazo si se apostara a que la actividad económica fuera otra. Ante este escenario de supuestos cierres y ventas, aparece un actor muy importante que es el pueblo de Libertador San Martín, quienes sienten que en la tensa relación Ledesma/ trabajadores, tienen que optar por alguno de los dos, tomando una posición en función de sus propios intereses.

Las relaciones de fuerzas en el interior del espacio laboral están condicionadas por las relaciones en el exterior. Hoy los acontecimientos pasados echan luz a la oscura historia y la denuncia de la participación y colaboración activa de la empresa se hace visible,



entrando en tensión la administración empresaria, los trabajadores y la población de Libertador.

En el siguiente apartado se realizará una descripción de cómo esos hechos son puestos en evidencia, es decir denunciados , para luego, en el capítulo cuatro, comprender cuál es la respuesta y rol de los ledesmense para los acontecimientos actuales y el complejo escenario de relaciones establecidas entre los distintos actores.

### **La Marcha de la Noche del Apagón**

Todos los 26 de julio desde el año 1982 se lleva adelante lo que se denomina La Marcha por la Noche del Apagón, la misma es una mezcla de protesta y festejo, una manifestación de expresión, de memoria de una época oscura del país que se filtró en todo el territorio de Argentina, es una demostración de bronca contra la impunidad política y empresarial de Ledesma.

La misma tiene sus orígenes cuando Olga Arédez y familiares de desaparecidos comenzaron a denunciar la participación de Ledesma en el último gobierno de facto y a reclamar justicia por aquellos que fueron detenidos y desaparecidos. Hoy los principales referentes para continuar con la herencia de Olga, son quienes conforman la organización CAPOMA (Centro de Acción Popular Olga Márquez de Arédez), algunos pertenecientes a la ciudad de Libertador y otros pocos que participan activamente desde Buenos Aires, son los portavoces de las denuncias iniciadas hace años.

En víspera de la marcha se llevan diversas actividades, se destaca el día 26 de julio, fecha clave en la que una convocatoria multitudinaria reúne a personas de todo el país. Todos se trasladan a Calilegua, punto de encuentro donde inicia la manifestación. La elección de esta ciudad es deliberada, este pueblo también padeció aquella noche oscura. Desde aquí se da el primer paso, partiendo de su plazoleta se recorren alrededor de 10 kilómetros por la ruta 34, hasta llegar a la plaza principal de Libertador San Martín, donde un escenario en la

puerta de la municipalidad espera los discursos de los distintos referentes sociales y de derechos humanos.

Diez kilómetros entre Calilegua y Libertador que fueron transitados por la ruta, a paso lento pero firme, alzando la voz contra la impunidad, reclamando justicia, verdad, con cantos tristes pero entonados alegremente y con fortaleza por los logros conseguidos hasta el momento y los venideros. De un lado y de otro de la ruta acompaña el paisaje de los cañaverales, cada tanto custodiado por la policía y la seguridad de Ledesma.

A la entrada de la ciudad se descansa unos minutos en el monumento que recuerda a quienes ya no están, allí los cantos se hacen más fuerte. Tal como se puede apreciar en la foto, el mismo es muy sencillo, tan sólo tiene los nombres de los detenidos desaparecidos del departamento de Ledesma, veinte en la ciudad de Libertador San Martín y diez en Calilegua.



Foto 7. Monumento a los desaparecidos en la “Noche del Apagón” en el Departamento de Ledesma, en unas de las avenidas de la Ciudad de Gral. Ldor. San Martín. Tomada el 27 de julio de 2012

La marcha que asistimos fue la 29° que se organizaba, y la consigna siempre fue muy precisa: reclamar pacíficamente. Ningún acto de violencia estaba permitido y quienes organizaban el acontecimiento se encargaban que así fuese. Los objetivos son muy claros, no se quiere arremeter contra la empresa, sino que se exige justicia, la búsqueda de la verdad y el castigo a los responsables de los desaparecidos, cuyo principal protagonista se encarna en dos personas Carlo Pedro Blaquier, quien presidía a la empresa y el administrador del ingenio de ese momento, Lemos.

La encabezaban los familiares de Desaparecidos de Jujuy (como se puede observar en la siguiente foto), detrás de ellos una columna de miles y miles de personas, que desde hace años se ordenan para marchar de la siguiente manera: Familiares de desaparecidos y Madres primero, siguen organismos de derechos humanos, organizaciones populares y finalmente partidos políticos, entre medio de esta secuencia, cientos de personas independientes. Es decir que la mayoría de los participantes en esta manifestación, son agrupaciones sociales, de Derechos Humanos y agrupaciones políticas muy importante en el norte de nuestro país como son la Tupac Amaru y la CCC (Corriente Combativa Clasista).

En la multitud de gente era muy difícil divisar quienes pertenecían a la ciudad y quienes eran visitantes, al preguntar días antes si quienes viven allí asisten a la marcha, con frecuencia la respuesta era que el miedo impedía que muchos que les gustaría participar prefirieran no hacerlo. Miedo a que la empresa tomara revancha contra aquellos trabajadores que habían ido o si algún familiar formaba parte del reclamo muchas veces las consecuencias impactan en quienes formaban parte de la empresa.

De esa manera se hace visible una división como lo menciona da Silva Catela (2003) entre “los de afuera” y los del “lugar”, ganando por mayoría y protagonismo los primeros. Este es un aspecto importante a mencionar, la amplia convocatoria corresponde a una masiva concurrencia de visitantes en contraposición a una menos numerosa participación de los habitantes, a quienes estos acontecimientos los han tocado de cerca.



Foto 8. XIX por la Noche del Apagón, encabezada por los familiares de desaparecidos de Jujuy. Foto tomada el 26 de julio de 2012

La manifestación es también un acto de expresión de miles de personas. Junto con las pancartas y carteles de los participantes nombrados anteriormente, también se encontraban fotos de niños que padecen extrañas enfermedades, que se sospecha se deben a la contaminación que hay en el ambiente por el bagazo. Esta también fue una de las causas por las que luchó Olga, quien falleció padeciéndola.

En conclusión en este acto las denuncias son varias y exceden a las reclamos de trabajadores acerca de sus condiciones laborales, aquí se pide por un juicio a quienes se vieron involucrados en la desaparición de trabajadores, estudiantes, militantes aquella

noche de 1976, también se reclama por la salud de los habitantes de la ciudad, pues los desechos de la fábrica tiene efectos nocivos en la salud de las personas.

Haciendo memoria de este acontecimiento, muchas veces cristalizado en los documentos, en la marcha cobra vida. Trayéndolo a la actualidad se observa en quienes participan que la historia fue vivida, padecida y se sufre aún los residuos de la misma.

El día 12 de julio de 2012, luego de una lucha de años y de caminar 28 veces los kilómetros que unen Calilegua de Libertador San Martín, comenzó el juicio hacia Blaquier por crímenes de lesa humanidad durante la época del terrorismo de Estado. El día miércoles 11 de mayo de 2012 se anuncia desde el tribunal de Jujuy los juicios. Este acontecimiento es de suma importancia pues en Jujuy nunca se realizó ningún tipo de juicio respecto los crímenes de 1976. Blaquier es concebido como el enemigo público número uno.

El 26 de abril un allanamiento en Ledesma demostró que contaban con documentos que comprueban la participación en delitos de lesa humanidad, informe de trabajadores que participaron en marcha de 2005 y también de tres desaparecidos durante el gobierno militar.

Este hecho que dejó marcada la ciudad para siempre no deja de ser una clave más para comprender el “miedo” que la gente tiene, ese que repetidamente aparece en las entrevistas y charlas con quienes allí habitan

## **Conclusión**

La *hegemonía empresaria* se caracterizó en este período por ser dinámica y orgánica al Terrorismo de Estado, de esta manera se reconfigura en función del contexto, observándose en el modo en qué ejerció su poder y las estrategias implementadas ante las resistencias de los trabajadores.

Volvamos a los inicios de nuestra investigación, recordemos esa historia escrita por Ledesma, en la misma la referencia a este período de tiempo sólo se hace a través de la magnitud en el desarrollo que tuvo la ciudad durante estos años y la importancia de la

empresa para que ello suceda. Varios comunicados a través del tiempo intentan una y otra vez desmentir todo lo sucedido, reforzando que la ayuda brindada al pueblo generó la gran expansión que posee en la actualidad, y efectivamente existieron esos múltiples proyectos y planes de urbanización barrial que hicieron que miles de habitantes mejoraran sus condiciones de vida. Estos acontecimientos echan sombra sobre lo que realmente estaba sucediendo, esta es una de las razones por las cuales gran parte de la población de Libertador no adhiera a las denuncias realizadas, y hasta desconfía de la veracidad de las mismas. Los discursos entran en tensión, por un lado la “historia corporativa”, por otro lado las denuncias de las desapariciones, hacen que nada sea claro, creando confusión en quienes viven su día a día en la ciudad del ingenio.

El poder que tiene Ledesma se fue adaptando a las circunstancias y a las respuestas de los trabajadores, para mantener la vigilancia en el espacio laboral y por fuera del mismo. De tal modo nos surgen las siguientes preguntas:

¿Cómo hacen los trabajadores para poder llevar adelante su lucha por mejorar sus condiciones en este contexto? ¿De qué manera pueden hacer oír sus reclamos y poner en tensión esa hegemonía, si Ledesma es la detentora de su trabajo, de su medio de vida, de su destino?

Es frecuente escuchar que la empresa tiene ojos por todos lados, es así como cobra vida, tiene las mismas características de una persona. Por momentos Ledesma toma el cuerpo de un humano, por momentos es simplemente Blaquier, por otros una mamá protectora o un papá que dice cuáles son los modales, cómo se deben comportar. Desde las distintas perspectivas de los actores sociales que han vivido historias particulares, la empresa cobra vida de distintos modos, según sus perspectivas y la historia que ellos han transitado.

Sigue siendo quien posee todos los medios para mantener una vigilancia y control de cerca, los trabajadores se sienten constantemente observados y muchas veces son reticentes a participar de actividades sindicales o marchas por la memoria. En el siguiente fragmento se ilustra la percepción que poseen de la empresa.

*“Ahora utilizan todos los medios de Ledesma para ubicar a la gente. Persecuciones que las hace hoy por hoy, a través de videos, las filmaciones. Ahí lo localizan, y en realidad le hacen el apriete a la gente dentro del trabajo psicológicamente.*

*Si vos participas hoy por hoy en un paro, o en una caminata se te puede cortar la ficha<sup>22</sup> y quién sabe cuando te vuelven a fichar”. (Trabajador de la fábrica azúcar y fábrica de alcohol 2012)*

Es el custodio constante, o por lo menos esa es la sensación que genera entre los que trabajan allí. Aún permanece el fantasma de la represión, suelen decir que son muy cuidadosos con lo que hacen o dicen, pues las consecuencias pueden ser la pérdida del trabajo.

En este escenario nos falta profundizar en un actor muy importante en el estudio de estas relaciones conflictivas, aún debemos indagar en el discurso y las nociones que poseen los habitantes que están exentos de pertenecer al ingenio. Su concepción acerca de la empresa, y su perspectiva sobre de los trabajadores. Si dijimos que Ledesma consolida su poder dentro y fuera de la fábrica, es preciso indagar en este “afuera”, un alrededor del enclave que no puede dejar de mencionarse en este estudio, factor central de la construcción *hegemónica empresaria*.

---

<sup>22</sup> La ficha es el sistema de entrada al turno de trabajo. Los trabajadores al ingresar a la fábrica marcan ficha registrando su entrada y salida de la jornada laboral. El no tener ficha implica que se fue suspendido o directamente desvinculado.

## **Capítulo IV. “El buen y mal Patrón”: Prácticas en torno a la presencia de Ledesma en la ciudad.**

### **Introducción**

En consonancia con lo expuesto en los capítulos previos, Ledesma se sirve de una serie de estrategias que se van configurando con el correr del tiempo y en relación a los distintos escenarios, las mismas parten de la influencia que tiene la producción en la organización de la zona y el cotidiano de quienes allí viven, hasta los mecanismos de control y vigilancia ejercidos sobre la fuerza de trabajo, posicionándola como uno de los sectores dominantes. Esto se ve potenciado por la configuración de enclave que caracteriza Libertador General San Martín, de esta manera se impone una escasa o nula diversificación económica, teniendo como principal consecuencia un vínculo de estrecha dependencia de la ciudad al ingenio.

Los habitantes de la ciudad no quedan exentos de esta subordinación, en el presente capítulo proponemos analizar el sector que queda por fuera de la producción azucarera y su relación con la empresa. En la construcción de un “nosotros” trabajadores de Ledesma, se contraponen las adscripciones de los habitantes de la ciudad –los vecinos- que componen el grupo de sujetos que no forma parte de la compañía.

Son varios los trabajos de antropólogos que han ampliado su mirada de la esfera productiva y abordaron la manera en que la esfera doméstica se ve influenciada por la primera (Leite Lopes 1976; Neiburg 1988; Ribeiro Lins 2006; Palermo 2012), nutriéndonos de estos autores analizamos la forma en que el espacio de producción posee un impacto en la ámbito reproductivo de aquellos que no dependen directamente del oferta laboral de la empresa. Entendemos como espacio de reproducción a las relaciones que se establecen por fuera del ámbito laboral, incluyendo a la totalidad de la población.

Nos corremos de las políticas empresariales y la historia abordadas desde la misma empresa, para comprender de qué manera repercuten en los discursos y perspectivas de



ambos sectores (trabajadores y habitantes), comprendiendo cuáles son sus prácticas y cuál es lugar que ocupa el ingenio en su cotidiano.

A diferencia de las empresas multinacionales donde la figura del patrón está casi desdibujada, Ledesma se caracterizó a lo largo de su historia por una fuerte presencia de éstos. El patrón encarnado en sus distintos dueños crea una relación de cercanía con los trabajadores y quienes viven en la ciudad. Sin embargo esta figura es polémica y genera divergencias de perspectivas que marcan distintas posturas. En el siguiente apartado describiremos dos episodios transcurridos durante nuestro trabajo de campo que darán cuenta de esto.

En primer lugar narraremos una manifestación, a modo de escrache en la puerta del ingenio, días previos a la marcha por la Noche del Apagón. La misma pone en evidencia a Blaquier como partícipe del Terrorismo de Estado. En contrapartida, analizaremos lo que se llamó “Abrazo a Ledesma”, un acto organizado por los habitantes de la ciudad donde el principal objetivo era brindarle su apoyo.

Ambos hechos son reflejo por un lado, de cómo la influencia de la producción desborda sus límites y llegan a la esfera de la reproducción, por el otro la importancia que cobra el patrón, también presente en los dos espacios. Estos dos factores hacen que se configuren dos grupos en los que las tensiones son recurrentes.

### **Señalizaciones y Semana de los Derechos Humanos**

*“Aquí se cometieron crímenes de lesa humanidad durante el terrorismo de Estado.”(Cartel en la entrada del predio de Ledesma 2012)*

Al iniciar nuestro trabajo de campo durante el año 2012, el primer día de nuestra llegada nos encontramos con una manifestación. Si bien sabíamos que el clima vivido era de movilización debido a la marcha, no estábamos al tanto de las múltiples actividades que estaban programadas previas a la misma. Al enterarnos que en las puertas del ingenio había una multitud nos dirigimos hacía allí, sin saber demasiado de qué se trataba nos acercamos

a la avenida principal, allí un tumulto de personas, con banderas de agrupaciones sociales y familiares de desaparecidos parecían llevar adelante un “escrache”.

