

Empresas públicas, movimiento obrero
e innovación política:
el caso Guayana

Luis Salamanca

INTRODUCCION

En las elecciones regionales de 1989 ocurrió en el Estado Bolívar un cambio político bastante significativo, toda vez que una fuerza política de origen obrero, logró desplazar del poder a los dos principales partidos del país. Ello significa en otros términos, la ruptura del bipartidismo electoral que se había consolidado a nivel nacional desde los años setenta. Ese cambio a su vez, constituye la cristalización de una experiencia sociopolítica iniciada por un grupo de obreros e intelectuales en 1971, con el propósito de crear un nuevo tipo de organización de masas, alejada tanto de los esquemas de la izquierda como de los esquemas populistas de centro-izquierda. Asimismo, esta fuerza se organizó en una de las empresas públicas más importantes del país: SIDOR, y desde allí se planteó la búsqueda de una nueva metodología para el tratamiento de los asuntos laborales, así como la búsqueda de una nueva perspectiva de la representación obrera.

Combinando características de movimiento social y partido político, esto es, actuando tanto en la lucha social como en la lucha electoral, de lo cual parece haber surgido una suerte de movimiento-partido, los obreros de Matancero terminaron convirtiéndose a través de 20 años en una alternativa social, en primer lugar, debido a su trabajo en el área laboral, y en segundo lugar, en una alternativa política regional, inaugurando el camino de la regionalización y descentralización políticas, mucho antes que el tema ingresara en la agenda nacional. Revisar este proceso desde su origen, es el objetivo de este artículo.

1. ANTECEDENTES DEL FENOMENO CAUSA R

A partir de 1989, la empresa Siderúrgica del Orinoco (SIDOR) ha comenzado a moverse en un nuevo entorno político con características diferentes al entorno tradicional. Nuevas realidades políticas han surgido del proceso de descentralización política de Estado venezolano y de la creación de los nuevos poderes regionales, factores todos que han abierto escenarios políticos inéditos, y que cambian dramáticamente el entorno en el cual se había movido no sólo SIDOR, sino también, el resto

de los grupos políticos y sociales que hacen vida en Ciudad Guayana. Con el cambio de la correlación de fuerzas políticas en el Estado Bolívar y el traspaso del poder regional a manos de una fuerza política completamente ajena al *stablishment* guayanés y nacional, el entorno político de SIDOR, deja de funcionar según las claves convencionales de acción política, para funcionar según un nuevo patrón de relaciones cuyas características más relevantes están aún en formación, y a las cuales pretendemos detectar en este trabajo.

En efecto, el triunfo electoral de la CAUSA R en las elecciones regionales de 1989, viene a ser el corolario de una larga trayectoria social de un grupo de hombres que comenzó con la edición de un periódico (*Matancero*), que posteriormente deviene en un grupo sindical, pasando después a controlar el sindicato de mayor concentración obrera del país hasta terminar siendo una opción política regional, alzándose con la Gobernación del Estado Bolívar. En ese sentido, la historia de SIDOR en los años 70 y 80, es de alguna manera, la historia del ascenso político-sindical de la CAUSA R, no sólo dentro de la empresa, sino en la ciudad y posteriormente a nivel estatal. En la actualidad forma parte de la trama de poderes de la región (hecho muy importante porque implica una alta dosis de institucionalización de la que fuera una fuerza política extraña al sistema) donde la correlación de poder está marcada por el peso de una institución (CVG) con características de suprapoder, por partidos políticos de fuerte arraigo popular como Acción Democrática (el cual pese a ser desplazado de la gobernación y algunas alcaldías, mantiene su hegemonía electoral) y COPEI, junto a otras fuerzas políticas de menor relevancia como el MAS y un nutrido grupo de pequeñas organizaciones de izquierda, a todo lo cual hay que añadir importantes gremios de profesionales como el Movimiento Antonio José de Sucre (prácticamente extinguido), las recientemente constituidas Asociaciones vecinales, cuyo desigual desarrollo y ambiguo papel parecen estarlas convirtiendo en la nueva forma de vida del paternalismo y del clientelismo.

Estos elementos dan al ambiente político guayanés un carácter poco convencional dentro de la política nacional, por cuanto, una fuerza de tipo regional, no nacional, logra romper la polarización electoral que AD y COPEI habían establecido desde 1973 a nivel estatal, dando al traste además con la esperanza del Movimiento Al Socialismo, de romper el bipartidismo a nivel nacional. Ciertamente el rasgo más importante del fenómeno CAUSA R es el de su inserción regional, no dependiente de algún centro ajeno a la zona del hierro.

En ese sentido, la CAUSA R ha obtenido utilidad política de haber sido una fuerza regional, enclavada en la ciudad más desarrollada y poblada del Estado Bolívar, mucho antes de la puesta en marcha del proceso de descentralización del sistema democrático. Con este paso los sistemas políticos regionales han cobrado vida propia provocando la ampliación de la competencia política y con ella, la posibilidad de nuevas dinámicas políticas. Si SIDOR ha sido siempre en la historia guayanesa, centro fundamental de disputas laborales y políticas, pero en el marco de lo que podemos llamar un esquema convencional de confrontación política dentro del cual el papel del gobierno es impedir que la oposición gane las elecciones ("la oposición entorpece la acción del gobierno"), mientras que el papel de la oposición es ganar como sea el gobierno e impedir que el gobierno repita ("la labor del gobierno es nula") en adelante con la nueva configuración del espacio político regional, no hay duda que SIDOR continuará siendo uno de los ejes fundamentales de la vida política local. En ese sentido SIDOR debe estar consciente que se mueve, no sólo en un nuevo, sino también más intenso entorno político al cual debe ajustarse, previa una adecuada comprensión del mismo. Para comprender cómo se llega a esta nueva realidad política es imprescindible conocer la evolución de la dinámica política de la zona, y para ello tomaremos la trayectoria de la CAUSA R como el hilo conductor a partir del cual analizaremos el entorno político actual.

