

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE DOCTOR EN CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

Alejandra VIVANCO REYES

Composicion del Jurado

Promotores :

Profesor emérito Guy BAJOIT (UCL)

Profesora Isabel YEPEZ DEL CASTILLO (UCL)

Otros miembros :

Profesor emérito Michel MOLITOR (UCL)

Profesor Abrahan FRANSSEN (FUSL)

Profesor Marc JACQUEMAIN (ULG)

Presidente:

Profesor Vincent LEGRAND (UCL)

JUNIO 2014

CENTRE D'ÉTUDES DU DÉVELOPPEMENT
IACCHOS-UCL

Agradecimientos

A mis promotores, miembros del comité de acompañamiento y del jurado;

A Guy quien siempre supo encaminarme con paciencia y amistad;

A tantos amigos que me apoyaron en las diferentes etapas de este largo camino doctoral;

A mis padres y familiares quienes con su cariño diluyeron esta distancia en ocasiones insostenible ...

A Michele quién con su mirada crítica e incorformista siempre ha estado a mi lado y sin su desafío permanente no estaría en sus manos esta tesis.

Finalmente a mis hijas: Lucia, Elena y Emma para quienes espero devenir "una mamá normal".



LAS LÓGICAS DE ACCIÓN EN LAS DECISIONES DE POLÍTICA INDUSTRIAL EL CASO DE LA SIDERURGIA VALONA

COCKERILL SAMBRE (1973-2003)

INTRODUCCION

Nuestra temática de investigación se inscribe en el estudio general de la cuestión siderúrgica valona. Es esta la problemática a la que esperamos aportar nuevos planteamientos desde una nueva perspectiva basada en el análisis de las lógicas de acción de los actores responsables de las grandes decisiones de esta industria, tanto de su devenir como de su propia subsistencia. Así, nuestro estudio se limitará a las decisiones de política industrial regional en un periodo de 30 años, apoyándonos para ello en el análisis de la industria siderúrgica valona, y más en concreto en la empresa Cockerill-Sambre.¹

Específicamente, el objeto de la presente tesis ha sido el de *elucidar las razones de dos decisiones* cruciales, tomadas entre 1973 y 2003, que fueron adoptadas para salvaguardar la industria siderúrgica como un pilar del desarrollo económico valón:²

1. La creación del grupo siderúrgico Cockerill-Sambre bajo control público en 1981 (estatificación).
2. La (re)privatización, en 1998, en el marco de la asociación estratégica con el grupo francés USINOR.

Dichas medidas fueron implementadas a pesar de un contexto desfavorable, puesto que precisamente a partir de los años setenta la industria siderúrgica regional comenzó a

1. Hemos decidido estudiar la industria siderúrgica valona, puesto que, desde su fundación, esta simbolizó la principal actividad económica regional, y en particular desde 1817, la empresa Cockerill Sambre fue uno de los motores de la industrialización del país y de Europa continental. En concreto, a principios de los años setenta, momento en que hemos iniciado nuestro análisis, Cockerill S.A., situada principalmente en la zona industrial de Liège, es la empresa más importante del país, siendo el primer productor belga de acero y el quinto a nivel de la comunidad europea, empleando más de 40.000 trabajadores y con una cifra de facturación que ronda los 686 millones de euros, como tendremos ocasión de reconocer y profundizar en la reconstitución histórica de nuestro caso.

2. Se han dado varias respuestas para esta pregunta. Así, algunos defienden la hipótesis de que la industria siderúrgica se mantuvo para salvaguardar el electorado de sectores sociales (obreros siderúrgicos) y unidades territoriales (comunas siderúrgicas) de reconocida adhesión socialista. Otros arguyen que esta industria fue protegida al ser valorada como la fuente de riqueza nacional (representación social vigente hasta hoy). Finalmente, hay quien sostiene que se defendió esta industria para rescatar fuentes masivas de empleo en Valonia, lo que correspondería con un espíritu de conservación, más que de innovación social.

desplomarse, y su caída iba a coincidir con –o, tal vez, fue causada por– dos tipos principales de crisis: en primer lugar, la crisis económica, que potenciará un discurso que exigía una mayor productividad del trabajo y que facilitaba la implementación de prácticas, técnicas y estilos de gestión orientados al rendimiento y al consumo y sustentados en la ideología neoliberal; en segundo lugar, la industria siderúrgica también debió hacer frente a una crisis tecnológica y al paso a una sociedad de la información que fortalecía los circuitos de innovación y en la que la informática será un elemento central, reorganizando tanto el diseño como la producción y la comercialización de las mercancías.

De igual manera, nuestra problemática puede ser enmarcada dentro de un proceso de debilitación progresiva de los mecanismos de concertación social (empresarios-sindicatos-Estado) designados para la toma de decisiones en el seno de la industria siderúrgica (y en otras materias de interés público), quienes van siendo reemplazados por otros mecanismos dentro de los cuales ni el Estado ni los trabajadores tendrán una participación relevante.

Por consiguiente, y para poder arrojar luz a la comprensión de dichas evoluciones, sugerimos estudiar en profundidad las lógicas de acción del Estado y de sus interlocutores en la siderurgia valona (organizaciones sindicales y administradores), en especial respecto a los procesos de toma de decisiones estratégicas, los cuales conllevan su privatización definitiva y la subsecuente pérdida de control estatal del sector.

Este hecho fue relatado por Cammarata y Tilly (1999: 70) de la siguiente manera:

« [...] Il n'y a plus de sidérurgie belge ou wallonne, les décisions sont le fait de grands groupes français, italiens, hollandais ou luxembourgeois. Simultanément aux années de restructuration, des mises en pré - pension, des investissements de modernisation ont à la fois laminé l'emploi et eurent raison de la capacité d'action et de revendication collective des sidérurgistes survivants ».

Para abordar nuestra problemática hemos elaborado una proposición teórica centrada en el análisis de tres dimensiones: el contexto, las relaciones sociales y lógicas de acción y, por último, las razones de la decisión. A través de estas dimensiones buscamos entender desde su singularidad las tendencias y los conflictos en las decisiones de nacionalización o Estatificación (1981) y la posterior (re)privatización (1998).

Nuestra propuesta metodológica se concretizará en una primera fase de tipo exploratoria que finalizará con la construcción de nuestros supuestos de investigación. Posteriormente, en una segunda fase, desde una metodología cualitativa intentaremos comprender los discursos de los actores con poder decisión seleccionados.

Finalmente, hemos proyectado la presentación de la tesis como sigue: en el primer capítulo, realizamos un relato histórico sobre la realidad particular de la industria siderúrgica en Valonia. Desde esta mirada retrospectiva observaremos sus orígenes y sus principales evoluciones tecnológicas, lo que nos ayudará a comprender su evolución y los factores explicativos de la crisis de los años setenta en que se sitúa nuestra problemática.

Por otro lado, en el segundo capítulo presentaremos los diferentes conceptos y proposiciones teóricas, así como el diseño metodológico, que han permitido abordar la problemática central de nuestra investigación. En el tercer y el cuarto capítulos aplicaremos nuestra matriz de análisis, centrada en el estudio de tres dimensiones: el contexto, las relaciones sociales y lógicas de acción y, por último, las razones de la decisión, en correspondencia con las dos decisiones centrales de los últimos treinta años, su Estatificación (capítulo 3) y su posterior (re)privatización (capítulo 4).

Por fin, concluiremos con una discusión sobre el significado de los supuestos iniciales de investigación, seguida de una discusión crítica sobre las teorías utilizadas para analizar nuestra problemática. Seguidamente, finalizaremos con algunas reflexiones personales que proponen una evaluación del caso analizado y que esperan aportar nuevos cuestionamientos sobre las perspectivas de concertación social belga en general y de la siderúrgica en la Región Valona en particular.

A continuación nos detendremos en la descripción general del proceso siderúrgico, afín de exponer los principales elementos de esta rama industrial y que serán tratados en nuestro caso de estudio.



DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO SIDERURGICO ³

Se denomina de esta manera a la serie de pasos consecutivos que nos llevarán desde una materia prima como el mineral de hierro y el carbón de coque, hasta un producto final como el acero⁴.

El proceso comienza con la obtención de materias primas : el mineral de hierro y el carbón de coque. Prosigue con la coquización⁵ del carbón. El coque obtenido se utiliza luego en el alto horno para reducir el mineral de hierro y obtener arrabio líquido, que es una solución de hierro con alto contenido en carbono e impurezas.

El arrabio se envía en vagones termo a la acería para bajarle la concentración de carbono y eliminarle las impurezas de azufre y fósforo. En un proceso de afinado posterior se le adicionan los minerales y ferro-aleaciones que sean necesarios para obtener el tipo de acero que se necesita.

3 CORREA, Julio Alberto Basado en la sistematización de la Revista "Acero" (Publicación interna de SoMiSA)); Marzo de 2008

4 El acero es una aleación en donde intervienen dos componentes fundamentales: hierro (Fe) y carbono (C)

5 La coquización consiste en la destilación del carbón en ausencia de oxígeno, para obtener coque metalúrgico.

La reducción⁶ del alto horno, se llama al proceso mediante el cual se extraemos el exceso de oxígeno al metal. El sector de Reducción integra todos los procesos destinados a la producción del arrabio. Abarca Coquería, Sinterización y Alto Horno (Ver esquema adjunto).

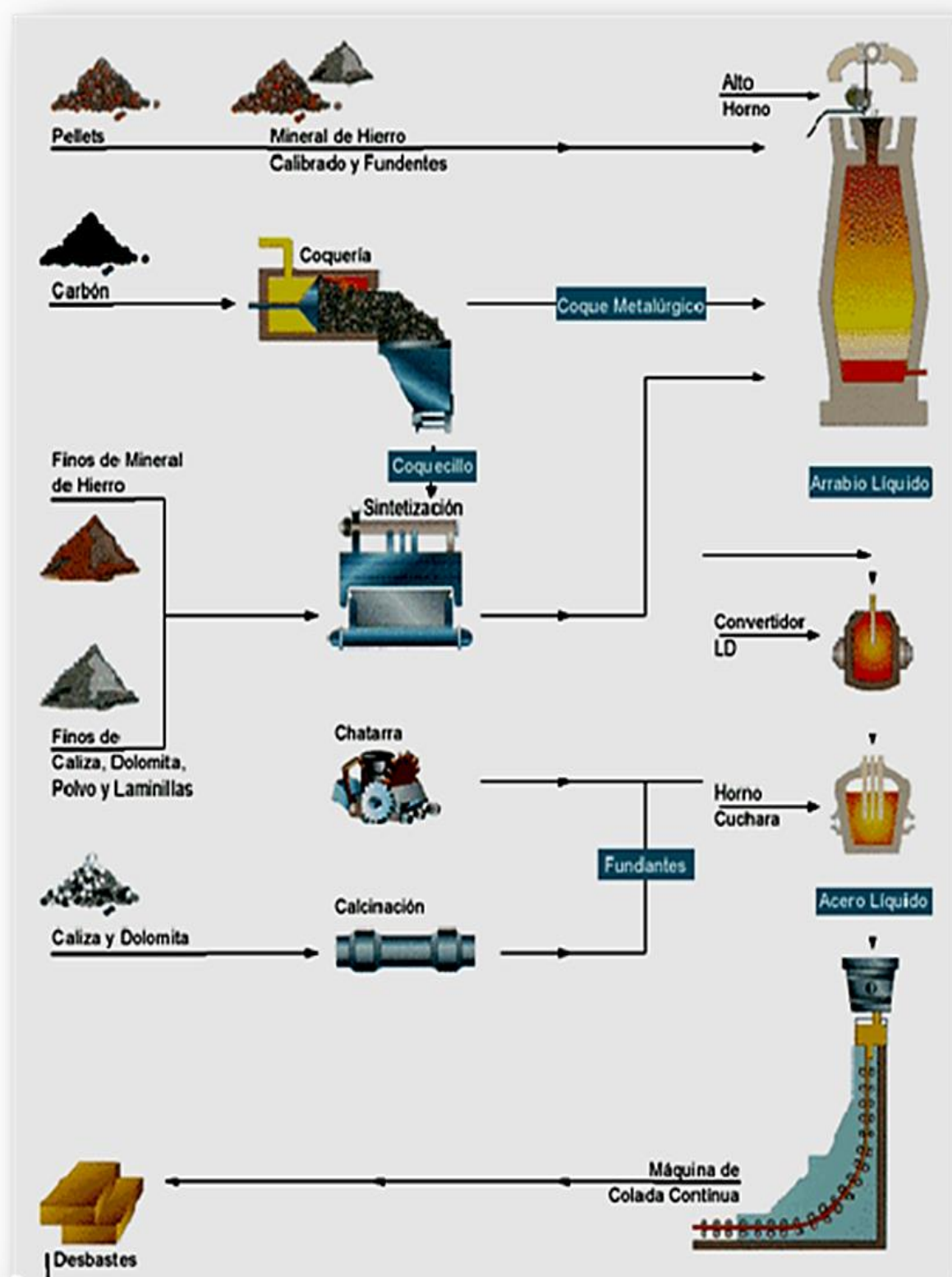
Por otro lado en la acería se convierte el arrabio en acero, mediante una serie de procesos que cumplen la función de calentar y ajustar la composición de los elementos que contiene. La aceración en el proceso LD, se basa en la reacción exotérmica que produce la inyección de oxígeno sobre elementos del arrabio líquido a alta temperatura, tales como Silicio, Carbono, entre otros.

Sin mencionar también una tejido de pequeñas y medianas empresas de servicios generales y de transformación del metal. Todas estas son dependientes de un aprovisionamiento constante y seguro de productos siderúrgicos de alta calidad. Al reducirse el porcentaje de estos elementos convertimos al arrabio en acero. El acero líquido que se obtiene en la aceración se solidifica en la máquina de colada continua. A la salida de la máquina se obtienen productos planos, llamados desbastes, de variadas dimensiones y pesos que se exportan directamente o se envían al proceso de laminación en caliente (LAC) o de laminación en frío (LAF).

En esta etapa el acero se somete a controles de calidad y de temperatura que permiten dosificar de manera muy precisa la composición del acero, adaptándolo a las condiciones que se quieran conseguir. Al final del proceso la industria metalúrgica proporciona, lingotes, forjados, tubos, planchas de acero, hierro, aluminio u otros metales necesarios para otras fábricas.

Es así como en el ámbito de la siderurgia, se despliega en una variada gama de filiales e industrias, entre estas la industria automóvil, la construcción en general, la aeronáutica, el transporte de materias primas, la ingeniería mecánica, los contenedores y embalajes para industria alimenticias y de electrodomésticos.

6 Al proceso de Reducción lo podemos definir como aquel mediante el cual se obtiene Hierro Metálico por reducción de minerales de hierro, siempre que la temperatura involucrada en el proceso supere la temperatura de fusión de cualquiera de los componentes



Capítulo 1

HISTORIA DE LA SIDERURGIA VALONA

I. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente, la industria siderúrgica ha sido exportadora de productos de alto valor agregado, por lo que ha contribuido considerablemente al incremento del excedente comercial europeo. Además, dicha industria ha sido un proveedor flexible y de alta calidad para la industria europea.

En términos generales podemos afirmar que, hasta mediados de 2003, la industria siderúrgica europea fue la primera en el mundo en cuanto a toneladas producidas⁷. De esta forma, la siderurgia europea se situó entre las mejores a nivel internacional en términos de calidad de fabricación, rendimiento por equipo, calidad del producto y capacidad innovadora.

Pero dicha posición de liderazgo no la logró por azar, sino que, por el contrario, esta industria ha tenido que ir adaptándose a un entorno dinámico en el que algunas de las consecuencias más importantes de dicha evolución han sido los costos sociales y la eliminación de miles de puestos de trabajo en el continente europeo.

Para poder situar nuestro relato histórico sobre la realidad particular de la industria siderúrgica en Valonia, realizaremos una mirada retrospectiva, observando sus orígenes y sus principales evoluciones tecnológicas. Lo anterior nos ayudará a comprender su evolución en el tiempo, siempre dentro del marco europeo de la crisis de mediados de los setenta en que se sitúa nuestra problemática.

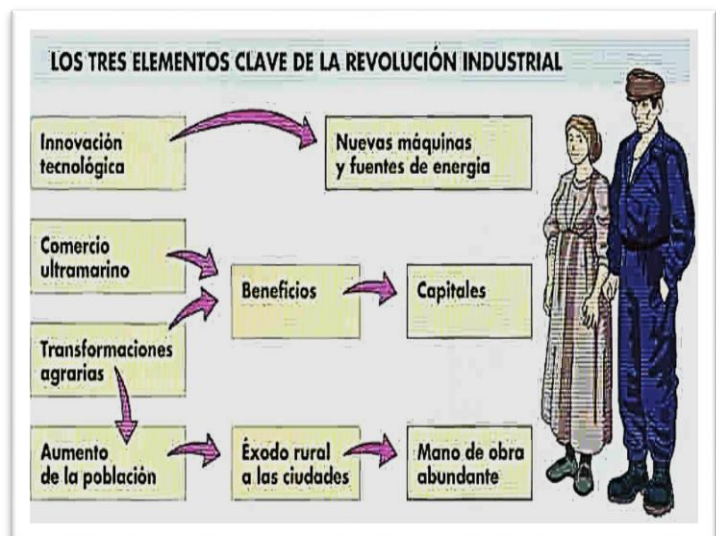
7 Según las estadísticas anuales de EUROSTAT: 158 millones de toneladas de acero bruto son producidos en Europa el año 2003, lo que equivadría a un 15% de la producción mundial del mismo año. Así mismo la industria siderúrgica europea empleaba 268.000 trabajadores en el año 2001, de los cuales 20.500 sobre el territorio belga.

II. CONTEXTUALIZACIÓN EUROPEA Y CAMBIO DEL PARADIGMA INDUSTRIAL

1. ORÍGENES DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA EUROPEA: LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La Revolución Industrial comenzó con la mecanización de las industrias textiles y el desarrollo de los procesos del hierro. Este es un periodo histórico comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX que se desarrolla primeramente en Inglaterra, para hacerlo posteriormente en el resto de Europa continental. Esta etapa histórica ha supuesto el mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la Historia de la humanidad desde el Neolítico.

Esta revolución puede explicarse por la mezcla de tres elementos claves en este periodo. Estos elementos se ven reflejados y explicados en el recuadro siguiente⁸:



-Aparición de un nuevo tipo de energía: el vapor (cuya producción requería carbón). La máquina de vapor se convirtió en el motor inagotable de la máquina de la primera Revolución Industrial. Este periodo, denominado también "maquinismo", tuvo su origen en Inglaterra con la aplicación de la primera máquina de vapor inventada por James Watt.

-Crecimiento demográfico: durante esta época tuvo lugar un crecimiento sostenido de la población a lo largo de todo el siglo XVIII. En efecto, el ritmo de crecimiento aumentó a partir de

8. IES Fray Pedro de Urbina, Historia del Mundo Contemporáneo. Departamento de Geografía e historia, Albacete, 2013.

1740 debido a la disminución de la mortalidad, ya que habían mejorado cuestiones relativas a la alimentación, la higiene y la sanidad. Este aumento demográfico ocasionó un éxodo rural que hizo crecer las ciudades y aumentar las migraciones interiores y exteriores. Este proceso también propició una mayor demanda de bienes y de mano de obra barata.

-Transformaciones sociales: hasta el siglo XVIII la sociedad estaba dividida en estamentos: a saber, grupos cerrados a los que se accedía por nacimiento. Las sucesivas oleadas revolucionarias y los cambios económicos provocaron transformaciones y divisiones muy profundas en la arquitectura de las clases sociales.

En líneas generales, podemos afirmar que la historia contemporánea de Europa, tiempo que va desde la Revolución Francesa hasta nuestros días, fue acompañada desde sus orígenes por la Revolución Industrial. Durante dicho periodo operó un cambio radical y trajo diversas consecuencias en los aspectos económicos, sociales, políticos y del estilo de vida de la Humanidad a causa de la invención y la aplicación a gran escala de las máquinas.



Fuente:

Historia del Mundo Contemporáneo. Departamento de Geografía e Historia. I. E. S. Bachiller Sabuco, Albacete.

La aparición de la gran Industria, el gran comercio y el imperialismo económico fue entonces la principal consecuencia económica de la revolución maquinista, como observamos en el recuadro siguiente, donde se exponen las diferencias más importantes entre 1800 y 1900:

El volumen de **intercambios comerciales** iba a experimentar también un gran desarrollo. Entre los años 1870 y 1914, el comercio internacional casi se cuadruplicó. De todas las transacciones comerciales, aproximadamente el 75% era realizado por Europa. Este desarrollo

comercial vendría dado también por la profundización en los avances de esta segunda Revolución Industrial, que generaría productos elaborados en grandes cantidades y a precios muy asequibles.

Los grandes capitales que se necesitaban para ampliar las empresas, así como el intento de obtener mejores beneficios controlando distintos sectores productivos, generaron movimientos de agrupación para mejorar su situación frente a la competencia. Estas **agrupaciones empresariales** podían ser de dos tipos: verticales (consistían en la agrupación de empresas que intervenían en la elaboración de un producto desde sus orígenes hasta el producto acabado), u horizontales (esto es, empresas de un mismo producto que se unían para luchar contra la competencia).

Es así como nuestra Edad Contemporánea estaría marcada por el desarrollo y la consolidación del sistema capitalista occidental durante las Revoluciones Industriales, trayendo como consecuencia las disputas de las grandes potencias europeas por territorios, materias primas y mercados consumidores, lo que desencadenaría posteriormente tanto la Primera como la Segunda Guerra Mundial.

2. LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y CONSECUENCIAS DE LA SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Entendemos por “segunda Revolución Industrial” el período de transformaciones demográficas y económicas mundiales que va de 1850 a 1914. La fecha de 1914 (comienzo de la Primera Guerra Mundial) marca el final de este período.

“A la Segunda Revolución Industrial se le denomina también la Era del Capitalismo Financiero (porque ahora el protagonismo económico lo tienen los Bancos más que los empresarios industriales), y también recibe el nombre de la Era del Gran Capitalismo”.⁹

Una de las particularidades de la segunda Revolución Industrial fue la **concentración empresarial**; es decir, el aumento del tamaño de las empresas y el control que los bancos ejercían

9. Op. cit.

sobre las mismas, a diferencia de la primera Revolución Industrial, en la que las empresas eran de pequeña dimensión (y en las cuales se reinvertían los beneficios, asegurando de esta forma un incremento de la producción [autofinanciación]).

La posibilidad de controlar una cantidad importante de dinero se convirtió en un factor multiplicador que hacía posible estimular o frenar el surgimiento de nuevas empresas. Esta función la cumplieron cada vez más frecuentemente nuevas instituciones bancarias que conseguían fondos mediante la venta de acciones al público. Con los fondos así obtenidos, compraban acciones en diversas empresas que pretendían desarrollar. Es el llamado “capitalismo financiero”.

Las grandes inversiones que exigía la nueva industria durante la segunda Revolución Industrial (maquinaria más compleja, mayor competencia) llevaron a que surgiera otro tipo de empresa: la Sociedad Anónima por Acciones¹⁰.

Otra característica muy importante de la segunda Revolución Industrial fue la racionalización del sistema de producción (lo que se denominó “trabajo en cadena” o “taylorismo”). El taylorismo se basó en los estudios de F. W. Taylor, que se centraban en la idea de maximizar la productividad de los obreros, racionalizando para ello el trabajo e intentando convertir a los obreros en autómatas de unas cadenas de montaje ideadas para producir en serie en un proceso cuyo ritmo lo marcaba la máquina.

Por otro lado, si bien durante la segunda Revolución Industrial el carbón siguió siendo la fuente de energía más utilizada, a esta se agregaron también la electricidad y el petróleo. En cuanto a la primera, cabe decir que se convirtió en un tipo de energía muy importante, puesto que consiguió liberar a muchos tipos de industrias de su vínculo o dependencia con respecto a las minas de carbón. En relación con el petróleo, hoy sabemos que tanto el refinado como el uso de los derivados del petróleo fueron cada vez más intensos, sobre todo a partir de 1890. Más aún: el uso masivo del petróleo -y sus derivados- tendría una fuerte repercusión económica y política, pues los países europeos empezaron a utilizar una fuente de energía que no tenían en su propio

10. En estas, el capital de la sociedad se reunía emitiendo acciones. Los beneficios logrados se repartían según el número de acciones que poseía cada inversor. De este modo, en caso de quiebra se limitaba la pérdida del inversor a la cantidad de acciones poseídas, y no debía responder con el resto de sus propiedades (de ahí la expresión “responsabilidad limitada”).

territorio. Ello supuso un impulso para la expansión de sus intereses comerciales y políticos a otros continentes en los que existiesen pozos de petróleo.