Nos encontramos con un gran cartel en una de las esquinas del predio de Ledesma, en él se encontraba escrita la frase con la que comenzamos este apartado, de esta forma nuestras dudas comenzaban a disiparse. Este acto fue denominado “Señalizaciones” y fue organizado por familiares de desaparecidos y agrupaciones de Derecho Humanos, también estaban presentes algunos representantes del sindicato. Su principal objetivo era traer la historia sufrida en el Terrorismo de Estado en la ciudad a la actualidad y poner en evidencia que Ledesma e instituciones como la gendarmería y la policía participaron en lo sucedido la “Noche del Apagón”.

Tal como lo indica su nombre la intención fue “señalar” los principales sitios de detención y de secuestros durante 1976, y era una de las actividades que se organizaron en vísperas de la masiva marcha. El objetivo era descubrir las señalizaciones en cuatro lugares claves: la comisaría de Calilegua, el ingenio Ledesma, la comisaría y gendarmería de Libertador General San Martín, estos dos ubicados en el barrio de Ledesma.

La manifestación había comenzado en la comisaría de Calilegua -tal como se hace en la marcha-, amurando una placa con la misma consigna indicada al comienzo del apartado. A partir de 1976 la comisaría de esa ciudad se transformó en el centro de detención, prueba de la complicidad y participación policial en lo acontecido durante los cortes de luz en el mes de julio de 1976.

Luego de una marcha por la ruta 34, los manifestante llegaron a la esquina del predio azucarero, allí flameaban banderas de colores que identificaban a cada grupo, acompañados de bombos, cantos y pirotecnia, se habían convocado cientos de personas para descubrir el gran cartel. En cada una de las paradas hablaba algún representante de la causa o familiares de desaparecidos donde en repetidas oportunidades se hacía mención de la participación de la compañía en actos de lesa humanidad.

Este primer acto fue el disparador en nuestro análisis para comprender que la incidencia de la empresa en la comunidad de Libertador era mucho más vasta de la que habíamos

imaginado, como así también el compromiso de una gran parte de la población por la causa. Uno de los puntos del cartel mencionaba lo siguiente:

*“Numerosos testimonios coinciden en señalar la participación del personal jerárquico de la empresa en los operativos de secuestros o en los lugares de detención” (cartel de la “señalización” 2012)*

“Personal jerárquico” se refiere puntualmente a los imputados en la causa, es decir, el actual dueño(en ese entonces presidente) y el ex Gerente General de la misma, quien marcaba a los trabajadores en listas negras. Ante estas circunstancias la figura del patrón se torna oscura y es la cara visible de la desaparición y secuestros de los trabajadores. La siguiente foto fue tomada el día de la Señalización.



Foto 9. Cartel en la entrada del complejo de Ledesma. Gral Libertador San Martín, pcia de Jujuy. Foto tomada el 11 de julio de 2012

Luego de una parada algo extensa en esta señalización- la más importante de las cuatro- la caminata se adentró por las calles del barrio Ledesma hasta llegar a la comisaría. A mitad de camino una parada en frente de la “Rosadita” permitió que pudiéramos sacar fotos sin que la seguridad nos los prohíba y que los cantos contra el dueño se hicieran cada vez más fuertes<sup>23</sup>.

En la comisaría una placa más fue descubierta, los manifestantes ocupaban toda la cuadra y seguían llegando por la calle Ing. Blaquier al punto de encuentro. Justo en la misma cuadra de la policía, al lado la gendarmería nos esperaba para colocar la última señalización y las últimas palabras que tenían para ofrecernos los familiares de desaparecidos.

Este acto inaugural de una serie de actividades que lo sucedieron, marcó un inicio y al mismo tiempo fue el puntapié en nuestro trabajo de campo, nos brindó la pauta que el contexto de movilización vivido era más intenso de lo imaginado o leído en los diarios en el momento que preparábamos el trabajo de campo, y que existe un gran compromiso asumido para develar la verdad de la Noche del Apagón y hacer justicia. Aún nos quedaba mucho por recorrer y comprender durante nuestra estadía en la ciudad, saber quiénes eran los participantes y una visión más global de los actores que componían este escenario, el rol de los trabajadores, la respuesta por parte de la empresa y de qué manera la coyuntura repercutía en las relaciones laborales.

Al recorrer las calles de Libertador General San Martín, eran cada vez más frecuentes los afiches y carteles con la imagen del logo de Ledesma con una gorra militar -en las inmediaciones del ingenio, en el centro, por la ruta- inscritas en rincones perdidos referencias a Ledesma, desde insultos a Blaquier hasta mención de los efectos nocivos que tienen los desechos del ingenio. La ciudad que estaba cargada con los símbolos de la empresa, ahora también los acompañaban símbolos que aludían a los aspectos más oscuros de la misma.

---

<sup>23</sup> Hacemos mención a esto pues días posteriores realizando caminatas por el barrio, nos resultó dificultoso poder tomar fotos, pues rápidamente se acercaba el personal de seguridad de la empresa.



Foto 10. Carteles en la zona aledaña al ingenio, haciendo alusión al vínculo con el Terrorismo de Estado. Gral Libertador San Martín, pcia de Jujuy. Foto tomada el 18 de julio de 2012

El sindicato también formó parte de distintos eventos, fueron protagonistas relatando sus historias con la empresa en la semana de los Derechos Humanos. Realizaron un evento en las instalaciones del sindicato donde las agrupaciones sociales que estaban arribando a la ciudad, pudieron conocer y escuchar cómo se conformó la nueva comisión, las dificultades con las que se habían enfrentado hasta llegar a la dirección, además expusieron las condiciones laborales en la que se encuentran en la actualidad. También se hizo hincapié en la escasa presencia, hasta entonces, del sindicato en las marchas o en jornadas (como la descrita) y que hoy en día están abriendo esos espacios de reclamos para que todos puedan participar.

Como es recurrente la explicación más sencilla fue el miedo a las consecuencias que la administración tome para con aquellos que fueran a actos que desafían y ponen bajo la lupa la legitimidad, no sólo de la empresa, sino también de la figura de Blaquier. De esta manera se puede observar cómo las cuestiones laborales se amalgaman al proceso de

deslegitimación de la empresa, desde su experiencia los trabajadores se suman a los reclamos por los crímenes ocurridos en la década del 70' y exponen las condiciones de trabajo bajo las que se encuentran en la actualidad. En el panorama de denuncia generalizada, el sindicato también se vuelve protagonista, mostrando y dando a conocer los conflictos existentes dentro del ingenio. La grieta para la impugnación se hace cada vez más grande y los trabajadores encuentran un lugar en ella para arremeter contra las distintas políticas empresariales que padecen día a día.

En repetidas oportunidades hace eco el relato acerca de uno de los delegados que por participar en una marcha, la empresa decidió desvincularlo, expresando explícitamente que ésta era la razón de su despido. Este hecho marcó un antecedente para el resto de los trabajadores, y es importante relatarlo por dos motivos, en primera instancia da cuenta de las estrategias a partir de las cuales se intenta imponer un modelo de trabajador que no forme parte de actividades que atenta contra a la empresa, esto se realiza a través de “castigos” – como es la desvinculación o suspensión- que sirven a “modo de ejemplificación” a todos los que conforman la fuerza de trabajo. El objetivo principal por el cual no se permite asistir a las marchas es porque en las mismas la imagen del patrón adquiere características negativas, sin embargo lo paradójico de la situación es que la única manera de evitarlo es reforzándola aún más con amenazas y despidos. En segunda instancia, lo ocurrido es importante pues da cuenta de la relevancia que tiene para Ledesma los acontecimientos descritos, pues consolidan una mala imagen de una de las compañías que se empeña en construirse como un emblema del desarrollo de la Argentina, y en particular de la ciudad. Lo llamativo es que las estrategias establecidas para los trabajadores y para revertir esta la situación, refuerzan aún más la concepción negativa que está ganando en la actualidad.

La señalización y la semana de los Derechos Humanos tienen como consecuencia la ruptura de los consensos construidos por Ledesma a lo largo de su historia, violentando la legitimidad erigida por ésta.

Los acontecimientos antes mencionados alcanzan a toda la ciudad y los hechos que pone en tela de juicio su prestigio, tienen una repercusión directa en los “vecinos” de Libertador General San Martín. En medio de protestas y denuncias, este sector también cobra

protagonismo y en contraposición a todas las actividades que se desarrollaron, surge un hecho inesperado: el apoyo de los vecinos, lo que se denominó “El Abrazo a Ledesma”. En un clima de incertidumbre se filtran rumores de cierre de la empresa o su traslado, así es como la respuesta de gran parte de la población es defender “la fuente de trabajo”. En el apartado siguiente analizaremos lo ocurrido en esa manifestación.

### **Abrazo al patrón de la ciudad**

La historia de la producción azucarera y Ledesma puntualmente, se caracterizó por una fuerte presencia de los patrones en el día a día del trabajo, un patrón que mantenía constante contacto y conocimiento de todo lo que sucedía, no sólo dentro de la empresa sino que estaba atento a la ciudad, ejemplos de ello se ven a lo largo de nuestro trabajo cuando mencionamos la importancia de la Fundación Ledesma para la construcción de barrios, detrás de la cual se encuentra Nelly Arrieta, hija de quien era dueño del ingenio y actual esposa de Blaquier. También en la creación de escuelas, hospitales y obras públicas realizadas en la ciudad. Un ex trabajador haciendo referencia a la relación con los dueños y la ciudad, nos contaba:

*“La gente de Ledesma está acostumbrada a la Cultura Patronal, si todo nos daba la empresa: gendarmería, almacenes, hospital. Por eso el pueblo depende tanto de la ella. Desde un comienzo fue así y la gente está acostumbrada de esa manera, a una empresa que lo provee todo” (Ex trabajador del Ingenio de azúcar 2012)*

En relación a este testimonio es importante retomar el trabajo de Federico Neiburg (1988) quien estudia las relaciones laborales y “Sistema de Villa de Obrera” en Loma Negra, analizando las relaciones “*personalistas*” que mantenían los trabajadores con el patrón, relación desigual mediada por una cadena de beneficios y favores en el espacio de trabajo y más allá de él.

El caso de Loma Negra posee características similares al estudiado por nosotros: en primer lugar, ambas se constituyen como empresas que han aportado al desarrollo económico del

país, es decir, se configuran como la burguesía nacional interesada en el devenir nacional. En segunda instancia las dos se caracterizan por ser familiares, presidida generación tras generación por miembros de la misma familia. Por otra parte también se caracterizan como un sistema de enclave, con gran influencia en la esfera de reproducción, en definitiva con un control ejercido dentro y fuera del espacio laboral. Por último la presencia del Patrón es evidente en los dos casos estudiados, distinguiéndose por una marcada lógica de patronazgo.

La presencia del Patrón en Ledesma produce una relación virtualmente cercana entre los habitantes de la ciudad con los dueños del ingenio, decimos que es virtual porque si bien crea la sensación de un vínculo estrecho, es escaso el contacto directo y real con éste. Aparenta ser un habitante más de la ciudad, cuando en realidad tan sólo realiza algunas visitas al año al ingenio y es casi nulo el contacto que mantiene con la comunidad. La relación se hace a través de intermediarios o de manera simbólica por medio de los “beneficios” que el patrón parece brindar o simplemente por trabajar en su empresa (Neiburg 1988). Sin embargo, aunque en la actualidad los vínculos con él no sean los mismos que años atrás, esta historia de patrón presente aún sobrevive. Es así como Ledesma se encarna en su dueño y todo lo que le sucede a éste último parece tener una repercusión directa sobre la empresa.

Los hechos analizados a lo largo de los capítulos dan cuenta de un cambio rotundo en la imagen que se percibía del patrón, de ser la persona que encabezó la creación de viviendas y dador de trabajo, se convirtió en uno de los protagonistas de la noche más terrible en la historia de Libertador General San Martín y partícipe orgánico del Terrorismo de Estado. Entonces, y retomando lo que afirmamos más arriba, si Blaquier y Ledesma por momentos parecen ser la misma unidad, las denuncias efectuadas a éste también afectan a la principal fuente de trabajo, creando un clima de incertidumbre en el pueblo.

Por esta razón, y dadas las circunstancias de movilización, un sector de la población se encontró en la necesidad de tener que defender al patrón de estas acusaciones y así salvaguardar la “seguridad” que brinda el ingenio, en términos laborales, económicos y sociales.



La noche anterior a la 29° marcha por la Noche del Apagón, los vecinos de Libertador difundieron lo que se denominó “Un abrazo” a la empresa, como muestra de apoyo y solidaridad por “todo lo que estaba pasando”. Esto nos sugirió preguntarnos qué creen que estaba sucediendo para tener que hacer un acto que dé cuenta de su apoyo a Ledesma, y quiénes eran aquellos que organizaban y participaban en él. Ir descubriendo estas consignas nos darán un panorama de la manera en que se relaciona el pueblo con la empresa y con lo sucedido en el último tiempo con los trabajadores.

Los rumores acerca de este acto no dejaron de asombrarnos y varios fueron los interrogantes que nos surgieron, ¿Por qué un sector de la población siente en la necesidad de brindar su apoyo a la empresa? ¿Qué motiva a solidarizarse con una compañía acusada de ser partícipe en el Terrorismo de Estado? ¿Quiénes conforman este conjunto de sujetos? ¿Cómo repercute este hecho en los trabajadores, vecinos de quienes organizaban el “Abrazo”?

El anuncio de una marcha, que ya se estaba comenzando a concebir a favor de Ledesma, fue sorpresivo para nuestra investigación, abrió el espacio al surgimiento de un grupo social, que aunque no conforme la fuerza de trabajo, es parte fundamental de las tramas sociales que se desarrollan en la ciudad.

Hasta el momento la voz predominante era de aquellos que arremetían contra Blaquier, ahora un nuevo grupo exponía sus inquietudes y aclamaba estar a favor de la empresa, esto nos amplió el panorama y entraron en tensión nuevos actores y discursos, a los ya conocidos.

Este acto refuerza la idea de una divergencia entre “vecinos”-aquellos sujetos que no forman parte del espacio de trabajo- y los trabajadores, demostrando en estas distintas perspectivas la concepción que se tiene alrededor de lo que significa la empresa.

### **a)- El futuro incierto**

El abrazo es la expresión que tienen los habitantes para demostrar su apoyo y solidaridad ante los hechos que estaban ocurriendo (y que creían podían afectar a todos) como son: el pedido de declaración de Blaquier y su consecuente juicio, rumores negativos en torno a la empresa por la Noche del Apagón, la dura represión que hubo cuando se tomaron unas tierras en el 2011<sup>24</sup> y la incipiente denuncia de las condiciones de trabajo. En medio de este panorama una parte del pueblo sintió la necesidad de dar su aliento y solidarizarse ante la coyuntura de denuncias.

A lo acontecido se le suma una serie de rumores que se difunden, creando una sensación de incertidumbre y la necesidad de defender la fuente de trabajo que aparenta ser amenazada. Estas versiones acerca del futuro profundiza las fracturas entre trabajadores y vecinos, como así también dentro de los mismos trabajadores, porque como se afirmó desde un primer momento, existe diversidad al interior del colectivo de trabajo, no sólo en las funciones y tareas que desempeñan, sino del lugar que ocupan en el espacio de trabajo y las concepciones en relación al ingenio.