2. LA TRAYECTORIA DE MATANCERO-CAUSA R: O LA BUSQUEDA DE UN NUEVO MODELO DE RELACION SIDOR-MOVIMIENTO OBRERO

El fenómeno político-sindical que constituye la CAUSA R en Ciudad Guayana, comenzó hacia el año de 1973 en un ambiente altamente conflictivo en Ciudad Guayana, foco principal del cual era la empresa siderúrgica. SIDOR había sido sacudida por una ola de conflictos, paros y huelgas desde finales de 1969, que continuó en 1970 y concluiría en 1971 cuando se produce el más famoso conflicto obrero-empresarial en la historia de SIDOR que culminó con la expulsión de 514 trabajadores. La ola huelgaria en SIDOR llegó a tener repercusiones nacionales, hasta el punto de que el gobierno del doctor Rafel Caldera envió una Comisión Interministerial (formada por cinco Ministerios) para tratar de detectar las causas de la ola de conflictividad laboral en la zona del hierro. Según información aportada por dicha Comisión, aparecida en la prensa de la zona, parte de las causas que explican la intensidad del conflicto obrero estaban en el estancamiento económico que SIDOR había venido sufriendo desde finales de los sesenta y que afectó su capacidad

de absorción de mano de obra. La población obrera había crecido a su vez dado el fuerte proceso migratorio que se estaba produciendo hacia Guayana desde los Estados orientales. Asimismo, operaban como causas de la conflictividad laboral las pésimas condiciones de seguridad industrial y social de los obreros de la zona, en particular de los trabajadores siderúrgicos. Según cálculos de la época, mientras la población venezolana tenía una expectativa de vida de 65 años, un trabajador siderúrgico tenía una expectativa de vida de 45 años. La situación dentro de SIDOR se hacía aún más tensa debido al incumplimiento del contrato colectivo y de los acuerdos contraídos por la empresa para suspender la huelga de diciembre de 1969 (Véase *El Expreso*, 27-1-70).

Asimismo, otro factor de perturbación y tensión laboral, lo constituía el hecho curioso de que la junta directiva de SIDOR no tenía su sede en Ciudad Guayana, sino en Caracas, lo cual producía irritación no sólo a los trabajadores, sino a la sociedad guayanesa, debido a los altos costos que ello suponía para la empresa, mientras la situación de los trabajadores era bastante precaria. El malestar de los trabajadores del Estado se acentuaba gracias al efecto de demostración que producían las condiciones socioeconómicas que las trasnacionales del hierro (Orinoco Mining Company y la Iron Mines) daban a sus trabajadores.

En este contexto, la representación sindical estaba fraccionada en dos sindicatos que se disputaban el control de los trabajadores: SUTRAMETAL y ATISS, siendo este último el de mayor reconocimiento institucional. Pese a la existencia de estos dos sindicatos, grupos de trabajadores recurrían a la acción directa y espontánea, protestando por diversas situaciones que generalmente tenían que ver con las condiciones de trabajo y de vida. La situación no era diferente en las otras empresas de la zona. CADAFE, LUMUS, ALCASA, etc., eran sacudidas cada cierto tiempo por conflictos. La tasa de desempleo a comienzos de los 70 en Guayana era del 2 por ciento (información aparecida en *El Expreso*, 20-1-70).

2.1. Matancero: un "nuevo" enfoque de los problemas laborales

El experimento de lo que posteriormente sería la CAUSA R comenzó en Ciudad Guayana a raíz del encuentro de un joven perito electricista (Andrés Velásquez) que ingresó a SIDOR en 1973, como trabajador en la zona de los muelles, con un compañero de lucha de nombre Alfredo Maneiro (presumimos que se trata de Pablo Medina) que había sido enviado desde Caracas a incorporarse como obrero en SIDOR con el

objetivo, todavía no claro, de construir una organización obrera. Constituyen un periódico llamado *Matancero*. El periódico constituía la punta de lanza en el medio obrero, de un proyecto ideado por Alfredo Maneiro, Pablo Medina y otros, para crear un nuevo tipo de organización política de izquierda que aspiraba a resolver el que por entonces era el problema fundamental de la izquierda a nivel internacional y nacional: el asunto de cómo constituir un nuevo tipo de vanguardia revolucionaria distinta del viejo modelo de los partidos comunistas. Alfredo Maneiro venía de una larga trayectoria política de izquierda. Había sido miembro del Partido Comunista Venezolano (PCV) y Comandante guerrillero del Frente "Manuel Ponte Rodríguez". En 1971 se separa del PCV con el grupo que fundó el Movimiento Al Socialismo (MAS) dentro del cual le fue ofrecido un cargo como miembro del Comité Central, al cual renuncia en el mismo Congreso. Se dedica entonces a organizar una referencia política propia, la cual se plantea como la articulación de diferentes organizaciones de acción social localizadas a diversos niveles. A nivel universitario se crea el PRAG-UCV; a nivel urbano se constituye PRO-CATIA; a nivel obrero se funda MATANCERO dentro de SIDOR en Ciudad Guayana, zona que es visualizada como el foco de concentración industrial más importante del país, y por ende, lugar privilegiado para intentar la construcción de la vanguardia obrera del movimiento de los trabajadores de Venezuela. Todavía no existía la CAUSA R.

Maneiro estaba muy impactado por los cambios que en la lucha social habían introducido la revuelta estudiantil de los sesenta, y en general por los movimientos de contracultura que no sólo atacaban a la sociedad capitalista por alienante y represiva, sino que atacaban igualmente a los movimientos de izquierda por no haber podido plantear un modelo de la sociedad realmente alternativo. La idea de Maneiro era armar una vanguardia desde la base misma donde se mueve el liderazgo popular y no desde arriba como según él, lo había intentado la izquierda desde siempre. Por ello escogieron hacia 1972 fundar las organizaciones señaladas. A SIDOR enviaron a uno del grupo con el encargo de comenzar esa tarea en el seno de la clase obrera. En los tres casos se comenzó con un periódico. Sin embargo, estaban conscientes de que la lucha social no debía ser sacrificada en función de la inalterabilidad ideológica, sino que de ser necesario prescindir de la pureza ideológica en función de avanzar en la práctica se hacía. En concreto, en SIDOR, el problema de la vanguardia política a pesar de toda su importancia podía ser desplazado por otros hechos más urgentes para los trabajadores como el de la condición obrera del sidorista. Esto es importante tenerlo presente,

porque de aquí surge lo que con el tiempo será una característica de la CAUSA R: la poca preocupación por las definiciones ideológicas oficiales, por considerar más útil para la lucha social la inexistencia de lo que ellos mismos han llamado "techos ideológicos". Sin embargo, esto los ha llevado a una suerte de temor por las definiciones y a un no oculto regusto por la ambigüedad conceptual: "No somos ni chicha ni limonada, somos jugo de frutas criollas". La poca preocupación por las definiciones ideológicas puede verse como la asunción no concientizada, de un principio de flexibilidad ideológica, que no obstante no los exime de la ambigüedad y la indefinición.