Finalmente, y a pesar de estos avances tecnológicos, durante este período el ferrocarril siguió siendo el medio de comunicación terrestre más utilizado. A su vez, el tendido de la red ferroviaria implicó, junto con la construcción naval, un impulso fundamental para la industria siderúrgica, lo cual contribuyó a crear una industria en el propio país y a promover el desarrollo de los países inversores, puesto que, si bien la industria textil había sido hasta ese momento el sector dominante durante la primera Revolución Industrial, la siderurgia se convertiría ahora en el sector principal de la segunda.

3. LA HISTORIA TECNOLÓGICA DE LA SIDERURGIA EUROPEA

Para comprender este periodo de grandes revoluciones tecnológicas retomaremos, a grandes rasgos, los acontecimientos más significativos desde sus orígenes remotos. Ello nos ayudará a comprender, en cierta medida, parte del imaginario social ligado a la memoria colectiva de la región.

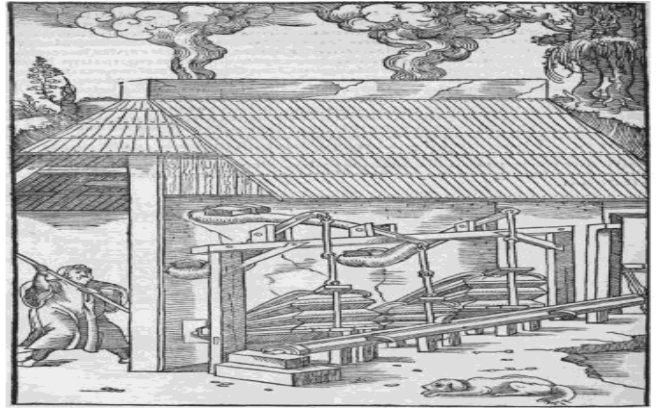
- Entre 450-500 d. C., época de preservación en la Europa cristiana, las técnicas metalúrgicas heredadas de la Antigüedad eran la manufactura cuidadosa tanto de armas como de armaduras y útiles de los vikingos, así como para los pueblos que hoy en día constituyen la Francia y la Inglaterra . Esto sucedería incluso desde antes de la era romana, especialmente en Liège, donde se producía metal con sistemas de bajos hornos ¹¹.

- En los siglos X y XI, en Europa continental se fortaleció una actividad sostenida de extracción de mineral de hierro, dando origen al desarrollo de la metalurgia.

11. Sistema de hornos en tierra, dentro de los cuales se mezclaba el mineral, el carbón y la madera para producir acero, adjuntando fuego e incorporando aire. Lo anterior se realizaba con un sistema de trabajo manual del metal (martillo).

- En los siglos XII y XIII encontramos el primer empleo de la energía hidráulica para la mecanización del martilleo del mineral y, posteriormente, la inyección de aire.

(Imagen de los primeros hornos de fierro funcionando con energía hidráulica [Georgius Agrícola, De re metálica, 1556])



Esto permitió construir hornos de mayor dimensión y pasar de forma paulatina hacia la construcción de lo que se denominan “altos hornos”. Estos aparecieron en Escandinavia y en el siglo XIII (h. 1320) también serían construidos en Valonia.

- En los siglos XIII y XIV, se generalizó el uso del carbón de tierra como combustible para las fundiciones de minerales (consecuencia de la fuerte deforestación), lo que favoreció el desarrollo de la explotación de minas de carbón. Asimismo, se inició la mecanización con procedimientos de moteros y lavado de minerales en todo el Occidente a través de la divulgación de la invención valona denominada “Moka”¹².

- En el siglo XV aparecieron los primeros altos hornos en la región de Liège, que serían difundidos rápidamente a Francia e Inglaterra. Lo anterior permitió el aumento del tiraje y la creación de temperaturas suficientemente elevadas para obtener el acero.

- En el siglo XVI surgieron los primeros tratados de la metalurgia y la difusión de altos hornos en Alemania y en toda Europa oriental y meridional.

- En el siglo XVII se produjo la incorporación de los avances de la Química y la Física a los procesos productivos (R. Glauber, 1646).

12. Martillo hidráulico.

Fue así como todas estas innovaciones tecnológicas contribuyeron a transformar, desde el siglo XVII, la fisonomía del territorio valón. Las zonas próximas a las mineras comenzaron a tomar la apariencia de una pequeña industria

Usine d'Ougrée - les hauts-fourneaux (Carte postale: Edition : Papeterie Choteau [1852])



En esta foto de época –y en base a la descripción del profesor Halleux, de la Universidad de Liège– apreciamos la ciudad a principios del siglo XX. En dicha foto, además de los altos hornos se puede ver percibir cómo en un mismo territorio conviven instalaciones de lavado y de molienda del mineral, salas de laminación, salas de forja, etc.

« Vers 1900, Liège vue de haut est un mélange inextricable de clochers d'églises et de cheminées d'usines. La sidérurgie est l'ossature de l'industrie locale. Elle suscite, en aval, le développement de la mécanique. Liège est un pôle sidérurgique mondial jusqu'en 1945. (Robert Halleux : Bref aperçu de l'histoire de la sidérurgie à Liège, du 12e siècle à nos jours... 10 octobre 2012).

La gran mutación de 1850

Como ha descrito el director del Centre d'Histoire des Sciences et des Techniques de la Universidad de Liège, Robert Halleux (ibídem), 1850 supondría una mutación en la historia de la industria siderúrgica europea, dada la conjunción de los siguientes factores explicativos:

En la siderurgia surgieron nuevos procedimientos que permitían la producción de acero mediante el uso del carbón mineral (convertidor Bessemer, 1856). Posteriormente, aparecerían sistemas que permitirían el uso de carbones ricos en fósforo que hasta entonces no se habían podido utilizar. Por ejemplo, el procedimiento Siemens-Martin permitió reutilizar la chatarra y

abaratarse el producto. A finales del siglo XIX se empezaría a utilizar el horno eléctrico. Además de eso, hubo nuevas aleaciones que mejoraron la calidad y la dureza del acero.

Dos nuevos metales harían en esa época su ingreso en la industria: el níquel usado en las aleaciones para el acero inoxidable, y el aluminio, que pudo producirse industrialmente gracias al procedimiento de la electrólisis. De esta forma, la producción de hierro aumentó y se mejoró la calidad de este metal al utilizar el convertidor Bessemer, que producía hierro de buena calidad en grandes cantidades y a precios razonables. Gracias a esto se dio respuesta a la gran demanda de hierro para los ferrocarriles, la navegación y la industria de guerra.

A partir del año 1860, un conjunto de nuevas transformaciones técnicas y económicas que producían grandes cambios en el proceso de industrialización se extendió hasta el inicio de la Primera Guerra Mundial. De este modo, la mayoría de personas que trabajaba en una fábrica organizada de esta manera requería muy poca preparación, mientras que un reducido número de técnicos controlaban los mecanismos de decisión. La principal consecuencia del trabajo industrial, fue la reducción de los costos de producción, lo cual favorecía una disminución de precios y un aumento del consumo.

4. HISTORIA RECIENTE DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA EUROPEA

Si bien los orígenes de la industria siderúrgica se remontan, como hemos tenido ocasión de comprobarlo, a los albores de la historia europea, fue solo después de la Segunda Guerra Mundial cuando este tipo de industria fue en gran medida nacionalizada o ubicada bajo la influencia de los Estados. Es a partir de este momento cuando iniciamos nuestro análisis sobre las lógicas de acción de los actores constituyentes de la concertación social belga.

La sobreproducción, un problema estructural

Sabemos perfectamente que en un mercado en crecimiento las empresas siderúrgicas acrecientan sin cesar sus capacidades de producción. Este es un periodo en que parece asegurarse su viabilidad a largo plazo. Solo el incremento de las capacidades de producción para satisfacer el crecimiento futuro de la demanda permitió el impulso del sector. La planificación

política era, en ciertas ocasiones, más importante en el momento de la decisión sobre la localización de las nuevas instalaciones de producción, continuamente con miras a satisfacer los intereses económicos de una empresa.

Sin embargo, junto al incremento exponencial de la competitividad (tanto europea como mundial), se fueron generando excesos de producción y disputas sin precedentes que llevaron a la siderurgia europea al borde del hundimiento. Lo anterior obligó a los productores de acero europeo a efectuar los cambios necesarios para afrontar una lucha por la supervivencia, reposicionándose y reconvirtiéndose en hábiles jugadores de la búsqueda incesante de la ventaja competitiva.

Cuando la situación se calmó, el mercado del acero estaba completamente perturbado: enormes excesos de capacidad —muchos de ellos constituidos por instalaciones anticuadas— fueron el resultado evidente de la reducción en la intensidad del acero y de la ausencia de materialización del crecimiento futuro para el cual se habían planificado y realizado las inversiones.

Dos momentos de reestructuración

Según Den Hertog (2000), los procesos de reestructuración europea se presentaron en dos momentos sucesivos, distinguiéndose principalmente a partir de los actores responsables de implementar dichas transformaciones. Podemos afirmar que estos se desarrollaron en dos “oleadas”:

La primera oleada consistió en una reestructuración industrial radical. Su objetivo fue garantizar su supervivencia en un entorno de mercado abierto, pero de una manera socialmente aceptable. En esta fase, el apoyo de los gobiernos fue de gran importancia. Este involucramiento comenzó con la declaración del “estado de crisis” por parte de la Comisión Europea, según el artículo 58 de la CECA (Comunidad Europea del Carbón y del Acero).¹³ En este período se

13. Dicho artículo entró en vigor el cuarto trimestre de 1980 hasta el final del segundo trimestre de 1988. Sin embargo, fue abandonado progresivamente desde principios de 1986. El sistema de “arreglos” con terceros países desapareció durante el mismo período. Las subvenciones a la siderurgia fueron definitivamente prohibidas después de la aprobación de los últimos planes de reestructuración, en diciembre de 1993. De hecho, a principios de los años ochenta se puso de manifiesto que lo que había tenido lugar no era una oscilación cuantitativa en el clima o las tendencias de la economía, sino una ruptura cualitativa con un mundo de crecimiento lineal sin fin.

autorizaron ayudas estatales para socorrer a la industria bajo dos condiciones fundamentales: la primera, que debía ir acompañada por recortes en sus capacidades de producción; la segunda, que debía asegurar la viabilidad económica a largo plazo de las empresas beneficiarias.

Además de las ayudas procedentes del presupuesto de la CECA (financiada sobre todo a través de la extinción por los productores de carbón y acero) se permitió recurrir a un sistema muy favorable de jubilación anticipada para limitar las consecuencias sociales de cierres de instalaciones y enormes reducciones en la mano de obra.

Después de las dos crisis del petróleo (1974 y 1979), las economías occidentales fueron conscientes de haber entrado en una nueva era económica, caracterizada por un nuevo modelo de crecimiento que transformaría el mercado del acero de un mercado de vendedores a un mercado de compradores.

La segunda oleada se expresó principalmente a través del reconocimiento, por parte del sector industrial, de la importancia de hacer un esfuerzo permanente para mantener y aumentar su competitividad internacional, así como para lograr ser un actor importante en el mercado mundial del acero. Todo ello implicó, en líneas generales, el esfuerzo de disminuir costos continuamente.

Esto fue seguido por una revolución cultural profunda (entendida como necesaria), cuya finalidad era lograr el cambio de una cultura orientada a la producción, favoreciendo una cultura más bien orientada al cliente. Este cambio podría describirse como un cambio definitivo que se apartaba de las lógicas políticas y se acercaba a las lógicas empresariales.¹⁴

La diferencia clave entre estas dos oleadas es que la primera se basó esencialmente en la responsabilidad compartida de las empresas, los gobiernos nacionales y la Comunidad Europea para lograr una reducción del tamaño de producción que fuese aceptable socialmente, mientras que, en la segunda oleada, las empresas tuvieron que lograr cambios en sus existencias, sirviéndose para ello de sus recursos propios. Al hacerlo, su margen de maniobra económico fue el de un negocio normal que debe funcionar en un mercado abierto.

14. El impulso para esta segunda oleada provino del sector mismo, que confió en sus propias fuerzas para moverse en la dirección elegida por estos, lo cual representó una adaptación permanente a un mercado en proceso de mundialización y en creciente movimiento.

De esta forma, la siderurgia europea salió de ese período profundamente reestructurada, modernizada y fundamentalmente competitiva; y, asimismo, marcada por una nueva lógica empresarial, como tendremos ocasión de ver en el análisis de las lógicas de los actores. Dicha reestructuración permanente, con vistas a adaptarse a un mercado internacional en constante progreso, fue rediseñando los procesos de producción, concentrando la producción en las mejores instalaciones, cerrando las más improductivas y buscando sinergias entre otras medidas de supervivencia.

De hecho, a principios de los años noventa la siderurgia europea tuvo que hacer frente a nuevos retos. Entre ellos encontramos la prohibición de subvenciones y la desaparición de derechos de aduana y las restricciones de importación en las fronteras europeas. Cambiarían así las reglas del juego, exponiendo completamente a los productores de acero europeos a las fuerzas reales del mercado.

Dentro de este marco, la calidad se convirtió en una preocupación central para satisfacer las necesidades de los clientes cada vez más complejas en productos y servicios. Lo anterior también obligó a la modernización y simplificación de estructuras organizativas y la revitalización de culturas organizativas, favoreciendo una gestión de los recursos humanos basada en la capacitación y la responsabilidad.

Es precisamente en este momento en el que limitamos nuestro objeto de estudio, en particular después de los primeros anuncios de cierre definitivo de instalaciones y de reestructuraciones en la zona industrial de Liège, a partir de la conformación del grupo ARCELOR en 2003.

III. EL CASO BELGA... UNA LARGA HISTORIA VALONA



Cockerill a mediados del siglo XIX

Como hemos visto anteriormente, la Región Valona había conocido una intensa actividad industrial desde la Edad Media, dada la presencia de abundantes bosques y de hulla (carbón) cerca de cursos de agua importantes y de regiones agrícolas ricas en mano de obra. Todo esto le permitió, casi naturalmente, desarrollar su industria. Dichos factores facilitaron su crecimiento, convirtiendo a Valonia en el motor industrial de la joven Bélgica del siglo XIX y en la cuna de la revolución industrial continental:

« Entre 1900 et 1913, la sidérurgie belge connaissait un processus de modernisation et de concentration. Le nombre d'aciéries diminuait au même rythme que celui des salariés, alors que la production avait quasiment doublé. Grâce à des investissements dans des installations modernes, la production des hauts-fourneaux augmentait également de presque 100 % » (CARHOP-FEC, 2005: 10).

Desde antes de la independencia belga, algunos sectores industriales se vieron directamente favorecidos por la mecanización intensiva, como, por ejemplo, las máquinas a vapor y las máquinas-herramientas (Machines-outils, en francés), que revolucionaron las técnicas de fabricación y los métodos de trabajo. Aquí encontramos las industrias textiles de Gand o Verviers, y la siderurgia, el carbón y la fábrica de vidrio en la zona valona.

Particularmente, en el cauce Sambre-et-Meuse¹⁵, dado que se reencontraron tres factores principales para su desarrollo (el agua, el carbón y el hierro), la industrialización se aceleró tras la independencia belga (1830), proceso favorecido por el desarrollo intensivo de las líneas de ferrocarriles y las importantes inversiones de las grandes instituciones financieras. En este marco, la Société Générale fue creada en 1822. Posteriormente, la Banque de Belgique sería fundada en 1835.

En 1848, Bélgica logró convertirse en uno de los países más industrializados de Europa (Carpop-Fec, 2005: 21), y es que el país poseía cimientos sólidos para enfrentar la crisis económica y política que sacudía Europa. Fueron los flamencos quienes pagaron el precio de esta recesión, a raíz de la ruina de la industria del lino, producto de una creciente crisis agrícola.

Durante este período -y hasta la guerra de 1914-1918-, Bélgica encabezaría el grupo de países industrializados. Ya en 1910 se había convertido en la tercera potencia comercial del mundo gracias a sus exportaciones de carriles, vagones, locomotoras y tranvías; pero, sobre todo, por la intervención audaz de hombres de negocios y de ingenieros.¹⁶

El momento que comprende el final del siglo XIX y las postrimerías del XX es considerado como la época de oro de la industria belga. En este momento la Revolución Industrial entró en la segunda fase, apoyándose nuevamente en las grandes innovaciones tecnológicas: la adopción del motor de gas, eléctrico o de combustión, utilizando casi únicamente el carbón como fuente energética.

Ciertamente, hasta la Segunda Guerra Mundial los primeros centros industriales permanecieron asentados en Valonia, puesto que Flandes seguía siendo principalmente agrícola. Una vez finalizado el periodo entre las dos guerras mundiales, podemos advertir los primeros signos del fin de la expansión continua que conoció Valonia desde principios de siglo.

15. Es una zona geográfica belga entre dos ríos, el Sambre y el río Meuse.

16. Cockerill (máquinas a vapor), Coppée (minas de hulla y hornos a coque), Nagelmaeckers (los coches-cama), Solvay (el carbonato de soda), Empain (los ACEC en 1904, las centrales eléctricas en Rusia, Brasil, Egipto y en China, los ferrocarriles locales, el metro de París en 1900, Heliópolis), Jadot y Francqui construían los ferrocarriles en China: en cuatro años, la línea Pekín-Tangsé, de 1214 km, con un puente de 3200 m sobre el Río Amarillo, Frankignoul inventaba la pila Franki en 1910, etc.

« La fin de la Révolution industrielle est surtout le point de départ de la croissance formidable de l'économie Wallonne. Elle va se poursuivre jusqu'en 1886, moment de double blocage social et technique, mais aussi d'apogée pour l'industrie Wallonne. Vingt ans seront encore gagnés, notamment grâce à la généralisation du salariat au marché secondaire du travail et à une nouvelle vague d'innovations technologiques. La Première Guerre mondiale sera la première banderille plantée dans l'échine de l'économie Wallonne, bientôt suivie par la douleur de la crise de 1929 et celle de la Seconde Guerre mondiale » (Quévit, 1978 :50).

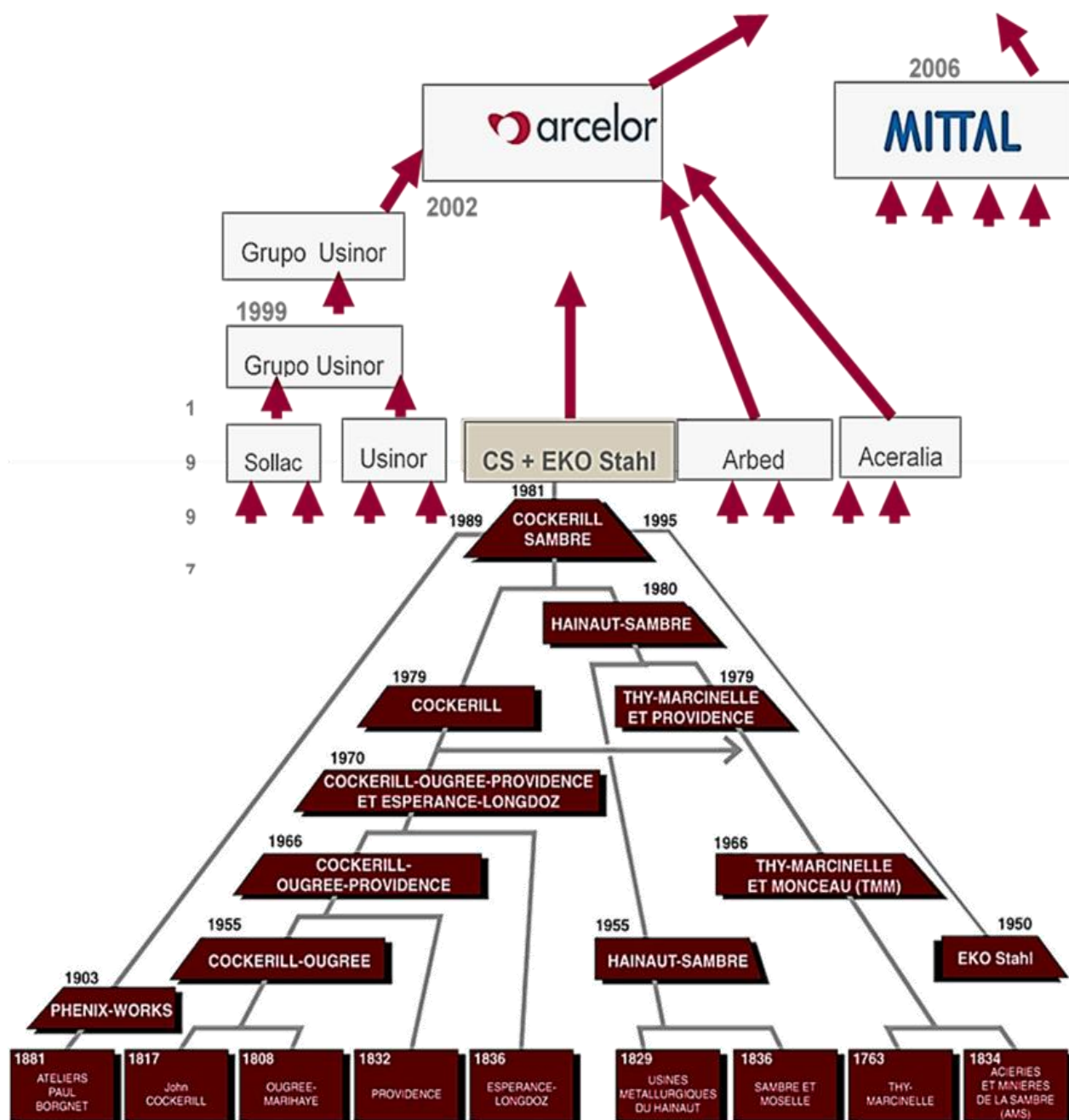
Todo esto iba a comenzar a cambiar a partir de 1958. Las industrias valonas envejecieron, el carbón se agotó y el costo de extracción aumentó de manera creciente. Una página se cerró definitivamente, y Valonia se vio forzada a encontrar una nueva fuerza para potenciar y modernizar su industria. Iniciando con esto un proceso de fusiones entre las empresas del sector, es así como los procesos de concentración vertical se centralizarán con la agrupación de capitales, por un lado, y los medios de producción (hombres y máquinas) en un solo lugar, por otro lado, acelerándose a partir de la segunda mitad del siglo XIX.

« Les sidérurgistes essayaient systématiquement d'accélérer la concentration verticale. À cet égard, Cockerill connaissait le plus grand succès. En 1913, le groupe possédait des mines, des mines de charbon, des cokeries, des hauts-fourneaux, des aciéries, des laminoirs, des ateliers de construction, des chantiers navals et fabriquait diverses machines, des locomotives et des armes. La position de la S.A. Ougrée-Marihaye était similaire à celle de Cockerill, à l'exception qu'elle ne fabriquait pas de machines mais était plutôt favorable à une expansion du secteur de produits de laminoir » (Ibidem).

La impresión general del relato de los actores entrevistados en torno a la situación de la industria siderúrgica belga en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, nos muestra un abanico de continuas fusiones y conformaciones de consorcios industriales en manos privadas. Desde inicios de los años 60, los reagrupamientos industriales involucraban la puesta en marcha de los primeros planes de reestructuración.

“En 1956 era la época de los dueños privados... En Liège se contaban tres siderúrgicas Cockerill, Ougrée y Esperanza Longdoz, y es en el '57, que comenzamos con la primera fusión a Cockerill y Ougrée, que eran sociedades diferentes una Ougrée otra a Seraing ... época en que ya habíamos conocido pérdidas de empleos y ya habíamos encontrado problemas. Bueno después hicieron una segunda fusión con Esperanza Longdoz en 1970,..., ahí hicieron reestructuraciones y ya habíamos negociado jubilaciones anticipadas” (Potier, FGTB).