Los rumores que se hacen oír cada vez más fuertemente, como ya se dijo, son: en primera instancia la puesta en venta de la empresa a un grupo estadounidense, por otra parte la mudanza de todas las operaciones del ingenio a Brasil, esta relocalización aparece como el desamparo de Libertador General San Martín. En este sentido se entrevén en distintos rumores dos potenciales tragedias que podrían azotar a la ciudad: la venta y/o el traslado.

---

<sup>24</sup> En el año 2011 un grupo de personas que tomaron terrenos en la Libertador General San Martín fueron gravemente reprimidos, teniendo como saldo dos muertos. Se afirma que la seguridad del ingenio participó este acto de represión pues las tierras eran propiedad de Ledesma. El hecho se llamó la “Toma del Triángulo”. Más allá de la activa participación en el desarrollo urbano, la ocupación de tierras sigue siendo una de las mayores problemática.

La venta implicaría cambios profundos en la organización socio-económica repercutiendo directamente en toda la zona. Más allá de la imagen que encarna Blaquier para los distintos sectores, todos lo reconocen como el patrón, si se vendiera sería un desconocido extranjero quien tomaría las riendas y de cierta forma marcaría el destino de la zona. Desde el management empresarial el hecho que una empresa de tales dimensiones sea nacional, es un aspecto a remarcar, el venderla implica la pérdida de ese “orgullo” que subyace cuando se habla de la misma como argentina. De generación en generación siempre se mantuvo en “manos nacionales” y este sentimiento es valorado por una gran mayoría. En el hipotético caso que pase a manos de una multinacional, al charlar con los activistas del “Abrazo”, parecería surgir un sentimiento de vender una parte de ese proyecto de modernización del país. En el siguiente fragmento se plasma esa sensación de “lo nacional”:

*“¡Y sí, Ledesma es muy importante! Además es de capital 100% nacionales. Es una de las más grandes del mundo y de origen nacional, eso hay que destacarlo” (Ex Ingeniero Mecánico del ingenio 2012)*

Por otra parte el traslado a Brasil representaría el mayor temor de las habitantes: lo que ellos denominan “el pueblo fantasma”. Todos de una forma u otra viven del trabajo generado allí. De los 40 mil habitantes que tiene la ciudad, un poco más de 6 mil <sup>25</sup> personas trabajan en algunas de las fábricas de Ledesma, sin olvidar la zonas periféricas que también participan de la actividad azucarera, que incluso hasta su infraestructura (como son los caminos) dependen del mantenimiento que hace la empresa. Si contabilizamos familias, hijos, esposos, esposas, etc., podemos inferir que alrededor de la mitad de la población está directamente ligada a la empresa. El saldo del traslado sería un alto porcentaje de desocupación, un éxodo masivo a otras zonas, descuido de instalaciones y de la ciudad en general. Es decir, la reconfiguración de esa historia escrita con un futuro completamente incierto.

---

<sup>25</sup> Según el anuario de Ledesma de 2010/2011 en Jujuy, incluyendo zonas de influencia y personal temporal, la cantidades de personas empleadas son 6.382.

La incertidumbre en conjunción con el miedo por el cierre de la principal fuente de trabajo conllevó a una masiva organización para mostrar su apoyo, expresar su deseo que ninguno de los rumores que deambulan se vuelvan tangibles. Al hacerlo su posición fue determinante y entran en clara tensión con las acciones que estaban llevando adelante el sector de los trabajadores.

La administración empresaria se encarna en Pedro Carlos Blaquier, la figura del patrón de la fábrica se extiende al patrón del pueblo. Aquella persona que hizo posible, desde la mirada de una parte de la población, un crecimiento urbano, creando instituciones, como son las escuelas y los hospitales y realizando obras públicas, extendió su poder más allá de las paredes de la fábrica. Así pudo filtrarse en la esfera de lo cotidiano, en cada intersticio de la ciudad, es por eso que decimos que el abrazo también es al patrón.

#### **b)- La deuda pendiente**

Hasta el día anterior aún no se sabía mucho de qué trataba el famoso “Abrazo”, parecía ser algo no premeditado o planeado con mucha anticipación, pues durante los días allí no se había escuchado nada al respecto. Sólo invadía una sola sospecha acerca de quienes lo organizaban eran parientes (especialmente esposas) de los que formaban parte de la administración, pero simplemente era uno de las versiones que corrían entre las calles de la ciudad. Para parte del sindicato, con el que teníamos un vínculo fluido, era una estrategia de la misma empresa, una autoconvocatoria. La invitación comienza a difundirse principalmente con carteles en la vidriera de los negocios del centro de la ciudad – locales de ropa, agencia de lotería, perfumería- , el boca en boca fue en aumento y, aunque con poco tiempo de preparación, para el día propuesto la mayoría estaba al tanto de la manifestación.

La noticia llegó a los distintos lotes, allí se tomó conocimiento a partir de listas de asistencia que se encontraban en la entrada, en las mismas era casi una obligación anotarse procurando que no dejen de ir a la manifestación. Como se puede apreciar era un acontecimiento en el que no solamente estaba en manos de los vecinos, sino que por parte

de Ledesma se tenía conocimiento y se instaba a la participación, de no ser así no se hubiera expuesto a los trabajadores a la obligación de ir. Nos comentaba uno de los trabajadores del Lote “Florencia” que al llegar por la mañana el día del “Abrazo” en la misma entrada donde se marcaba asistencia estaba la planilla para firmar y adherirse a la marcha de apoyo. Esto provocaba una mezcla de sensaciones y contradicciones entre lo que los trabajadores querían hacer y lo que se les imponía que debían hacer, y las potenciales consecuencia de elegir una opción u otra.

La planilla de asistencia fue un claro dispositivo de control que “marca”<sup>26</sup> aquel que está a favor o no, no dejaba la opción al trabajador de elegir abiertamente, ejerciendo presión. Por otra parte una vez más el poder de la empresa llegó al ámbito doméstico, muchos de los reclamos que se escucharon por parte de los trabajadores, más allá del método autoritario de la lista que lo coacciona a asistir, es que el horario que estaba pautado era uno de los pocos momentos que tienen para pasar con su familia, luego de una jornada laboral. Se reafirma la concepción de control del tiempo de ocio, es decir de la esfera de reproducción, una sensación de intervención constante que no brinda el espacio para la libre elección.

La invitación comenzó a difundirse más fuertemente en los medios locales. Es importante detenernos en este punto y tener en cuenta la importancia que poseen los medios en la conformación de la opinión pública respecto a Ledesma y en la manera que se construye la imagen de los trabajadores por parte del resto de los pobladores. Una vez más la invasión en la esfera de la reproducción está presente de diversas maneras a distintas instituciones que la componen, una estrategias propuestas por la empresa es un evento que organiza Ledesma para los medios locales, un método para seguir ganando consenso y legitimidad, siendo los medios de comunicación una herramienta potente de propagación de legitimidad

La siguiente cita da cuenta de la interrelación que existe con los medios locales y la empresa, un ex trabajador en su programa de radio había invitado al abogado de la CTA. En

---

<sup>26</sup> “Quedar marcado” es una expresión reiterada en los entrevistados, que hace alusión a aquellas personas (que por alguna razón) están siendo observadas o se le presta especial atención por parte de la administración en cuanto a su comportamiento para con la empresa.

ese espacio se expusieron múltiples denuncias que al parecer disgustaron al dueño de la radio y ese fue el último día del programa. Luego de ese episodio, quien era el conductor estuvo muchos meses sin tener un lugar donde emitirlo.

*“Pregunta: ¿Y la gente de acá del sindicato fue a tu programa de radio?”*

*Respuesta: Yo comencé hace dos programas de nuevo, porque no tenía dónde.*

*Pregunta: ¿Por qué de nuevo?*

*Respuesta: Porque yo lo estaba haciendo antes, en el 2006 y bueno ahí comencé en una radio que duré hasta que llegó el auspicio de la muni<sup>27</sup> y me tuve que ir. Y así en otro lado y no podía salir, hasta que llagué en la que estaba el año pasado. Hice la campaña de acá de los muchachos, fue a hablar el abogado de la CTA que representaba al sindicato y al otro día me cortaron.*

*Pregunta: ¿Cómo fue a hablar el abogado y te cortaron?*

*Respuesta: Sí, y al otro día ya no podía salir. Habló como una hora, dos y después de eso no pude salir más. (Ex trabajador de la fábrica de azúcar, locutor de una de las radios locales 2012)*

Este fragmento de entrevista dibuja como suelen ser algunas de las prácticas de los medios de la ciudad en relación a Ledesma, un vínculo orgánico donde no en todos los casos se brinda el lugar para la denuncias y descargos.

El día de la manifestación en los diarios y radios de la zona invitaban a todos a reunirse a las 21.00 hs en la esquina de la fábrica de papel para dar su apoyo, también le brindaban el espacio a distintos vecinos donde contaban su experiencia con la empresa. Los mismos expresaban no estar en “contra de nadie”, sino que consideraban oportuno poder mostrar que su apoyo se correspondía con lo que les había dado la empresa.

---

<sup>27</sup> Haciendo alusión a la municipalidad

En contraposición con la mayoría de los discursos esgrimidos en nuestro trabajo de campo, hallamos en las declaraciones de quienes iban asistir al “Abrazo” una especie de agradecimiento a la empresa, consideraban que ésta permitía que la ciudad crezca cada vez más y era la fuente de trabajo para muchos. Se vuelve a reponer la fisura de Ledesma como creador de la ciudad. Como hemos analizado a lo largo de la tesis, esta construcción, la cual otorga una potente vía de consenso, tiene su anclaje en una larga historia que se remonta desde comienzos de siglo XX.

Es clave entender en las prácticas de este sector dominante, la sensación de deudas y favores que el mismo genera en este vínculo desigual, es decir, el fortalecimiento del poder en Ledesma se genera a través de distintos mecanismos, como es el sentimiento de deuda imaginaria que instaura entre habitantes y trabajadores.

Desde un comienzo la presencia de la actividad azucarera ha cobrado significativa importancia en el devenir de la historia de la ciudad, siendo protagonista en la creación de la misma, en su trazado, en la organización de los barrios, en la instalación de distintos establecimientos, hasta en las actividades de recreación, sin olvidar lo fundamental que es la mayor fuente de trabajo. Al mismo tiempo que construye la ciudad va consolidando su hegemonía en la región y su influencia en la vida cotidiana de los habitantes y trabajadores. Ledesma está inscripta en cada rincón de la ciudad desde siempre, marca el estilo de vida de las personas a través de una construcción tanto simbólica como material que se lleva adelante de diversas maneras.

La dimensión simbólica más fuerte, es la imagen creada partir de ser la gran y única dadora de trabajo. Ledesma representa el “desarrollo” de la ciudad, se consolida como la que hace posible que familias enteras trabajen y crezcan, es la que le da sustento a la zona, creando una profunda relación de dependencia. En relación a la dimensión material (más allá de la incidencia en la urbanización de la ciudad) es evidente que es quien detenta una cantidad inmensa de tierras, es la gran dueña del territorio en Jujuy y más allá de la provincia, utilizándolas según sus propios beneficios.

La vida de quienes habitan la ciudad gira alrededor de una lógica ya establecida, tanto para los trabajadores, como para los que no lo son. Se crea un sentido de pertenencia y de dependencia también, donde Ledesma es la principal representante.

Ante esta coyuntura los habitantes “le deben” mucho, razón fundamental por la que de alguna forma deben demostrar su gratitud. Sobre una relación de poder profundamente asimétrica, consolida su poder, o en otras palabras, su *hegemonía empresarial*. El abrazo aporta a esa construcción hegemónica tensionando la impugnación por su participación en el Terrorismo de Estado y en las denuncias laborales.

### **El Abrazo: El pueblo está hoy y siempre**

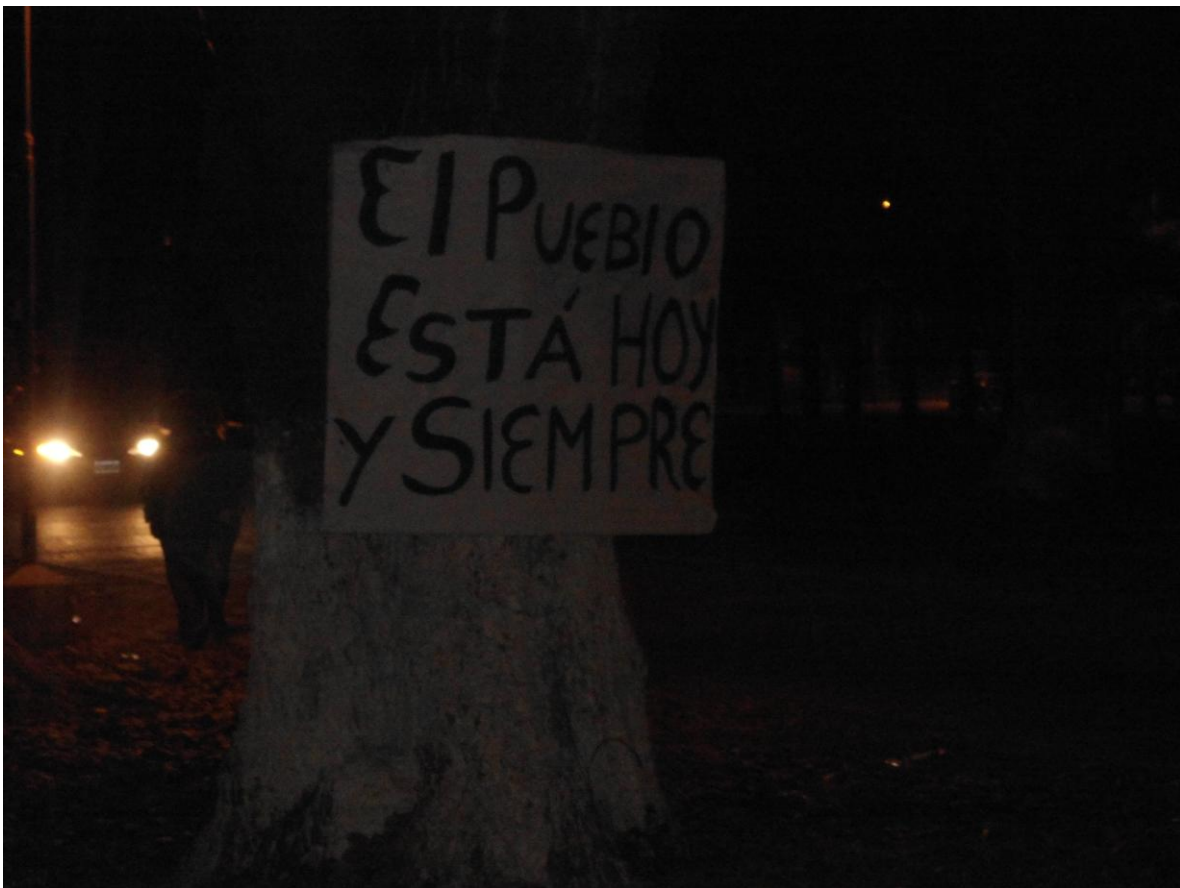




Foto 11. Cartel en unos de los árboles en la avenida que atraviesa el complejo de Ledesma, la noche del “Abrazo”. Gral Libertador San Martín, pcia de Jujuy. Foto tomada el 26 de julio de 2012

La invitación estaba programada para el día viernes 25 de julio a 21.00 hs, en ese momento en la ciudad se divisaba una diversidad de actores que componían e ilustraban el complejo contexto en el que se hilan las relaciones entre los tres grupos mencionados (empresa, trabajadores y “vecinos”). En este escenario nos centraremos tratando de dar cuenta de las tensiones y comprender las consignas que motivan a los distintos sujetos a organizar el “Abrazo”

Habían comenzado a llegar “los de afuera” para la marcha<sup>28</sup> y gran parte de la ciudad se estaba organizando en una especie de contra marcha, o en otros términos en una manifestación que legitimaba lo que “los de afuera”<sup>29</sup> ponían en cuestión. En el medio, los trabajadores, cuyo lugar era ambiguo y confuso, el clima enrarecido creaba incertidumbres en todos y diversidad de perspectivas en torno al que parecía ser el protagonista de la noche: El ingenio Ledesma.