La CAUSA R se crea finalmente en 1973 como la síntesis de las organizaciones señaladas. Ello significó que el grupo que editaba *Matancero*, pasara a llamarse con el tiempo MATANCERO-CAUSA R. En ese contexto ocurrió el encuentro señalado arriba entre Andrés Velásquez y Pablo Medina, quien suponemos fue el enviado de Maneiro.

La labor del grupo durante los años 73-74, giró en torno a la elaboración del periódico. En noviembre de 1974 se produce la incursión electoral de Matancero en las elecciones sindicales. Por este tiempo se produce el primer contacto entre Andrés Velásquez y Alfredo Maneiro. La Causa R encaja en este momento en una agrupación de tipo izquierdista, no sólo por los hombres que la formaban sino también por sus planteamientos, aunque intentando desarrollar una nueva manera de hacer las cosas. Al interior de SIDOR, la labor de los activistas de Matancero, consistía en denunciar las condiciones obreras y la ineficiencia del sindicalismo vigente en la defensa de los intereses de los trabajadores. Desde entonces desarrollaron una metodología de aproximación y tratamiento de los problemas laborales consistente en conocer la situación personal del trabajador independientemente de su parcialización política. Se interesaban por saber cómo se sentía en el desarrollo de su tarea, en particular, cuán seguros se sentían en cuanto a las condiciones físicas de trabajo. Desde entonces la temática de la seguridad industrial ha sido pivotal en el crecimiento de la fuerza de Matancero, aunque este tema ya había sido planteado con anterioridad. Igualmente se interesaron por el tipo de trato que los supervisores daban a los trabajadores. Al lado de este tratamiento de la cuestión sindical, desarrollan una labor de reclutamiento y formación política, que termina creando un grupo permanente de acción sindical.

Desde entonces Matancero-Causa R estará asociado a una manera de hacer las cosas que es interesante destacar y es lo que llamamos el nuevo enfoque en el tratamiento de la cuestión laboral. En primer lugar,

la detección de problemas concretos que afecten cotidianamente tanto a grandes grupos de trabajadores como a grupos reducidos de obreros. En segundo lugar, el tratamiento legal a fondo de esos problemas, usando todas las instancias jurídicas para su planteamiento y solución. En tercer lugar, el tratamiento despartidizado y en lo posible personalizado de los problemas laborales: se trata a todos los obreros por igual, independientemente de su orientación política (Presunción que nos fuera confirmada por el Gerente de Relaciones Industriales). En cuarto lugar, fuerte capacidad de negociación con la empresa que los hace difíciles de convencer en la mesa de negociaciones, gracias al manejo documentado de la problemática obrera. En quinto lugar, renuncia a cualquier tipo de compensación salarial por parte de la empresa en las discusiones colectivas. La muestra más notable de este comportamiento es el rechazo al cobro de las costas sindicales. En sexto lugar, permanente contacto y comunicación con las bases obreras especialmente en épocas no electorales. En relación con este punto es de destacar cómo Andrés Velásquez institucionalizó la reunión semanal que tiene en el portón tres desde 1974, y que sigue vigente hoy día en su calidad de Gobernador del Estado Bolívar. En séptimo lugar, Matancero-Causa R ha mostrado desde siempre un apego institucional elevado. Nunca ha jugado a la creación de instituciones paralelas. Ha sido pro institucional, incluso en las situaciones más adversas como cuando fue intervenido SUTISS en 1981 y los dirigentes de Matancero fueron convocados al trabajo como obreros comunes.

En base a esta forma de operar se fue constituyendo un estilo de trabajo sindical cuyo norte fundamental era el de defender y mejorar las condiciones sociales de los trabajadores, no sólo dentro de SIDOR, sino también a nivel urbano, puesto que con el tiempo, como veremos más adelante, la Causa R llegó a trascender los límites de la fábrica, llevando al sindicato al sitio de resguardo del trabajador, lo cual lo llevó a involucrarse en la problemática urbana y municipal, generando una suerte de sindicalismo urbano. Muy pronto Andrés Velásquez en primer lugar, y luego Matancero, tendrían no pocos enfrentamientos con la empresa siderúrgica, la cual desarrollaría también una metodología para el tratamiento de la cuestión Matancero, la cual describiremos más adelante. De esta forma, la acción matancericista fue echando raíces y ganando espacio dentro de SIDOR. De particular importancia en este ascenso fue el uso intenso del "portón".

El portón es el sitio donde los trabajadores toman el autobús o para irse a sus casas, o lo dejan para incorporarse al trabajo. El descubrimien-

to del portón ocurrió en la oportunidad que Velásquez se dirigió por primera vez a los trabajadores, para denunciar algunas situaciones que afectaban a los trabajadores y fue maltratado por un vigilante. Desde entonces se le asocia con el "incidente del portón", puesto que Velásquez convirtió el portón en un punto de reunión semanal con los obreros en donde informaba a los trabajadores y recogía sus opiniones sobre distintos problemas. En ese escenario se congregaban alrededor de 7.000 trabajadores. Con el tiempo, el portón se convirtió en el símbolo de Matancero, hasta el punto que en las primeras elecciones sindicales en las cuales participó, Velásquez fue bautizado como el "bocón del portón", el "líder del portón". Un rasgo importante de ese liderazgo del portón, es que el contacto con los trabajadores ocurría no sólo en períodos electorales, sino también postelectorales, lo cual marcó un deslinde con el resto del liderazgo sindical, acostumbrado a usar esporádicamente el portón, en especial en ocasiones electorales. Matancero impuso el uso del portón tanto como sindicato como cuando fueron simples obreros.

Un elemento que ha hecho de la carrera de Matancero un ascenso político permanente, es que ha estado asociado al éxito sindical y político con regularidad. Durante los años setenta obtienen una serie de triunfos tanto electorales como laborales. De especial importancia fueron los éxitos obtenidos inmediatamente después del despido de los 514 trabajadores en 1971: los conflictos con la empresa de limpieza y mantenimiento "Tacarigua", para que sus obreros disfrutaran de las mismas condiciones contractuales de los obreros de SIDOR, y el conflicto con una empresa transportista encargada de trasladar a los trabajadores. Igualmente lanzaron una campaña jurídica en escala nacional en 1974, por la definición del salario que trascendió el marco de la empresa y llegó hasta la Corte Suprema de Justicia.