1. LAS PRINCIPALES TRANSFORMACIONES ENTRE 1955 Y 1983



Como observamos en este gráfico la evolución de la empresa Cockerill Sambre, puede ser reflejada en una pirámide donde constatamos, desde sus orígenes hasta nuestros días, como la

industria siderúrgica valona estará marcada por diferentes procesos de concentración y cuyo punto culminante sería la creación de Cockerill Sambre en 1981.

En el periodo comprendido entre los años 1955 y 1967 en el que se constituyeron las grandes empresas con el nacimiento de Cockerill-Ougrée, en 1955, que absorbió en 1961 a la sociedad Tomatit, fusionándose posteriormente en 1966 con La Providence (Charleroi).

En los años 60, Cockerill cayó bajo el control de la Société Générale y se asoció con ARBED para fundar SIDMAR, creando el primer gran centro siderúrgico en Flandes. En este momento iniciarían la “maritimización” del sector, que luego se convertiría en un referente internacional. Fue así como en este mismo periodo nacieron las dos principales empresas siderúrgicas en Flandes. En 1962 surgió SIDMAR en Zesalte y, en 1960, surgió la sociedad Allegheny-Longdoz (ALZ) en Genk, constituyéndose así los tres grandes polos de la industria siderúrgica belga dirigidos por los grupos de la Générale et Brufina-Cofinindus: Cockerill en Liège, SIDMAR en Flandes y TMM¹⁷, uno de los componentes del “triángulo” de Charleroi.

Simultáneamente, ciertos capitales norteamericanos, aprovechando la nueva ley de expansión económica (1959), decidieron invertir en Bélgica, concentrándose exclusivamente en Flandes. Estos capitales no traspasarían la frontera lingüística, puesto que entre los años 1961-1967 solo el 20% de las inversiones internacionales privadas tuvo lugar en Valonia. Como explica el profesor Quévit:

« Entre 1959 et 1966, 85,5% des investissements étrangers réalisés en Belgique, l'ont été en Flandre contre 14,5% en Wallonie. En 1968, les firmes multinationales en Belgique réalisent un tiers du chiffre d'affaires de l'industrie et occupent 18% de la main-d'œuvre industrielle, mais 70% des nouveaux emplois créés par ces firmes l'ont été en Flandre, dans le triangle Anvers-Gand-Bruxelles » (Quévit, 1978 : 116)

A partir de 1965, las inversiones en Valonia se lentificaron y fueron tomando características claramente defensivas.¹⁸ Esto tuvo lugar frente al proceso del desplazamiento progresivo de inversiones hacia Flandes, considerada por los inversionistas extranjeros como más rentable.

17. Thy-Marcinelle-Monceau (TMM) se fundó en 1966.

18. Distinguimos las inversiones defensivas de las inversiones dinámicas. Las primeras consisten en modernizar, racionalizar o esperar una producción, en tanto que las segundas consisten en crear y desarrollar nuevas actividades (CESRW, 2004: p. 16).

Dichos procesos se tradujeron en el hecho de que el 64% de los nuevos empleos generados por estas inversiones fueran creados en el norte del país durante este mismo periodo (CESRW, 2004).

Esta situación se expresa en el recuadro siguiente, en el que veremos las progresivas relocalizaciones hacia Flandes y podremos observar los puestos de trabajo disponibles en las industrias manufactureras y extractivas. Recordemos que en la Región Valona esos puestos de trabajo representaban un 51,9% en 1910, pasando a representar solo un 30,9% en 1961, contrariamente a las provincias flamencas, donde la fuerza de trabajo industrial y extractiva aumentó de más de un 15% en este mismo periodo.

EVOLUTION RÉGIONALE DE L'EMPLOI AU SEIN DES INDUSTRIES MANUFACTURIÈRE ET EXTRACTIVE, 1910-1961								
	Ouvriers				% du total des ouvriers			
	1910	1937	1947	1961	1910	1937	1947	1961
Provinces wallonnes⁵	422.293	395.315	433.033	363.496	51,9	41,4	38,5	31,9
Provinces flamandes	251.124	365.138	467.507	535.652	30,9	38,3	41,6	47,1
Brabant	139.645	193.647	223.171	239.448	17,2	20,3	19,9	21,0

Source : Kumps A.-M., Witterwulghé R., « Industrie : l'effritement de la prépondérance wallonne », dans Hasquin H., « La Wallonie, Le Pays et les Hommes », Tome II, p. 215.

Esta serie de acontecimientos iba a ir modificando la situación general de la Región Valona, confirmando, desde mediados de los sesenta, el surgimiento de las primeras señales del fin del periodo de crecimiento de posguerra, tal y como lo constata el Consejo Económico Social:

« L'année 1963 achève cette période de relance et de redéploiement économique après la deuxième guerre mondiale, qui voit la Wallonie abandonner peu à peu la tête de l'économie belge pour s'inscrire dans une douloureuse période de reconversion industrielle » (CESRW, 2004).

Igualmente, como reacción a esta evolución negativa para Valonia, al final de este periodo se creó la primera Conferencia Nacional de la Siderurgia (1966), marcando de esta forma la constitución del primer órgano de concertación nacional, a saber, el CCPS (Comité de Concertation de la Politique Sidérurgique o, en castellano, Comité de Concertación de la Política Siderúrgica).

La actividad del CCPS fue extremadamente importante entre los años 1967 y 1970. En este periodo se concentró en tres líneas de trabajo: a) el examen del programa general de inversiones para la industria siderúrgica a partir de programas provisionales de las empresas en miras de la entrega de ayudas públicas; b) la intervención en ciertas operaciones de reestructuración; y, finalmente, c) la formulación de recomendaciones, en especial las relativas a la disminución del coste de transporte de minerales. No obstante, este comité de concertación se mostró ineficaz en sus objetivos de empleo y reconversión, tal como menciona Michel Capron en uno de sus textos inéditos:

« Quant à l'aspect emploi et reconversion, il faut reconnaître que l'inefficacité du CCPS a été manifeste : il a été obligé d'accepter une série des rationalisations impliquant des pertes d'emploi et n'avait aucun moyen de dégager des crédits pour des investissements créant des emplois dans d'autres secteurs » (Capron, 1983 : 18).

Por otro lado, las reestructuraciones que se inscriben en el período 1968-1975 produjeron reagrupaciones industriales relevantes. Este momento dio paso a la fase de constitución de los dos polos siderúrgicos valones: el primer polo se organizó a partir de 1970 con el nacimiento de Cockerill S. A., producto de la fusión de Cockerill-Ougrée–Providence (COP) y Espérance Longdoz por Cockerill, quienes, en 1969, se harían con el control de Phenix Works¹⁹ y, en 1971, comprarían el 91% de la empresa flamenca de Genk (AIZ). A través de este proceso, Cockerill unificaría los diferentes componentes del sitio siderúrgico de Liège; a saber, las dos líneas de la fase líquida (ligne à chaud) de Seraing y Chertal, así como la siderurgia en frío (lignes à froid) de Phenix Works y Febratil.²⁰

Ahora bien, el segundo polo siderúrgico valón se situaría en Charleroi y sería impulsado por Albert Frère, quien, a partir de una sociedad familiar, iba a unificar progresivamente las industrias de la zona. Este empresario, especializado en la comercialización de acero, iba a

19. Esta fusión se impuso por su situación financiera deficitaria y otorgando, a bajo coste, una segunda línea de profusión, Chertal, al lado de la de Seraing.

20. En estos años, la ARBED detentaba el 62,2% del capital de SIDMAR, y Cockerill controlaba el 21,9%, pero solo hasta 1975, cuando, frente a las fuertes dificultades financieras, le cedió su parte a la sociedad luxemburguesa.

concentrar progresivamente en un holding (denominado Cobec) todo el “triángulo de Charleroi”, triángulo que reuniría el conjunto de filiales de trabajo del fierro, de la coquería, del tratamiento de desechos industriales y de la acería eléctrica. Dichos acontecimientos estarían determinados principalmente por el predominio de una lógica financiera, lógica que animó tanto a Frère-Bourgeois como a Cobepa en su lucha por la influencia frente a intereses tanto de Bruselas-Lambert como de la Société Générale o de Boël en la siderurgia valona.

Después de esta etapa (en la que prevaleció una alta demanda del acero), nos enfrentamos, ya a finales de 1974, al derrumbe sin precedentes del mercado siderúrgico. Este momento será conocido como la “crisis del acero”.

« Ces accroissements spectaculaires vont être heurtés de front par la vague de récession (baisse de production d'acier de 28,9% entre 1974 et 1975) et dès 1975 le dynamisme des holdings s'effondre et leur capacité de production et de productivité s'infléchit très nettement vers une politique de rationalisation et de récupération maximale du capital investi, sans pour cela abdiquer leurs positions de contrôle dans le secteur sidérurgique » (Capron, 1984: 6).

2. ALGUNAS EXPLICACIONES SOBRE LA GÉNESIS DE LA CRISIS MUNDIAL DE LA SIDERURGIA²¹

Globalmente, a finales de 1974 (y teniendo como marco la primera crisis del petróleo), la industria del acero se vería enfrentada a una recesión profunda. Esta depresión sería percibida mayoritariamente como un nuevo declive en una industria conocida por su cyclicalidad²². Sin embargo, este ciclo negativo sería más largo y más severo de lo conocido hasta ese momento.

A nivel europeo, esta recesión del acero se vería además reflejada en la caída de la demanda interna. Por ello, muchas industrias comunitarias se adentrarían en una crisis profunda

21. Howell, R. William, Noellert A., Kreier G. y Wolff Alan: “Steel and the State government intervention and steel's structural crisis”. Westview Press, Boulder, USA, 1988.

22. Evolución cíclica de reiterados periodos de crecimiento y recesión.

por la supervivencia. Se generó, por lo tanto, una combinación de niveles alarmantes de capacidad ociosa y de deudas que amenazaron con la quiebra de muchas de sus firmas.

En los años 70, la crisis global industrial también se transformó en una crisis social. Valonia comenzó a resentir la pérdida de su posición dominante en la economía belga. A nivel político, los flamencos pasaron a conformar mayoría en el Estado belga, y a nivel social se empezó a visualizar la disminución de la influencia de una fuerte tradición socialista y de la organización de la clase obrera valona. Esto último se hizo patente en las manifestaciones de 1960-61, periodo conocido como “la grève du siècle” (en castellano, la huelga del siglo).

En términos generales, esta recesión estructural se explica por una crisis de las excesivas capacidades de producción y por un desequilibrio importante entre la oferta y la demanda. Esta falta de armonización empeoró aún más cuando algunos gobiernos y productores, exhibiendo un optimismo inexplicable, mantuvieron los planes intensivos de expansión.²³

Fue así como el contexto de crisis y la posterior inflexión para las economías centrales, junto a la “nueva” concepción político-económica neoliberal, encuadró el devenir de la profunda y generalizada recesión de la rama productiva de la siderurgia. A finales de 1974, siguiendo a la primera crisis petrolera, este sector de la industria entró en una profunda recesión a escala mundial.

Esta etapa de degradación, percibida en general durante la coyuntura como otra simple fase periódica descendente en una industria acostumbrada a su carácter cíclico, demostró ser mucho más larga y más severa que cualquier crisis del pasado (Weisburd, 2005: 33).²⁴ Desde principios de la crisis del acero en 1975, virtualmente cada nación en cuyo territorio se desarrollaba una industria del acero debió realizar esfuerzos de reestructuración de la industria para lograr sobreponerse a la crisis. Estos esfuerzos se centraron fundamentalmente en la eliminación de las

23. Los productores más importantes de Bélgica, Gran Bretaña, Francia e Italia estaban virtualmente arruinados a finales de los años 70 y fueron mantenidos vivos solamente a través de inyecciones repetidas y masivas del Estado. La insuficiencia financiera de las firmas del acero principales de Bélgica, Luxemburgo y Francia condujo a la toma de posesión progresiva por el Estado, para llegar al final de la década con más del 50% de la industria de acero de Europa en propiedad del Gobierno (Howwel y otros, op. cit.).

24. Halperin Weisburd, L.: “Nueva división internacional del trabajo en el sector industrial siderúrgico”. En Privatizaciones y Pobreza. Cuaderno del Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo (CEPED), número 9, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Marzo, 2005.

instalaciones más vetustas, en la modernización y la racionalización de las instalaciones restantes y en una búsqueda de equilibrio entre la capacidad neta y la demanda del mercado. Todo lo anterior implicó la reducción de la capacidad de producción y de la mano de obra empleada.

3. OJO VIGILANTE DE LA CECA, “PLAN DAVIGNON”

Como había sucedido en los otros países de vieja industrialización y frente a la insistencia de la política comunitaria, se comenzó a proyectar -entre 1977 y 1981- la reestructuración de la siderurgia belga. Esta necesidad de reestructuración respondió a dos motivos centrales: (1) no haber logrado hacer contrapeso, a nivel europeo, a dos grandes productores: Francia y Alemania; y (2) el no poder evitar el derecho de observación²⁵ por los importantes financiamientos que acompañaban su reestructuración, puesto que la CECA no avaló la constitución de una siderurgia valona controlada a nivel regional.

De esta forma se fueron produciendo, gradualmente, problemas de aceptación y adaptación a las normas impuestas por órganos externos, y en diciembre de 1980 aparecieron claras tensiones entre la Comisión y el Gobierno federal belga. Esto se produjo de manera muy particular por el hecho de la pérdida de 4000 empleos en la siderurgia valona, lo que implicaba la aplicación de cuotas y la reprobación de préstamos destinados a un posible aumento de las capacidades de producción. Todo ello se agravaría por la solicitud de ayuda suplementaria, en 1981, en el marco del problema “Cockerill Sambre”.

En este mismo periodo, Etienne Davignon²⁶, comisario europeo a la sazón, logró, en febrero de 1982, un acuerdo entre Bélgica y Luxemburgo sobre limitación de capacidad de producción y modernización de sus instalaciones, buscando de esta forma la rentabilidad financiera de las sociedades afectadas. Este hecho demostró que el objetivo de la Comisión era lograr la adaptación de CS a las cuotas fijadas por ella, a fin de lograr una mejora en su competitividad y un saneamiento

25. Además de la integración en el “Plan Davignon” de una limitación de capacidades de la producción y de ayudas públicas.

26. Vicepresidente de la Comisión Europea desde 1981 hasta 1995.

de la situación financiera de las sociedades a través de una reglamentación estricta de las ayudas nacionales.

Como anunciamos en el punto anterior, durante estos años se pusieron en marcha medidas concretas para afrontar la crisis europea. Nos referimos particularmente a las cuotas Davignon. Este proceso lo explica la ex gerente de estrategia y marketing por el hecho de que la comisión europea:

"Tuvo un rol muy importante en el momento de la reestructuración profunda de la siderurgia europea a inicios de los 80. Fueron las reglas de la CECA y, particularmente, de Davignon, estas fueron fundamentales para guiar lo que se podía o no se podía hacer (...) El plan debía estar aceptado, puesto que a partir del momento en que invertíamos dinero público necesitábamos reducir las capacidades de producción de manera proporcional a la cantidad de dinero que invertíamos" (Beatrice Smal).

Así fue como los mecanismos y políticas de fijación de precios y volúmenes sentaron las bases de la reducción estructural de las capacidades de producción:

"En Europa, la CECA, y notoriamente el señor Davignon (Comisario de Industria) sacaron del sombrero todo un plan,..., hubo un tiempo de maduración y de concertación, para finalmente llegar a todo un plan de reestructuración de la industria, lista en los inicios de los años ochenta. Tenía todo un sistema de reestructuración y de normalización del mercado. No sólo enmarca los precios y volúmenes, sino que fija cuotas de producción e igualmente pone las bases de un plan de reducción de capacidades y de bases de un cambio estructural, ..., todas las empresas siderúrgicas que reciben ayudas del Estado deben disminuir su producción; si no, se prohibirán dichas ayudas" (Beatrice Smal).

4. PODERES PÚBLICOS Y FINANCIACIÓN DE LA DEUDA SIDERÚRGICA REGIONAL

En general, la incorporación de los poderes públicos a la industria siderúrgica valona, especialmente después de la fusión de Cockerill con Hainaut-Sambre²⁷, se iba haciendo cada vez más concreta, dado el repliegue de los empresarios privados y dada la demanda creciente de ayudas al Estado belga. Como explica Capron (1989), fue el Estado quien enfrentaría la problemática mayor de obtener por parte de los grupos privados²⁸ (y sus bancos) los compromisos financieros a largo plazo (a pesar de las importantes líneas de crédito otorgadas). Este sería uno de los nudos problemáticos de CS.

Dicha falta de reacción en materia de reconversión o de estrategia industrial fue interpretada por las organizaciones sindicales como un abandono. Ello les empujó a demandar una implicación activa de los poderes públicos, tal como lo explica el dirigente de la FGTB (del metal):

“Desde 1976, se produjo el abandono del sector privado, los patrones no quisieron invertir y fueron los sindicatos siderúrgicos los que pidieron la ayuda al Estado para poder salvarnos... si no, hubiera sido una catástrofe” (Luchet).

De esta manera, el sector privado demandaría la garantía estatal para los créditos pasados y futuros de CS antes de cualquier tipo de financiamiento. Esta situación ha sido descrita por el antiguo director general de Cockerill Sambre: de la siguiente manera

“(...) en el 77 las cosas tampoco mejoran y ya no podemos seguir pagando los cargos de los intereses, y el gobierno belga, un poco impresionado por la situación, decide hacer un estudio de marketing (...) el gobierno comienza a reflexionar sobre una garantía a los préstamos adquiridos por las empresas privadas; es decir, una especie de nacionalización” (Delaunois).

27. Fue a finales de 1980 cuando los presidentes de las dos grandes sociedades valonas (de Charleroi, Albert Frère, y de Liège, Julien Charlier), anunciaron su voluntad de fusionar Cockerill y Hainaut-Sambre.

28. De esta forma, los grupos privados y sus bancos no respondieron a sus obligaciones ni en el financiamiento de la reestructuración siderúrgica ni en materia de reconversión.

Finalmente, en 1978 se concretizó la solicitud de las organizaciones sindicales y los grupos financieros para que los poderes públicos participaran en el control (30% sobre el capital de Cockerill) de las sociedades siderúrgicas belgas y aportaran los recursos financieros necesarios, dejando la gestión estratégica cotidiana al sector privado y siguiendo de esta forma la estrategia política belga de *financement sans contrôle*²⁹ (Capron, 1989: 3).

Más tarde, entre los años 1979 y 1980, y bajo los efectos del segundo choque petrolero (con ocasión de la guerra entre Irán e Irak), los déficits y la deuda siderúrgica se intensificaron, hasta que, en diciembre de 1980, gracias a la intervención financiera in extremis de los poderes públicos, se evitó la quiebra. Esta decisión pública se realizó bajo la presión de límites y plazos impuestos por la Comisión Europea para la introducción de planes de reestructuración que permitiesen la entrega de ayudas públicas.

A nivel nacional Como Estado nacional, observamos que las ayudas al sector siderúrgico representaron un 53,2% de las transferencias públicas, como constatamos en las estadísticas federales del Bureau du plan entre 1975 y 1985.

Tabla __1__.- Evolución de ayudas sectoriales por tipo de actividad (en mil millones de FB)

Periodo	Siderurgia	Carbón	Const . naval	Textil	Vidrio	Const .	Agric.	Total	Sectores nacionales
1975 - 1985	239.3	97.9	65.4	21.3	2.8	53.2	67.3	547.2	449.4

Fuente: B. N. B. Budget finances, planning Papers. A.Gilot. Bureau du Plan, noviembre, 1987.

Dicha proporción [de ayudas otorgadas a la siderúrgica en comparación con los otros sectores en dificultad] es más importante aún al analizar la información desagregada por regiones,

tal como podemos observar en la tabla siguiente sobre la repartición regional de ayudas estatales entre los años 1977 y 1980:

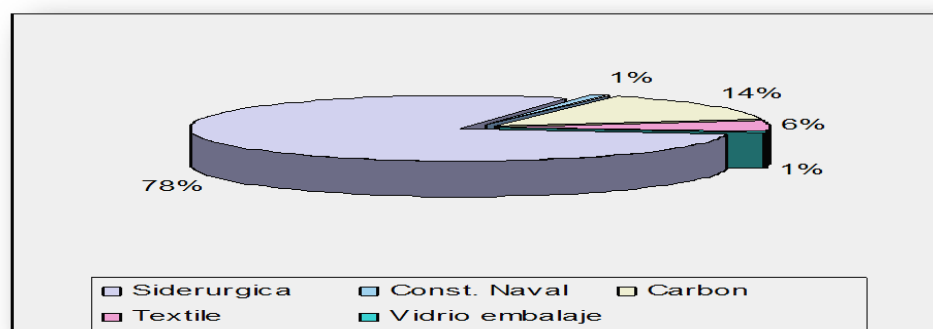
Tabla __2__ Distribución entre las regiones de ayudas estatales a los sectores nacionales entre 1977 y 1980³⁰ en millares de Francos Belgas

Sectores	Flandes	Valonia	Bélgica
Vidrio	128	254	382
Siderurgia	8.900	16.500	25.400
Construcción naval	31.100		31.100
Carbón	37.800	7.800	45.600
Energía Nuclear	8.200	1.300	9.500
Total	87.928	26.734	114.662
Repartición	76.7%	23.3%	100%

En esta misma tabla podemos observar cómo la inversión en el sector siderúrgico implicó más del 62% de las ayudas destinadas a Valonia entre 1977 y 1980, y, lo que es más significativo aún, el hecho de que solo Flandes absorbió el 76,7% de dichas ayudas estatales en este periodo (ayudas particularmente importantes en el sector del carbón, sobre todo en la fase final de explotación y en la de la construcción naval).

Por otro lado, a finales de los años setenta podemos observar una etapa importante en la evolución de las ayudas de los sectores nacionales, momento en que los poderes públicos han comenzado a recurrir a la “despresupuestación” (fuera del presupuesto) para financiar las ayudas a los sectores nacionales, en particular al sector siderúrgico, como lo muestran las estadísticas entre 1973 y 1994 representadas en el gráfico siguiente: Gráfico _2_ Ayuda extrapresupuestaria entre 1973 y 1994(En millares de francos)

30. Quévit , M (1982), La Wallonie, l'indispensable autonomie. Éditions Entente, Paris, 1982., p. 92.



Sin embargo, a pesar de las importantes inversiones estatales que fueron realizadas, estas estuvieron caracterizadas, en primer lugar, por ser paliativas por el hecho de no formar parte de una política industrial de apoyo a largo plazo, puesto que, como señalamos anteriormente, estas intervenciones de los poderes públicos en favor de las empresas siderúrgicas se efectuaron generalmente en el marco de planes de reestructuración sectorial. Dichos planes comprendieron diversas disposiciones no solamente financieras, sino también de orden industrial, social, jurídico y territorial, provocando puntos de tensión con la Comisión Europea, sobre todo en relación a la nacionalización de instrumentos de producción y a la disminución de empleos juzgados insuficientes.

Fue en este marco en el que las organizaciones sindicales rechazaron todo tipo de sacrificios en un escenario de incertidumbre industrial y financiera, generando una presión al Gobierno de Wilfried Martens, quien planteaba que, ya que CS se beneficiaba de importantes ayudas del Estado, los trabajadores, a través de la moderación salarial, debían participar en el esfuerzo de enderezamiento.

En segundo lugar, como apunta Quévit (1978: 209), las ayudas financieras fueron destinadas a sustentar al sector privado sin lograr los compromisos financieros a largo plazo para dichos grupos privados, en especial de sus bancos, y ello a pesar de las importantes líneas de crédito y de las subvenciones otorgadas. Así, el Estado financió sin tomar parte en la gestión de la empresa asistida.

« *L'aide de l'Etat à la Wallonie ayant été principalement affectée au secteur sidérurgique et à celui des fabrications métalliques, le volume des aides a pu contribuer à soutenir la politique de rationalisation des holdings privés* »³¹.

Finalmente y desde mediados los años 80, dichos programas de sostén a los cinco sectores nacionales fueron progresivamente regionalizados. En efecto, fueron perdiendo importancia, aunque aún en 1983 supondrían 124,5 mil millones de francos belgas para el conjunto de Bélgica, dentro de los cuales el 34% de transferencias públicas irían en favor de la industria valona (QUÉVIT, 1982).³²

A nivel regional Concretamente, la ley de 8 de agosto de 1980 sobre la reforma institucional del Estado, atribuiría a las regiones algunas competencias en materia de política económica y, en particular, de ayudas a las empresas en dificultad pertenecientes a los cinco sectores nacionales mencionados con anterioridad. Dichas transformaciones institucionales provocarían dos grandes evoluciones:

La primera de ellas fue en el sector siderúrgico, en el que, si bien las intervenciones en dicho sector beneficiarían sobre todo a una empresa (Cockerill Sambre), los poderes públicos intentarían acordar a otras empresas del sector “ventajas equivalentes”, es decir, financiamientos e inversiones proporcionales en cada región.