Anocheciendo con el aire fresco del invierno de la zona, mezclándose la humedad y las partículas del bagazo que nublaban la claridad de la noche, comienzan a oírse bocinazos de camiones, motos, autos que circulaban por la avenida que lleva al ingenio. Todo había comenzado a las 18.00 hs de ese mismo día cuando una multitud de personas se dirigieron a las oficinas a demostrar su apoyo a la administración<sup>30</sup>, es decir aquellos empleados que ocupan los mandos administrativos, medios y altos. En ese momento los que forman parte del personal administrativo se estaban retirando y uno de los mayores representantes de Ledesma (una de las personas que ocupa un cargo jerárquico en el organigrama de la empresa), salió a saludar a los que allí se encontraban como forma de agradecimiento, a partir de ese entonces toda la ciudad comenzó a movilizarse.

---

<sup>28</sup> Hacemos referencia a la marcha por la Noche del Apagón

<sup>29</sup> Como ya mencionamos anteriormente el término “los de afuera” lo utilizan los habitantes de Libertador para hacer alusión a los foráneos que concurren a la marcha.

<sup>30</sup> Las oficinas administrativas se encuentran al lado de la Rosadita, en el centro de todo el complejo industrial.

Desde la plaza donde se realizaban las actividades por los Derechos Humanos, se escuchaban las sirenas de bomberos y motores apurados transitando en caravana al punto de encuentro: la estación de servicio en la entrada de la calle que conduce a todas las fábricas y el barrio Ledesma, el mismo lugar donde llegamos en nuestro primer día para las señalizaciones.

El horario de convocatoria difícilmente fue azaroso, pues coincide con el cambio de los turnos en todas las fábricas de Ledesma, inevitablemente aquellos que entraban y salían participaban de este acontecimiento, queriendo o no formaban parte del tumulto de personas allí. Es una estrategia más, junto con la planilla de asistencia en los lotes que invitaban a los trabajadores al “gran abrazo”.

Llegando al punto de encuentro se divisaban que varias personas flameaban las banderas argentinas, otras tantas que parecían ser quienes organizaban el evento tenía pecheras y carteles con algunas de las siguientes consignas:

- “Defendamos nuestra fuente de trabajo”
- “Ledesma igual a estabilidad social”
- “Aquí nacieron mis padres, aquí crecimos, aquí crecerán mis hijos”
- “Ledesma igual a compromiso con la comunidad”
- “Apoyemos a Ledesma”
- “No estamos contra nadie, estamos a favor de Ledesma”

A partir de estas consignas recopiladas nos surgen una serie de interrogantes ¿defender de quién y de qué? ¿Por qué motivo le brindan su apoyo quienes en su gran mayoría no forman parte de ella?

Detengámonos un momento a reflexionar acerca de estas afirmaciones. La primera de ellas, revalida una vez más la importancia de la actividad productiva en el mercado laboral de la zona, aún cuando muchos de los participantes no formaban parte del grupo de trabajadores.

Esta premisa nos lleva a la siguiente donde la ecuación es infalible, la existencia de Ledesma permite una estabilidad. Nos llama la atención dicho enunciado pues si se considera que trabajar allí equivale a una estabilidad, evidentemente se están pasando por alto las problemáticas laborales por la que están atravesando quienes venden su fuerza de trabajo. El tener trabajo y un salario todos los meses se traduce a tener cierta tranquilidad, detrás de la cual las diversas inquietudes – como llevar el plato de comida a la familia- se ven soslayadas por el solo hecho de contar con un lugar en la empresa.

La noción estabilidad también se desliza en el tercer enunciado y es sostenido a lo largo del tiempo, son generaciones tras generaciones que crecen en la ciudad, y como ya afirmamos, la presencia en cada etapa de la vida es inminente, desde ese “nacer en el hospital de Ledesma, hasta ser enterrado en su cementerio”, que genera una sensación de protección.

La seguridad que brinda hace posible la reproducción, que se lleva adelante a través del “compromiso con la comunidad”, y aquí está uno de los principales factores en la construcción de la *hegemonía empresarial*. La incidencia en la esfera productiva y reproductiva que se condicionan mutuamente y que conforma una comunidad con un orden socio laboral particular, del cual participan tanto trabajadores, como no trabajadores pero que en igual medida con todos los actores sociales mantuvo un activo compromiso. La comunidad en su conjunto percibe la participación y “beneficios” de Ledesma, configurándose de ese modo una organización social según lo dispone la misma, el control de cerca que se tiene con los trabajadores dentro del espacio laboral, como en su cotidiano se amplifica a toda la ciudad, percibiéndolo como compromiso.

Finalmente detrás de la última consigna se puede distinguir una división. En primera instancia si existe la sensación que algo debe defenderse es porque está siendo atacado y ante las circunstancias se toma posición. En la afirmación de “no estar contra nadie” (como se menciona en uno de los carteles) se está indicando que hay dos partes y es por defender a la única fuente de trabajo, a la estabilidad social, a la familia y a la comunidad, que abrazan. Ledesma encarna todas esas premisas y con ella se refuerza el lugar dominante y de legitimidad que ocupa.

A medida que se acercaban a la puerta de la fábrica de papel parecía que la multitud aumentaba cada vez más, se escuchaban las bocinas de los camiones y la sirena de los bomberos, que apoyaban el abrazo por toda la ayuda que habían recibido. Una vez más aparece la necesidad de “saldar la deuda” por los favores brindados.

En ese mismo lugar donde días atrás se encontraba parte del sindicato y se señalaba que por allí habían pasado detenidos y desaparecidos, hoy estaba gran parte de la población de Libertador General San Martín abrazando. Un frío un tanto extraño en la zona, frente a la fábrica de papel, era el escenario para que una masa de personas se juntara bajo las consignas mencionadas.

Eran familias enteras que iban caminando por las veredas arboladas del complejo, mujeres muy bien vestidas con sonrisas en sus rostros, hombres a su lado que cargaban sus hijos. Esas familias que expresaban frases como: “Aquí nacieron mis padres, aquí crecimos, aquí crecerán mis hijos” o “Ledesma nuestro segundo hogar”. Una imagen de familia que desde la política de la administración siempre fue primordial, es la imagen invertida respecto del accionar en la Noche del Apagón.

El concepto de “Abrazo” denota un sentimiento de cariño, no es una manifestación a favor de Ledesma, es un abrazo. Un gesto amable, una demostración de afecto que une a gran parte de la ciudad.

“Abrazaban” comerciantes de la ciudad, los bomberos (otra institución importante para la ciudad), a quienes Ledesma había ayudado mucho con la adquisición de autobombas, familiares de trabajadores y trabajadores. Dentro de estos último no se podía distinguir quienes iban por sus propios intereses, si estaban siendo obligados asistir o si entraban o salían de sus turnos.

Lo interesante es entender el por qué del abrazo ¿qué motiva a un gran grupo de personas a unirse a favor de una empresa, en la que su participación es escasa, pues la mayoría no trabajan allí? ¿O qué moviliza a este sector a no apoyar los reclamos de los trabajadores?

Dentro de las consignas, por las cuales se organizaba esta manifestación, la de mayor resonancia es la importancia de la empresa para el crecimiento de la ciudad y con ello el de quienes viven allí. La empresa creó la imagen de “Ledesma igual a estabilidad social”<sup>31</sup>. Esta noción es parte de la construcción hegemónica que dinamiza la postura de los distintos actores que allí expresaban que Ledesma representa una seguridad, bienestar, que se extiende a aquellas personas que no tienen un vínculo directo.

Retomando el discurso de los “vecinos”, la importancia de defenderla también radica en que gracias a ésta el pueblo está creciendo, según ellos la subsistencia de toda una zona (porque no sólo se circunscribe a Libertador General San Martín) de alguna manera se relaciona con Ledesma, es por esa razón necesario mostrar su incondicionalidad hacia la misma.

Lo evidente en la manifestación, que podríamos denominar a favor de Ledesma, es que cohesiona con reiteradas denuncias de los trabajadores expuestas con anterioridad, haciéndose evidente una marcada fragmentación en los mismos habitantes.

El abrazo duró varias horas, hasta que luego de bocinas, sirenas, cantos y trompetas los convocados se fueron desconcentrando, de la misma manera que había llegado, caminando, en moto, en remis.

Al otro día la ciudad se tiñó de otro color, las agrupaciones sociales y manifestantes se iban aglutinando para comenzar la marcha por la “Noche del Apagón”

## **Conclusión**

De todo lo acontecido se pueden analizar la existencia de perspectivas dispares respecto a la empresa en función de los distintos mecanismos instalados para la validación de un proceso hegemónico en el que la misma es un actor sustancial desde principios del siglo XX. Para unos (sindicato, algunos trabajadores y agrupaciones sociales) la empresa es la protagonista

---

<sup>31</sup> Consigna de uno de los carteles que llevaba la gente el día del abrazo 25/7/2012

de hechos repudiables, responsable de numerosos desaparecidos en la época de la dictadura, como también de enfermedades causadas por el bagazo, hasta condiciones de trabajo insalubres. Claramente esta perspectiva se ancla en la materialidad del proceso histórico.

Para los otros, los movilizados en el Abrazo, Ledesma se reduce a ser la única fuente de trabajo, gracias a la cual, la ciudad creció, progresó y sin la cual sería un pueblo fantasma, tal como lo indican los carteles. Esta mirada sintetiza un proceso de construcción hegemónica en el que se amalgaman procesos coercitivos y de construcciones de consensos.

Como se mencionó en un principio, el consentimiento creado por la empresa se alza sobre prácticas y valores, pero también sobre la deuda que tienen todos los que viven allí, son muchos los favores que se le deben, entre ellos el trabajo y el crecimiento de la ciudad, independientemente de los hechos denunciados y la coerción.

Existen diversas perspectivas, en las cuales distintos sectores sociales lo viven de una manera particular, por tal motivo existen reacciones opuestas y contradictorias, generando tensiones no sólo entre la administración empresaria y los trabajadores, sino entre estos últimos y quiénes son sus “vecinos”.

El poder construido a lo largo de un siglo parte del centro mismo del ámbito productivo, de las relaciones con los trabajadores, del control ejercido y distintos mecanismos disciplinamiento, para extenderse más allá de los límites de los muros de su fábrica, teniendo una gran influencia en la zona.

Los acontecimientos expuestos son tan sólo una de las aristas que demuestran las oposiciones y divergencias que genera Ledesma dentro de la misma comunidad. Detrás de los mismos subyacen prácticas de reapropiación y desafío a lo impuesto que provocan que el espacio de trabajo sea un lugar de ensayo de medidas y estrategias de poder, que traspasa los límites del mismo.

Como un rompecabezas compuesto de distintas piezas la legitimidad que gana tiende a impugnar el proceso de vinculación empresa/dictadura, como así también la causa de los trabajadores que luchan por una mejora en sus condiciones.

Nos queda por abordar en el proceso de conformación hegemónico el lugar de los trabajadores en este devenir histórico, aquellos agentes que impone una resistencia, directa y soslayada, que provocan la constante reconfiguración de las políticas empresarias para alcanzar sus objetivos por un lado, y la reorganización del colectivo de trabajo por otra.

En nuestro último capítulo ahondaremos la constante tensión que se encuentra entre Ledesma y trabajadores, de qué manera la lucha se reconfigura en este escenario. La influencia que poseen las distintas denuncias a Blaquier y la posición que tomaron los habitantes de Libertador General San Martín.

## **Capítulo V. Cultivando, desmalezando y abonando la lucha de los trabajadores.**

### **Introducción**

En nuestro último capítulo daremos cuenta de la composición de los trabajadores en la actualidad, las características del sindicato, las trabas y obstáculos a los que se tiene que enfrentar día a día en su lucha. Ahondaremos la manera en qué se reconfiguran las relaciones capital/trabajo bajo las circunstancias detalladas con anterioridad, de esta manera profundizaremos en sus prácticas y en cómo el contexto actual de movilización y reclamo, vinculado a la relación de la empresa con el Terrorismo de Estado, abre una hendidura por donde los trabajadores comienzan a repensarse como colectivo y desafían de manera directa lo que años anteriores (más precisamente a partir de la década de 1970) se hace de manera aislada o menos evidente. También analizaremos las prácticas y nociones de quienes venden su fuerza de trabajo respecto a las políticas empresariales que ordenan la producción y el cotidiano de los sujetos.

Como veremos en este capítulo, el vínculo del trabajo y fuera de este, también es un tándem esencial para comprender las reivindicaciones laborales. Desde años antes a 1976, y hasta la actualidad, la fuerza de trabajo ha transitado rupturas y continuidades en su organización, hoy la lucha trabajadora se está potenciando en función de un nuevo sindicato. En el siguiente fragmento se expresa este recorrido, un ex trabajador narra de manera secuencial todas las transformaciones por la que han pasado los trabajadores, las persecuciones sufridas y el intento por fomentar la participación de los jóvenes.

*“En relación al sindicato a mí siempre me gustaba participar, me gustaba participar en las huelgas. Siempre hice paro y huelgas. Me acuerdo en la época del Chaqueño Vázquez,*



*cuando recién empezó. Siempre iba adelante y era joven, no tenía ningún temor a nada, en esos tiempos<sup>32</sup> no había tanta persecución como ahora.*

*Ahora utilizan todos los medios de Ledesma, para ubicar a la gente. Persecuciones que las hacen a través de videos, en las filmaciones que hacen ahí lo localizan, y en realidad le hacen el apriete a la gente dentro del trabajo psicológicamente.*

*Si vos participas hoy por hoy en un paro, o en una caminata se te puede cortar la ficha, y quién sabe cuando te vuelven a fichar.*

*En ese tiempo había<sup>33</sup> otra modalidad, otras formas del trabajar gremial. Por ahí era mucho más de fuerza, que hoy por hoy la estamos necesitando nosotros con la gente, porque hace veinte y pico de años que no se hizo paro. La gente joven no tiene, vamos a decirle, el tipo de cultura que es la participación del gremio. Porque todos los otros gremialistas que han participado en su momento, eran muy pasivos, muy amigables con la empresa, así que no había mucho como orientarse, cómo educarse gremialmente” (Ex trabajador de la fábrica de azúcar- militante 2012)*

La diversidad dentro de este gran grupo que denominamos trabajadores hace que sus prácticas cotidianas de resistencia difieran en función del lugar que ocupan. Analizaremos las distintas estrategias que desafían lo impuesto porque, como ya hemos mencionado, las políticas empresarias no se dan de forma unilateral sino que se enfrentan con tensiones y situaciones que las resisten y promueven su constante modificación, la hegemonía da cuenta de ese proceso relacional y asimétrico. En nuestro caso concreto desarrollaremos una serie de episodios que ponen en evidencia fisuras en las políticas empresarias y reivindican el lugar del trabajador.