Igualmente a nivel sindical obtiene muchos éxitos. En las elecciones sindicales de 1974, las primeras en las que participa Matancero, obtienen un puesto en la Junta Directiva del ya unificado sindicato de los trabajadores siderúrgicos (SUTISS). Y desde entonces hasta las elecciones de noviembre de 1979, en cinco años, logran desarrollar una labor sindical que les permite desplazar a todas las fuerzas políticas que habían dominado al sindicato en los años setenta: MAS, AD y COPEI. En efecto, en 1979 logran una abrumadora mayoría obteniendo ocho (8) puestos en una Junta Directiva de once (11) miembros. La clave de este triunfo está no sólo en la labor reivindicativa desarrollada, sino en el énfasis puesto en su carácter de movimiento social (es bueno recordar que por

esta época no estaba de moda la temática movimiento social), es decir, una acción colectiva, no institucionalizada, que busca provocar cambios en las instituciones que rigen la vida social, *versus* los partidos políticos, altamente institucionalizados, desligados de las bases obreras, etc. La consigna de Matancero en las elecciones fue: "En SUTISS siempre han gobernado los partidos, ahora le toca a la clase obrera".

2.2. *La difícil ubicación ideológica de Matancero-Causa R*

En la medida que Matancero-Causa R se ha venido involucrando exitosamente en la lucha obrera y política, dando respuestas concretas a problemas concretos, prácticamente en forma convencionalmente desideologizada, se acentuó su despreocupación por las definiciones ideológicas. Captar este rasgo es de vital importancia a los efectos de evaluar adecuadamente el significado actual de la política de la Causa R. Del grupo inicial que pretendía formar la vanguardia revolucionaria de la clase obrera, se pasó a un movimiento social obrero que apelaba a todos los mecanismos del sistema, sobre todo los legales, para modificar las condiciones de la vida obrera, y de esta condición evolucionó a un partido político regional inserto en la competencia electoral. En ese tránsito ha sido acusado de "obrerista", por su énfasis en la cuestión obrera, y por no tomar en cuenta o plantearse temáticas tan importantes como la lucha por el socialismo, la preparación de las condiciones para la revolución anticapitalista. Cualquier análisis que se hiciera de la Causa R en 1974, tenía que concluir obligatoriamente, que esta organización tenía como propósito fundamental, la superación del capitalismo mediante la lucha de clases. Cualquier análisis ideológico de la Causa R en la actualidad, llegará a la conclusión de que este planteamiento ya no aparece más en la agenda ideológica de la organización. En todo caso conseguirá una serie de entuertos lingüísticos que al ser aclarados va apareciendo una propuesta política nada anticapitalista ni antidemocrática, sino un discurso guiado por la idea de la profundización de la democracia, por la necesidad de extender los límites de los espacios democráticos.

Lo que decimos queda claramente expresado en una entrevista realizada a Alfredo Maneiro en 1981. Maneiro decía que no era de izquierda, pero que se sentía más izquierdista que aquellos que en Venezuela se proclamaban como tal. Maneiro se sentía de una izquierda que no existía. Le parecía que definirse como tal era cubrirse con una etiqueta insustancial. La única ideología que estaba dispuesto a defender era la democrática, pero tal como la había definido Carlos Marx en

el Manifiesto Comunista. Pero como es sabido, para Marx el problema de la democracia no era el de la ampliación de los espacios democráticos, la cual es una prédica actual, sino el de que la clase obrera, la que consideraba la mayoría, tomara el poder. La toma del poder por la clase obrera constituía la democracia en sentido estricto por ser ella, el sector social más numeroso. Hoy en día la lucha por la ampliación de la democracia no es una lucha exclusiva de la clase obrera, sino que es una lucha llevada adelante en forma fragmentaria por diferentes expresiones de la sociedad civil que no son precisamente obreros. Diera la impresión de que la Causa R estuviera en vías de asumir este último planteamiento en forma consistente, dado el hecho de que ya no es un sindicato que gobierna para la clase obrera exclusivamente, sino que tienen en sus manos el poder formal en un espacio social, que demanda un gobierno para todos y no para una sola clase. Por lo demás en lo que lleva de período, es bastante evidente que Andrés Velásquez no está haciendo un gobierno clasista. En síntesis, la Causa R ya no es el grupo de izquierdistas de 1974, sino un movimiento democratizador al cual le quedan por aclarar algunos aspectos de su proyecto democratizador, sobre todo para que sintonice con una interesante tendencia democratizadora que viene operando en Venezuela desde los años setenta, la cual se ha venido expresando en algunos movimientos sociales de nuevo tipo, frente a los cuales la Causa R no parece tener una política definida.

Un elemento importante que incide en la situación ideológica de la Causa R es el hecho de que el voto en Venezuela no está condicionado ni por la posición de clase ni por la ideología, esto permite que un partido obrero, puede presentarse como la oferta electoral de la clase obrera, sin perder votos, o más bien, ganando votos en otros sectores sociales, como la clase media, o en los llamados sectores populares.

En cualquier caso, la evolución del sistema político venezolano en los últimos años hacia la desideologización, coadyuva en la estabilización del mensaje de la Causa R en torno a la profundización de la democracia. Pero estas apreciaciones no deben hacernos perder de vista que lo que distingue a la Causa R no es la perspectiva ideológica de sus militantes, sino su condición de fuerza de lucha social, que ha venido ocupando espacios dejados vacíos por los partidos políticos sumamente divorciados de la lucha social. En ese sentido, la Causa R ha logrado articular una imagen de movimiento-partido que le permite manejarse tanto en la dimensión de la lucha y la movilización social, como en la competencia electoral. En otras palabras, una fuerza que por su carácter de

movimiento-partido, puede moverse tanto en lo institucional como en lo extrainstitucional.

2.3. *La conquista de SUTISS y la proyección nacional de la Causa R*

El triunfo de Matancero en SUTISS se constituyó en el éxito más importante de la Causa R en toda su historia. Las otras experiencias locales no tuvieron el impulso necesario y tendieron al estancamiento. A partir de entonces, la Causa R se convirtió en un fenómeno guayanés. Si bien ha intentado extender su influencia a otros Estados, su presencia en ellos sigue siendo escasa, tal como quedó reflejado en las elecciones de 1989. Y ello alude a un problema capital que tiene una eventual expansión nacional de la organización: la carencia del tipo de liderazgo desarrollado en Guayana es un serio obstáculo a su conversión en una fuerza nacional.