La segunda evolución tendría que ver con la generación de nuevos mecanismos de financiamiento, dado el agotamiento progresivo de los presupuestos fijados por el Estado. Para ello se logró un acuerdo político en julio de 1983, además de la aprobación de una ley especial en marzo de 1984.

De esta forma se determinó que los compromisos y cargas del pasado serían asegurados por el presupuesto nacional, pero las necesidades financieras nuevas tendrían que ser cubiertas por medios imputables a las regiones (dotaciones financieras adicionales que fueron acordadas a las regiones, particularmente una parte de los derechos de sucesión).

31 . Quévít, M., Les Causes du déclin valon, Ed. EVO, Bruxelles, 1978.

32. Quévít, M (1982), La Wallonie, l'indispensable autonomie. Éditions Entente, Paris, 1982.

Una de las pocas estadísticas segregadas por empresas regionales de la época, en particular -la que nos interesa- en relación a la proporción de ayudas estatales recibidas, proviene del boletín de la Banca Nacional de Bélgica de mayo de 1995³³. En dicho boletín apreciamos que el 47% de estas ayudas a nivel regional fue absorbido por Cockerill Sambre (véase anexo 1).

El periodo comprendido entre los planes Claes II, en el momento de la fusión de Cockerill (Liège) y Sambre (Charleroi), y el plan Gandois, supuso una inversión total de 132 millares de francos belgas, de un total de 275 billones por el conjunto de planes de reestructuración entre 1980 y 1984. Este escenario de financiamientos sucesivos de la deuda siderúrgica fue insostenible en el tiempo, puesto que, como el dirigente de la CSC metal argumentó, la participación financiera del sector público era cada vez más importante y estaba cruzada por las disposiciones de la Comunidad Económica del Carbón y el Acero (CECA), como veremos luego con más detenimiento:

“Ellos [el Estado] tenían que pedir autorización para pedir mil millones (...) por bloques de 20 mil millones de ayuda,..., y como nosotros en un año y medio pedimos prácticamente 20 millones, debíamos disminuir un millón de toneladas. Funcionamos así durante tres años, antes de que el Gobierno asumiera sus responsabilidades (...) el Gobierno cambió porque necesitaba las ayudas autorizadas por la CECA (...) tenían que respetar las cuotas de producción, que estaban dadas por la CECA” (Louis Smal)

5. CREACIÓN DE COCKERILL SAMBRE

A principios de los años 80, y a pesar de las ayudas entregadas por el Estado belga, la situación financiera no evolucionaría positivamente y aumentarían las presiones de la Comisión Europea. En enero de 1981, Albert Frere (propietario de Hainaut-Sambre) junto a Julien Charlier (propietario de Cockerill) anunciaron públicamente un plan de reestructuración basado en la fusión de sus empresas en una sola entidad jurídica.

33. Bulletin de la Banque Nationale de Belgique, LXe Année, Tomo I, N.º 5, mayo de 1995. En este momento de la investigación, es la única fuente de información que desagrega por regiones y empresas, ya que las cifras posteriores a esta fecha, según lo dicho por el presidente de la SOGEPa, son muy pocas y tienen carácter confidencial.



Panorama Haut-fourneau B - usines Cockerill. Bernard Lavilliers

Hemos de afirmar que Cockerill, hasta los años 70, puede ser caracterizada como una industria siderúrgica integrada de mediana capacidad que desarrolla sus actividades principalmente en la región de Liège, así como en menor medida en la región de Charleroi y en el norte de Francia. Cockerill es una sociedad anónima en la que la gerencia es controlada por los grupos financieros, particularmente la Société Générale y el grupo financiero Bruxelles Lambert. Son ellos directamente, o a través de la dirección de Cockerill, los agentes que deciden sobre las diferentes políticas de inversión.³⁴



Panorama de Charleroi-Marcinelle (Source: © Harald Finster, Aachen)

Por otra parte, en Charleroi, Hainaut-Sambre es propiedad del inversionista Abert Frère, quien, entre 1973 y 1976, tomó el control de TMM (Thy Marcinelle Monceau) y de Hainaut-Sambre. De esta forma concentraría, a excepción de la industria Cockerill Marchienne, todo el territorio industrial siderúrgico de Charleroi.

34. Lomba, C. "Gérer l'indetermination des frontières de l'entreprise, les processus d'investissement à Cockerill Sambre", en Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques, n.º 25, 2000, París.

Los problemas estructurales de los dos grupos siderúrgicos se manifestarían claramente en esta época de crisis: por un lado, TMM y Hainaut-Sambre no lograron obtener compradores para sus productos, como las armaduras y barras de acero; por otro lado, Cockerill presentó problemas relacionados con su gran dimensión. Este último problema es, específicamente, el resultado de diferentes fusiones con una gran diversidad de empresas del grupo sin haber realizado las racionalizaciones previstas y necesarias a fin de armonizar un plan industrial coherente con la realidad europea del momento.

“Estamos hablando de antes de la fusión con Hainaut Sambre, cuando las cosas van muy mal, hay que reducir las capacidades,..., es necesario una concentración de la siderurgia europea y en ese momento Cockerill fue forzado por el gobierno, que no era la Región Valona en esta época... Fue el Estado quien entró en el capital y fuerza el acercamiento de Hainaut Sambre con Cockerill en 1981,..., luego entra Juan Gandois al baile” (Davignon).

En este marco de asistencia financiera del Estado y sobre la base de un estudio del Nipón Steel, el 15 de mayo de 1981, el Gobierno belga, según la resolución de marzo de 1981 del Consejo Europeo, defendió la fusión de las cuencas de Charleroi y Liège. Las razones que pueden explicar la fusión son, por un lado, la situación financiera catastrófica de estas dos entidades (las perspectivas de racionalización y de reducción de capacidades de producción de 11,2 millones de toneladas a 8,5 millones de toneladas [Mt]), así como la posibilidad de reemprender una participación significativamente mayor de Frère-Bourgeois Comercial (con un 51% del sector privado y un 49% de los poderes públicos).

Para el nuevo Cockerill Sambre, el plan japonés modificado en Bruselas era draconiano, puesto que preveía la reducción del 20% de la capacidad de producción del grupo y la supresión de 5000 empleos. Más de 20 mil millones deberían ser invertidos. La fusión oficial tendría lugar el 26 de junio de 1981. Se argumentaba que la absorción de capacidades podía crear no solo un efecto de sinergia, sino que también podía permitir igualmente retirar del mercado las industrias más antiguas y menos competitivas. Estas fueron las ambiciones declaradas por Frère, quien manifestó sus intenciones de reestructurar la gama de productos y modernizar la siderurgia.

Por consiguiente, dicha fusión respondió a una doble exigencia financiera y estratégica: **financiera**, para obtener el aval de la CEE en proyectos de inversión, específicamente para dos

líneas de producción de la fase líquida (colada continua³⁵) en Liège y Charleroi (Carlam), y también **estratégica**, para contrarrestar la cada vez más competitiva empresa luxemburguesa ARBED.

Thomes y Engels, en el GR-Atlas³⁶, afirman que dichas medidas escondían estrategias de negocios e intereses públicos, dado que, en un periodo en el que la demanda de acero y productos siderúrgicos apenas era satisfecha, las empresas estaban obligadas a hacer importantes inversiones que asegurasen la subsistencia de la actividad industrial.

Sin embargo, los medios financieros necesarios para su implementación se hicieron esperar, reviviendo y exacerbando problemas comunitarios. La consigna del ACV³⁷ flamenco se convirtió en un “ni un franco flamenco más para la siderurgia valona”, mientras que las sociedades de cartera rechazaron cumplir sus compromisos. En este marco, los socialistas valones, instigadores de la fusión, temieron una transferencia de capacidades de producción europeas hacia Flandes y lanzaron un ultimátum el 15 de septiembre de 1981, amenazando con boicotear al Gobierno de Marco Eyskens (del que formaban parte).³⁸ Marcando con esto el paso a la oposición del Partido Socialista.

« Tout comme le premier, le second plan Claes s'avère insuffisant pour assurer le redressement de l'entreprise. En outre, sa réalisation devient l'enjeu d'un affrontement communautaire particulièrement vif qui se traduira, en septembre 1981, par la chute du gouvernement Eyskens. A la suite des élections, le parti socialiste est rejeté dans l'opposition et la FGTB. Liégeoise perd ainsi son relais décisionnel ».

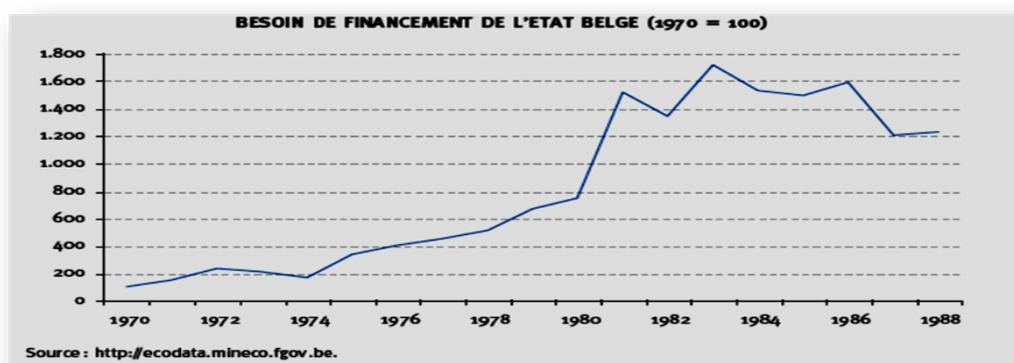
35. El metal líquido se cuela en un molde a fondo abierto denominado “lingotera”, que, por un proceso de enfriamiento forzado, provoca la inmediata solidificación de la superficie externa del metal colado, que continúa descendiendo.

36. Thomes, P., Engels, M. “ La sidérurgie et l'industrie de l'acier ” en GR- Atlas, Universidad de Luxemburgo.

37. Consigna del ala flamenca del sindicato socialcristiano.

38. Un debate Tindemans-Spitaels fue organizado en directo y junto con la RTBF y VRT el 20 de septiembre de 1981. Frente a la incompreensión de su socio para los problemas valones, Spitaels, exasperado, se preguntó “si no es mejor que cada uno sea amo de sí mismo”. El Gobierno de Eyskens había sobrevivido. El 3 de octubre de 1981, la aprobación por la Mesa del RW de una sigla común con el FDF fue la esperanza para el partido de Bruselas de volver a las elecciones de noviembre de 1981. Se convirtió en la segunda fuerza política de la comunidad francófona, causando un nuevo desgarramiento en el partido valón. Por su parte, el diputado europeo Paul-Enrique Gendebien dejó la formación con sus amigos, denunciando la alianza “paralizante con el FDF”. El senador Yves de Wasseige se negó también a seguir la corriente mayoritaria animada por Henri Mordant, Robert Moreau y Pedro Bertrand.

En 1981, Willy Claes, en ese momento ministro de Asuntos Económicos, presentó un plan de reestructuración del acero de Liège y Charleroi. Este plan se tradujo en la creación de un nuevo complejo denominado “Cockerill Sambre”, en la limitación de sus capacidades de producción, en la inversión de 27 mil millones de francos belgas destinados a la modernización de las herramientas productivas (coladas continuas) y, finalmente, en la reducción de la semana de trabajo a 38 horas con la disminución salarial correspondiente. Ver aumento exponencial del financiamiento público entre 1975 y 1982, reflejado en el recuadro siguiente:



Más tarde, en 1982, Mark Eyskens, el sucesor de Willy Claes, y los bancos privados acordaron un crédito a Cockerill Sambre de más de 40 mil millones de francos belgas para escapar de la quiebra. Sin embargo, todo indicaba que los problemas de la siderurgia no estaban solucionados, puesto que ni la fusión ni los diferentes planes de reestructuración implementados resolverían por sí mismos los problemas de fondo, a saber, la gran cantidad de sitios industriales en producción, a la vez muy pequeños o muy viejos, conjugados con una gama de productos “problemáticos” .Fue así como, casi sin dirección, la empresa no presentaba ningún plan suficientemente consensuado que lograra imponerse; o, más exactamente, no había ningún actor que se mostrara lo suficientemente fuerte para imponer su punto de vista a los otros. Sin dejar de lado los problemas político-regionales, existía, por un lado, la necesidad de otorgar una compensación justa entre Charleroi y Liège, y, por otro lado, sucedía que los flamencos, con una industria siderúrgica muy moderna (SIDMAR), permanecían extremadamente vigilantes por la salvaguardia de sus intereses.

En síntesis, desde este período el Estado asumiría por completo la dirección de la siderurgia en Valonia, lo que implicaría importantes y constantes ayudas estatales hasta estabilizar la Industria a finales de los años 80, como se refleja en el recuadro del anexo n°1 donde resumimos los principales compromisos financieros en los diferentes planes de reestructuración.³⁹

6. LOS PLANES VANDESTRICK Y GANDOIS

Después de diferentes planes, como fueron los Planes Claes⁴⁰ I (1981) y II (1982), se replanteó una nueva estrategia denominada “Plan Vandestruck”, resultante de una manifestación en Bruselas durante el Gobierno de Wilfried Martens. Si bien se valoró como uno de los mayores logros de este periodo la obtención de cobertura de riesgos bancarios por parte del Estado, esta fase de reestructuración -de los dos sitios- se acompañó de la pérdida de 3900 puestos de trabajo.

Esta manifestación puso de relieve la degradación de la situación y la dimisión de A. Frère, quien dio paso a la nominación de Vandestruck (“El hombre de la Générale”). A Vandestruck se le dio carta blanca y, siempre con el acuerdo de la CECA, se le otorgaron 19,8 mil millones de francos belgas vinculados al cierre de herramientas industriales en Liège y en Charleroi. Todo lo anterior se hizo con la finalidad de mejorar la rentabilidad de las instalaciones.

Después de una primera marcha de los obreros metalúrgicos valones a Bruselas, el 11 de febrero de 1982, en las dos cuencas estallaría una huelga que tuvo un amplio seguimiento y que se prolongaría hasta finales del mes de marzo. Después de cinco semanas de paro, se logró la paz social a través del compromiso de resolver problemas ligados a debilidades relacionadas con: 1) la elaboración de un plan industrial; (2) el financiamiento de posibles pérdidas por el ejercicio financiero de 1985; 3) la comercialización CS; 4) el resguardo del empleo; y 5) la revisión del esquema organizativo de CS (Capron: 1989).

39. Estas importantes ayudas estatales, como trataremos de evidenciar más adelante, estuvieron al origen de la deuda pública y de la falta de recursos para generar otras alternativas de desarrollo económico o de diversificación

40. Véase el anexo n° 1, en el cual se exponen los ítems presupuestarios de cada plan Claes y del plan Gandois.

No obstante, a pesar de los reiterados planes y de las pérdidas de puestos de trabajo, aún en 1983 las cuestiones fundamentales para la supervivencia de CS seguían en suspenso.⁴¹ Por ello, ese mismo año se contrataron los servicios de Jean Gandois, quien debería articular un plan industrial. Dicho plan tuvo una cuádruple misión: dar un nuevo plan industrial viable, negociar diferentes sinergias internacionales, definir las condiciones de integración de comercialización y poner a punto las estructuras de filialización de CS.⁴²

Su esquema industrial se basaba en la idea-fuerza de «producir en función de los resultados posibles sobre el mercado, adaptando los instrumentos y los costos a esta regla». Así, las inversiones principales estarían destinadas a la modernización del laminaje en frío y a la extensión de la capacidad de producción.

Gandois, nombrado en marzo de 1984 delegado del Gobierno para CS, dejó la empresa a fines de 1985 cuando se proyectó un equilibrio financiero para 1987. En este primer periodo como delegado gubernamental, Gandois centró su gestión en la eliminación de los diferentes “feudos”, intentando limitar los conflictos entre Liège y Charleroi, así como las disparidades salariales y la transferencia de funciones administrativas de Charleroi hacia Liège. Fue Gandois quien reorganizó la dirección en torno a PH Delaunois.

Para aplicar el conjunto de dicho plan, fue nombrado R. Lévy presidente y administrador delegado, quien, en su plan de acción para 1985-1987, subrayó la necesidad de las dos “líneas calientes” sobre los productos “largos”, planteando así la reducción de capacidades en esta rama de actividad.

« Le 15 septembre, R Lévy confie qu'il faut mettre en place un nouveaux plan d'action consistant à récupérer 7 milliard sur les frais d'exportation de Cockerill Sambre, soit 2 milliard par des rationalisations internes (par accroissement de la performance technique), 0.5 milliard sur le coût des approvisionnements et 4.5 milliards par la compression de la masse salariale (2.200

41. Sin soluciones durables y sin un esquema industrial de gestión y financiamiento propios de la sociedad.

42. Reducción de la capacidad de producción de 7,6 a 4,5 millones de toneladas, cierre de Valfil, despido de 8000 trabajadores suplementarios. A partir de enero de 1982, Jacques Vandebosch, nuevo dueño de Cockerill-Sambre, previó que “nuestra actividad siderúrgica desaparezca hoy y la Wallonie se convertirá en un desierto económico (...)”. En el mismo momento, el Informe Mac Kinsey, solicitado por la Comunidad Europea, llegó a conclusiones muy pesimistas, en particular, sobre el vaciado continuo y en consecuencia en toda la línea en caliente de Seraing, así como sobre la amenaza “del tren de 900” en Charleroi.

pertes d'emplois, 8% de modération salariales et le retour de 35 vers 37 heures/semaine) » (Capron, 1989 :42).

7. LA EMERGENCIA DE UNA SIDERURGIA EFICIENTE Y SU POSTERIOR PRIVATIZACIÓN BAJO LA ADMINISTRACIÓN DE GANDOIS

El administrador R. Lévy renunció (para asumir otras responsabilidades en Francia), y Gandois volvió a ser, en enero de 1987, presidente a tiempo parcial a cargo de la supervisión de la estrategia de Cockerill Sambre y de las negociaciones internacionales. La gestión cotidiana siguió en manos de Philippe Delaunois.

“Nosotros conocemos una primera crisis de la siderúrgica en los años 80 y llamamos al señor Gandois que era el director de Renault (...) la siderúrgica era federal en esa época, Bélgica se convierte progresivamente en un Estado federal y en 1988 se transfieren los sectores nacionales a las Regiones...⁴ son para la Valonia... Heredamos las competencias pero también las cargas... Toda una serie de cosas por las que Valonia no estaba preparada... en cambio la Flandes sólo necesita nuevas inversiones para crear nuevas empresas.” (Collignon).

El financiamiento de la reestructuración siderúrgica se realizó en el marco de las nuevas leyes de financiamiento regional. En 1983 se decidió la regionalización del financiamiento de la siderurgia valona a cambio de una intervención del Estado central en las deudas pasadas de las regiones y comunidades.

“El gobierno dio su acuerdo,..., en ese momento el partido socialista estaba en oposición... El gobierno aprobó el plan Gandois y aceptaron financiar y en ese mismo momento Bélgica se convierte en un Estado Federal que se regionaliza y los sectores nacionales se regionalizan...” (Delaunois).

Para el historiador Destatte (1995)⁴³, dicho ejercicio fue perjudicial para Valonia, que tenía un mejor desarrollo de tesorería que la región flamenca. Concretamente, esta decisión privó a la

43. Destatte, Ph. (1995) Histoire politique de la Wallonie 1970 – 1994. Du rêve autonomiste à la souveraineté internationale - l'Institut Jules Destrée():(http://www.wallonie-en-ligne.net/1995_Wallonie_Atouts-References/1995

Región Valona de 3,5 mil millones de ingresos anuales. A estas restricciones presupuestarias se sumaron las políticas de austeridad del Gobierno en el marco del plan de Val Duchesse (junio de 1986).

Esta disminución de la dotación financiera de la región instó al ejecutivo del consejo regional valón a repensar el financiamiento de las empresas en dificultad, tal y como afirma el historiador con el testimonio de la autoridad regional en ejercicio:

"... à mettre tout en oeuvre pour sauvegarder les moyens financiers de la Région wallonne déjà limités pour exercer pleinement ses compétences et les fonctionnements essentiels de la régionalisation, en particulier le principe des dotations tels qu'inscrit dans les lois de régionalisation d'août 1980". Melchior Wathelet (Destatte, Op cit.).

Fue en este escenario de nuevo esquema de federación belga en el que se manifestarían con mayor fuerza los desacuerdos en relación al financiamiento del plan de reestructuración. Este contexto político implicó la consideración del problema comunitario en las estrategias industriales:

"Hicimos un plan de más de 100 páginas, que fue sometido al Gobierno. Un plan económicao de la nueva configuración de Cockerill, con objetivos de mercado, con un esquema de valorización del empleo y del capital fijo,..., Estamos hablando aún de la época de un Estado Federal, donde no pudimos contar con el acuerdo de los flamencos. Pero los flamencos también tenían necesidades de ayudas para sus minas de carbón. Que no tenían perspectivas, estaban degradadas y sin esperanzas,..., a diferencia de la siderúrgica que todavía tenía posibilidades. Es lo que se llamo la compensación flamenca".

Del mismo modo, el diseño del plan necesitó previamente una etapa de diagnóstico de las instalaciones y de elaboración de un esquema industrial basado en la idea-fuerza de producir en función de la demanda potencial del mercado, adaptando las herramientas y los costes a este principio, tal como lo explica Gandois:

"Ya era jurídicamente Cockerill Sambre, pero en los hechos no era una verdadera fusión, tno había dependencia entre Liège y Charleroi, sin un proyecto común. Así también, los problemas sociales y la sensibilidad de los sindicatos eran muy diferentes..." (Gandois).

Para exponer los acontecimientos históricos relativos a la implementación del plan de reestructuración, nos referiremos en primer lugar al testimonio del principal protagonista, quien

describe los hechos secuencialmente desde el momento de su nominación para hacerse cargo de la ejecución del plan de reestructuración:

"Luego, en el mes de marzo 1984, el gobierno belga me nombra delegado general del gobierno para la siderurgia, por lo que yo mismo hice el plan desde marzo de 1984 hasta septiembre de 1985, pero como yo no tenía la intención de quedarme indefinidamente en este trabajo, propuse al gobierno belga en 1985 contratar a alguien para tomar la presidencia de CS" (Gandois).

Asimismo, Gandois explicó de la siguiente forma la nominación de Lévy como administrador delegado del Gobierno y su posterior dimisión, que motivó su incorporación como administrador:

"En el verano de 1985 Raymond Lévy fue contratado bajo mi propuesta, quien en circunstancias un poco dramáticas fue solicitado por el gobierno francés para dirigir Renault, lo que provocó una crisis en el Gobierno belga que en ese momento me solicitó volver y retomar la presidencia de CS. Esto sucedió a inicios de 1987" (Gandois).

Implementación del plan Gandois

En síntesis, una de las principales consecuencias de la implementación de este plan sería su **impacto social**, particularmente difícil para los trabajadores, que pasaron de un total de 22.252 personas empleadas, en enero de 1983, a 7900 en 1986 (Capron, 2003). Estas pérdidas de empleo fueron acompañadas de un plan social que contó una vez más con el apoyo del Estado social belga y que, más allá de las dimensiones financieras, se estructuró sobre la base de medidas como las jubilaciones anticipadas (técnica de gestión de salida), acceso a las primas de jubilación en función de una jerarquización interna y de medidas de moderación salarial.

Dichas consecuencias fueron mencionadas así por su gestor: *"En primer lugar fue el empleo por supuesto... tiene que darse cuenta bien que el plan Gandois hace pasar a CS de 23.000 a 10.000 trabajadores, es decir una disminución de efectivos de casi un 60%,..., entonces son muchos empleos que están en juego. (Gandois).*

En términos **industriales**, este plan correspondía a una reorientación hacia la producción de bienes con mayor plusvalía en el mercado, como explicó su antiguo director general: *“Entonces con el plan Gandois se tomó una decisión mayor: el futuro serán los productos planos y por eso dejamos la mitad de nuestras capacidades en amon (caliente)....y desarrollaríamos las capacidades en frío.”* (Delaunois).