Siguiendo el planteo de Braverman (1974), la misma organización capitalista que potencia la dirección del capital y su producción, encierra un peligro para este orden, abonando la

---

<sup>32</sup> Se refiere a los años previos a al gobierno de 1976, analizados en el capítulo III, en los cuales Melitón Vázquez encabezaba la dirigencia sindical.

<sup>33</sup> Haciendo referencia a los tiempos de Melitón.

solidaridad de clase. Es decir, al momento de destruir el trabajo de oficio y re -configurar el trabajo bajo una relación de cooperación, el capital no sólo conforma ese trabajador en un trabajador “masa”, sino que construye el mismo peligro que puede echar a perder sus propios intereses. Los trabajadores se encuentran sometidos a una relación de explotación, dentro de la cual se identifican como un colectivo y generan lazos de pertenencias, la experiencia de clase, ofrece el marco para la inversión de la socialización de acuerdo con los objetivos capitalista, a una socialización para los fines del sector subordinado.

Para conformar la producción y poder llevarla adelante, la administración empresaria impone un control. Éste es un ensayo y error en todas las tentativas, los capitalistas exploran una teoría y una práctica de la organización del trabajo, pues la empresa adopta desde sus comienzos un movimiento en un medio que ofrece resistencias, configura el control a luz de un “masa refractaria” (Gaudemar 1983)

Durante un siglo fueron distintas las estrategias por parte de la empresa para modelar la fuerza de trabajo y disciplinarla en función de sus propios objetivos, consolidando a través de las mismas su hegemonía dentro del espacio laboral. Para alcanzar dicho objetivo se llevaron adelante una serie de políticas acordes al contexto y en relación a las respuestas de los trabajadores hacia las mismas, es por eso que decimos que el control y el orden en la producción es una prueba constante de las medidas que mejor se adaptan frente aquello que se opone.

En el espacio de producción existe una delgada línea entre la coerción y el consenso, pues ambos son parte intrínseca de un proceso indisoluble. Mientras se violentaba la fuerza de trabajo indígena obligada a trasladarse donde se encontraban los campamentos para trabajar la zafra a principio de siglo XX, también se construía como única alternativa de supervivencia. Los malos tratos sufridos por parte de los supervisores en la actualidad, las condiciones de salubridad precarias en las que se trabaja, la vigilancia cercana a quienes participan de actividades sindicales o en alguna manifestación que cuestiona el accionar de la empresa, son parte de este binomio.

De esta manera la *hegemonía empresarial* basada en el miedo, también se estructura sobre la imagen de una empresa generosa que crea vivienda a aquellos que se la merecen, que brinda la posibilidad de crecimiento a los que hacen bien su labor. Sin olvidar la más fuerte de todas las imágenes: la de ser la única fuente de trabajo gracias a la cual viven, no sólo miles de familias, sino el pueblo entero. Esto crea la sensación de deudas y favores en los que tanto trabajadores como vecinos se encuentran en una relación de desigualdad absoluta. La dependencia y subordinación a la empresa se legitima en una relación donde una de las partes corre con amplias ventajas. En este sentido se puede afirmar que se genera una imagen ambigua y las perspectivas que se tenga de ella van virando de acuerdo a quien pertenezca el relato, provocando su defensa o denuncia, como lo expusimos a lo largo de la tesis.

Aún así creada a partir del miedo, a partir de la generosidad o combinando ambas, esta hegemonía está comenzando a ser cuestionada. En el contexto de impugnación por el Terrorismo de Estado, se abre una puerta, detrás de la cual son múltiples los reclamos que se hacen oír, delitos de lesa humanidad, contaminación, efectos nocivos para la salud etc., pero uno de ellos hacía ya tiempo que no se escuchaba, el de los trabajadores y que en la actualidad cada vez cobra más fuerza.

Desde hace más de veinte años a esta parte, los trabajadores de la fábrica de azúcar y aquellos que trabajan en el campo, no tenían una vida sindical activa y hoy en día un gran porcentaje de ellos está comenzando a participar. La desarticulación realizada durante el período del Terrorismo de Estado surtió su efecto, pues luego de llevar adelante los sucesivos episodios de represión y desaparición en la década de 1970, fue muy difícil fomentar que los trabajadores se organicen es pos de una mejora de sus condiciones, arrastrando esa consecuencia hasta la actualidad.

Al preguntar a diferentes integrantes de la nueva comisión interna el por qué es tan difícil que se sumen a los reclamos, la categoría que se repone es: el miedo. Un miedo que arrastra un proceso con epicentro en 1976, que también va de la mano con la pérdida de un lugar en la única fuente de trabajo, un temor fomentado desde el interior mismo de Ledesma para controlar y disciplinar.

Sin embargo un claro de luz se abre y la historia comienza a revertirse. Al mismo tiempo con que cobra masividad en los medios la historia oculta del ingenio, se elige una nueva comisión directiva en el Sindicato de Obreros y Empleados del Azúcar del Ingenio Ledesma- SOEAIL.

### **La reconfiguración de la lucha sindical azucarera**

La estructura de los trabajadores de una agroindustria es muy diversa a su interior pues combina dos aspectos en una misma producción: campo y fábrica, dos espacios alejados en la distancia, donde la única conexión que hay es a partir de la caña de azúcar.

El trabajo en el campo está compuesto por distintos sujetos, quienes realizan un abanico amplio de tareas, desde el mantenimiento, cultivo, el mochileo o fumigación, aquellos que manejan las máquinas (tractores, cosechadoras) y por supuesto el zafrero. También se encuentran diferencias en el modo de contratación de los mismos, algunos son temporarios o trabajadores permanente, otros son tercerizados o contratados. El campo posee su propia lógica dependiente del ciclo de cultivo-cosecha de la caña de azúcar, esta lógica determina el lugar que ocupa cada uno. Aunque el zafrero es el símbolo de la industria azucarera— esto se observa en el monumento en la entrada a la ciudad—, es quien posee peores condiciones remunerativas y de trabajo. Su salario es a destajo, es decir en función de las toneladas cosechadas, de las cuales siempre se desconfía de los valores que la báscula marca<sup>34</sup>.

De todas maneras todas las actividades realizadas en el campo conllevan mucho esfuerzo y poco reconocimiento. Lo expuesto se hace eviente con tan sólo presenciar la manera en que llevan adelante las tareas. Cuando nos cruzamos con un grupo de cosecheros, todos ellos tercerizados<sup>35</sup>, el trabajo implicaba estar la mayor parte del tiempo agachados,

---

<sup>34</sup> Son recurrentes los rumores que desde la administración configuran la báscula para que de un valor menor al real y de esa manera pagar menos a los zafreros por lo cosechado.

<sup>35</sup> Hoy en día hay alrededor de 800 tercerizados por distintas consultoras, una gran parte de ellos trabaja en el campo.

distribuyendo trozos de caña por los surcos, para que crezcan al año siguiente. Esa postura durante horas tiene consecuencias negativas en el cuerpo de los trabajadores<sup>36</sup>.

Por su parte aquellos que hacen el mantenimiento de obras, como son puentes y caminos, tienen que realizar grandes esfuerzos físicos con el plus de exponerse a las condiciones azarosas del clima. También padecen los efectos del trabajo más duro, son prácticas que implican mucho desgaste físico y con ello de la salud.

El rol central de este grupo no es directamente proporcional con la importancia que desde la dirección empresarial le otorgan, tanto en términos salariales como en el reconocimiento en sus tareas, calificadas como menos especializadas.

Una vez que todos estos actores realizan su trabajo y la caña es transportada al ingenio, empieza a funcionar el mundo de la fábrica. La organización de la misma está dividida en los pasos del proceso por el que pasa la materia prima hasta su empaquetado, cada sector está compuesto por gran cantidad de trabajadores.

Se puede dividir la planta de azúcar en varias partes: el “sector del Canchón” donde se recepciona la caña y pasa a través de cintas transportadoras a los “trapiches”, el segundo sector. En éste se realiza el proceso de trituración para la obtención del material crudo. El mismo está compuesto por tres trapiches, cada uno de ellos cuenta con un operador, engrasador y mecánico. Luego se encuentra el “sector del Crudo” que se compone de otros cuatro subsectores, el de Encalado, el de tacho de cocimiento de refinería, cristalizadores y finalmente el de centrífugas. Por último se encuentran los sectores de fraccionamiento y envasado y el depósito de productos terminados.

Por otra parte también está el taller, espacio donde se realizan las tareas de mantenimiento de toda la maquinaria de la fábrica y el campo.

---

<sup>36</sup> En el año 2006 un grupo de ex trabajadores, que fueron desvinculados en la década del 90’, denunciaron ante el Ministerio de Trabajo las consecuencias en la salud de los trabajadores al exponer su cuerpo ante tareas como esta. Los resultados dieron que los principales agentes de riesgo eran productos químicos, calor, polvo del bagazo, plaguicidas, radiación solar, vibraciones, ruidos y accidentes en hombros y miembros inferiores.

Dentro de ésta compleja organización, la jerarquización se da a través de la polifuncionalidad, la condensación de tareas en una sola persona. Que un solo trabajador sea quien realice múltiples responsabilidades repercute no sólo en el ahorro, sino también en la solidaridad generada en la producción. En las tareas realizadas en conjunto se generaban lazos de compañerismo, que ahora se ven interrumpidos por la polifuncionalidad y la capacidad de los trabajadores de hacer las tareas individualmente. Los grupos de trabajo se eliminan y con ellos las relaciones entre los quienes participan en estos, es decir aquella socialización de la que hablamos en un principio.

En este breve resumen y descripción sobre la composición y características de los puestos de trabajo nos brinda la base para comprender de qué manera se organizó el sindicato y porqué se eligió hacerlo así.

Cuando la nueva comisión comienza a organizarse, quienes la encabezaron se caracterizaron por ser trabajadores del taller que ocupaban un rol central en la producción, pues estar en mantenimiento les permitía tener una visión total acerca de las condiciones en las que se trabajaba. El taller es un espacio que tiene contacto con la fábrica y con el campo también, pues realizan el mantenimiento de todas las máquinas, es decir, las que se encuentran en cada uno de estos espacios. Quienes trabajan allí viven la experiencia total de la producción de azúcar, pueden observar y conocer de qué manera se trabaja en un lugar y en otro. Estando cerca de quienes se encuentran en el campo comienzan a tomar conciencia de las precarias condiciones de los mismos.

Como ya se mencionó en repetidas oportunidades quienes venden su fuerza de trabajo en la zafra son los que en mayor precariedad se encuentran y quienes menores reconocimientos en términos salariales poseen. Según los términos de la empresa, aquellos que trabajan en el campo ocupan el último lugar.

Uno de los referentes del sindicato nos comentaba que visitar a diario el campo y la fábrica produjo, en el nuevo movimiento sindical, llevar adelante una lucha que contemple a todos los que formaban parte de ese colectivo y cambiar la realidad en la que se encontraban. El campo fue el disparador de la organización, combinado con lo ya conocido de la fábrica.

En el año 2011, año en que comienza a difundirse masivamente la relación orgánica entre Ledesma y el último gobierno militar, se posiciona una nueva comisión del SOEAIL. La empresa rápidamente comenzó a obstruir la práctica sindical imponiendo distintas trabas como por ejemplo, no permitir ingresar a los lotes para transmitir a los trabajadores las propuestas. Por ende tenían que escabullirse por la noche para alcanzar sus volantes a este sector. No es casual que sean los lotes y campamentos los lugares donde no se les permitía alcanzar su propuesta, ya que la intencionalidad de la comisión era precisamente llegar a éstos, aunando fuerzas con el resto de los trabajadores.

Saltando estos obstáculos e intentando difundir sus propuestas, finalmente llegaron a presidir el sindicato. Augurando aires de transformación, hacía ya cuatro elecciones que este grupo se presentaba, hasta que finalmente alcanzaron el triunfo en el año 2011. Había cuatro listas “dos oficialistas y dos opositoras”<sup>37</sup>. Por oficialistas se entienden a los grupos de trabajadores que responden a los intereses de Ledesma, es frecuente escuchar que se haga alusión a comisiones anteriores como “amigas” de la empresa, que mantenían una fluida relación con la administración en detrimento de la defensa de sus afiliados, en contraposición a esta nueva comisión que es considerada el “cambio”.

La composición de la nueva gestión se caracteriza por tener un representante de cada sector de la producción: fábrica, taller, trabajadores del campo, zafreros. Esto les permite tener un conocimiento profundo de cada espacio y un contacto distinto con quienes antes eran sus compañeros de trabajo, sus historias compartidas los acerca de una manera particular. Comprendieron diferencia y fragmentación, construyeron un sindicato que incluya todos los sectores, reconfigurando una nueva comisión

Uno de los entrevistados afirma que antes los zafreros no tenían representación en el sindicato.

---

<sup>37</sup> Eso nos contaba uno de los integrantes de la actual comisión que participó de las cuatro elecciones.

*“Acá en el sindicato nunca dejaron entrar a los zafreiros. Siempre era fábrica y alguno del campo, como suplente. Yo los respeto a los compañeros zafreiros porque he trabajado con ellos.*

*Es distinto cuando uno conoce cada área. Yo conozco toda el área del campo y he hecho caña, regado, voltear caña, yo hice todo en el campo, entonces conozco el trabajo.”*

*Yo de fábrica no conozco, entonces sí tiene que haber alguien de fábrica para que defienda el lugar ese.*

*Hay que conocer el trabajo de cada persona. Pero antes no era así.*

*Antes el zafreiro no existía. Ahora sí, el zafreiro tiene la oportunidad, y eso se tiene que seguir. “(Ex Zafreiro, actual miembro de la comisión sindical 2012)*

Ser representante de cada sector les permite la empatía con los trabajadores y conocer desde su experiencia el lugar que ocupan, reconocer cuáles son las principales necesidades y demandas de cada uno. A su vez pueden compartir con el resto de los grupos las experiencias y una mejor comprensión y solidaridad entre partes que están tan separadas, fortaleciendo los lazos. Se rompe así la historia de fragmentación del colectivo de trabajo entre campo/fábrica, que en gran medida le interesa a Ledesma que se perpetúe.

Si bien muchos de los que componen el sindicato dicen no poseer experiencia en la política o ser “nuevos” en lo gremial, tienen bien demarcados cuáles son los principales objetivos a conseguir. Es importante distinguir entre aquellas metas de corto plazo o quizás coyunturales en respuestas a los reclamos primordiales, de aquellas que tienen como propósito el mediano y largo alcance en función de una reconfiguración estructural del sindicato.

Dentro de los primeros, como sucede en la mayoría de los casos, la preocupación inmediata refiere a los aumentos salariales. Al preguntar acerca de cuáles eran los reclamos que más fuertemente se escuchaban en la actualidad, la mayoría afirmaba un aumento en los salarios para poder darle de comer a la familia, poder brindarles educación a los hijos.