Una vez establecido el liderazgo social en el seno obrero (SIDOR posee el mayor número de obreros concentrados a nivel nacional), la Causa R comenzó a mirar hacia el país. Ya en 1977 habían planteado a la izquierda venezolana la idea de convertir las elecciones nacionales de 1978 en las primarias de la izquierda: de los cuatro candidatos presidenciales de la izquierda, el que obtuviera más votos se convertiría de inmediato en el candidato nacional de la misma para las elecciones de 1983. Tal propuesta no contó con el apoyo de ninguna de las fuerzas a las cuales estaba dirigido el mensaje. Formalmente la Causa R no era aún un partido político. Era como ya hemos señalado, una organización que articulaba movimientos sectoriales. Es en agosto de 1978 cuando obtiene su legalización como partido político regional en el Estado Bolívar y el Distrito Federal, para participar con candidatos propios a los cuerpos deliberantes. Los resultados electorales de 1978 le permitieron a Matancero-Causa R colocarse en el cuarto lugar en el Estado con el 2.95 por ciento. Tales alcances tuvieron su principal afluente en la votación obtenida en el Distrito Caroní, en donde obtuvieron cinco mil votos, quedando a 400 votos de la alianza MAS-EPA, pero en los sectores de alta concentración obrera y popular como San Félix, obtuvo el tercer lugar. Es importante hacer notar que la participación de Matancero-Causa R en las elecciones de 1978 fue precedida de una discusión acerca de la utilización de este mecanismo del sistema al cual no le tenían mucho afecto. Pero lo más significativo es la perspectiva sindical y urbana con que asumieron dicha participación. Ciertamente no era un partido político el que buscaba los votos, sino un sindicato de

obreros el que pedía el apoyo del electorado. Una vez que ganan el sindicato, esta conducta se refuerza, por cuanto SUTISS dirigido por Matancero se involucraba en los asuntos municipales, sobre todo en aquellas zonas de residencia obrera. Estaban así extendiendo el sindicato a lo urbano, creando una suerte de sindicalismo urbano.

En medio de este ascenso electoral regional, vendría la victoria en SUTISS. Y ambos resultados, uno en el área sindical y el otro en un área más amplia, de alcance urbano, hicieron aparecer la idea de construir un partido popular, no exclusivamente obrero. Sin embargo, esta temática no ha sido muy desarrollada posteriormente. Al mismo tiempo, en el discurso de instalación de la recientemente electa Junta Directiva del sindicato, Andrés Velásquez proclamó el nacimiento del "Nuevo Sindicalismo", corriente que tampoco ha sido muy definida, siguiendo quizás la tradición de la Causa R de pocas definiciones y mucha práctica. En términos de acción práctica, el Nuevo Sindicalismo, se distingue del "viejo", en una condena al sindicalismo burocratizado de la CTV, una crítica muy fuerte a ciertos modos de acción sindical no muy apegados a criterios éticos y una mayor eficiencia reivindicativa.

A comienzos de la década de los ochenta, se produce un acercamiento entre el ideólogo de la Causa R, Alfredo Maneiro y la Revista *Resumen* editada por Jorge Olavarría. La coincidencia se produce en la ocasión en que la revista había elaborado una serie de reportajes atacando reiteradamente a las oligarquías sindicales por corruptas. La Causa R es objeto de un número especial de *Resumen* que le dedica la portada. Comienza a sonar a nivel nacional. Se le invita a programas de televisión, se le menciona en columnas de opinión y análisis políticos. El 29-10-80 Maneiro declara en *El Diario de Caracas*: "Más allá de la izquierda es donde está la solución".

2.4. *La intervención de SUTISS acentúa la proyección nacional de Matancero-Causa R*

La intervención de SUTISS por la CTV termina convirtiendo a la Causa R, y sobre todo a Andrés Velásquez, en un tema nacional. Coparon la opinión pública tanto regional como nacional. Desde el mismo momento de la toma de posesión de la nueva directiva del sindicato, las relaciones entre Matancero con las fuerzas derrotadas fueron tensas y conflictivas; puede decirse, que la existencia de uno negaba la existencia del otro. Al acto de instalación no asistieron las instituciones sindicales que rigen la vida sindical, tanto en escala regional como nacional: Federación de

Trabajadores Metalúrgicos (FETRAMETAL), Federación de Trabajadores del Estado Bolívar (FETRABOLIVAR) y la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV).

La intervención de SUTISS fue la culminación de un proceso articulado en torno a tres variables fundamentales: por una parte, la búsqueda de Matancero como fuerza mayoritaria dentro del sindicato, de lograr el control de la discusión y elaboración del nuevo contrato colectivo; por otra parte, la resistencia de las fuerzas sindicales desplazadas, a dejar en manos de Matancero-Causa R la discusión del contrato, y aún más, la resistencia a perder el poder de discusión real, una vez perdido el poder formal; y en tercer lugar, lo que podemos llamar la perspectiva y la metodología de SIDOR para tratar con los activistas de Matancero, a los cuales consideraban ultraizquierdistas. Para SIDOR, Matancero era un problema vital a resolver. En realidad el comportamiento de SIDOR con el sindicato siempre había estado presidido por una muy mala comunicación y una escasa pro actividad. Había desarrollado una actitud agresiva contra Matancero, al cual quería erradicar o neutralizar con diversos tipos de medidas: traslados dentro de la planta, despidos, etc. A SIDOR le resultaba muy difícil acordarse con Matancero, al que consideraba una fuerza incendiaria, apocalíptica. Se llegó a pensar, incluso, que de ganar el sindicato, SIDOR se vería desestabilizada por Matancero. En ningún momento se llegó a pensar que esta fuerza sindical pudiera ser un elemento constructivo, modernizador de las relaciones laborales y de las relaciones con la empresa, por la vía de un tipo de acción sindical distinto al tradicional, en cuestiones tan importantes como el establecimiento de unas claras reglas de juego, objetivas, rigurosas. Los hechos han mostrado con posterioridad, que la Causa R no fue la amenaza que SIDOR y el resto de las fuerzas políticas pensaron que llegaría a ser. El proceso de reconversión de SIDOR en curso, ha sido una coyuntura importantísima para comprobar y experimentar el nuevo enfoque sindical. (Sobre este punto volveremos más adelante).