Al mismo tiempo, diferentes iniciativas fueron puestas en marcha (Capron, 2003: 91), como las de calidad total, servicio al cliente, polivalencia, formación y flexibilidad de trabajadores, aumento de la productividad, política de crecimiento sostenido de economías, entre otras. Estas medidas tendrían un simbolismo muy importante, ya que iban a poner en cuestión los logros sociales al provocar que el trabajador de CS, en resumen, tuviera que trabajar más para ganar menos.

Así mismo, gracias al contexto económico favorable de finales de los 80, la empresa volvería a ser rentable en 1988, generando en los dos ejercicios financieros siguientes considerables beneficios netos.⁴⁴ Este logro del equilibrio financiero de CS no se puede imputar solo a una buena coyuntura, sino también al aumento de la productividad, consecuencia a su vez de importantes inversiones en modernización (867,6 millones de euros entre 1984 y 1988) y a la expansión sobre el mercado de productos recubiertos. Fue así como, a finales de 1989, el grupo se perfiló como un generador de productos planos y finos de acero (Capron, 2003: 88).

De esta forma, en 1989, saneados sus problemas financieros a largo plazo, la compañía registró unos beneficios de 123,9 millones de euros. Así, a principios de los 90 el grupo CS se perfiló como un generador de productos planos/delgados. Estos productos se tradujeron en dominios como los revestimientos metálicos y orgánicos de la tol, la transformación de la tol en productos para la construcción, la distribución de productos metalúrgicos y plásticos, la construcción de bienes de equipamiento y los servicios a las empresas y colectividades.

En general, la situación de los años 90 supuso un periodo en el que, si bien los beneficios serían irregulares y se realizarían algunos intentos fallidos de diversificación, se implementaría una política intensa de mejoramiento de la competitividad conducida por la dirección (Capron, 2003:

44. 12,6 y 11,4 millones.

71). Al final de esta etapa, la estrategia industrial de Cockerill Sambre se volvió a centrar en las materias primas. El objetivo era lograr una siderurgia integrada en la que las fases líquidas se saturasen por la absorción en aval, en la siderúrgica en frío o productos revestidos, en los circuitos de distribución y en las redes comerciales.⁴⁵

Sus principales clientes serían los sectores de línea blanca, el embalaje y la construcción, procediendo, a través de este proceso, a la modernización del conjunto de herramientas y a una serie de reestructuraciones sumadas a la diversificación propiamente dicha. Fue así como se logró la salida completa de productos largos, reforzando el aval (productos revestidos y siderurgia en frío). Como señala Michel Capron, el esquema industrial se puede resumir como sigue:

« Le plan d'investissements 1993-1996 aura contribué à renforcer le schéma industriel de la sidérurgie intégrée 69 et, si l'on y ajoute les investissements envisagés dans le cadre du plan 1997-2000, on constate que leurs effets visent essentiellement à accroître et à améliorer les performances de la sidérurgie à chaud et à renforcer la position de Cockerill Sambre SA en sidérurgie à froid, essentiellement au niveau des produits revêtus. » Capron (2001:40).

8. PLAN “HORIZONTE 2000” Y LA ORIENTACIÓN HACIA UNA ALIANZA INTERNACIONAL

Un aspecto decisivo para el futuro de CS concierne a la estrategia de búsqueda de alianzas internacionales, puesto que, ya desde 1990, J. Gandois buscó el acercamiento con ARBED. Para Gandois, el tamaño de CS la debilitó en materia de inversiones, por lo cual tendrían que darse fuertes complementariedades con ARBED, paridad que no debería inducir al cierre de actividades en Valonia.

45. Una de las manifestaciones más claras de recentralización del grupo es la compra, a fines de 1994, del complejo Eko Stahl en Alemania del este (al límite con Polonia) que abrió los mercados de automóvil en Alemania y los mercados de Europa del Este. Allí los esfuerzos de inversión estarían sobre todo concentrados en la modernización de las líneas de calor, de una parte, y de la extensión de sus capacidades de tol finas revestidas a frío, de otra.

"(...) El problema de CS es que era demasiada pequeña en relación a otras compañías del mundo y no tenía los medios, por su dimensión, de mantener una credibilidad industrial, comercial y financiera suficiente para acompañar a sus grandes clientes que eran los constructores automovilísticos, los fabricantes de embalajes, etc." (Gandois).

Dicha internacionalización fue planteada al resto de la concertación social como una necesidad para poder hacer frente a las importantes inversiones si se pretendía mantener la actividad siderúrgica a largo plazo. Pero frente a un Estado (accionista mayoritario), que, usando su poder buscaba una sociedad autónoma que controlara sus medios industriales y comerciales, Gandois renunció momentáneamente a esta iniciativa de alianza internacional.

Ya en mayo de 1992, Gandois reiteró que a largo plazo el futuro de CS implicaba su integración en un grupo más poderoso. Más tarde, en 1995, volvió a plantear la necesidad de una alianza que permitiera a CS obtener una magnitud suficiente para evitar que la presencia de un accionariado mayoritariamente público limitara una vez más esta internacionalización. Así, Gandois logró el acuerdo de no solicitar más financiamiento a la Región Valona a cambios de una total autonomía de gestión.

Estas argumentaciones también tuvieron eco en las organizaciones sindicales, como se puede constatar en el discurso del dirigente de la FGTB: *«La explicación nos parecía correcta, por que al parecer los altos hornos deberían tener cambios muy importantes en los años 2005-2006,..., Habíamos programado que la siderurgia valona debía ir al menos hasta 2015 en el plan Gandois»* (Potier).

Es esta lógica de continuidad en la reestructuración de la empresa la que podría explicar el acuerdo de las organizaciones sindicales con la dirección de la empresa para buscar alianzas estratégicas, como lo muestran los testimonios de nuestros entrevistados (de la CSC o de la FGTB, respectivamente):

"Los representantes sindicales apoyaban la fusión, pero sin romper la estrategia social puesto que los costos de mano de obra ya estaban calculados desde antes con el plan Horizonte 2000,..., veían que más allá de las reestructuraciones a las que ya estaban habituados, habían posibilidades de desarrollo industrial con nuevo capital destinado a inversiones, aseguradores de la continuidad en tiempo (Olynyk).

Sin embargo, esta economía implicaba pérdidas importantes en el número de trabajadores, puesto que al final de este plan la empresa no debería emplear más de 7800 trabajadores, lo que supondría la eliminación de 2000 puestos de trabajo bajo regímenes de jubilaciones anticipadas y salidas voluntarias.

“En esta época Sabíamos, y ya lo habíamos considerado con todos los directores de Cockerill, que el ‘Plan Horizonte 2000’ era sólo la mitad que se debía hacer,..., y después habría que hacer lo mismo. Jean Gandois decía que si pedíamos a los trabajadores hacer la mitad ya sería bueno y después la otra, para poder llegar a tener precios de venta competitivos.” (Potier FGTB).

Desde otra perspectiva, también se afirmaba que, a pesar de que los planes de reestructuración fueron absolutamente necesarios para promover la competencia, también fueron indispensables para una posterior privatización. Como afirma Capron, el “Plan Horizonte 2000” buscaba volver atractivo CS para un eventual asociado:

« Toutefois, plus personne n'est dupe : il s'agit bel et bien de rendre Cockerill Sambre plus attrayant en vue d'une alliance internationale que J. Gandois et le management de l'entreprise appellent de plus en plus de leurs vœux. Et cela malgré les fortes réticences manifestées à plusieurs reprises par les organisations syndicales » (Capron, 2001:46).

Esto lo corroboró igualmente el delegado general de la FGTB en nuestra entrevista: « ... voilà, ont s'engage dans la plan horizons 2000... en suite il arrive l'idée de trouver un associé...a mon avis Gandois avait l'idée auparavant, et ceux depuis le cahier qui motive le plan horizon 2000. » (Potier)⁴⁷.

En otros términos, pero manteniendo la misma lógica, la ex directora estratégica de Cockerill Sambre atestiguó que dicho plan de reestructuración se orientaba hacia la búsqueda de asociados estratégicos:

“En los años 96 reflexionamos la posibilidad de continuar solos, con el plan horizonte 2.000,, pero estábamos en un periodo

46. Capron M., « Cockerill Sambre (1989-1997). » Le développement d'une sidérurgie intégrée. Courrier hebdomadaire du CRISP, 2001/14-15 n.º 1719-1720, pp. 5-60. DOI : 10.3917/cris.1719.0005.

47. “Nos comprometimos con el ‘Plan Horizonte 2000’ y después vimos la idea de un nuevo asociado. Para mí Gandois tenía la idea antes”.

de concentración industrial.,..., en estas condiciones era un lujo y a largo plazo no podíamos sobrellevar solos todos los cambios... por eso fue necesario abrir las acciones de la Región Valona y se contrató una banca de licitación para buscar un asociado estratégico" (Beatriz Smal).

Fue en este contexto en el que, en 1996, se materializó el "Plan Horizonte 2000", cuya estrategia consistía en esbozar grandes líneas para alcanzar un ahorro de más de diez mil millones de francos belgas en un año, tal como lo explicó el administrador delegado de la SOGEPA:

"Con el plan horizonte 2000, se buscaba generar entre 13 y 14 mil millones de francos de economía anuales para poder recuperarse, finalmente por razones políticas Gandois decide menos solo 10 mil millones francos" (Froidmont).

Por consiguiente, 1997 estaría marcado por las tensiones ligadas a la puesta en marcha del "Plan Horizonte 2000", particularmente en relación a las negociaciones por sus efectos sociales como consecuencia de las economías anuales previstas (a finales de 2000 debían llegar a un ahorro anual de 247,89 millones de euros, de los cuales 99,16 millones de euros recaerían sobre la masa salarial). Todo esto se debía articular para aumentar la competitividad, la calidad de los productos y el servicio al cliente con vistas a mejorar sus atractivos comerciales para posibles compradores.

Es esta lógica de continuidad en la reestructuración de la empresa la que podría explicar el acuerdo de las organizaciones sindicales con la dirección de la empresa para buscar alianzas estratégicas:

"Los representantes sindicales apoyaban la fusión sin una ruptura en la estrategia social, dado que los costes en mano de obra estaban calculados desde antes con el 'Plan Horizonte 2000' y veían que, más allá de las reestructuraciones a las que estaban habituados, había posibilidades de desarrollo industrial con nuevos capitales destinados a inversiones para asegurar su continuidad en el tiempo" (Olynyk).

Negociaciones, alianza estratégica y privatización

En consecuencia, frente a las presiones por la rentabilidad de parte de los mercados financieros y de los grandes accionistas, primero en marzo y posteriormente septiembre de 1997,

Gandois afirmó con insistencia la necesidad de una alianza industrial, siendo aún más categórico en sus propósitos al convocar a los socios potenciales como ARBED, British Steel, Hoogovens, USINOR y la dirección de CS. : "... nosotros en esos momentos negociamos con diferentes grupos, como con British Steel, Thyssen-Krupp y con ARBED, pero finalmente fue USINOR quien propuso, la mejor sinergia sobre los planos industriales, económicos y sociales, USINOR fue elegido." (Gandois).

Los primeros deseos de internacionalización fueron manifestados por la administración de Gandois-Delaunois en 1996, cuando plantearon la necesidad de realizar una alianza internacional. Dicha internacionalización fue sugerida al resto de la concertación social como una necesidad para poder hacer frente a las importantes inversiones si se pretendía mantener la actividad siderúrgica a lo largo del tiempo. Sus argumentaciones en favor de una asociación internacional bajo la forma de fusión por absorción se resumen en tres líneas aclaratorias:

- En primer lugar, por el ritmo de las innovaciones tecnológicas que induciría a una ruptura tecnológica en 2005, lo que demandaría inversiones complementarias para seguir siendo competitivos.
- En segundo lugar, por las directivas europeas en materia medioambiental, las que exigían cerca de 255 millones de euros de inversión.
- Finalmente, por la intensificación de la competitividad ligada a diferentes factores tales como los efectos de las crisis asiática, latinoamericana y rusa, la necesidad de seguir creciendo en calidad por parte de los grandes clientes siderúrgicos (industria automovilística), la emergencia de grandes conjuntos siderúrgicos (Thyssen-Krupp, ARBED-Aceralia) que extendieron sus actividades a nivel mundial y, finalmente, por las presiones de rentabilidad emanadas de mercados financieros y grandes accionistas, especialmente los fondos de pensión.

Con todo y con eso, los primeros intentos de acercamiento a empresas limítrofes se vieron enfrentados a los problemas de competitividad destacados por el partido socialista, el Gobierno valón y las organizaciones sindicales. Todos ellos se opusieron, como señaló Capron (2001):

“Cockerill Sambre était majoritaire en capital dans le créneau de produits plats communs, devrait garder la maîtrise complète de commercialisation et du négoce de ses produits, ce qui est inacceptable pour ARBED et pour Gandois” (Op. cit, p. 10).

A pesar de ello, la necesidad de encontrar un nuevo socio estratégico siguió vigente en la agenda de acuerdo con las organizaciones sindicales, tal y como lo relata el representante sindical socialcristiano (CSC):

“Gandois, me dice hay que negociar con otro, pero con ARBED ya no es posible (...) Estamos en 1997, y él vio los alemanes, los holandeses, pero hizo su elección y dice que hay que casarse con USINOR,..., en este momento hacer la elección no es nada fácil, pero decidimos casarnos y casarnos con USINOR que en ese mismo momento había perdido la compra de la siderúrgica española ACERALIA” (Smal Louis).

9. COMPRA POR PARTE DE USINOR: LA CONVENCIÓN ACORDADA

En la primavera de 1998 (año en el que se empleaban a más de 18000 personas), el presidente del consejo de administración propuso la venta de las partes públicas a un grupo extranjero para asegurar la supervivencia del grupo en la competencia internacional. Se presentaron varios interesados como British Steel, Thyssen-Krupp o Hoogovens. La primera sociedad fue descartada por los sindicatos⁴⁸, pues desconfiaban de su política social y de sus intereses financieros, y la segunda empresa declinó su propuesta antes del plazo de vencimiento en septiembre de 1998, en desacuerdo con el pliego de condiciones impuesto por la Región Valona, que designó a su presidente, R. Collignon, para iniciar los procedimientos de negociación. Esto es descrito como sigue:

« R.Piron, pour la CMB, sans nier la pertinence d'un rapprochement avec d'autres groupes, rejette toute idée de fusion-absorption, préférant une éventuelle fusion entre partenaires équivalents. Celle-ci maintiendrait en Wallonie une autonomie de décision en matière d'investissements, de commercialisation, de recherche étude diversification. En clair, l'hypothèse USINOR est inacceptable vu la minorisation manifeste de Cockerill

48. Así es que, por comunicados y asambleas de trabajadores, recordaban sin cesar a los negociadores de la Región Valona que debían actuar para el interés público y la conservación de una actividad siderúrgica en Valonia.

Sambre dans ce cas. Pour la CCMB, L. Smal exige, dans le même sens, le respect du schéma industriel de Cockerill Sambre, le maintien d'un actionnariat wallon suffisant et des garanties pour les filiales » (Capron, 2001: 51)

Finalmente, el único grupo que se mantuvo en liza fue USINOR gracias a que sus propuestas garantizaban, por una parte, una inversión equilibrada entre los dos polos de actividad, Liège y Charleroi, y, por otra, el resguardo de un nivel de empleo aceptable por los sindicatos. Este plan se hizo en conjunto con el administrador de CS, y fue aprobado y aceptado finalmente por las partes.

Nos detendremos a partir de ahora en esta decisión “tripartita”, puesto que será parte fundamental de nuestro análisis sobre la lógica de acción del segundo momento en estudio. Asimismo, presentaremos algunos de los relatos de los hechos acontecidos realizados por nuestros entrevistados, y ello con el fin de esbozar su mirada histórica sobre la decisión conjunta a favor de la fusión por absorción de USINOR.

Para el administrador delegado de la época, esta decisión se realizó en un marco de concertación social en el que se desarrollaron las negociaciones, puesto que el trabajo de negociación fue acompañado por las organizaciones sindicales que, como ya hemos mencionado, estaban convencidas de que solo existía una alternativa viable.

“Además, esta elección fue realizada en concertación no sólo en lo político, sino también con las organizaciones sindicales. Yo mismo presidí ocho reuniones de una jornada para examinar con los representantes de la organizaciones sindicales si era mejor quedarse solos, hacer una fusión y con quien?... y todos estuvimos de acuerdo de lo mejor era una fusión por que en el 2005-2006 tendríamos importantes problemas que resolver dado el deterioro de los altos hornos” (Gandois).

Se insistió en el hecho de la elección final de USINOR como una decisión concertada: *“Llegamos a la conclusión de que la mejor alternativa era USINOR, como una decisión totalmente concertada y con un acuerdo unánime de las organizaciones sindicales y de la administración”* (Gandois).

Dichas negociaciones tripartitas fueron descritas por su gerente de estrategia como un proceso de discusión sobre el desarrollo industrial: *“Con USINOR, hicimos un acuerdo tripartita a*

finis de los años '90 después de 6 meses de trabajo y de discusión sobre un plan de desarrollo industrial, con Bernard Serin a la cabeza por parte de USINOR, futuro administrador delegado" (Beatrice Smal).

Desde el punto de vista del poder público, fueron ellos quienes condujeron dicho proceso; acuerdo que Collignon resume de la siguiente manera:

"Las principales negociadores son, yo mismo y el señor Mer que fue Ministro de la economía en Francia, y después de meses de negociación, llegamos a un precio que nos pareció equitativo, porque no fue más importante ya que era todo el perímetro de Cook que fue comprado era deficitario. Igualmente la obligación de USINOR de realizar una serie de inversiones en la línea caliente de Liège y en el inoxidable de Charleroi. Igualmente con ciertas limitantes medio ambientales y en las de en caso de cierre una enorme indemnización que ya depositó ARCELOR recientemente" (Collignon).

Finalmente, desde el discurso de la parte compradora podemos comprender las motivaciones de dicha adquisición:

"(...) nosotros USINOR, habíamos intentado un acercamiento con Arcelaria cuando el Estado español privatiza, y no resultó por que ARBED ganó. Después nos preguntamos cual sería nuestra estrategia, y tomamos posición rápidamente en América del Sur, en Brasil, con una importante empresa en Tubaran y Cesita (acero inoxidable); después cuando supimos que el gobierno Valon quería también privatizar CS, nos interrogamos sobre el interés y efectivamente teníamos mucho interés (...)" (Serin).

La proposición estratégica de USINOR

Las negociaciones concluyeron con un acuerdo, en octubre de 1998, en el cual USINOR gastaría 644, 5 mil millones de euros para obtener el 53,7% del capital del grupo CS; participación que alcanzaría un 70% luego de la OPEA de USINOR sobre el 21% de las acciones que no estaban en posesión de la Región Valona (Capron, 2003, p.95).

Como informa el observatorio de relaciones industriales, en las negociaciones se asociaron estrechamente las organizaciones sindicales a las decisiones estratégicas relativas a la reanudación de la fábrica siderúrgica Cockerill Sambre. Las organizaciones sindicales de los

metalúrgicos de Liège y Charleroi en Valonia estuvieron globalmente satisfechas de la elección de USINOR, grupo siderúrgico francés, para hacerse cargo de la Cockerill Sambre controlada al 78,8% por la Región Valona (Dryon y Krzeslo, 1998:49)

Dichas condiciones integran una buena parte de las exigencias sindicales. Éstas hacían hincapié en: (1) la superioridad de la lógica industrial; es decir, la conservación de la herramienta y los sectores existentes: “no queremos que lo financiero prevalezca”, declaramos al líder del CSC Metal, A. Delory; (2) la garantía de nuevas inversiones y la modernización de las herramientas; (3) autonomía de gestión, “en el espíritu de conservar los centros de decisión en Valonia”, como lo decía R. Pirón, Presidente del FGTB Metal de Liège; (4) y la conservación del empleo a 7800 personas hasta 2003 (Capron, 2001, Op cit.).

Finalmente, las estrategias industriales de USINOR⁵⁰ para superar las fluctuaciones del mercado se basarán en el imperativo de aumentar la productividad a través de la creación de valor agregado, centrándose en las acerías de calidad con una nueva política de personal desarrollada a través de un sistema de gerencia que incita a la calificación, al desarrollo de competencias y a un espíritu de iniciativa.

« Un engagement de partenariat avec ses clients industriels les plus exigeants. Cette relation est confortée par une politique résolue de renouvellement technique des produits du Groupe. Une telle anticipation de l'offre sur les besoins des utilisateurs fonde, sur le long terme, des engagements réciproques qui viennent atténuer les conséquences d'un métier cyclique »... (Memoria grupo USINOR 2000⁵¹)

...« USINOR a donc dû se résoudre à un effort collectif de réduction de capacités, qui s'est traduit sur le terrain par de nombreuses fermetures d'usines et de réduction d'effectif. Actuellement USINOR met en place depuis un certains nombres d'années une stratégie de recentrage vers les aciers à haute valeur ajoutée » (Ibídem).

49. Dryon Ph., y Krzeslo E “USINOR takes over Cockerill-Sambre, under union supervision”. 1998.”. European industrial relations observatory . www.eurofound.europa.eu

50. Las podemos ver en las memorias del grupo para el año 2000.

51. UNISOR (2000) “ L’actualite dans le monde.... d’USINOR” Year Book Grupo USINOR año 2000.

10. USINOR SE TRANSFORMA EN ARCELOR

No obstante, dos años después de la firma del acuerdo de asociación con USINOR, la realidad cambió radicalmente después de los anuncios de la creación de un consorcio empresarial europeo: «(...) De fait, le groupe a engagé un certain nombre d'acquisitions avec plus ou moins de succès (échec pour la privatisation de l'Espagnol ACELARIA remporté par le Luxembourgeois ARBED, succès pour la privatisation de Cockerill Sambre par l'Etat Wallon) » (Ibídem)



El 19 de febrero 2001 se anunció oficialmente la fusión USINOR (Francia) con ARBED (Luxemburgo) y con ACELARIA (España), para conformar lo que originalmente se denominó inicialmente NEWCO, primer grupo siderúrgico mundial. Considerando los objetivos y estrategias de unos y de otros, el proyecto NEWCO consolidó significativamente sus puntos fuertes de cada uno de estos y, sobre todo, en productos planos e inoxidables.

En esta nueva conformación, USINOR mantendría un 56,5% contra un 23,4% de ARBED y un 20,1% de ACELARIA. El consejo de administración de NEWCO⁵² fue inicialmente co presidido por J.Kinsch (ARBED) y Francis Mer (USINOR). El consejo establecería su domicilio social en Luxemburgo una vez obtenido el consentimiento de la Comisión Europea⁵³. Una vez aprobada su constitución por las instancias europeas respectivas, se constituye oficialmente el grupo ARCELOR, el cual estará presidido por el nuevo Director General Guy Dollé.

El consejo de administración de ARCELOR estaría conformado por 18 miembros (5 franceses, 5 luxemburgueses, 4 españoles, 2 belgas, 1 alemán y 1 brasilero); los administradores

52. Primer nombre que recibió el grupo ARCELOR.

53. El expediente NEWCO, en efecto, se entregaría a finales de mayo a la Comisión para tener su acuerdo, en especial sobre las cesiones o desinversiones, con el objetivo de evitar un veto europeo por abuso de posición dominante.

designados por la asamblea general de accionistas: un presidente (Joseph Kinsch), un vicepresidente (J. R. Álvarez Rendueles) y tres representantes sindicales.

Por su parte, ARCELOR comenzaría a plantear⁵⁴ la necesidad de una redefinición de las organizaciones y de las herramientas del grupo, ya fuera por razones de máximo aprovechamiento o para garantizar conformidad con las condiciones europeas decretadas frente a la unión de los tres grupos europeos.⁵⁵

La motivación estratégica de ARCELOR se resumirá en cuatro objetivos primordiales: 1) participar en la reestructuración global del sector, generando economías de escala y diversificando los mercados tanto desde el punto de vista geográfico como desde el punto de vista de la cartera de productos; 2) acceder a las nuevas tecnologías para la renovación de la oferta a nivel mundial; 3) acentuar la investigación y el desarrollo de nuevos productos 4) crear valor para los accionistas, los clientes y los colaboradores.