La preocupación central es que la familia no pase ningún tipo de necesidad. Al preguntar por qué se continúa trabajando aún cuando la remuneración no es la óptima, la respuesta es que el salario es *“Poquito pero seguro”*.

El siguiente relato denota la importancia que tiene la familia, siendo el motor principal por el cual se tolera la fuerte carga laboral y la poca recompensa salarial, y la importancia que posee tener un sindicato sobre el cual apoyarse.

*“Lo que pasa que cuando la gente viene volteada por la empresa, muchos recaen. Uno tiene familia, la amenaza viene a la familia, y por ahí alguno para mantener el trabajo, agacha la cabeza. Y más sino tenés un respaldo sindical que te atienda, que está bien reclamar, que te defienda. Eso es la peor cosa que puede haber, digamos, que no tengas donde ir a pedir un auxilio, “por favor están haciendo esto, están haciendo lo otro”. Y más la gente humilde, mucha gente que no hace reclamo por miedo, por miedo que lo suspendan, por miedo que lo persigan o por miedo que lo echen.*

*Son varios puntos, que los que reclaman son pocos, se puede decir que la gente todavía tiene miedo” (Ex Zafretero, actual miembro de la comisión sindical 2012)*

Este relato brinda varias explicaciones al porqué de la falta de denuncias: en primera instancia por la familia, es imprescindible mantener el trabajo para llevar la comida a la casa y que los hijos puedan estudiar. También se la cuida de las represalias que pueden tener, días de suspensiones implican días de trabajo no pagos, a su vez las probabilidades que el hijo de uno de los trabajadores “molestos o protestones” entre a trabajar allí, bajan considerablemente. Como ya hemos visto a lo largo de la tesis, la mayoría de quienes se encuentran trabajando en Ledesma son hijos de antiguos trabajadores y hasta nietos. Otra de las explicaciones a la escasa participación es la falta de costumbre de acudir al sindicato ante cualquier problemática, por eso desde allí se intenta generar la confianza para que recurran a ellos ante cualquier inconveniente. Por supuesto la última explicación y la más escuchada de las razones, es el miedo.

Siguiendo con las denuncias que más resuenan, un segundo aspecto son las condiciones de trabajo en relación a la salubridad y seguridad, es decir, que todos los trabajadores tengan

las herramientas de trabajo y elementos de seguridad necesarios. Esto se observa en uno de los puntos a tratar en las paritarias donde se pide expresamente que el personal del campo cuente con agua y baños químicos, dos aspectos de las necesidades básicas de todos, que no estaban contempladas por la empresa.

Por último dentro de las demandas más urgentes, son los malos tratos por parte de los supervisores. Así como se hizo mención en nuestro primer capítulo, en la actualidad aún se escuchan quejas de los trabajadores acerca de la manera en que son tratados por quienes componen los mandos medios, desde insultos hasta actos de discriminación.

Conjuntamente en dar soluciones en estos puntos, la visión del sindicato quiere ir más allá de las problemáticas del día a día y los aspectos económicos. Tienen una visión a largo plazo que los hace querer traspasar las simples demandas por mejoras salariales, anhelan que esta comisión deje huellas y precedentes para mejoras de largo alcance en las condiciones en las que trabajan sus afiliados, la toma de conciencia del lugar que ocupan y la fuerza que puedan alcanzar.

Los objetivos de mayor alcance son muy claros, uno de los principales es ganar una mayor participación de los trabajadores y fomentar que asistan a las actividades que realizan, que se interioricen en la lucha. La manera de llevar esto adelante, es abriendo el espacio en asambleas para exponer las diversas problemáticas y que los mismos trabajadores puedan participar en las soluciones y decisiones, es decir, poco a poco fomentar lo que ellos llaman una “cultura participativa”.

Desde aquel sindicato de Melitón Vázquez las acciones sindicales se fueron debilitando, la dictadura fortaleció el poder de Ledesma y de a poco desvaneció la idea de un sindicato activo en la vida de los trabajadores. Ese “cambio” que resuena en quienes forman parte de este nuevo proyecto sindical, viene de la mano con un cambio de concepción con lo que respecta a la participación gremial.

*“En la asamblea se apunta a los jóvenes, nosotros ya somos viejos, no somos ni pasado ni futuro, somos presentes, entonces si le vamos a dejar el sindicato a los jóvenes, no podemos*

*dejar todo un quilombo. Mejoremos las condiciones así después vamos a darles espacio a los jóvenes.” (Delegado fábrica de azúcar, 2012)*

El medio con el que cuentan para que las materias negociadas con la empresa se cumplan es el convenio entre el sindicato y ésta. Si bien forman parte de la FOTIA (Federación Obrera Tucumana de la Industria del Azúcar) y un convenio colectivo para toda la actividad azucarera, el sindicato negocia particularidades con la empresa, haciendo foco en determinadas políticas de la administración.

El convenio colectivo de trabajo del año 2012 entre SOEAIL y Ledesma, trataba los siguientes ítems: el primero de ellos hacía referencia al cumplimiento de las tablas salariales acordadas con lo negociado según las distintas categorías de trabajadores, los sucesivos apartados hasta el séptimo aluden a las cargas no remunerativas en relación con la producción, asistencia perfecta y premios, tanto de la fábrica como del campo. Estos premios intentan configurar un sujeto que se esmere por producir más, que llegue a tiempo y no se ausente, características propias del trabajador ideal.

Del séptimo al décimo punto tratan sobre controles periódicos de salud, servicios de enfermería, reparación y acondicionamiento de los baños, haciendo principal hincapié en los campamentos y el trabajo en el campo. Esto es relevante ya que las condiciones en las fábricas difieren bastante con este sector, por tal motivo se puntualiza en éste último.

La mayoría de los ejes tratados en este convenio fueron alcanzados a través de una larga lucha y distintas estrategias de resistencia por parte del sindicato. Vale la pena mencionar que uno de los puntos de quiebre y de mayor resistencia a Ledesma, fue cuando los trabajadores realizaron un paro masivo al que adhirieron alrededor del 80% de los afiliados, el primero después de casi 25 años sin un acto de fuerza. El reclamo logró mejoras salariales y mejorar las condiciones laborales. Este es un hito para el sindicato, en el primer año de gestión alcanzaron una convocatoria masiva que tuvo un impacto en la concepción de los trabajadores respecto a sus representantes. Dicho episodio es uno de los más renombrados cuando se intenta promover la participación, es una invitación a unirse pues las consecuencias de la misma fueron más que positivas, se logró acceder al salario mínimo

negociado y una serie de condiciones más que se ven plasmadas en el convenio colectivo de 2012.

Hay que mencionar que no es casual que este hito para el movimiento obrero azucarero coincida con los juicios a Blaquier y a la masividad que cobró la relación de Ledesma con la desaparición y secuestros durante 1976. Por esta grieta que se abre cada día más, se filtran la posibilidad de un cambio en las relaciones laborales, una fractura que pone en evidencia la historia de Ledesma y las continuidades en la persecución y control a quienes trabajan allí, que ahora pueden ser denunciadas, transformando la situación de los trabajadores. El contexto de deslegitimación que atraviesa la empresa es propicio para las reivindicaciones laborales

Para mantener la participación en el tiempo y que cada vez sea mayor, quienes forman parte de la comisión saben que es un proceso gradual que hay que abonar día a día, demostrando los resultados que se obtienen, y que el actual momento histórico acompaña a esta lucha.

Como se dijo anteriormente, detrás de estas manifestaciones por causas inmediatas, desde el sindicato subyace la intención de un alcance que trascienda generacionalmente, que quienes componen la fuerza de trabajo se identifiquen como colectivo y puedan llevar adelante acciones en pos de mejoras que no sólo se limiten a lo salarial, que defiendan y desafíen lo impuesto, que sientan ser parte de un sector que puede redefinir su lugar en las correlaciones de fuerzas.

De la misma forma en que se expande la *hegemonía empresaria*, el sindicato quiere que su trabajo tenga un alcance mayor a toda la ciudad, que los reclamos que ellos hacen no se crean injustificados, sino que la intención es poder difundir las razones a sus “vecinos”, de esa manera poder acercar la brecha que los separa: que los habitantes de la ciudad entiendan la importancia de sus acciones y de esa manera también poder ganar en consenso.

El “fuera” del trabajo es una arena de disputa y la nueva comisión sindical, así lo entiende. Más allá de lo relatado en el capítulo anterior respecto a la relación de los habitantes y Ledesma, en ese sentido la actitud de los trabajadores para aquellos que no forman parte del grupo, es conciliadora, demostrando que su lucha no es para atentar directamente contra la

empresa, sino para transformar su situación desigual. Ellos también intentan ganar legitimidad más allá del “suelo de la fábrica”

Una vez más el espacio de trabajo estrictamente se rebalsa y así como la empresa tiene amplia influencia en la esfera de la reproducción, el sindicato también la disputa. Su lucha y el alcanzar sus objetivos no sólo se limitan a sus afiliados, sino que la mirada a largo plazo es más abarcativa y alcanza a toda la ciudad. Así es como las tensiones y resistencias del ámbito de la producción también se trasladan a la reproducción.

Un ejemplo es el interés en la salud de quienes viven en la ciudad. Una de las preocupaciones centrales en el discurso gremial son las consecuencias que tienen la contaminación y las secuelas de la emisión del bagazo para todos. No sólo reducen las preocupaciones hacia el interior del sindicato, sino que con una concepción más amplia, les concierne el impacto que tiene la industria azucarera en toda la ciudad.

A pesar del miedo, como es recurrente escuchar, cada vez más son los que se unen en las asambleas para discutir y debatir acerca de su lugar en el espacio de trabajo, de la importancia que tiene el sindicato como el lugar por donde empezar a hacer escuchar sus reclamos. Su plan a largo plazo, contemplando la situación a todos los habitantes que viven alrededor del enclave son dos de los pilares primordiales que sostiene el cambio sindical.

### **Estrategias de control y disciplinamiento laboral**

Este escenario de reclamos y convocatorias a una práctica sindical activa, es la respuesta y la manera que tienen los trabajadores de poner en tensión la *hegemonía empresaria*, desafiando las políticas de la administración, sea desde el cotidiano cuestionando determinadas prácticas de los supervisores o cuando el sindicato se enfrenta a los referentes de relaciones laborales en las instancias de formulación del convenio de trabajo.

En los siguientes sub-apartados expondremos, en primera instancia la manera en que se componen los engranajes de la fábrica y el campo, la relación con los supervisores y las

disputas que se generan con los mismos. Luego daremos cuenta de los mecanismos de vigilancias por fuera del espacio de trabajo y de qué manera repercuten en el cotidiano de los trabajadores.

#### a)- **Los Supervisores**

Para comprender en que se basan esas políticas empresarias es clave dar cuenta cómo está compuesta la estructura de supervisores y jefes, es decir aquellos que dicen cómo hacer el trabajo. Muchas son las anécdotas que se cuentan acerca de los supervisores, la mayoría de las veces refieren a episodios de desacuerdos y entredichos, y hasta situaciones de violencia que parecen ser provocadas por los mismos. El siguiente fragmento de entrevista grafica esta relación:

*Pregunta: ¿y cuáles son los mayores reclamos que se presentan a vos como delegado?*

*Respuesta: los malos tratos. Tal problema con tal jefe. Acá el que sabe, sabe y el que no sabe es jefe. ¡Y parece que es así! Lo que acá pasa es simple, ellos te dan para hacer cosas, mal diagramadas, mal planificadas, y uno las tiene que hacer funcionar.”*  
*(Delegado de la fábrica de azúcar 2012)*

Este fragmento nos resulta interesante para problematizar la cuestión del “saber” y analizar que aquellos, que para la empresa lo poseen, son deslegitimados por los trabajadores. Se evidencia una disputa de sentidos entre los distintos actores sociales que intervienen en el proceso de producción en relación al conocimiento. Los ingenieros, ensambles de la hegemonía, portadores del saber, son impugnados por los trabajadores reivindicando su lugar a través del “conocer” el funcionamiento del ingenio.

Sumado a la disputa por el conocimiento, los jefes se distinguen por otra característica: el ser foráneos. Uno de los miembros que conforma el sindicato comparó la estructura de los jefes con el equipo de River, en el siguiente fragmento nos comenta:

*Trabajador: ¿Vos de qué equipo sos (haciendo alusión a la antropóloga)?*

*Respuesta: De Boca ¿por qué me preguntas?*

*Trabajador: No, porque los jefes se parecen el equipo de River. Viste que los apellidos de River son todos raros, de afuera: Cavenaghi, Trezeguet. Bueno, los jefes tienen apellidos como estos, son todos de afuera, no hay ninguno de la zona. (Trabajador de la fábrica de azúcar 2012)*

En esta comparación se hace alusión a que los apellidos de quienes conforman este equipo de fútbol eran “raros, de afuera” y que los jefes tenían las mismas características. Según el trabajador (y la mayoría de los trabajadores con los que conversamos) ninguno de los apellidos de los ingenieros son de la zona. Todos eran profesionales que la empresa “traía de otras provincias” y no precisamente porque en la ciudad no hubiera personas para ocupar esos mandos.

La confirmación de este hecho fue cuando de casualidad nos encontramos con un ingeniero que estaba visitando a su padre, que vivía en la ciudad. Él me comentó que se encontraba viviendo en la ciudad de San Luis, que trabajaba allí, pero que había nacido en Libertador General San Martín. Estudió en la escuela Herminio Arrieta<sup>38</sup> y la misma le otorgó una beca para que pudiera seguir sus estudios de ingeniería en la provincia de Tucumán. Cuando finalizó los mismos, dio por sentado que tenía amplias posibilidades de entrar a trabajar en Ledesma, pues había sido becado por su fundación<sup>39</sup>, sin embargo al solicitar un puesto allí y luego de muchas negaciones por parte de la empresa, le comunicaron que no iban a tomar profesionales de la ciudad. Sumada a esta explicación, subyace que su padre era parte de los trabajadores de la fábrica de azúcar. Al parecer los lazos de parentesco son muy importantes cuando se ingresa al ingenio, pero esto sucede sólo entre los trabajadores sin responsabilidad de mando. En el sistema jerárquico para quienes están más arriba es conveniente que no mantengan ningún lazo con los que se encuentran por “debajo”.

Para un mejor cumplimiento con los parámetros de la producción el control es fundamental, y mientras menos vínculo familiar o de “compañerismo” entre el personal que controla y aquellos que deben cumplir, más presión se podrá ejercer alcanzado los objetivos de

---

<sup>38</sup> La misma es una escuela técnica depende del Ingenio.

<sup>39</sup> La Fundación Ledesma implementa distintas políticas sociales, ambientales y de capacitación para los trabajadores y habitantes de la ciudad.

manera eficaz. Lo importante es que no se genere una relación cercanía que no haya ningún tipo de solidaridad, simplemente se tiene que lograr las metas de producción pautadas y los jefes son las que deben hacerlas cumplir.

Estas circunstancias generan una constante tensión entre ambos sectores. Son múltiples y variados los relatos de los trabajadores donde se demuestran la relación conflictiva que poseen con sus “supervisores”, tensiones cotidianas que comienzan con una negación a realizar ciertas tareas, discusiones, hasta casos en los que se llegó la violencia física.