En ese contexto de incomunicación entre SIDOR y Matancero, a lo que se sumaba la resistencia de las fuerzas sindicales desplazadas, se produce la intervención del sindicato, proceso cuya descripción es de sumo interés en orden a la formulación de estrategias comunicacionales para futuras discusiones contractuales. Brevemente expuesto el proceso de intervención ocurrió de la manera siguiente: SUTISS presenta un proyecto de contrato colectivo, que según la ley debe discutirse en tres meses, con posibilidad de dos meses de prórroga. Si en ese lapso no hay acuerdo se nombra una comisión de Alto Nivel conformada por una represen-

tación del Ejecutivo Nacional, otra del Ministerio del Trabajo y una representación obrera. De esta comisión debe salir la decisión final respecto al contrato colectivo. SIDOR se toma tres meses para responder la propuesta de contrato del sindicato, en el cual se solicitaba un aumento salarial de 40 bolívares. La contraoferta de SIDOR fue de 1,50 bolívares. La segunda propuesta de SIDOR se produce a los dos meses. FETRAMETAL, federación nacional que agrupa a los sindicatos del área metalúrgica, había estado por su parte elaborando y discutiendo, según se cuenta, con funcionarios de SIDOR, otro proyecto de contrato que presentaría por su cuenta, paralelamente al del sindicato, en noviembre de 1981. Según el propio Andrés Velásquez, José Angel Mollegas, Presidente de Fetrametal, le ofreció 460.000, 00 bolívares para que desistiera de seguir discutiendo el contrato. Posteriormente, Fetrametal decide hacer un referéndum para consultar a los trabajadores en torno a si estaban de acuerdo con ir a la huelga (la cual era la última carta de Matancero) o si preferían firmar el contrato que proponía Fetrametal. El referéndum se implementa y según Fetrametal fueron a votar 4.000 trabajadores, mientras que para la Causa R sólo votaron 92 obreros. Inmediatamente intervienen el sindicato conjuntamente la CTV, Fetrametal y los partidos políticos AD, MAS, COPEI, nombran una Junta Interventora presidida por Ildefonso Díaz, quien a la sazón era miembro del Directorio de SIDOR. Durante un tiempo funcionaron dos directivas: la de la Junta Interventora y la de SUTISS. Un día el Presidente de SIDOR, Guillermo Briceño, clausuró con soldadura la entrada al sindicato y llamó a trabajar a los dirigentes sindicales de Matancero, y contrariamente a lo que todo el mundo esperaba —un llamado a huelga por parte de éstos— los activistas de Matancero volvieron al trabajo. Siguieron funcionando como dirigentes sindicales sin sindicato, o como un sindicato sin sede, hasta que finalmente fueron despedidos por la empresa. La decisión de los matanceros de volver al trabajo fue otro inteligente golpe de publicidad política, que no hizo otra cosa que, fortalecer la imagen de este pequeño grupo enfrentado a una trama de poderes sindical-estatal. La intervención duró 5 años y durante todo este tiempo, la Causa R siguió creciendo como fuerza política regional, en tanto que con el paso del tiempo, fue quedando establecida la injusticia que se había cometido, hasta el punto que el por entonces Presidente de la CTV, Juan José Delpino, consideraba como antidemocrática la situación del sindicato siderúrgico, y gracias a su insistencia se llama a elecciones nuevamente, obteniendo Matancero-Causa R de nuevo una abrumadora victoria con Víctor Moreno a la cabeza.

Entre tanto Andrés Velásquez había pasado a un plano nacional. Por otra parte, la Causa R avanzaba a pasos agigantados como fuerza política regional, ya más delineado como partido, pero sin perder su condición de movimiento social. En las elecciones nacionales de 1983, Velásquez se convierte en el candidato presidencial emergente de la Causa R, una vez que Jorge Olavarría renuncia a una candidatura cuyo diseñador había sido Alfredo Maneiro, pero una vez fallecido éste, las relaciones entre Olavarría y la Causa R se hicieron absolutamente insoportables, abriendo el cauce a la oposición que sólo Maneiro vivo podría mantener cerrado. En este nuevo rol Velásquez casi obtiene la diputación al Congreso Nacional. A nivel de la Asamblea Legislativa del Estado obtienen dos representantes. Pero en donde es asombroso el avance de la Causa R es su ascenso al tercer lugar en votación en el Estado, superando por un amplio margen a la que se había convertido en la tercera pata del sistema político nacional: el MAS. Mientras que este partido a nivel nacional continuaba su desinfe y se colocaba en un lejano cuarto lugar con el 3.7 por ciento, la Causa R obtenía el 8 por ciento de los votos a nivel regional. Mientras AD había obtenido el más alto porcentaje en el Estado con un 61.2 por ciento y COPEI sufría un desinfe bastante acentuado al pasar de un 30 por ciento en 1978 a un 17.3 por ciento en el 83. La diferencia entre el voto para Andrés Velásquez como candidato y el voto para la Causa R, muestra que el electorado está más atraído por una fuerza regional, que por un candidato nacional. En las elecciones de 1980 el ascenso político continúa. A nivel nacional obtienen el 2 por ciento de los votos con lo cual alcanzan una fuerza parlamentaria de tres miembros, desplazando a "Nueva Generación Democrática" del cuarto lugar. A nivel regional continúa el ascenso manteniendo su tercer lugar, con un 13 por ciento, COPEI mejora su desempeño del 83 pasando a un 23.5 por ciento, AD se mantiene como fuerza fundamental en lo electoral, mientras que un nuevo fenómeno regional surge, en realidad un doble fenómeno, por cuanto el MAS aun con la alianza del MIR, es desplazado del cuarto lugar por una fuerza política exótica en la política nacional (el grupo ORA), que dado el avance de los grupos religiosos protestantes en América Latina, pudiera ser aún más significativa en el futuro. Con estos resultados el MAS, partido que en la década de los setenta fue una fuerza notoria en lo sindical, queda prácticamente desaparecido de la escena política del Estado, de Ciudad Guayana y sindicalmente ha perdido toda relevancia.

2.5. 1989: *La Causa R se convierte en el poder formal del Estado*

En efecto, las primeras elecciones regionales del período democrático son ganadas por la Causa R, superando a AD, COPEI y MAS consideradas las bases partidistas del sistema democrático. El significado de esta victoria de la Causa R aún no se ha logrado establecer. Hace falta una investigación empírica más a fondo que incluya sondeos de opinión, encuestas de cultura política, análisis en profundidad del proceso político guayanés, etc., que rebasen con mucho el objetivo de este artículo. No obstante, sería interesante plantearse el significado del triunfo de la Causa R en el Estado en los siguientes términos: en una democracia bipartidista, controlada por fuertes maquinarias políticas, el triunfo, aunque sea regional, de una fuerza pequeña, sin mayor poder nacional, seguramente implica, por lo menos, el debilitamiento de los alineamientos políticos de los electores, es decir, el debilitamiento de una actitud electoral que siempre ha preferido escoger a sus gobernantes de las ofertas de los partidos del *stablishment*. Por tanto, preferir una oferta política extraña al sistema, no es una operación actitudinal que se realiza con facilidad. No es lo mismo que le gane COPEI a AD, que le gane el MAS a COPEI y a AD. Pero lo que sí es absolutamente un contrasentido sistémico, es que la Causa R le gane a AD, a COPEI, y al MAS juntos. Es como si el sistema político al que estamos acostumbrados hubiera sido derrotado en Bolívar, y se hubiese quedado sin sus interlocutores reconocidos. Tal es el reto político intelectual que el triunfo de la Causa R supone para su debida comprensión y tramitación. En nuestra opinión tal reto no significa algo así como el apocalipsis de la democracia, o la debacle del sistema político, sino quizás reproduciendo la experiencia sindical, un reoxigenamiento de la legitimidad del sistema democrático desde otra perspectiva y un desplazamiento de las expectativas de la sociedad civil hacia otros enfoques y políticas.