Las primeras consecuencias de la fusión

Esta fusión generaría una serie de consecuencias económicas, pero también sociales, que han suscitado en las organizaciones sindicales de las empresas de los países involucrados reacciones diversas y asimétricas (Capron, 2003: 203).

Fue así como en esta nueva conformación los efectos sobre el empleo variarían de un país a otro, efectos que tuvieron un gran impacto en Bélgica⁵⁶ (Valonia) y en menor grado en Luxemburgo, ya que un acuerdo entre la dirección de ARBED, las organizaciones sindicales y el principal accionista (el Estado luxemburgués) garantizaron prácticamente el mantenimiento de las herramientas y del empleo, mientras que en España, como en el norte de Francia, se apreciaron claras inquietudes sindicales por las posibles reestructuraciones y las pérdidas de empleo.

54. Página institucional: <http://corporate.arcelormittal.com/>

55. Por ello, CMI se cede a accionistas privados (al ex director de USINOR Belgica, Bernard Serin).

56. En Bélgica, la situación fue muy diferente: se confirmaron el plan de inversiones de SIDMAR y la extensión de capacidad de ALZ en Inox.

Sin embargo, fue en Valonia (Cockerill Sambre Charleroi) donde las consecuencias de la fusión serían las más inmediatas: la “fase líquida” (1500 empleos) se vería amenazada mientras que en Inox Fafer-Industeel, como en otros sitios industriales, se mantendría en la incertidumbre sobre el futuro de las instalaciones vinculadas a inversiones no confirmadas.

En 2001, el diputado Desgain⁵⁷ denunció esta situación:

“Aujourd’hui, nous sommes loin de compte. La ligne à chaud de Charleroi n’entre plus dans leur schéma industriel, la montée en puissance de la Fabrique de Fer a fait l’objet de nombreuses incertitudes alors que le site de l’Ardoise reste ouvert, les investissements environnementaux tardent, l’action de la Sodie est pratiquement nulle (promesse de concourir à la création de 4000 emplois), les flans soudés et l’hydroformage semblent reportés à une date ultérieure et indéterminée. Il est vrai que les exigences des fonds de pensions qui font la loi chez USINOR, sont avant tout financières, pas industrielles ou sociales. Et nous en faisons les frais ».

Con efectos serios para la Región Valona, en el anuncio de la sinergia se afirmó que solo serían mantenidos los procesos de producción en los sitios más eficientes, y fue este marco el que USINOR buscó cambiar la fase “en caliente” de Cockerill en Charleroi, puesto que, como explica Jean Gandois: “Los compromisos de USINOR para Charleroi se limitaban al 2005-2006 y no después...” (Gandois)

Fue en este contexto en el que la minoría de bloqueo de la Región Valona no pesó mucho en la toma de decisiones estratégicas; además, las organizaciones sindicales, que apoyaron el movimiento “carolo”, tuvieron muchas dificultades para hacerse escuchar y más aún para negociar, por lo que impulsaron al poder público a involucrarse, y, bajo la presión sindical, Serge Kubla, ministro valón de Economía, convocó una primera table ronde de l’acier wallon (mesa redonda del acero valón, en castellano) en la que participaron los poderes públicos y su filial a cargo de los asuntos siderúrgicos, la SOGEPA, además de los representantes de USINOR, de Dufferco (ex Clabecq) y las organizaciones sindicales.

57. DESGAIN, Xavier. “L’avenir de la sidérurgie valona” Parlamento valon, 28.03.2001. <http://www.ecolo.be/dossiers/siderurgie>.



Sitio industrial de CARSID, a Charleroi

Uno de los principales avances de estas negociaciones tuvo que ver con la creación de CARSID, quien, financiada por la SOGEPA, retomó la fase “en caliente” de Charleroi.

« El grupo Usinor Sacilor anunció en febrero de 2001 que tenía la intención de cerrar las instalaciones de laminado caliente de Cockerill Sambre, Charleroi. A raíz de ellos, se iniciaron negociaciones entre Usinor-Cockerill Sambre, el grupo Dufferco y SOGEPA (controlada por la Región Valona) en miras de la creación de una industria de productos planos en la acería Cockerill Sambre de Charleroi, junto con la planta Dufferco Clabecq⁵⁸ » (Comisión Europea, 2003: 106).

Sin embargo, en Valonia, la cólera y la inquietud de los trabajadores siguieron acrecentándose, puesto que solo en Charleroi, con el cierre de la fase líquida, se hubo una destrucción de 1500 empleos. Por otro lado, se protestó contra la falta de comunicación de USINOR, como trataremos de reflejar en el análisis de las consecuencias de la creación de ARCELOR.

La política industrial de 2003: nuevas reestructuraciones y cierres de sitios industriales

En general, las políticas industriales de este nuevo grupo dieron una gran importancia a la localización de clientes, lo que generaría reestructuraciones que acentuaron el movimiento maritimización de las instalaciones siderúrgicas, presente desde los años sesenta y donde se

58. Comisión Europea, La política de competencia de la Unión Europea, 2003, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas 2004 — 150 pp.

privilegiarían el desarrollo de sitios industriales costeros (Dunkerque, Sidmar, Avilés, Sagunto, Fos-sur-Mer), escenario donde, tanto en los sitios de Liège y Charleroi como en los de Cockerill Sambre, se acumularían discapacidades estructurales:

“...nos informaron muy rápidamente que la siderúrgica continental cojeaba y era sin duda Liège y otros sitios los que van a causar problemas... Después llega el problema de supresión de capacidades, por ser poco rentables y es así como explican las cosas... el nuevo esquema de ARCELOR es guardar las marítimas, cerrar las continentales...” (Potier).

Consecuentemente, la situación siguió empeorando y, sin ninguna sorpresa, se recibieron el 27 de enero de 2003 los anuncios oficiales de ARCELOR sobre su decisión de no invertir más en la siderurgia continental, implicando ello el fin de la fase “en caliente” de la siderurgia de Liège: “Uno de los compromisos que había asumido USINOR era mantener la fase caliente de Liège hasta 2012 -2015, y esto fue barrido en la creación de ARCELOR” (Gandois).

Por su parte, Serge Kubla, el entonces ministro de Economía de la Región Valona se pronunció de la siguiente manera:⁵⁹ “Creíamos que lo más duro ya había pasado, pero no, dos años después, Mer se fue para asumir como Ministro de la Economía, y Kinsch y Dollé anuncian que no harían la refracción de los grandes hornos de Liège, y de otros sitios de Alemania, Francia y Eko Stalh, por que no tenían la rentabilidad de los sitios marítimos,..., por eso que centraran en los marítimos y en las nuevas instalaciones,..., sin embargo están dispuestos a guardar ciertos procesos en Liège, pero no del ‘proceso caliente’ del acero” (Kubla).

Estas situaciones de incertidumbre sobre su devenir industrial y de negociaciones constantes con un empleador donde su centro decisional se aleja cada vez más del ámbito (territorial) nacional, será la constante del último periodo analizado, lo cual trataremos de reflejar en las conclusiones de nuestro estudio.

59. Los hechos posteriores a estos anuncios de 2003 serán analizados y comentados para finalizar nuestro estudio. Allí trataremos de sistematizar las principales evoluciones hasta nuestros días, en particular a partir de la incorporación desde 2006 de un nuevo actor transaccional, Laksmi Mittal.

Capítulo 2

Marco teórico y metodológico

Introducción

El objetivo del siguiente capítulo es presentar un esquema lógico de los conceptos, las proposiciones teóricas y metodológicas, que han permitido abordar la problemática central de nuestra investigación. En este marco, hemos estructurado el capítulo de la siguiente manera: comenzaremos con una presentación de la problemática general de investigación. Así, explicaremos cómo, a partir de una serie de constataciones, logramos ir construyendo nuestra pregunta como base de la investigación. Ultimaremos con la presentación de nuestros objetivos generales y supuestos de trabajo.

En un segundo momento, abordaremos la construcción de nuestra argumentación teórica, es decir un análisis de la pertinencia de las distintas perspectivas teóricas que han orientado la mayor parte de nuestro trabajo analítico. Son estas perspectivas las que conformarán los tres ejes o pilares teóricos que permitieron abordar el problema propuesto. Por último, en un tercer momento expondremos el modelo metodológico utilizado y las principales fases de nuestro diseño de investigación.

I. EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

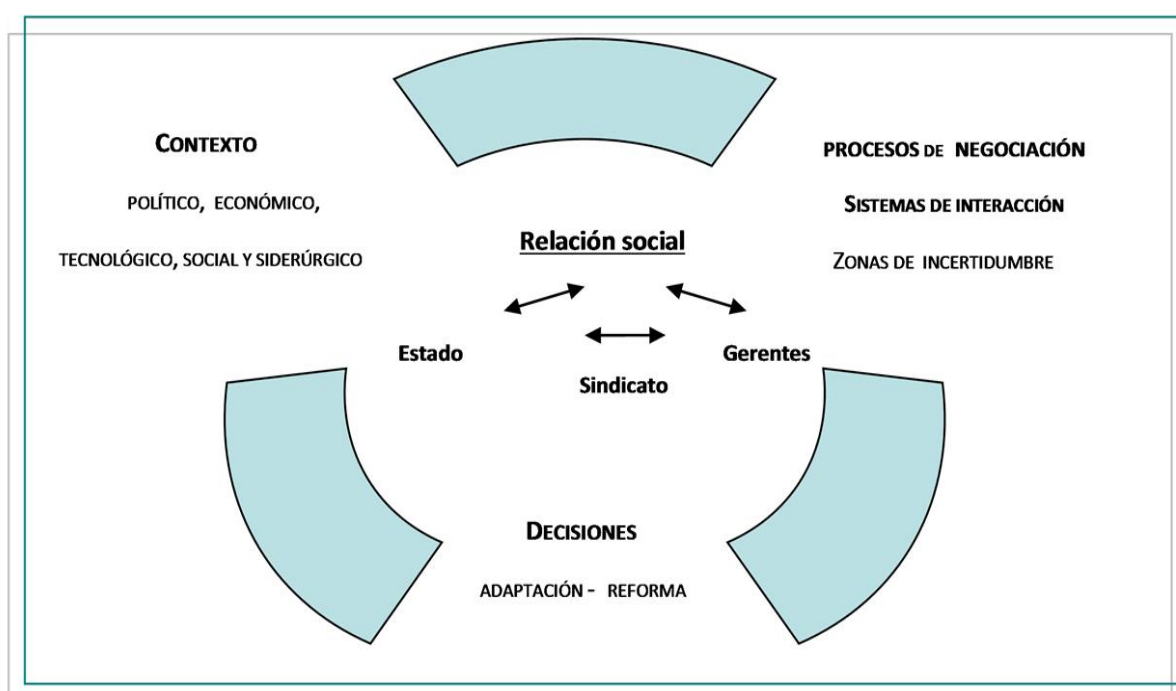
Desde los inicios de nuestro trabajo de tesis, nos hemos cuestionado el por qué, y en particular después de la crisis de los años setenta, se mantuvo a la industria siderúrgica, como un pilar del desarrollo económico de la Valonia. A través de nuestra pregunta de investigación buscamos comprender las razones que explican el hecho que los tres actores de los cuales dependía el devenir de Cockerill Sambre (poder público, gerentes⁶⁰ y sindicatos) intentaron, a

60. Persona que dirige y administra una sociedad mercantil (Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe).

pesar del contexto desfavorable, por un lado, y de los graves problemas de rentabilidad y diversificación, por otro lado, preservar la empresa. ,

Específicamente, nuestro estudio se limitará a las decisiones de política industrial regional en un periodo de 30 años, apoyándonos en el análisis de la industria siderúrgica valona, y más en concreto en la empresa Cockerill-Sambre⁶¹. Centrándonos en este caso, trataremos de ilustrar las lógicas del actor en la toma de decisiones tomando para ello dos decisiones estratégicas: la creación de una empresa pública en 1981 y su posterior (re)privatización en 1998.

En estos dos periodos analizados aplicaremos nuestro modelo de análisis, Como expresa el siguiente diagrama en el que profundizaremos a lo largo del presente capítulo; trabajando inicialmente tres aspectos fundamentales: la representación social de la siderurgia, las consecuencias sobre el empleo en Valonia y la gestión industrial del Estado.



61. En el año 2004, CESRW seguía siendo el empleador más importante de la región, teniendo una gran significación e importancia para el movimiento obrero valón.

II. OBJETIVOS Y SUPUESTOS DE TRABAJO

Recordemos que nuestro objetivo de investigación se orienta a la comprensión, a través de las lógicas de los actores, de los modos de funcionamiento de la concertación social en Bélgica; a saber, un sistema social integrado por el actor patronal, el actor sindical y el actor estatal en el marco de un espacio de relaciones dinámicas y en un contexto histórico, social y político determinado.

Objetivo general

El objetivo general es comprender el porqué de las decisiones que han sido adoptadas, y ello se hará a través del estudio de las lógicas de acción de los tres actores constituyentes del sistema de acción concreto en estudio.

Objetivo específico

Demostrar que, dadas las lógicas de acción dominantes, los actores no hubiesen podido tomar otras decisiones⁶² que las que fueron adoptadas finalmente, a pesar de los costos sociales y económicos generados por reformas que no lograron solucionar el problema que originaron.

*Supuestos de investigación*⁶³

Para construir nuestras afirmaciones iniciales, después del análisis histórico de los hechos más significativos del periodo en cuestión, se ha realizado un trabajo de observación exploratoria (principalmente estadístico y documental, como explicaremos posteriormente en la descripción metodológica). De esta forma llegamos a la formulación de tres supuestos de investigación o tentativas de respuesta a nuestro cuestionamiento sobre las razones evocadas para la preservación de la industria siderúrgica regional como un pilar del desarrollo valón:

62. Concertación tripartita entre poder público, empresarios y sindicatos.

63. Hipótesis de trabajo

1. Se mantuvo la industria siderúrgica, ya que ella constituía una representación social de la riqueza regional valona.
2. La actividad siderúrgica regional se sostuvo para preservar el empleo en una lógica de conservadurismo más que de innovación, con efectos perversos para su crecimiento regional.
3. La empresa Cockerill Sambre fue privatizada en un momento de mejora de la actividad siderúrgica como consecuencia de la desidia del sector público en la gestión industrial y las limitaciones impuestas por las políticas comunitarias europeas.

III. SECUENCIA TEÓRICA GENERAL

Con el objeto de construir una respuesta a nuestra problemática de investigación, hemos elaborado la siguiente proposición teórica centrada en el análisis de tres dimensiones: el contexto, las relaciones sociales y lógicas de acción y, por último, las razones de la decisión, en correspondencia con dos decisiones centrales de los últimos treinta años, su estatificación (1981) y posterior (re)privatización (1998):

1er eje: describir las condiciones del contexto⁶⁴: se propone realizar un análisis situacional de las condiciones del contexto para determinar cómo ha ejercido influencias o ha determinado la realidad en cuanto al modelo cultural-industrial y su mutación tecnológica (Castells [1999]), en la línea de lo que Touraine (2005) ha conceptualizado como un proceso de *desindustrialización*, y o como la emergencia de una nueva cuestión social, ligada a la precarización del asalariado (Castel [1995]).⁶⁵

64. Que será entendido como las condiciones externas a las relaciones analizadas y sobre las cuales los actores ejercen un escaso o inexistente control.

65. Por otro lado, debemos considerar que las decisiones del primer tiempo en estudio tendrán efectos (siempre limitados y a veces perversos) sobre el contexto en el cual deberán tomarse las decisiones del próximo periodo

2^{do} eje: analizar las relaciones entre los actores y sus lógicas de acción en este contexto:

estas limitaciones del contexto condicionan las relaciones entre los actores sociales involucrados en la relación y explican sus lógicas de acción. Buscamos descubrir la forma en que se han desarrollado las relaciones sociales entre los actores estudiados, y para ello recurrimos al estudio de sus cuatro dimensiones fundamentales: finalidades, competencias, dominaciones y retribuciones por tipo de actor (Bajoit [2009]).

Concretamente, nos proponemos analizar las relaciones entre la dirección empresarial y el poder público, entre la primera y los sindicatos, y, finalmente, entre los sindicatos y los representantes del poder público belga.

3er eje: comprender las razones de la decisión: para, finalmente, intentar explicar las razones de las decisiones realizadas mediante el análisis comprensivo (Weber) y desde una mirada que privilegiara autores contemporáneos de la sociología francesa: en particular del análisis estratégico (Crozier) y el individualismo metodológico (Boudon).

En general, buscaremos comprender la razón de esos discursos y no de otros (racionalidad limitada) desde la interpretación que los propios actores otorgan a sus acciones (Dubet [2001]), y tratando de descifrar los códigos (Sfez [1973]) de interpretación de la realidad que los actores ponen en juego cuando deben enfrentar la incertidumbre.

IV. ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

Con el propósito de poder abordar nuestra problemática, creemos que es fundamental conocer las lógicas de acción de los agentes involucrados directamente en el proceso de toma de decisiones.⁶⁶ Esto significa comprender las racionalidades -siempre limitadas- de nuestros actores y agentes de decisión de la industria siderúrgica durante treinta años (1973- 2003).

66. De acuerdo con esta estrategia, no creemos por el momento necesario incluir el agente “trabajador-individuo” porque consideramos que está representado por los sindicatos en el proceso de toma de decisiones.

Consecuentemente intentaremos reconstruir las decisiones a través de una revisión histórica sobre cómo estas disposiciones (no exentas de conflictos, contradicciones y complementariedades) han llegado a dibujar el mapa actual de la “problemática siderúrgica” en Valonia.

El esquema general de análisis propuesto comprenderá tres etapas sucesivas, las cuales serán aplicadas en dos momentos de la historia de Cockerill Sambre⁶⁷, tratando de vislumbrar las razones de las decisiones más importantes en cada periodo.

A continuación, presentaremos éstos tres pilares constituyentes de la argumentación teórica. Dichos pilares nos servirán como referencia en la comprensión de nuestro objeto de estudio y en la realización del trabajo analítico y de interpretación.

1. PRIMER EJE ANALÍTICO: CONSTATAIONES DE LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO DESDE CUATRO DIMENSIONES EXPLICATIVAS

En la construcción de nuestro marco teórico referencial, partimos de la premisa general de que el actor social actúa y toma decisiones en una situación social determinada. Estas condiciones preexistentes provienen de actores externos a las relaciones analizadas (como por ejemplo la Unión Europea) y son fundamentales para la construcción de sus creencias y la forma en que se representa la realidad.⁶⁸

67. Conformación como industria regional de capital público en 1981 y venta al grupo francés USINOR en 1999 (privatización), seguida de la constitución del grupo industrial ARCELOR en 2002.

68. No se debe confundir con el determinismo contextual.

Dicha realidad es concebida en movimiento y en perpetuo cambio social, por lo que es importante dejar en evidencia el hecho de que el concepto de “cambio”, desde la perspectiva sociológica, es un concepto que nace en la Revolución Industrial y con el iluminismo ⁶⁹Así, desde el inicio de este siglo se entiende el cambio social como «una propiedad del orden social»; orden que, a su vez, es generado a través de «efectos perversos» (en el sentido técnico de Boudon, [1977]).

Ahora bien, como ya lo hemos descrito en el capítulo histórico, la crisis de los años 70 marcará el inicio de una serie de cambios estructurales e irreversibles que generarán una mutación mayor en los sistemas de interacción, siendo la concertación social uno de los sistemas más afectados.

En términos globales, el actor sindical ha ido sufriendo un debilitamiento de sus bases tradicionales, enfrentadas a una fuerte fragmentación del colectivo al que representa. Por otro lado, los poderes públicos han ido ampliando los espacios privados, tanto de autonomía colectiva como de demanda del mercado. Finalmente, el actor patronal se transformará en una figura cada vez más difusa en el marco de una economía financiera y a escala planetaria.

Con todo lo anterior, nos queremos referir, en definitiva, al denominado «desgobierno de la globalización⁷⁰» (Nieto [2008]), fenómeno que se traduce en el carácter socialmente excluyente y económicamente concentrador del modelo de sociedad de mercado. Desde esta óptica, estimamos que es necesario conocer las realidades sociológicas que han influenciado nuestra problemática, puesto que las situaciones del contexto han forzado a los actores a tomar nuevas decisiones e inducir reformas para garantizar la protección del sistema.

Ahora bien, la idea de “sistema” que utilizaremos se basa en el concepto de *sistema de interdependencia* de Boudon, puesto que ella otorga herramientas metodológicas para comprender los hechos sociales en el seno de los nuevos modelos productivos. Este acercamiento teórico permite comprender la existencia de peligros o riesgos como producto generado por la propia

69. Donati (1993) explica que a través de este concepto se intenta capturar esa continua dinámica de las unidades sociales que envuelve a la Europa de la revolución burguesa, industrial y capitalista.

70. Nieto, A.: El Desgobierno de lo Público, Barcelona (España), Ariel, 2008.

actividad humana, pero que no necesariamente son el resultado de fenómenos de dominación o el efecto mecánico de factores dominantes.

En general, para Boudon los sistemas están sometidos a la voluntad de los agentes que los componen, pero las consecuencias de sus acciones pueden escapárseles de las acciones que las producen sin estar incluidas en las metas iniciales, tal y como desarrollaremos al definir lo que entiende por “efecto perverso o de agregación”.⁷¹

A partir de esta mirada, proponemos analizar los factores de contexto en base a cuatro dimensiones explicativas: el contexto político-cultural, el contexto económico-tecnológico, el contexto social y, finalmente, el contexto particular propio de la industria siderúrgica.

a. Contexto político-cultural

Los conceptos que trabajaremos en esta dimensión del contexto, estarán fundamentalmente relacionados con el proceso de desindustrialización (Touraine), considerado parte integrante de la crisis del capitalismo industrial, pilar de la modernidad en Europa occidental; lo cual se ha representado también como una mutación cultural industrial (Bajoit).

Finalizaremos haciendo referencia a dos aspectos políticos- culturales propios a la realidad belga y que podrían haber influenciado las políticas industriales durante el período estudiado: el modelo de democracia consociativa y la estrategia política de la región flamenca.

⁷¹ En síntesis, el concepto de “efecto perverso” es utilizado para referirse a diversos géneros de situaciones en que un agregado de acciones individuales produce resultados colectivos que ninguno de los participantes se había propuesto. Lo que está en juego es la “perversa” particularidad de la interacción social, consistente en trascender -y muchas veces burlar- las expectativas e intenciones de los agentes.

Desindustrialización y crisis del capitalismo industrial: Alain Touraine

En su último trabajo, "El fin de las sociedades"⁷², Alain Touraine explica como el dominio del capitalismo financiero ha cuestionado y vulnerabilizado las diferentes construcciones sociales del pasado; dentro de ellas las categorías analíticas como: burguesía y proletariado, sindicatos y patronal, o estratificación y movilidad social. Lo cual demandaría un análisis «no social" de la realidad social, es decir necesitarías construir un nuevo paradigma capaz de atribuir toda su importancia a los problemas culturales⁷³.

Para articular su propuesta, Alain Touraine ha dividido este nuevo paradigma en dos partes. En la primera, presenta el final de lo social y el conjunto de fenómenos de descomposición social y de resocialización que marcan el transito al siglo XXI. En la segunda, presenta las nociones que están en el núcleo del nuevo paradigma: el sujeto y los derechos culturales.⁷⁴

La descomposición social: Touraine-Bajoit

Como mencionábamos precedentemente, esta descomposición estaría referida a las sociedades modernas⁷⁵, las cuales fueron organizadas en torno, o como consecuencia del proceso de industrialización, donde la Revolución Industrial del siglo XVIII -y su expansión en el siglo XIX- se constituyeron en los factores decisivos para su paso (transformación) desde sociedades

72 Touraine, A. *La Fin des Sociétés*, Ediciones du Seuil, Paris, septiembre 2013.

73 Así mismo, Touraine analiza la globalización como una forma extrema de capitalismo que separa la economía de las instituciones sociales y políticas. La primera consecuencia de todo ello es la fragmentación de lo que antes se denominaba la sociedad y el derrumbamiento de las antiguas categorías. La segunda es el triunfo de un individualismo que, además, propician los medios de comunicación y la publicidad.