Los conflictos tienen como nudo central la producción, la mayoría de las discusiones se circunscriben a la velocidad de la máquina al producir, por cambios en la misma, su manejo o mantenimiento.

En este punto “el conocer” el cotidiano de la fábrica y la maquinaria habilita a cuestionar abiertamente los mandatos de aquellos que poseen el conocimiento teórico pero que no logran llevarlo a la práctica, de aquí la frase “*El que sabe, sabe. El que no es jefe*”. En esta relación jerárquica se reconfigura el lugar del trabajador, se produce un doble proceso en el que por un lado, se desprestigian los engranajes orgánicos de la estructura empresarial y por el otro, se revaloriza el rol de los trabajadores.

Acá se disputa algo más que el conocimiento de la máquina, estas confrontaciones tensan el lugar de la autoridad, siendo un acto de impugnación.

*“Lo que pasa que la gente que trabaja codo a codo con uno, conoce el problema, lamentablemente el que está arriba, y no lo conoce, presiona para que se hagan las cosas. Ellos largan la orden que se haga pero no saben cómo se debe hacer. Al contrario del controlador<sup>40</sup> que está con nosotros. Nosotros sabemos que hay otra forma de hacerlo mejor, pero viene otra orden que hay que hacerlo así, y hay que hacerlo así.*

*Y un poco tiranos son, y mucho más tiranos son cuando ellos largan una orden así como ellos quieren, y no da resulta, sí o sí nosotros tenemos que hacerlo funcionar. Por esa*

---

<sup>40</sup> Controlador es un trabajador que llega a la categoría máxima.



*acción que nosotros hicimos, no recibimos una recompensa”. (Trabajador de la fábrica de azúcar 2012).*

En esta descripción el “operario” es el que sabe de qué manera hay que hacer funcionar la producción, pone en evidencia las malas decisiones de su jefe, y es quien puede hacer que todo funcione. Independientemente de si el supervisor sabe o no, lo que está en juego es una disputa de sentidos del trabajo, en las cuales los subalternos desacreditan en términos simbólicos la autoridad de los supervisores.

La tensión también se genera cuando los ingenieros “nuevitos” llegan a querer cambiar el cotidiano del trabajo. Aquí también se disputa el lugar de unos y de otros, la antigüedad y la procedencia.

La categoría “nuevito” en los trabajadores va de la mano la mayoría de las veces con los “de afuera”, es decir aquellos que forman parte del personal jerárquico que no son de la ciudad. Como se argumentó, que el personal de la cúpula no pertenezca a la ciudad genera que la distancia con los trabajadores sea cada vez más amplia, el objetivo principal de aquellos oriundos de otro lugar está orientada a aumentar los resultados de la empresa y la productividad. Los recién llegados a los ojos de los trabajadores no tienen la autoridad, ni el conocimiento del funcionamiento del día a día, razón por la cual las nuevas metodologías son tomadas con reticencia.

El fragmento mencionado más arriba hace referencia a esto y entre líneas se lee que la mayor parte de las veces quienes tienen razón son los operarios y que por ello no tienen ningún reconocimiento.

La imagen de los supervisores es muy importante en cuanto símbolo en la organización del trabajo. Encarnan a la empresa, mediadores entre los que están más arriba en la pirámide jerárquica y los trabajadores, son el control en el espacio de trabajo. A partir de las experiencias relatadas por varios entrevistados y lo observado en el trabajo de campo, este actor es central en el engranaje de las relaciones de poder, su presencia es constante, siempre evaluando, estando atentos.

Durante nuestro trabajo de campo pudimos realizar observaciones en la zafra, allí siempre estuvimos acompañados por algún integrante del sindicato, en todas las oportunidades en que nos encontrábamos conversando con los zafreiros los supervisores se hacían presentes. Al momento de su llegada la reunión improvisada en la que se les preguntaba cómo estaban trabajando, se desconcentraba y cada uno volvía a su puesto. Tanto en el espacio de la fábrica como en el campo la vigilancia era efectiva y la noción de “Ledesma tiene ojos por todos lados”<sup>41</sup>, toma cuerpo en este personaje.

Los enfrentamientos con los supervisores devienen en consecuencias perjudiciales para los trabajadores, los objetivos son claros: moldear las prácticas desafiantes hacia un trabajador obediente. No responder a las órdenes implica que quizás nunca se tenga un ascenso de posición, conllevando un salario menor. El cambio de categoría es algo esperado, es visto como un premio a su esfuerzo y el principal reconocimiento que podrán alcanzar, no obtenerlo debido a un conflicto con el jefe es una herramienta con la que cuenta la empresa para seguir manteniendo el control.

Otro factor que tiene correlación con lo anterior, son las llamadas “prevenciones”, que tal como su nombre lo indica son advertencias en el legajo de los trabajadores que alertan sobre un tipo de conducta que no coincide con el comportamiento deseado por la empresa. Las mismas no sólo se utilizan en situaciones conflictivas sino también en casos de inasistencias o impuntualidad en la entrada al turno. A la tercera prevención se anuncia una suspensión y una mirada mucho más cercana a aquel que obtenga esta distinción negativa, es decir, que marcan a aquel que trajo problemas.

El legajo es un instrumento más para el control, es un documento donde queda registrado todo lo que hace el trabajador. Resignificado por los ellos, la mayoría lo utiliza para demostrar que hizo bien su trabajo, para justificar que su disciplina corresponde a los parámetros fijados por la administración, como me decía uno de los miembros de la comisión: *“Que se fijen en el legajo, nunca tuve un problema por falta de indisciplina”*. Ese legajo con información que tiene plasmado el recorrido de los trabajadores, los sigue de

---

<sup>41</sup> Esta frase es de un trabajador cuando conversábamos acerca de la participación en marchas.

cerca, pero también es utilizado como fuente que demuestra su buena conducta y que no han tenido ningún conflicto. Así como desde la Administración lo utilizan como respaldo y justificativo para la toma ciertas decisiones (como las atenciones y suspensiones, y hasta despidos), los trabajadores lo reutilizan para defenderse ante acusaciones.

#### **b)- Control y beneficios**

La vigilancia por fuera del espacio de trabajo también se ve plasmada en el legajo. La conducta de los trabajadores es evaluada y puesta a prueba constantemente, por tal motivo participar en marchas, paros y actividades sindicales, también se suma al legajo.

La noción de estar vigilados cada vez se hace más potente, hasta el punto de entrar en juego cuando se piensa llevar adelante alguna acción en reclamo de mejoras laborales. Hay un legajo no formalizado, un legajo que no está escrito, pero que se fundamenta en rumores y en versiones acerca de trabajadores que por fuera del ingenio no se “comportan” como lo espera la política empresaria. De esa manera se da cabal sentido al refrán “pueblo chico, infierno grande”. El rumor es un elemento más para condicionar la fuerza de trabajo en su prácticas.

Pero no todo control es ejercido de una manera tan directa, también hay que remarcar que existe un consenso que se alcanza a través de los “beneficios” que brinda la empresa a sus trabajadores.

Un ejemplo de ello son los planes de vivienda que se han creado desde la administración de Ledesma.

*“Antes de declarar el paro, prometieron que iban a dar mil casas para los trabajadores. Así la gente con la esperanza de tener una casa “nos dio la espalda”. No hacían paro porque si lo hacían no iban a tener posibilidad de tener una casa” (ex trabajador del campo- miembro de la comisión sindical 2012)*

Ante un contexto en el que la situación habitacional en la ciudad es muy delicada y en la que unos pocos tienen la oportunidad de acceder a una casa, Ledesma propuso un plan que otorga viviendas a mil familias. Con la promesa e ilusión que genera tener un lugar donde vivir, son mil personas de los cinco mil afiliados, que difícilmente se unan a los reclamos para poder alcanzar la casa propia. Si dijimos que la familia es una de las causas por las que se trabaja, el poder darles un lugar para vivir se convierte en uno de los mayores deseos. Por tal motivo muchos no están dispuestos a correr el riesgo de perder esa oportunidad participando de actividades “mal vistas” por la empresa, aún cuando éstas sean en pos de mejoras.

Los “premios” también están dentro del espacio de trabajo, por ejemplo, así como mencionamos que hay consecuencias negativas para aquellos que llegan tarde también existen los Premios por Asistencia, este reconocimiento implica fichar<sup>42</sup> en horario y por supuesto tener una asistencia perfecta. Como remarcamos al comenzar el capítulo, este tipo de “recompensa” incentiva a modelar un sujeto acorde a los intereses empresarios.

La política de beneficios ejerce la presión sobre el trabajador de tener que llegar, sorteando los imprevistos en el camino. Uno de los trabajadores afirmaba no estar convencido de este incentivo, puesto que implica en muchos casos que se vaya a mucha velocidad al trabajo<sup>43</sup>, corriendo riesgo la vida de los trabajadores. Uno de los delegados nos comentaba el lamentable accidente que había sufrido un compañero por querer llegar a tiempo al trabajo.

Estas medidas tomadas desde el sector predominante se reformulan, adaptan y eliminan en función de los contextos, se van probando distintas políticas para mejorar no sólo los resultados, sino también para generar consenso o simplemente coerción en los trabajadores. Sea ejerciendo el control de manera directa o de forma soslayada, disfrazado de premio, el sindicato trabaja día a día para desnaturalizar y transformar esta realidad y mejorar la relación que mantiene con los trabajadores.

---

<sup>42</sup> Cada vez que se inicia o se termina un turno se debe marcar en la ficha la entrada o salida, en este acto se registra la hora exacta en que se hace.

<sup>43</sup> Generalmente el medio de transporte es en bicicleta o motos, éstas últimas es el transporte por excelencia de gran parte de los habitantes de la ciudad.

## **Denuncias y tensiones**

A un año de nuestro trabajo de campo en aquella joven comisión, los reclamos y denuncias siguieron fuertemente y crecieron cada vez más. Todas las semanas (y por momentos hasta todos los días) una nueva noticia aparecía en medios nacionales, provinciales o locales acerca de manifestaciones y actividades del sindicato, reafirmando su visión a largo plazo para cambiar la realidad de los trabajadores.

En consonancia con lo anterior las noticias que mayor eco cobraron fueron las referidas a las condiciones en las que están expuestos aquellos que desempeñan sus tareas en el campo, desde el faltante de agua potable hasta las casas precarias en las que viven los zafreiros. En Febrero de 2013 en el diario La voz de Jujuy anunciaba:

*“Entre los distintos problemas que afrontan se encuentran, el deterioro de las viviendas, maquinarias y actitudes persecutorias para con los Delegados Gremiales” (...) El referente del sindicato declaro: Desde el año pasado hemos denunciado ante la Dirección Provincial de Trabajo las condiciones en las que trabajamos, las viviendas, los baños, los techos, el déficit de inversiones, y cómo afecta eso a las familias de los trabajadores, a mujeres y niños que tienen que vivir allí. (Diario La voz de Jujuy 6 de febrero de 2013)*

Como se ve en esta cita desde mediados del año 2012 las noticias de las malas condiciones de vivienda en los campamentos, lugar donde se quedan las familias de los trabajadores exclusivamente durante la zafra, se publicaron en los diarios de la zona. Allí muestran la falta de mantenimiento de las casas, los pocos recaudos en la limpieza e higiene del lugar.

También denunciaron ante el INADI casos de maltrato y discriminación por parte de los supervisores a los trabajadores, además recibieron una capacitación con el objeto de visibilizar todas aquellas prácticas discriminatorias que se producen en el ámbito laboral. En el diario “Jujuy Online” se publicaba:

*“Inadi capacitó en el sindicato del Ingenio Ledesma. En San Salvador de Jujuy.- La Delegación en Jujuy del Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI), brindó una charla informativa sobre los alcances y funciones del Organismo ayer en la sede del Sindicato de Obreros y Empleados del Azúcar del Ingenio Ledesma (SOEAIL), en la ciudad de Libertador Gral. San Martín. Brindó un taller de sensibilización y capacitación para la eliminación de las prácticas discriminatorias en el ámbito laboral. (Jujuy On Line 17 de marzo de 2013)*

Y por supuesto durante los meses de paritarias la frecuencia y cantidad de notas se multiplicaron, en portales de noticias y diarios se publicaban día a día las disputas vividas durante el mes de julio. Varias posiciones surgieron en torno a este hecho, perspectivas que apoyaban la lucha del sindicato y otras que consideraban que el SOEAIL sólo pretendía generar conflictos.

A cada una de las denuncias del sindicato correspondía la réplica de la empresa desmintiendo lo expuesto por los trabajadores. Esta situación generalmente se observa en los diarios locales, precisamente por la influencia del ingenio, como ya lo hemos afirmando.

Sin embargo la tensión también se genera dentro del mismo colectivo de trabajadores, las fracturas internas dan cuenta de un porcentaje de trabajadores cuyo discurso y perspectiva de la empresa, se opone notoriamente con las denuncias del sindicato. Varios fueron “beneficiarios” de los premios de la empresa y forman parte de la cadena de favores, que de cierta forman tienen que devolverle más allá de los años de trabajo brindados.

Entre noticia y denuncias se encuentran notas acerca de pequeños encuentros que realizaron ex trabajadores para agradecer el importante rol social que mantuvo la empresa con la comunidad, donde entregaron diplomas al dueño y quien era administrador el ingenio (ambos procesados por crímenes de lesa humana). En el diploma estaban impresas las siguientes palabras:

*“Fue para nosotros un orgullo el haber podido ser parte del staff de una empresa nacional caracterizada por su eficiencia empresaria y modelo de organización, destacándose por su calidad institucional y su sensibilidad social”*

Quienes entregaban este diploma eran ex trabajadores que habían formado parte del ingenio entre 1960 y el 2000. Extraña ironía para la antropóloga hablar de sensibilidad social de una compañía vinculada directamente con crímenes de lesa humanidad.

Este hecho es reflejo del contrapunto con las denuncias de los trabajadores que venimos desarrollando, afirmando que no siempre la falta de participación se da por el miedo o falta de costumbre, sino que algunos trabajadores consideran que ser parte de una empresa como Ledesma es un “orgullo” y no hay lugar a reclamos.

La pregunta es ¿cómo hacer para tensionar la correlación de fuerza construida por más de cien años sin poner en riesgo los puestos de trabajo? ¿Cómo realizar denuncias cuando una parte de la población y trabajadores no están de acuerdo con ello, denotando una fragmentación a su interior?

La contingencia actual de la empresa pone en evidencia su historia, pero también las fracturas y divergencias que la misma generó a través de los años, siendo que el principal desafío del sindicato es unir esas partes que Ledesma se encargó de mantener separadas. La construcción de su poder se ampara en la construcción de la historia, erigiéndose como la protagonista y el motor de desarrollo de la zona, así mismo se vanagloria de los vínculos estrechos con los gobiernos de turno (hasta aquellos más nefastos en la historia de nuestro país), y por el supuesto consenso que ostenta en los habitantes del pueblo y el de una parte de los trabajadores. Para llevar adelante una transformación de la situación actual de los mismos tienen que hacer frente y exponer ante un gran sector que la otra parte vive de una manera distinta, con consecuencias nocivas para salud, sin casa, con el salario insuficiente para dar de comer su familia, marcados por el ritmo de la inestabilidad por ser “golondrinas” o contratados.