No obstante, la Causa R no es a pesar de su éxito, hegemónica electoralmente. El control político-cultural del electorado guayanés continúa en manos de AD y COPEI, los cuales mantienen más de la mitad del electorado en su poder. De alguna manera puede decirse en el Estado Bolívar, queda aún una caricatura del bipartidismo AD-COPEI. En efecto, mientras la Causa R obtiene el mayor número de votos para gobernador (72.898; 40.3 por ciento) AD obtiene 71.555, el 39.6 por ciento y COPEI 31.430, el 17.4 por ciento. Entre tanto el MAS obtiene 6.826 votos, el 2.1 por ciento que contrasta mucho con el 17 por ciento obtenido a nivel nacional. En lo relativo a la elección para alcaldes y

concejales, la Causa R vuelve al tercer puesto mientras que AD y COPEI controlan la votación en ese orden. AD obtiene 71.555 votos, el 39.6 por ciento; COPEI obtiene 49.836 votos, el 27.6 por ciento y la Causa R obtiene 45.309 votos, el 25.1 por ciento. Con estos votos obtiene la alcaldía de la ciudad más importante del Estado: Ciudad Guayana, de donde sale el grueso de su votación. A nivel del Estado AD tiene cinco (5) alcaldías, COPEI tres (3) y la Causa R una (1).

Hay un hecho muy significativo en los resultados electorales que merece ser destacado y el cual hemos detectado en otros Estados. Se trata de la notable incidencia del voto nominal, el cual se esperaba no atrajera mucho al electorado dada la complejidad del procedimiento de selección de los candidatos, y por otra parte, dado que era la primera vez que se ensayaba con este mecanismo. No obstante, obsérvese que el voto nominal el cual debe ser visto como un voto reflexivo, personalizado, distinto del voto-lista que es más bien de lealtad y en ese sentido un voto mecánico, ronda cerca del 30 por ciento en todo el Estado. Y curiosamente el más beneficiado de este voto no es la Causa R sino AD. Este partido obtiene 39.8 por ciento de voto nominal frente a 35.4 por ciento de voto-lista, mientras que la Causa R obtuvo 19.5 por ciento de voto nominal frente a 31.6 por ciento de voto-lista. Es casualmente este partido el único cuya votación nominal está por debajo del voto lista. Los demás partidos recibieron más votación nominal que votación por lista.

Vistos estos resultados podemos reajustar nuestra afirmación en el sentido de que la Causa R no es todavía un fenómeno totalmente regional: es básicamente una fuerza guayanesa. Igualmente puede decirse que la presencia de la Causa R como una oferta distinta, no logró detener la tendencia nacional hacia un fuerte abstencionismo electoral. La abstención en el Estado fue del 55.82 por ciento. Asimismo, la Causa R parece centrar su labor política en zonas de alta concentración poblacional como el Municipio Caroní, el Municipio Heres (21.17 por ciento voto-alcalde) y el Municipio Piar (25.37 por ciento). En el resto de los municipios del Estado, su votación no pasa del 10 por ciento. Incluso a nivel del Municipio Caroní no lograron mayoría en la Cámara Municipal. En suma, el poder formal de la Causa R es todavía bastante limitado. Su capacidad de decisión se ve entorpecida por dos hechos absolutamente conectados: por una parte, no posee mayoría en los cuerpos deliberantes y, por otra parte, es sumamente reacio a la negociación y al acuerdo con las otras fuerzas políticas, incluso con las de izquierda las cuales han intentado manejarse según los esquemas clásicos de reparto

institucional, al estilo del Pacto Institucional del Congreso Nacional, pero la Causa R no ha aceptado dicha fórmula. Ello por supuesto ha llevado y está llevando a no pocas trancas en el manejo administrativo del Estado, como el que actualmente tiene lugar en relación con el presupuesto regional. El resto de esta historia está ligada a la llegada de Carlos Andrés Pérez al gobierno, y con él, el inicio de un proceso de transición hacia una economía de mercado, uno de cuyos supuestos es la reestructuración de las empresas públicas, constituyendo SIDOR una de las piezas básicas en el nuevo enfoque económico.

3. LA REDEFINICION DEL PAPEL DE SIDOR Y EL ENTORNO POLITICO

Una de las grandes cosas que el proceso de reconversión confirma, es que SIDOR constituye uno de los ejes de la vida no sólo económica de Ciudad Guayana, sino un centro político fundamental, alrededor del cual se estructura buena parte de la agenda política de la región. Incluso el proceso de reconversión llevó a situar a SIDOR en la agenda política nacional por algunos meses. Si revisamos la situación política de Ciudad Guayana en los ochenta, nos damos cuenta que en los tres hechos políticos más importantes, SIDOR ha estado envuelta directa o indirectamente. En efecto, la intervención del sindicato, el triunfo de la Causa R en las elecciones de 1989 y el proceso de reconversión del mismo año, han tenido en SIDOR la variable principal del proceso. De hecho, una vez superada la cuestión de la intervención con la victoria de Matancero-Causa R, la situación política de la zona transcurrió dentro de los canales convencionales de la vida política, hasta que el inicio del proceso de reconversión llevó nuevamente a la intensificación de la confrontación político-sindical. Durante el proceso de discusión y redefinición del papel de SIDOR en el modelo socioeconómico venezolano, pudimos ver cómo todas las corrientes políticas y de opinión tanto nacionales como regionales, se volcaron al debate con diversos enfoques y propuestas, contexto del cual SIDOR debe extraer algunas enseñanzas de cara al futuro.