74 Nociones que no profundizaremos en nuestra tesis.

75 La modernidad que fue habitualmente identificada, ya sea con un periodo de la historia iniciada en Europa, ya sea con el conjunto de acontecimientos que surgen en esta época. Entre ellos se destacan el establecimiento de un régimen democrático y de un sistema económico, la laicización y el predominio del derecho y del saber racional, entre otros. Tal como lo afirma Giddens, los orígenes de la sociología están en el centro del pensamiento moderno y de la idea de la modernización. Giddens, A. (1997): "Vivir en una sociedad postradicional, en Beck, U., Giddens, A. y Lash, S. (1997) *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid. Alianza Universidad, pp. 75-135.

tradicionales (en el caso europeo: las feudales) hacia lo que hoy conocemos como sociedades modernas.

Un aspecto que caracterizó a las sociedades modernas fue el establecimiento del Estado⁷⁶ como la nueva forma de *organización política*, con un poder fuerte y centralizado y con una base territorial definida. Este es el marco indispensable en el cual se lleva a cabo el proceso de transformaciones económicas, sociales y culturales de la sociedad moderna, y donde el desarrollo de la *educación* y de la *cultura* se convierte en un componente dinámico de consolidación de la sociedad.

Es esta conformación social, estructurada en torno a la tríada progreso-modernidad-modernización y cuya expresión más acabada fue la sociedad industria que según Touraine, esta cruzada por nuevas tensiones y conflictos. A este respecto, se referirá a la emergencia de “sociedades de un nuevo tipo” calificándolas, en primer lugar, de *post-industriales* a fin de marcar la distancia con aquellas que las habrían precedido. Nos hablará de sociedades “tecnocráticas” al designarlas en función del tipo de poder que en ellas domina y de sociedades “programadas” si lo que se atiende es a la naturaleza de su modo de producción y de organización económica.

Consecuentemente, otro de los efectos de esta descomposición de lo social, favorecida por la destrucción de las instituciones (Touraine, 2013: 25), son las dificultades que tienen los actores, individuales y colectivos, para sensibilizarse, organizarse y movilizarse en defensa de sus derechos universalmente reconocidos. De ahí que se nos plantea la necesidad de descubrir y de comprender a los actores y a los conflictos principales de esta nueva configuración social donde predominan la competencia y la lógica mercantil.

En esta misma dirección, Bajoit, en su libro *Pour une sociologie de Combat*⁷⁷, muestra que para Touraine el origen de esta crisis se explica por el hecho de que se han transformado las bases de lo que en el pasado había permitido sostener la modernidad; esto es, la razón

76. El Estado moderno, en su perspectiva histórica, es el Estado nacional. Su naturaleza clasista se expresa en el dominio político que ejerce una clase social determinada, la burguesía, sobre las otras clases existentes. De este modo, surge el Estado moderno como un elemento esencial del sistema capitalista para desarrollar el proyecto de la burguesía.

77. Bajoit, G.: *Pour une sociologie de combat*, Colección Red Socialis, Volumen 42. Edición Saint-Paul, Fribourg, Suiza, 2011.

instrumental y el individualismo moral. Ambos fueron la fuerza del Estado de derecho nacional, quien, a su vez, tenía la capacidad de integrar y de combinar las tendencias de la economía, la sociedad y la cultura. Hoy, este Estado nacional democrático se encuentra en crisis en todos los países industrializados (Bajoit, 2011: 102)⁷⁸.

En definitiva, frente a este nuevo escenario, el Estado-nación no logra hacer coexistir una serie de complejas dicotomías: la economía (global) y la cultura (local); el imperio del mercado y el cierre de las comunidades; la instrumentalización técnica (la razón instrumental del innovador estratégico y financiero) y las identidades culturales simbólicas; la unidad de universos tecnológicos y mercantiles y la diversidad de culturas y personalidades; las redes mundiales donde se mueven las empresas y las comunidades locales (nacionales, étnicas, religiosas); la sociedad de masas (de información y de consumación) y las comunidades culturales; la vida pública y la vida privada (Bajoit, 2011:103).

Fin del modelo cultural industrial: Bajoit

Vinculado con el punto anterior, hemos considerado interesante presentar el concepto de *mutación cultural*, elaborada por el Guy Bajoit (2003) para comprender el contexto cultural de nuestra problemática. En primer lugar, para este autor, la mutación cultural no es un concepto ahistórico, sino que se refiere más bien a una realidad particular de los últimos treinta años que ha estado marcada por el proceso de debilitamiento de las referencias culturales del modelo industrial y la emergencia de un nuevo modelo cultural.

Bajoit (1992) se refiere a la “gran mutación” como el paso de un modelo cultural industrial basado en los principios centrales de progreso y de razón a un modelo cultural identitario, apoyado en los principios de independencia y de autorrealización individuales. Esta mutación del modelo

78 Las consecuencias de esta crisis de la modernidad, producto de este desplazamiento del Estado-nación, se traducen en esta disociación de sus dos bases. Por un lado, la razón deviene enteramente instrumental; por otro lado, el individualismo moral retrocede por la identidad cultural, ya sea individual o colectiva (comunitaria), que se automatiza. De esta forma, funcionan en dos mundos diferentes y opuestos.

cultural industrial es, en efecto, una evolución social - en función de los conflictos y la acción- en la que todo cambio social debe ser entendido como una construcción humana.

“(...) porque es preciso explicar cuáles son los cambios de prácticas sociales que inducen estos cambios de sentidos culturales, los cuales, a su vez, refuerzan las nuevas prácticas legitimándolas. Hay que recurrir entonces a conceptos estructurales como ‘modo de producción’, ‘tipo de régimen político’, ‘modo de integración’, ‘tipo de contrato social’ y ‘modelo de orden inter-sociedad’ (Bajoit, 2008).

Las propias estructuras serán entendidas como una evolución condicionante que “permite explicar y comprender las lógicas de acción de los actores en nuestras sociedades en cambio permanente” (op. cit., p.23).

El “compromiso a la belga” o lo “belgo-belga” (Lijphart, Pilet, Deschouwer)

Al proponernos entender las lógicas de los actores sociales que deciden en materias de interés público (cuestión de máximo interés para nuestro objeto de estudio), debemos tener en consideración una particularidad estructural o contextual que es insoslayable: el llamado “compromiso a la belga”. Este se manifiesta concretamente en la tendencia a la adopción de comportamientos de resolución pacífica de las tensiones por la negociación y la transacción social.

Bélgica es considerada como un ideal- tipo de democracia consociativa desde el desarrollo de este concepto en los años setenta y desde su primera reforma constitucional (1970), donde además de reconocer las tres comunidades lingüísticas, introduce las bases políticas para las futuras reformas del Estado. Esto podría explicar la lentitud en los procesos de federalización y la necesidad de los partidos políticos de lograr acuerdos y compromisos, para evitar un bloqueo total de las instituciones (Deschouwer 1999:102).

La democracia consociativa es un concepto habitualmente utilizado para explicar los modos de gestión pacífica de las sociedades diversas. Comprender el modelo consociativo sería pertinente para el estudio de nuestra problemática, puesto que, por un lado, ha servido precisamente para la resolución de los conflictos y del proceso de toma de decisiones en los dos momentos en estudio y por otro lado, es un elemento central para caracterizar el caso belga, una

sociedad fraccionada, ya sea por las fisuras político-lingüísticas o por las particularidades de su sistema federal.

Precisamente, la sociedad belga no sólo está cruzada por las tensiones entre las dos grandes comunidades lingüísticas territoriales y los arreglos institucionales que estas han generado, sino también por grupos activos, surgidos desde las diferentes tendencias filosóficas reunidas históricamente en el seno de tres grandes “pilares”: el “pilar” socialista, el “pilar” católico y el “pilar” liberal (menos complejo y menos poderoso que los otros (Fusulier 2006⁷⁹). Cada uno de estos pilares está constituido por una vasta y densa red de asociaciones y de organizaciones (escuelas, universidades, hospitales, mutuas, partidos políticos, sindicatos, diarios, clubes deportivos, movimientos juveniles), pudiendo integrar al ciudadano “*du berceau à la tombe*”⁸⁰ (De Munck J. (2002), « La Belgique sans ses piliers?⁸¹ », Citado por Fusulier op. cite: 148).

A modo de síntesis podemos señalar que la versión belga de la democracia consociativa se construye, en primer lugar para asegurar la estabilidad en una sociedad cruzada por quiebres o polarizaciones mayores: los filosóficos o religiosos (oponiendo clero y anti-clericales, o Iglesia y Estado), el socioeconómico (oponiendo trabajadores y empresariado) y los comunitarios (oponiendo flamencos y valones). Así como para asegurar una representación proporcional de los diferentes mundos sociológicos que componen la sociedad belga. Por lo cual y a pesar de las diversidades de adscripciones que la caracteriza, la sociedad belga ha logrado funcionar gracias a los sutiles equilibrios internos en todos los dominios públicos.

Estrategia política de la región flamenca (Molitor)

Un último elemento que debemos considerar al analizar el contexto político belga es el de las estrategias que la región del norte belga ha puesto en marcha para movilizar su desarrollo y su hegemonía actual sobre la Región Valona.

79 Fusulier Bernard, « « La négociation sociale ne peut bien fonctionner que s'il y a une confiance dans l'autre et une reconnaissance de ce qu'il représente » », *Négociations* 2/ 2006 (no 6), p. 147-159

80 “Desde la cuna a la tumba”.

81 En « Les Semaines sociales du MOC », *Piliers, Réseaux et Démocratie*, Bruxelles, Éditions Vista. 2002.

Como describe el M.Molitor (1989)⁸², los dirigentes de la región de Flandes adoptaron una estrategia de desarrollo legitimada por los objetivos de emancipación económica y cultural de la población flamenca.

“La constitution d’une nouvelle initiative économique s’accompagne donc d’une croissance du pouvoir qui va se manifester par le contrôle de l’État et de ses ressources. Cette définition éclaire la position des nouveaux dirigeants flamands : c’est au nom du développement économique qu’ils s’engageront dans des relations de compétition politique avec les dirigeants traditionnels. Si les premières phases du développement économique ont été réalisées principalement par des structures ou des agents économiques locaux (structures industrielles et Financières régionales, patronat flamand organisé au sein du Vlaams Economisch Verbond (V.E.V.) l’accélération du processus a été provoquée par l’amarrage de la Flandre au capitalisme multinational et son ouverture à l’internalisation qui connaîtra son apogée dans les années 70”.

Mostrando el nacimiento de una nueva capacidad de iniciativa flamenca fuera de los matices tradiciones de la acción económica, conducida por una “nueva burguesía” que moviliza diferentes herramientas entre ellos el Vlaams Economisch Verbond.

Desde entonces, y contrariamente al movimiento regionalista que reivindica sobre todo la autonomía cultural en un país en que la preponderancia económica y demográfica es flamenca, el movimiento regionalista valón reclama la autonomía económica y política en una dirección más ligada a las concepciones socialistas y laicas de la mayoría de la población.

En general, en la Región Valona, la dimensión social ha predominado sobre las dimensiones económicas, en particular frente a problemas sociales de empleo regional, y ha creado ciertas dualidades.

“(…) l’enracinement du mouvement wallon ces trente dernières années à la périphérie du mouvement ouvrier pouvait éclairer la domination de la conscience sociale (redistribution, emploi) sur la conscience économique (création d’un nouvel outil économique). Cette dualité inégale explique pourquoi la dimension sociale des problèmes a longtemps occulté leur dimension économique : pour maintenir l’emploi on acceptera souvent des solutions boiteuses ou coûteuses... » (Molitor (1989: 125)

82 MOLITOR, M.: « Réformes institutionnelles belges et logiques socio-économiques », en Le Mouvement et la forme, essais sur le changement social en hommage à Maurice Chaumont. Ed. Facultés universitaires Saint-Louis, Bruselas, 1989, pp. 168-187.

b. Contexto económico-tecnológico

En nuestro estudio hemos conceptualizado las mutaciones estructurales principalmente desde una perspectiva económica. Nuestro objetivo ha sido intentar comprender estas transformaciones desde una sociedad industrial a una sociedad de la información y de servicios que se ha visto acompañada de un reforzamiento del sector terciario en detrimento del sector de extracción y transformación.

“ Depuis de nombreuses années, la structure économique sectorielle subit des modifications en profondeur. Les changements dans les procédés de fabrication et de production, le processus d’automatisation et de la rationalisation ainsi que l’évolution de la demande de biens et de services ont mené à un constant renforcement du tertiaire, de plus en plus pourvoyeur d’emplois. En revanche, l’agriculture et l’industrie recrutent de moins en moins de main-d’œuvre ” (Langersl 2005⁸³).

Terciarización

Una de las principales características del contexto de mutación es la *terciarización* de la economía (o desindustrialización), que designa la reducción del peso de la industria en la economía global de un país en favor del sector terciario.

Sabemos que el proceso económico no solo se manifiesta en un incremento de la importancia absoluta y relativa de la producción y el empleo en el sector servicios, sino también en un mayor desarrollo de las ocupaciones terciarias; es decir, de aquellos empleos que, aunque correspondan a empresas industriales, no están ligados directamente a las tareas productivas, sino a otras tareas relacionadas con la administración y la gestión, la venta de los productos, su desarrollo y diseño, etc. Es así como en las propias ocupaciones eminentemente productivas aumentan el componente de control y la supervisión de los procesos en detrimento de las labores estrictamente manuales.

Mutación tecnológica (Castells)

A fines de la década de los 80, este modelo se renueva, surgiendo el llamado modelo “posfordista”, caracterizado por la unificación de los mercados y la expansión planetaria del sistema capitalista, todo ello de la mano de un formidable desarrollo tecnológico de la informática y las comunicaciones, desarrollo que tendrá como nuevos pivotes la información, las telecomunicaciones y los servicios avanzados.

Con el objetivo de entender cuáles han sido los efectos de las mutaciones tecnológicas y cómo estas han podido afectar a la comprensión de nuestra problemática, haremos referencia a la teorización de Robert Castells (1998⁸⁴), quien ha descrito de manera profunda los efectos de las tecnologías de la información sobre el tipo de trabajo y sobre las relaciones laborales.

Este autor destaca que durante las últimas dos décadas han surgido fuertes transformaciones estructurales en las relaciones de producción. Sus manifestaciones más claras son el aumento de la desigualdad y la exclusión social, por un lado, y la fragmentación del empleo, por otro lado. Nos referiremos particularmente a la predominancia de una flexibilidad estructural de la fuerza de trabajo y de la relación trabajo-empresa, puesto que “hay una variación histórica de los modelos de empleo, según instituciones, cultura y entornos políticos específicos” (Castells [1999]⁸⁵).

Dicha transformación tecnológica y organizativa del trabajo y de las relaciones de producción en la “empresa en red” se convertirán en el principal motor mediante el cual el paradigma informacional y el proceso de globalización afectan a la sociedad en general.

Para comprender lo que Castells concibe como “empresa en red” diremos que en ella la lógica del capital se orienta más al desarrollo de nuevas tecnologías de la información, y que la producción en ella es sustituida por las finanzas a escala global. Son las finanzas las que pueden moverse como unidad en tiempo real a nivel planetario gracias a la nueva infraestructura proporcionada por la informatización y las telecomunicaciones.

84 Castells, Manuel, Revista La factoría, n.º 7, octubre de 1998.

85 Castells, Manuel, La era de la información, Volumen 1. Siglo Veintiuno Editores, 1999.

Para este autor, lo que él ha conceptualizado como la sociedad de la información es un tipo de sociedad atravesada por una lógica dual donde se crean redes transnacionales con componentes dinámicos de la globalización, pero *contrario sensu* se segregan y excluyen los fragmentos sociales y áreas al interior de cada país, región o ciudad.

Los impactos en Bélgica

Las transformaciones de fondo del contexto macroeconómico a las que hemos aludido -ya sean tecnológicas, internacionales, socioeconómicas y/o culturales- han afectado a la economía mundial después de la crisis de los años 70, y también se han expresado nítidamente en Bélgica en tres periodos de tiempo:

- Entre 1973 y 1981, la pequeña economía abierta es sacudida por las crisis petroleras y una crisis internacional. Es así como se observa un derrumbe de las ganancias industriales, un aumento de la desocupación y un incremento de la deuda exterior y publica. Se siguen implementando instrumentos tradicionales que no logran hacer frente a este periodo de crisis que irá adquiriendo características cada vez más estructurales. Las relaciones sociales y las políticas económicas se caracterizarán por aplicar modelos de prueba y error que no logran solucionar los problemas de fondo.
- A finales de 1981, la puesta en marcha de un gobierno de centro-derecha con poderes especiales imprime un cambio radical de la política económica y social con la finalidad de reconquistar el equilibrio macroeconómico, cuestión que en la mayoría de los aspectos se logrará a finales de los años 80 (salvo en lo referido a la cesantía y la deuda pública).
- A partir de 1990 se hace cada vez más claro que la recuperación no es sinónimo de retorno a los equilibrios anteriores y que la economía belga, como todas las economías occidentales, ha adoptado una nueva trayectoria.

En síntesis, en los últimos años todas estas transformaciones de fondo han tenido importantes consecuencias sobre el empleo. Entre ellas podemos destacar la pérdida de un cuarto

de los empleos industriales, el desarrollo de una modalidad más flexible de trabajo a tiempo parcial en los servicios, un descenso de la mayoría de los salarios en el valor agregado, el alza del porcentaje de participación de la propiedad privada en los ingresos de las familias, la búsqueda de economías en el sector público (seguridad social incluida) y la generalización de las limitaciones para la competitividad.

c. Contexto social

Hemos constatado cómo el modelo de la sociedad occidental -y particularmente el modelo europeo de modernización social- enfrenta un fuerte cuestionamiento de la política keynesiana, lo que trae aparejada la propia transformación de la cuestión social, tal y como explicaremos a través de la teorización de Robert Castel (1995).

Cuestionamiento del pacto keynesiano de la posguerra

En líneas generales, para Keynes (1991), en las economías capitalistas maduras basadas en el ahorro, puede detectarse una creciente deficiencia de la demanda agregada. De esta forma, solo puede hacerse frente a esa deficiencia estimulando el consumo y la demanda de inversión, lo que implica que el Estado debe intervenir para reorganizar las condiciones de trabajo, de redistribución de la renta y de ocio. Estas condiciones impulsarían un ciclo exitoso del crecimiento económico.

Esta teoría mantiene que el motor de la actividad económica y de la creación de empleo sería la demanda. Por ello, el objetivo principal de la intervención pública ha de girar en torno al aumento del volumen de empleo, lo que conlleva una mayor demanda de bienes y servicios. En este sentido, es evidente que existe una relación directa entre el bienestar individual y la intervención dinamizadora del Estado, sobre todo si hacemos referencia a las leyes sociales. De

ahí que la política social aparezca como un aspecto intrínsecamente ligado al crecimiento económico.⁸⁶

Estos postulados comienzan a ser cuestionados de la misma forma en que los nuevos retos que el Estado de bienestar debe afrontar en el siglo XXI.³² Se acrecienta el sentimiento de que la actual crisis del Estado de bienestar resulta, en gran medida, de su falta de ajuste a los nuevos problemas que surgen de las nuevas estructuras sociales, sometidas a los cambios de una economía cada vez más internacionalizada.

La metamorfosis de la cuestión social

Castel (1995) ha conceptualizado esta metamorfosis social como el cuestionamiento de la cuestión social que acompañó a la emergencia del movimiento obrero y de la Revolución Industrial en la modernización del capitalismo del siglo XIX.

Recordemos que para esta época el contrato social descansaba sobre la idea de la igualdad real como un derecho. Hablamos del periodo de apogeo del modelo de intervención social del Estado, conocido como Estado de bienestar, el que promovió la búsqueda de una articulación entre los sectores económicos y el sistema político, basándose en una nueva relación entre capital y trabajo.⁸⁷

Es en el marco de dicha relación entre capital y trabajo donde para Castel podemos observar las mayores transformaciones en el movimiento desde una idea de igualdad hacia una de equidad, así como en el paso de derechos individuales generalizados hacia una creciente *meritocracia*. En este sentido, la cuestión social se encuentra doblemente constituida: es una expresión de la realidad social que implica una conflictividad en el orden de los problemas vigentes, pero que existirá como tal cuando ella se convierta en una situación social significativa, esto es,

86 . Con ello, Keynes legó un principio esencial en la configuración de los Estados de bienestar: la importancia del papel del Estado en la organización directa de las inversiones en la economía.

87 . Ese Estado de bienestar, desarrollado en las democracias capitalistas después de la Segunda Guerra Mundial, correspondía a una política económica comprometida con una orientación hacia el “pleno empleo”, lo que constituyó el apuntalamiento esencial del sistema de seguridad social derivada de la legitimidad concedida a la política keynesiana.

cuando sea entendida como importante por los actores sociales involucrados y cuando sea problematizada discursivamente por la misma sociedad en la que emerge.

Este doble registro es el que hace ineludible una lógica de análisis social para explicar la emergencia de una cuestión social y las modalidades que una sociedad encuentra para “conjurarla” (al decir del mismo Castel). El análisis histórico de la cuestión social, entonces, debe realizarse desde la dinámica específica de lo social, aspecto que involucra la interrelación de los diversos actores, sus perspectivas e intereses, a la vez que su vinculación con la problemática.

“ La significación que los actores sociales le imputan y las formas (discursos y perspectivas) que estos adoptan en la lucha simbólica por nombrarla, son cuestiones directamente vinculadas con la posibilidad de que esa situación altere las relaciones sociales de poder establecidas. “La cuestión social se plantea explícitamente en los márgenes de la vida social, pero cuestiona al conjunto de la sociedad” (Castel, 1997: 23).

Robert Castel caracteriza este período histórico, generado a partir de la crisis de finales de la década de 1970, como el de “la crisis del salariado”, haciendo aquí del salariado un “marco normativo” en crisis. El salariado “en crisis” equivale a la crisis de las formas jurídicas que hacían del trabajo asalariado un estatuto que regulaba las relaciones sociales de empleo.

Asimismo, esta metamorfosis del contrato social y la manera de resolver la cuestión social coinciden con el debilitamiento del movimiento obrero, del sindicalismo y de los mecanismos de regulación de las relaciones entre los propietarios de los medios de producción (empleadores-empresarios) y el asalariado. Coincidirá, igualmente, con el retorno a nuevas formas de precariedad y desigualdad.

En síntesis, la nueva cuestión social está impregnada por la fractura y la desintegración del trabajo como criterio de solidaridad, generando una creciente vulnerabilidad permeable a casi toda la estructura social, amplificadora de una situación de incertidumbre y de producción de respuestas individuales más que colectivas y solidarias.

d. Contexto siderúrgico

Como hemos observado en el relato histórico de los hechos, desde la crisis de los años 70 la industria siderúrgica ha enfrentado un proceso general de reestructuración como un fenómeno a escala europea.

Este proceso de reestructuración está influenciado por una serie de factores en los que podemos incluir las medidas aplicadas por las empresas y las autoridades públicas, la evolución económica general y la propia situación del mercado. En general, en la mayor parte de los países de Europa la siderurgia formaba parte del sector público hasta los años ochenta. La declaración del "estado de crisis" por parte de la Comisión Europea permitió la organización de una reducción ordenada de capacidades de producción en la siderurgia mediante una comisión específica para el acero y el carbón, y fijó límites a las importaciones a través de "arreglos" con terceros países que redujeran sus ventas en el mercado comunitario a una cuota de mercado tradicional (artículo 58 de la CECA).⁸⁸

Esta ayuda estatal para "socorrer" a la industria del acero impuso dos condiciones clave: los recortes de capacidad y el aseguramiento de la viabilidad económica a largo plazo de las empresas beneficiarias.

Problemas estructurales de la siderurgia belga

Los problemas estructurales de la siderurgia belga pueden ser separados en dos grandes temas para facilitar su análisis: la relación con la actividad industrial propiamente dicha de la industria siderúrgica belga, y la prioridad política de potenciar/mantener la siderurgia como parte de su estrategia de desarrollo regional.

⁸⁸ . El plan de privatizaciones estuvo vigente durante una década entera. Puesto que, aunque el artículo 58 de la CECA solo estuvo en vigor desde el cuarto trimestre de 1980 hasta el final del segundo trimestre de 1988 y el sistema de "arreglos" con terceros países desapareció durante el mismo período, las subvenciones a la industria del acero permanecerían hasta bien entrada la década de los noventa, ya que en la mayoría de los países no se había completado el proceso de privatización.