## **Conclusión**

En los últimos dos años se han dado por parte de los trabajadores una serie de prácticas y enfrentamientos que vislumbran una experiencia compartida, una serie de hechos que han dejado en evidencia las falencias en la gestión de la administración y una actitud más activa que ha desafiado la legitimidad de la empresa. Entran en tensión estas dos partes, la hegemonía sustentada en todas las estrategias expuestas, se ve cuestionada por quienes componen la fuerza de trabajo.

Ante lo expuesto hasta el momento son varias las reflexiones a seguir trabajando: entender y profundizar de qué manera se da esta necesidad recíproca de ambos sectores, cómo juega la diversidad de actores en la fuerza de trabajo para una mejor organización y de qué manera la empresa abona a que éstos sean fragmentados, para evitar una consolidación de las fuerzas, por medio de premios y beneficios que representan un gran cambio en las condiciones de vida.

Retomando las voces de los trabajadores reconstruimos el espacio de trabajo como una arena de conflicto donde no son meros espectadores de los mandatos del sector dominante. Analizamos las respuestas de los mismos, es decir, las diversas estrategias y recursos con los que llevan adelante en su cotidianeidad la resistencia y confrontación a las distintas políticas de control y disciplinamiento empresariales, que configuran una particular *hegemonía empresarial*.



## Reflexiones Finales

A lo largo de nuestra tesis describimos, analizamos y reflexionamos en torno a la trayectoria de los trabajadores del azúcar y la empresa Ledesma, entendiéndolo como un contexto más amplio donde las políticas empresarias traspasan los muros del ingenio y se insertan en toda la zona y por ende tienen una repercusión en la vida de quienes allí viven. Encontramos en el proceso fluctuante de la relación capital /trabajo momentos claves que fueron dando forma y reconfiguración a la actual situación tanto de los trabajadores como de los habitantes de la ciudad.

Distintos abordajes teóricos epistemológicos, nos sirvieron como base para comprender estas reconfiguraciones en las relaciones laborales dentro y fuera del Ingenio Ledesma y para reflexionar acerca de la realidad laboral en la industria. Partiendo de una metodología de observación participante y siendo central las voces de nuestros informantes, contemplamos el contexto particular por el que están atravesando los trabajadores, y dimos cuenta de la importancia de la producción desde sus comienzos -cuando la conformación de un Estado moderno estaba en pleno desarrollo- hasta la el día de hoy. De esta manera reconstruimos a partir de distintas fuentes, la consolidación de la *hegemonía empresarial*.

Partimos por comprender la manera en que se fue moldeando la fuerza de trabajo azucarera desde los inicios de la producción a principios del siglo XX, para luego explicar su organización y caracterización en la actualidad.

Uno de los aspectos primordiales en dicha producción se debe en primera instancia, al carácter de enclave que posee Ledesma, generando que el cotidiano de los trabajadores, y de la ciudad en general, gire en torno a los tiempos de la zafra e interzafra. Así se conforma una dependencia completa a la compañía, siendo parte integral de la vida de quienes habitan Libertador General San Martín. Desde que nacen la compañía compone una red de instituciones por las que los sujetos van a atravesando a lo largo de los años, siendo parte intrínseca de quienes viven allí.

Así es como parte de su poder se conforma por medio de esta relación dependencia, generando una sensación de favores y deudas para con la misma, y por su gran influencia en la historia de la ciudad, desde su poblamiento hasta el desarrollo de la misma. Es decir, Ledesma elabora las condiciones socioculturales a partir de una construcción tanto simbólica como material en el devenir histórico.

Además de esta lógica de enclave y la fuerte influencia en la población de la zona, no hay que hacer a un lado que este poder se cimienta sobre otras estrategias, esto es: el vínculo estrecho que sostuvo a lo largo del tiempo con distintos gobiernos nacionales, específicamente la relación orgánica con el Terrorismo de Estado de 1976. Este proceso histórico es fundamental en nuestra investigación, pues es un hito que marca un quiebre en la organización sindical azucarera, cuyas consecuencias aún perduran en la actualidad.

Durante este período se construye una *hegemonía empresaria* que corresponde al contexto particular de extrema violencia vivido. De esta manera la organización gremial de aquel entonces comienza a desmantelarse y su reconfiguración se vislumbra hasta el día de hoy.

Luego de tres décadas la *hegemonía empresaria*, a la luz de lo acontecido durante la década del 70', es impugnada, no sólo por parte de los trabajadores, sino por gran parte de la sociedad y agrupaciones de Derechos Humanos, haciéndose visible una ruptura en la legitimidad erigida por la empresa.

Aunque las perspectivas respecto a Ledesma son dispares, y así como el sindicato se resiste ante las distintas estrategias de control y políticas empresarias, el carácter de enclave hace que contemplemos más actores sociales en este proceso de deslegitimación: los habitantes de la ciudad de Libertador General San Martín.

A partir de las estrategias elaboradas para la validación de un proceso hegemónico en el que la empresa es un actor sustancial desde principios del siglo XX, existen una amalgama de sujetos, perspectivas y miradas en relación a la misma, que entran en tensión en nuestro análisis. En el proceso de consolidación del poder se interrelacionan procesos coercitivos y construcciones de consensos, éstos últimos promovidos a partir de una cadena de favores

generadas desde el epicentro de la administración empresaria, donde subyace clara relación de desigualdad, en la que Ledesma posee ventaja.

El poder de la empresa, y por ende sus maniobras para mantenerlo, se adapta en función de las diversas circunstancias y a las respuestas y resistencias de los trabajadores, para mantener la vigilancia en el espacio laboral y por fuera del mismo. Inmersos en el escenario descrito anteriormente de impugnación, hoy la organización sindical y lucha de los trabajadores está en pleno proceso de cambio.

En los últimos dos años se han gestado nuevas prácticas y sentidos en la experiencia de los trabajadores azucareros. Acontecimientos que pusieron en evidencia la historia de la compañía y las políticas empresarias en detrimento de las condiciones laborales adecuadas, hacen que la *hegemonía empresaria* sea desafiada y puesta en cuestión.

Aún nos quedan varios interrogantes por resolver y nuevas problemáticas por investigar, pues la industria azucarera por su tradición e historia es muy vasta. Queda pendiente comprender ¿Cuál es lugar de la mujer en el espacio laboral? ¿De qué manera participa en la organización gremial? ¿Qué lugar ocupa la familia? ¿Cuáles son los condicionantes que imprimen las políticas empresarias en ella? ¿De qué manera repercuten las tensiones dentro del colectivo de trabajo en su organización sindical?

Estas son tan sólo algunas de las preguntas que nos quedan por seguir profundizando, pero por sobre todo aún debemos ahondar en ese dejo amargo del azúcar, del control y disciplinamiento dentro y fuera del ingenio.

## Bibliografía

- Basualdo, Eduardo. (2006) “Estudios de historia económica argentina. Desde mediados del siglo XX a la actualidad”. Editorial Siglo XXI. Buenos Aires.
- Basualdo, Victoria (2006) “Complicidad patronal-militar en la última dictadura argentina: Los casos de Acindar, Astarsa, Dálmine Siderca, Ford, Ledesma y Mercedes Benz” En: Revista Engranajes de la Federación de Trabajadores de la Industria y Afines (FETIA), N° 5.
- Battistini Osvaldo (2007) El valor de ser trabajador frente al valor de saber ser. En: 7° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Bs. As.
- Bertaux, Daniel. (1997) Les récits de vie., Paris, Nathan.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loic. (1995) “La práctica de la antropología reflexiva”, En: Respuestas. Por una Antropología Reflexiva. México, Grijalbo.
- Braverman, Harry. (1974), *Trabajo y capital monopolista. La degradación del trabajo en el siglo XX*. Editorial Nuestro Tiempo. México.
- Burawoy, M. (1989). *El consentimiento en la producción*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- Capogrossi, Lorena (2013) “La utilización de las redes sociales como fuente en los estudios sobre el trabajo: apuntes para su abordaje”. En: Reunión de Antropología del Mercosur (RAM-2013), Córdoba.
- Cieza, Daniel. (2011) *Gran empresa y represión. Antecedentes y consecuencias de la represión en el ámbito laboral durante la última dictadura cívico militar*.
- Da Silva Cátela, Ludmila. (2002) *Apagón en el Ingenio-Escraque en el Museo*. En: Del Pino-Jelín, comp. Memorias de la represión, Ed. Siglo XXI.
- Esponda, Alejandra (2011) “De la dictadura a los ´90, y de los ´90 a la dictadura. Legados e impactos sobre la clase trabajadora y sus posibilidades de organización en el lugar de trabajo” En: IV Congreso Internacional de Políticas de la Memoria, Buenos Aires.

- Falcón, Ricardo y Montserrat, Alejandra (2000) “Estado, empresas, trabajadores y sindicatos”. En: Ricardo Falcón (ed.), *Nueva Historia Argentina. Tomo VI: Democracia, conflicto social y renovación de ideas (1916-1930)*, Sudamericana, Buenos Aires.
- Figari, Claudia, (2011) *Hegemonía empresaria, disciplinamiento en el trabajo: aportes desde y para una formación radical*. En: Revista Estudos do Trabalho. Marília, Sao Paulo, Brasil.
- Figari, Claudia, (2012) *El Vapor del diablo: algunas notas reflexivas*. En: Revista Theomai, Buenos Aires, Argentina
- Figari, Claudia; Palermo, Hernán M. (2010), “Producción y reproducción de sentidos en el enclave petrolero de Comodoro Rivadavia, provincia de Chubut”. En: Revista Trabajo N° 6, UAM, México.
- Garriaca. Norma (1999) “Trabajos y trabajadores en la actividad cañera de Tucumán”. En: Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET n° 17, Buenos Aires. Argentina,
- Garriaca; Bidaseca; Mariotti (2001) “Trabajo, migraciones e identidades en tránsito: los zafreros en la actividad cañera tucumana”. En: *Colección Grupos de Trabajo de CLACSO. Grupo de trabajo de Desarrollo rural*. CLACSO, Buenos Aires, Argentina.
- Gaudemar J.P. (1981). “Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo”. En: Robert Castel, Jacques Donselot, Michael Foucault, Jean-Paul Gaudemar, Claude Grignon y Francine Muel (comps), *Espacios de Poder*. La Piqueta, Madrid.
- Giniger, Nuria (2010), ““El ojo del amo engorda al ganado” Estrategias de control y disciplinamiento de la fuerza laboral”. En: Sociedad y Trabajo, N° 16, Santiago del Estero, pp 125-135.
- Giniger, Nuria (2012) *Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica*. Tesis de doctorado Filosofía y Letras, UBA, Buenos Aires.

- Greco, María Gabriela. (2007) Nuevos espacios, nuevos trabajadores. Notas entorno al proceso de surgimiento de un ingenio azucarero. Ciencia y Técnica Administrativa, Buenos Aires, Argentina.
- Guber, Rosana (1991), *El salvaje metropolitano*. Ed. Legasa, Buenos Aires
- Jerez, Omar (2005) “Las distintas percepciones en torno a la ciudad”. En: KAIRÓS, Revista de Temas Sociales, N° 16, Buenos Aires, Argentina.
- Justiniano, María Fernanda (2005) “El poder del azúcar en el poder político salteños finales siglo XIX, principio siglo XX”. Revista *Escuela histórica de la Universidad de humanidades de Salta*, N° 4, Salta, Argentina.
- Kindgard, Adriana M. (2002) “Procesos sociopolíticos nacionales y conflictividad regional. Una mirada alternativa a las formas de acción colectiva en Jujuy en la transición al peronismo”. En: *Entrepasados*, n° 22, Buenos Aires, Argentina.
- Lagos, Marcelo. (1993). “Estructuración de los ingenios azucareros jujeños en el marco regional (1870-1930)”. En: *Jujuy en la Historia. Avances de Investigación. Unidad de investigación en Historia Regional. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNJu. Jujuy. Argentina.*
- Lagos, Marcelo. (1993). “Estructuración de los ingenios azucareros jujeños en el marco regional (1870-1930)”. En: *Jujuy en la Historia. Avances de Investigación. Unidad de investigación en Historia Regional. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNJu.*
- *Ledesma. Una empresa argentina centenaria. 1908-200*, Fundación CEPPA, Buenos Aires. 2008
- Leite Lopes, Sergio. (2011) *El Vapor del Diablo. El trabajo de los obreros del azúcar*. Antropofagia. Buenos Aires.
- Lins Ribeiro. G (2006) *El capital de la esperanza. La experiencia de los trabajadores en la construcción de Brasilia*. Antropofagia. Buenos Aires, Argentina.
- Montes Cató, Juan .S. (2004) *La organización del trabajo en las empresas de telecomunicaciones. Estudio sobre la flexibilidad del trabajo, el control y el*

*conflicto laboral*. Tesis de maestría presentada en la Maestría en Ciencias Sociales del Trabajo, CEA, UBA.

- Neiburg, Federico. (1988) *Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropológica de los obreros del cemento*. Tomo 1 y 2, Centro Editor de América Latina, Buenos Aires, Argentina.
- Neiman, Guillermo (2010) *Estudios sobre la demanda del trabajo en el agro argentino*. Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad, Buenos Aires, Argentina.
- Orlansky, Dora y Makón, Andrea, (2003) “De la sindicalización a la informalidad. Caso Repsol-YPF”. En: 6to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
- Osterman, P. (1988) *Los mercados internos de trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, España.
- Palermo, Hernan. (2012) *Cadenas de Oro Negro en el esplendor y el ocaso de YPF*, Antropofagia. Buenos Aires.
- Presta Susana. (2006) “Formas de cooperación en el marco de una empresa metalúrgica transnacional”. En: Revista Theomai, Estudios sobre Sociedad, Naturaleza y Desarrollo N° 13. Buenos Aires.
- Rivero, Cynthia (2008) *Entre la “comunidad del acero” y la “comunidad de María”*, Antropofagia, Buenos Aires.
- Rockwell, Hélice (1987). *Reflexiones sobre el proceso etnográfico*. Departamento de investigaciones educativas, Centro de investigación y de Estudios Avanzados del IPN, México.
- Rofman, Alejandro (1999). *Las economías regionales a fines del siglo XX. Los circuitos del petróleo, del carbón y del azúcar*, Editorial Planeta, Buenos Aires, Argentina.
- Salvia, Agustín 1997 “Crisis y reestructuración de complejos mineros: estudio de dos sistemas regionales patagónicos”. En: Salvia, A. Y Panaia M. (comp.), *La Patagonia Privatizada*. Colección CEA – CBC, Bs. As.

- Siviero, Fernando (2001) “Trabajadores del sistema. Agro-azucareros tucumanos. Una visión desde el debate “Trabajadores nuevos- trabajadores viejos””. En: 5to Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET, Buenos Aires, Argentina.
- Soul, Julia (2010), *Las relaciones de clase y la construcción de una comunidad de fábrica en la ex – SOMISA*, Tesis de Doctorado en Humanidades mención en Antropología, Universidad de Rosario.
- Suriano, Juan (2000) “Introducción: una aproximación a la definición de la cuestión social en Argentina”, En: *La cuestión social en Argentina, 1870-1943*, La Colmena, Buenos Aires.
- Zaida Lobato, Mirta (2000) "Los trabajadores en la era del 'progreso'". En: *Nueva Historia Argentina. El progreso, la modernización y sus límites (1880- 1916)*. Sudamericana. Barcelona.