El proceso de reconversión comenzó planteándose en base a una tremenda confusión conceptual. Los términos "reconversión" y "privatización" se usaron indistintamente y ello permitió que la discusión pública y por tanto el posicionamiento de los actores, llegara a niveles de radicalidad y desbordamiento como se vio en los meses de agosto y septiembre, con la paralización de las actividades por parte de los trabajadores y la amenaza de intervención de las fuerzas militares. Parte de la queja de los actores involucrados fue la falta de comunicación a

tiempo, elemento que elevó el grado de suspicacia de organización tan importante como el sindicato SUTISS, la Asociación de Profesionales de SIDOR, y los partidos políticos, con la excepción de AD. La importancia de distinguir entre privatización y reconversión, se reveló como esencial, por cuanto la casi totalidad de los sectores involucrados, estaban de acuerdo con la reconversión mas no con la privatización, elemento que le daba a SIDOR un cierto piso para negociar en especial con el sindicato. La posición de éste era la de apoyar algún tipo de reestructuración, o reconversión a todos los niveles, no sólo a nivel de trabajadores, y al lado de ello, el establecimiento de un mecanismo de protección social de los trabajadores que serían despedidos. En ese sentido, SIDOR había arrancado con buen pie, puesto que en su propuesta inicial de reestructuración, ya asomaba la posibilidad de un Fondo de Protección, que finalmente y después que la discusión salió del atolladero conceptual, se perfeccionaría y permitiría la firma de un acuerdo. Para SIDOR, la actitud del sindicato controlado por la Causa R era vital, máxime si a eso sumamos el apoyo político que recibía SUTISS por parte del Gobernador Andrés Velásquez.

El resto de los actores, tanto los de alcance nacional como los de alcance regional, fueron perfilando sus posiciones a lo largo del proceso. Al inicio del proceso, COPEI por boca de Eduardo Fernández, no sólo planteaba la privatización de SIDOR, sino la de todas las empresas básicas, tratando de ir más allá incluso, que el mismo gobierno nacional, el cual desarrolló una estrategia de definiciones crecientes según el impacto que sus propuestas fueran teniendo. Sin embargo, a nivel regional, algunos sectores copeyanos vinculados a la actividad obrera y profesional, se opusieron al proceso de reestructuración. Por su parte, AD en boca de sus dirigentes regionales y sindicales decidió apoyar el proceso de reestructuración, en términos de reconversión, mas no de privatización. La CTV por su parte, según su Presidente Antonio Ríos, estaba de acuerdo con la privatización, pero no estaba de acuerdo con la entrega a empresarios privados de empresas que el Estado había recuperado del sector privado. Sin embargo, ninguno de los sectores que mostraron su acuerdo, tanto con la privatización como con la reconversión, lograron mostrar una posición que fuera más allá de la perspectiva clásica según la cual es bueno y necesario que el Estado tenga bajo su control las empresas básicas y estratégicas. El resto de los actores políticamente importante como el grupo ORA, apelaron a una visión apocalíptica del proceso según la cual si SIDOR no se privatizaba, iba hacia una quiebra económica.

El juego comienza a destrancarse cuando la empresa formula sus primeros planteamientos y propuestas de salida al evidente callejón sin salida al que se había llegado en el mes de agosto. Comienza a canalizarse el proceso por la vía de plantear una reestructuración que no perjudicara a los trabajadores. Que la situación tomara este cariz, tuvo mucho que ver la intervención personal del Presidente de la República, quien se movió a la zona, haciendo una serie de propuestas positivas, como la de adelantar la discusión del contrato colectivo de SIDOR. Asimismo, fue de particular importancia, el que la gobernación del Estado, más allá de su oposición de lo que se consideraba como el despido de 3.000 trabajadores, tuviera una posición conciliadora, favorable a una solución y no al desbordamiento de los enfrentamientos que hubieran podido llegar, como algunos comentaristas señalaron, a una explosión social.

En este contexto, la posición de Matancero-Causa R como líderes del sindicato, fue realmente difícil, y podría decirse que su imagen pública salió algo maltratada del proceso. Ciertamente, el sindicato lució en algunas oportunidades sobrepasado por los acontecimientos, llegando a perder el control de los trabajadores que fueron al paro en el mes de agosto. Asimismo, fueron acusados recurrentemente de estar del lado de la empresa, de ser esquirolas, y de estar durante gran parte del año 89, que fue un año electoral, preocupados más por la campaña electoral que por lo que ocurría en la planta siderúrgica. En cualquier caso, la sensación que predominaba en algunos testimonios de trabajadores consultados por la prensa era de angustia y desinformación. No obstante, para SIDOR la actitud moderada, constructiva y no conflictiva de SUTISS, fue determinante en el curso que tomaron finalmente los hechos. A SUTISS le interesaba más, consciente como estaba de que la empresa no podía seguir funcionando como estaba, es decir, que necesitaba de algún tipo de reestructuración, que los trabajadores que inevitablemente tendrían que ser despedidos, quedaran protegidos socialmente y fueran reconvertidos profesionalmente. Es así como la propuesta de la empresa de un pago del 80 por ciento del salario en forma decreciente por dos años, fue el centro de preocupación de Matancero, logrando que el pago del 80 por ciento del salario por dos años fuera permanente. Durante las negociaciones por definir el Fondo de Protección, la actitud del sindicato operó según la caracterización que hemos hecho arriba.

Una vez logrado el acuerdo, el proceso de reconversión entró como señalara el Vicepresidente del Personal, Iván Sanoja, en una segunda etapa. En esta etapa, el sindicato probablemente planteará la discusión

de un nuevo contrato colectivo ajustado al nuevo papel de SIDOR, es decir, el contrato colectivo de la reconversión. Por ello titulamos esta sección como la redefinición del papel de SIDOR. En efecto, la reconversión ha comenzado a modificar el rol clásico que SIDOR ha venido cumpliendo desde 1964, como soporte de la industria siderúrgica nacional, para pasar a un rol competitivo en lo interno como en lo internacional. La oportunidad de la reconversión fue un intenso proceso de aprendizaje que valdría la pena sistematizar para extraer de allí instrumentos de acción de cara a la colectividad y a la misma comunidad sidorista, habida cuenta que el proceso de reestructuración no ha concluido y para este año está planteada la discusión de un nuevo contrato colectivo. Creo que una de las lecciones más importantes que se debe extraer del proceso de reconversión, es que en una sociedad de intereses organizados, el carecer de una estrategia comunicativa eficiente que eleve los niveles de proactividad de una empresa que es el corazón de la comunidad y a la cual la comunidad siente como suya, tal como se desprende de una encuesta de octubre de 1990, es una fuente permanente de conflictos.