A **nivel industrial** estos problemas pueden explicarse como el resultado de: a) una dependencia extrema de los mercados exteriores; b) la gestación de un continuo de excedentes de producción; c) el atraso tecnológico de sus instrumentos de producción; d) el grave endeudamiento privado sostenido por el sector público; y, por último, e) los costes de producción por encima de la media mundial.⁸⁹

Veamos ahora cómo operan estos factores:

(1) Dependencia de los mercados exteriores. Ya desde 1964, más del 75% de la producción de acero está destinada a la exportación, especialmente al interior del mercado europeo, lo que implica una alta sensibilidad a las fluctuaciones mundiales, dada la creciente competitividad entre los países de la CEE y por razón del proteccionismo de países como EEUU.⁹⁰

Esta situación se presenta particularmente difícil para un país como Bélgica, con una economía abierta y principalmente exportadora:

"A inicios de los 80 no nos vimos salvados de esta historia en Bélgica, porque somos un pequeño país, un productor que vende todo lo que produce para la exportación, sobre todo a Francia y Alemania, los dos principales países adonde se dirige la producción" (Louis SMAL).

(2) En lo que concierne a los costes de producción, vemos cómo su aumento es progresivo, ya sea en relación a las materias primas como a la energía. Dentro de estos costes, las alzas salariales representan aproximadamente un 30% del valor total.

(3) Las alzas en los costes, sumadas a una política comercial agresiva, conllevan otro problema estructural: el importante endeudamiento del sector. Este factor lo analizaremos en detalle al citar las importantes intervenciones del Estado para salvaguardar este sector productivo.

89 CAPRON, Michel: Les Pouvoirs Publics Nationaux, les Régions et la reconversion industrielle mis a l'épreuve par la crise de la sidérurgie belge. FOPES, 1984, Louvain-la-Neuve.

90 Situación que, como veremos en el próximo capítulo, se agrava desde mediados de los ochenta con la incorporación de los nuevos países industrializados desde inicios de los ochenta (México, India, Corea del Sur y Brasil, entre otros), quienes se benefician de un bajo coste de producción, especialmente salarial, así como de instalaciones óptimas.

(4) La implementación de una política agresiva, caracterizada por generar procesos de venta e inversión en periodos de grandes beneficios (épocas de alta demanda y de aumento de precios), sin asegurar suficientemente un conjunto de mercados exteriores estables. Estas Inversiones, enfrentadas a crisis coyunturales (como es el ciclo característico de la siderurgia), terminan en colapso.

(5) Las transformaciones tecnológicas, que participan disminuyendo las necesidades de mano de obra, puesto que, como explica la Organización Mundial del trabajo (OIT), estas nuevas tecnologías no solo utilizan un coeficiente mucho menor de mano de obra, sino que también generan un impacto significativo en los perfiles de los puestos de trabajo necesarios en estas fábricas siderúrgicas, requiriendo cualificaciones cada vez más altas.⁹¹

Es de esta forma como la deuda de la política industrial de los años setenta terminará afectando directamente los recursos públicos:

« En 1975, notre dette publique représentait un niveau raisonnable de 60% du PNB; aujourd'hui, près de 130%. Chaque année, l'Etat belge doit consacrer plus de 40% de ses moyens financiers au remboursement de ses emprunts, soit près de 700 milliards de francs. On peut imaginer tout ce que l'Etat pourrait faire s'il ne s'était pas créé ce fardeau, à condition qu'il investisse utile », Bezy (1996).

2. SEGUNDO EJE ANALÍTICO: ANÁLISIS DE LAS RELACIONES SOCIALES DE LOS ACTORES IMPLICADOS EN LA TOMA DE DECISIONES

La evolución que hemos descrito ha modificado la reflexión sobre la realidad social y sobre los paradigmas que pueden explicar las relaciones sociales. Por lo tanto, es este el contexto variable en el que orientaremos nuestro trabajo desde el análisis de las relaciones sociales para poder estudiar las lógicas de los actores sociales en estudio.

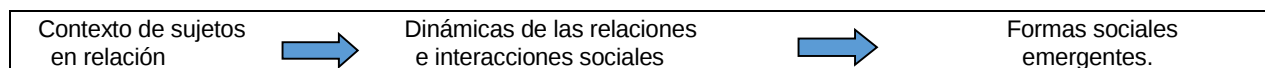
91 <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/sectors/metal/emp.htm>

Para ordenar la presentación de nuestro segundo eje analítico, iremos respondiendo tres preguntas que han orientado nuestra reflexión, a saber: ¿es posible explicar el cambio social desde el paradigma relacional?, ¿en qué consiste la teoría relacional?, y, finalmente, ¿cuáles son las dimensiones que deben ser estudiadas para analizar las relaciones sociales?

El cambio social consiste en la «emergencia» de realidades sociales cuyo motor son los sujetos (individuales o colectivos) que están en relación entre sí dentro de un contexto determinado. Es esta la línea de pensamiento en la que Donati⁹² plantea que el paso de lo moderno a lo posmoderno puede comprenderse como la “emergencia de la sociedad relacional”. Dicho de otra forma, es necesario comprender el cambio social para poder captar la íntima *relacionalidad* de lo social; es decir, para comprender el cambio social desde una teoría que interrelacione comprensión y explicación.

Donati⁹³ (1993) sistematiza esta teoría de cambio social en el siguiente esquema, introduciendo un debate sobre la categoría de la relación, la hermenéutica de lo social y el papel de los símbolos en la vida social.

El esquema del cambio social según el paradigma relacional



La relación aquí no debe pensarse en oposición ni al sistema social (que es un conjunto organizado de relaciones), ni a la acción social, sino que es más bien la relación de una acción

92 . Donati, P.: *Teoria relazionale della società*, Angeli, Milano, 1991. En el año 1983 sale la primera edición de *Introducción a la sociología relacional* (publicado en una segunda edición ampliada en 1986) donde establece los fundamentos teóricos para el desarrollo de la sociología relacional.

93 . Donati, P. (1993) “afirma que una interpretación relacional nos permitiría representar la sociedad postmoderna no como «degradación» o, viceversa, como «superación» de la sociedad moderna, sino como la producción de un nuevo tipo de sociedad caracterizado por la implosión/explosión de las relaciones sociales en un diverso tiempo social de las relaciones, un tiempo que reduce o amplía las relaciones como ninguna sociedad ha hecho antes. Pensamiento sociológico y cambio social”. En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n.º 63, pp. 29-51, julio-septiembre, Madrid, 1993.

recíproca: «la relación social es el medio que conecta acción social (subjetividad e intersubjetividad) y sistema social (estructura objetiva y subjetiva)» (Donati 2002: 205).

La acción es, por definición, actividad, y puede ser unilateral. La relación, en cambio, puede ser en acto o potencial y es siempre bilateral (Donati 2002: 202-203)⁹⁴; es el efecto que surge de la interacción entre dos sujetos. Este surgir o emerger debe ser interpretado en sentido morfogenético y no de manera individualista o colectivista.

La relación social es, al mismo tiempo (Donati, 1993: 88), una referencia simbólica en el sentido de que refiere una cosa a otra dentro de un marco de significados simbólicos; y una conexión o vínculo estructural en el sentido de un vínculo que es al mismo tiempo conexión y recurso; fenómeno emergente de un actuar recíproco (relación) en el sentido de que la relación tiene una propia connotación que trasciende a la de los sujetos que la inician.

Esta relación social es, por lo tanto, una conducta plural donde se produce una interacción entre el/los sujeto/s que, por una parte, realiza/n una acción, y, por otra parte, es/son receptor/es de esas acciones. Esta relación puede estar compuesta por un sujeto (individual) o un grupo de sujetos (colectivo).

Por último, Boudon (1979), a quien citaremos más en detalle en el próximo eje analítico y también desde el paradigma relacional⁹⁵, propone una concepción del cambio social que consiste en la «emergencia» de realidades sociales cuyo motor son sujetos (individuales o colectivos) que están en relación entre sí dentro de un contexto determinado.⁹⁶

94 Donati, P. (2002): *Introduzione alla sociologia relazionale*, Milán, FrancoAngeli (1ª edición, 1983).

95 Es decir, una teoría que 1) se oriente hacia el carácter relacional de la realidad social como realidad sui géneris «hecha» de relaciones sociales; y 2) trate el conocimiento (esto es, la relación entre observador y observado) en sí mismo como relación social.

96 Boudon, R.: *La Logique du social*, Paris, Hachette, 1979.

a. Sociología relacional de Guy Bajoit

Con la finalidad de profundizar en el estudio de los fenómenos sociales como un todo (a saber, en la unión que forma el conjunto de elementos que en ellos participan), y teniendo en cuenta nuestro objetivo final, que es analizar las relaciones sociales de los actores participantes de nuestra problemática, creemos pertinente desarrollar el concepto y el método de análisis propuesto por Guy Bajoit para el estudio de las relaciones sociales. El autor cuestiona la pertenencia de los paradigmas clásicos de la sociología, marcados por la ideología de la sociedad industrial, porque no permiten repensar las transformaciones sociales actuales. A grandes rasgos, Bajoit propone razonar en términos de actor colectivo situado en una permanente relación de intercambio y de solidaridad (Bajoit, 1992⁹⁷).

Para este estudioso, la relación social puede ser definida como un intercambio entre dos actores; intercambio en el cual se generan expectativas culturalmente definidas a partir de la búsqueda de sus finalidades y también de la perspectiva de retribuciones como contrapartida. Esta relación se da en el marco de constricciones sociales objetivas: recursos limitados y tendencia a dominar al otro y a defenderse de su dominación.

Dicha relación social es definida también como una forma de cooperación (ponen sus recursos y sus competencias al servicio de finalidades) con tendencia hacia la desigualdad, ya que sus retribuciones dependerán del lugar que los actores ocupen en la relación y del control que logren ejercer sobre el otro.

Al cruzar esas dos dimensiones (las expectativas y las limitaciones, por un lado, la cooperación y las desigualdades, por otro lado), conseguiremos cuatro dimensiones fundamentales del concepto de relación social.

		Toda relación social despierta expectativas entre los actores que se desarrollan en un marco de constricciones.	
		Expectativas culturales	Constricciones sociales
Toda relación social es una forma de cooperación que tiende a la desigualdad	Cooperación	1. Finalidades Cada actor persigue finalidades, lo que está en juego en la relación. Dichas finalidades son, en parte -pero nunca totalmente- comunes, conscientes, legítimas y voluntarias.	2. Contribuciones Para lograr estas finalidades, cada uno adquiere competencias y consigue recursos con los cuales contribuye a la relación.
	Desigualdad	4. Retribuciones Cada sujeto, dependiendo de su contribución, recibe retribuciones desiguales, logrando algo con sus finalidades y ejerciendo o defendiéndose en mayor o menor grado de la dominación del otro.	3. Dominación⁹⁸ Cada persona dispone de una capacidad limitada para imponer su influencia sobre el otro o para defenderse. Cada uno controla en mayor o menor grado las finalidades, las competencias y los recursos y retribuciones.

De esta forma, para G. Bajoit (2009), el concepto de relación social implica el análisis de cuatro dimensiones fundamentales: las finalidades, las contribuciones, las retribuciones y la dominación. Estas dimensiones se desarrollan bajo limitaciones sociales, puesto que poseen recursos que son limitados y en los que cada uno tiende a limitar al otro y a defenderse de su dominación (*op. cit.*, p. 51).

Para dicho autor (Bajoit, 2009: 52-53), estas cuatro dimensiones deben ser examinadas en orden para analizar una relación social. Dicho orden no debe ser considerado como un condicional o como una causalidad ($X \rightarrow Y$), sino como las condiciones favorables o desfavorables que pueden engendrar:

Pour analyser une relation sociale quelconque, il faut donc examiner chacune de ces quatre dimensions, une à une et dans l'ordre! En effet :
• (1 $\rightarrow$ 2) : les finalités poursuivies conditionnent les contributions (les ressources et les compétences) que les acteurs s'efforcent d'acquérir pour les atteindre;

⁹⁸ . El autor, en su libro *Pour une sociologie de combat* (2011), cambia la denominación de esta variable por "Emprise", pero conserva el sentido de control o influencia sobre el otro.

• (2 → 3) : les contributions conditionnent à leur tour la domination, car c'est la place occupée dans la relation qui permet à chaque acteur de contrôler plus ou moins bien les finalités, les ressources et les compétences de l'autre;

• (3 → 4) : la domination conditionnent les rétributions : à chacun selon ses finalités et ses contributions, étant donné l'emprise (force et persuasion) que l'autre exerce sur lui;

• et (4 → 1) : les rétributions (la reconnaissance sociale, la rassurance morale, le bien-être matériel, l'autoréalisation personnelle et la capacité d'emprise sociale) conditionnent constamment les finalités.⁹⁹

En términos concretos, estudiaremos las relaciones entre las jefaturas y el Estado belga, entre las jefaturas (patrones y/o gerentes) y los sindicatos, y entre los sindicatos y el Estado belga, analizando en cada caso las lógicas de acción en torno a las cuatro dimensiones del concepto de relaciones sociales en el orden que sigue:

- Distinguir las finalidades que cada uno de los dos actores implicados, tanto explícitas como implícitas u ocultas, analizando si estas fueron cooperativas, competitivas, conflictuales o contradictorias.
- Observar si sus contribuciones fueron adecuadas, eficaces o suficientes en relación a sus finalidades.
- Determinar en cada relación social quién domina, quién se defiende, qué zonas de incertidumbre son utilizadas para influenciar, controlar y ejercer poder sobre el otro, etc.
- Finalmente, hay que detenerse en las retribuciones obtenidas: si fueron conforme a lo esperado inicialmente, cómo fueron utilizadas y si fueron empleadas para la resolución de problemas y, por último, cómo su posición dominante facilitó la obtención de sus objetivos.

Consideramos que el análisis de estas dimensiones en cada una de las relaciones sociales estudiadas nos permitirá ordenar los hechos de cada periodo estudiado, fundamentalmente para determinar cómo son materializadas las decisiones en la relación de actores y cuáles son las lógicas de acción que movilizaron a los actores implicados. Así podremos aportar nuestro análisis particular al estudio de los cambios sociales y culturales de las sociedades occidentales contemporáneas, identificando las nuevas soluciones que se ponen en marcha y se legitiman en

99 El autor precisa que el signo de la flecha implica un "condicionamiento", no una relación causa-efecto, sino más bien en el sentido de crear las condiciones más o menos favorables, dejando en los sujetos y el actor un margen de libertad.

este tipo de sociedades, y tratando de dilucidar la caja negra de la relación social a través del análisis de las lógicas de los actores sobre las cuales se comprometen y (re)producen limitantes y sentidos.

3. TERCER EJE ANALÍTICO: COMPRENDER LAS RAZONES DE LAS DECISIONES DEL PERIODO ESTUDIADO

Después de hacer vislumbrado las lógicas de acción desde el análisis de las relaciones sociales de los actores en estudio, con nuestro tercer eje analítico esperamos aportar al trabajo la comprensión de las decisiones acordadas en cada periodo estudiado, y en consecuencia intentar explicar el porqué de esas decisiones y no de otras.

En el siguiente capítulo, dentro de este marco intentaremos responder a dos preguntas centrales: ¿cuáles son las racionalidades que motivan/explican las conductas de los actores?, y ¿qué debemos saber de los actores para comprender las razones de las decisiones dentro de un sistema de acción concreta?

En otros términos, buscamos comprender las razones, no como causas ni como fines, sino como motivaciones que dan sentido a las conductas (sin que esto implique determinarlas por completo). Así, las razones de la decisión serán analizadas a partir de los conceptos propuestos por Weber para dar cuenta de la racionalidad de los actores y, por ende, su coherencia con las significaciones que tienen para el actor de acuerdo a su historia personal y el rol que le toca jugar en el contexto social vigente.

A continuación, presentaremos los diferentes enfoques teóricos constituyentes de este último eje analítico, los cuales serán discutidos siguiendo el orden propuesto y tratando de corroborar su pertenencia en nuestro análisis:

Acción social:

En primer lugar, definiremos lo que Max Weber entiende por la acción “conducta humana” (omitir o permitir), siempre que el sujeto o los sujetos de la acción enlace/n con ella un sentido subjetivo. La “acción social”, por tanto, es una “acción en donde el sentido mentado de su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por ésta en su desarrollo” (Weber, 1944: 5).

Racionalidad limitada: los efectos perversos y “las buenas razones”:

Desde la perspectiva del individualismo metodológico (Boudon [1979]), nos referiremos al modelo que extendió la acción lógica a las acciones supuestamente no lógicas, es decir, a las acciones sociales basadas en la emergencia de efectos no deseados o inesperados.

En la misma configuración, las elecciones individuales estarían movilizadas por “buenas razones” (Boudon [1985]), puesto que estas serían la consecuencia de apreciaciones subjetivas pero racionales, es decir, se establecen desde una racionalidad limitada, dado el desconocimiento de las consecuencias que sus acciones pudieran tener en las acciones de los demás.

Zonas de incertidumbre:

Desde una lógica estratégica inscribimos a los representantes del Estado y de las organizaciones sindicales, además de a las jefaturas, dentro de un sistema de interdependencias en el que los actores juegan en un espacio definido a través de juegos de competencia y en los cuales desarrollan sus estrategias, siguiendo para ello una racionalidad limitada por los recursos disponibles y la percepción del juego, ya que no conoce las reglas de juego ni puede anticipar las consecuencias de sus acciones ordenadas y de la situación.

En otros términos, utilizaremos una concepción estratégica a partir de los trabajos de Crozier y Friedberg (1977), en los cuales el actor “organizacional” se orienta por intereses, por la percepción de los mismos y por las reglas de la organización, conceptualizándolo finalmente, como

un estrategia que se sitúa en un campo de juego que él no ha elegido pero que puede modificar al jugar.

Decisión, códigos, sobrecódigos y representación social:

Proponemos estudiar la decisión como un hecho individual y social a la vez, así como el producto de un sistema, de las características psicoanalíticas y de una codificación y recodificación de situaciones (Sfez). En este marco, estudiaremos la representación del patrimonio territorial y social como parte de esta organización significativa, lo cual hace posible la aprehensión del carácter social e histórico, pero a la vez subjetivo, de la realidad social.

a. La acción social

La teoría sociológica fundamentada en la noción de acción social fue desarrollada sobre todo por Weber, Durkheim, Pareto, Parsons y otros, así como también por los sostenedores del llamado "interaccionismo simbólico". La idea fundamental es que la realidad social se entiende a través de la comprensión del sentido que los agentes o actores sociales dan a sus acciones. Es este el marco en el que creemos pertinente la propuesta de Weber para nuestra investigación (centrada en la relación entre actores, poniendo énfasis en las razones de la decisión), ya que intenta comprender la especificidad de la acción humana definida como "(...) una conducta humana con sentido y dirigida a la acción de otro".

Epistemológicamente, el autor alemán señala que la acción humana es comprendida, explicada e interpretada en virtud del significado subjetivo que le atribuye el individuo. En este sentido, todos los fenómenos sociales son reducibles al estudio de la conducta individual. Más concretamente, el actor, concebido individual o colectivamente, se encuentra inmerso en una situación de acción en la cual surgen las interacciones que permiten que las lógicas de acción asuman aspectos como la historia, la cultura y la institucionalidad, además del resto de conceptos teóricos que ya hemos comentado.

Si bien Weber establece cuatro tipos de acciones sociales básicas, no necesariamente está determinando una segmentación rígida de las mismas, sino, más bien, está sosteniendo que en cada una de ellas prima una de estas condiciones.

- La acción racional acorde a fines es fundamentalmente de características racionales.
- La acción racional de acuerdo a valores son aquellas acciones cuyo móvil principal son los valores de los sujetos, sin considerar las consecuencias.
- La acción afectiva se confunde con reacción frente a un estímulo, pues responde a sentimientos (afectos positivos o negativos) sin que interfiera lo racional.
- La acción tradicional es el conjunto de acciones que se realizan de acuerdo a valores adquiridos de la sociedad. Equivalen a los ritos y normas de comportamiento social.

Asimismo, la cualidad de *racional* alude al concepto de racionalidad instrumental, entendiéndola como un ejercicio de la racionalidad puesto al servicio de la acción. Una decisión será, entonces, “racional”, si se basa en el ejercicio de la racionalidad instrumental.

En síntesis, la acción puede ser analizada como un comportamiento comprensible¹⁰⁰ en relación con «objetos»; es decir, un comportamiento orientado por un sentido. De este modo, la acción social está condicionada por las expectativas en el comportamiento del otro, y se expresa en la creencia consciente en valores de una conducta utilizados como medios o condiciones para lograr los fines racionalmente perseguidos.

En definitiva, el método weberiano de la sociología comprensiva será central para dilucidar los sentidos, creencias, razones, intereses y justificaciones de los diferentes actores, ya sean empresariales, estatales o sindicales, en los dos momentos estudiados.

100 Dicha sociología comprensiva alude, en primer lugar, al sentido subjetivamente referido del actor en relación a la conducta de otros; en segundo lugar, debe estar codeterminada en su curso por una referencia plena de sentido; y, en tercer lugar, debe ser explicable por la vía de la comprensión a partir de este sentido referido. Cuando dicho autor explica el concepto de acción social, comenta que este puede ser racional conforme a fines, o bien conforme a valores; así, también, puede ser afectivo y tradicional.

***b. La racionalidad limitada, efecto perverso y “buenas razones”
(Boudon)***

Como hemos explicado anteriormente, el objetivo final de nuestro análisis es "comprender" las decisiones en dos momentos particulares de la historia de la industria siderúrgica valona. Por lo cual, tenemos que reconstruir el "sentido" o las razones, o incluso la lógica de los individuos implicados en la acción.

Así, para comprender el sentido de estas decisiones, creemos que es importante complementar la noción de racionalidad weberiana (sociología comprensiva), incorporando el concepto de racionalidad limitada a partir de distintas perspectivas teóricas contemporáneas desde el individualismo metodológico de Raymon Boudon¹⁰¹ y de la sociología de la experiencia de François Dubet¹⁰².

Brevemente, situaremos sus orígenes (el concepto de racionalidad limitada) desde la economía, específicamente por parte del premio nobel, Herbert A. Simon¹⁰³, quien centra su atención en los procesos de pensamiento que emplean los agentes al tomar decisiones.

“Los agentes racionalmente limitados experimentan límites en la experiencia, en la formulación y solución de problemas complejos y en el procesamiento (recepción, almacenamiento, recuperación, transmisión) de la información” (Simon, 1989:104).

Para Simon, lo fundamental será reemplazar la racionalidad global con un comportamiento intencionalmente racional y compatible con las posibilidades reales de acceso a la información existente y las capacidades de procesamiento en las personas en un entorno particular.

101 Quien, al igual que Michel Crozier, fallece el primer semestre del presente año (2013).

102 En su libro *La sociología de la experiencia*, expone cómo el propio objeto de la sociología cambia: debe describir experiencias sociales, es decir, las conductas individuales de cada uno de nosotros. Estas combinan varias racionalidades y lógicas, y se manifiestan como la yuxtaposición de las pertenencias comunitarias, los cálculos de mercado y las exigencias de la autenticidad individual (*Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil, 1994).

103 En 1978, le fue concedido el Premio Nobel de Economía por ser «uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario» y «porque su trabajo ha contribuido a racionalizar el proceso de toma de decisiones» (http://es.wikipedia.org/wiki/Herbert_Alexander_Simon).

104 Simon, Herbert; *La Razón humana*. Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

La elección o la decisión se hacen en un contexto, y el proceso de decisión o elección le permite solo ser la más satisfactoria en circunstancias particulares y entre varias opciones posibles. Esto implica que la decisión racional depende siempre del proceso cognitivo que la produce (Simon 1986: 135). En suma, la racionalidad personal está de hecho limitada por tres dimensiones: 1) la información disponible, 2) la limitación cognoscitiva de la mente individual y 3) el tiempo disponible para tomar la decisión.

Desde una visión más abierta sobre la racionalidad, Raymon Boudon explica que actuar "racionalmente" no es algo que pueda establecerse desde un parámetro eterno (una función de la utilidad, por ejemplo, o la consistencia lógica de preferencias), sino desde un examen de las condiciones en que se desarrolla la acción, y de la forma en que el agente se relaciona con ella.

El supuesto es que las personas saben lo que hacen y por qué lo hacen, aun cuando ese saber pueda incluso no ser consciente, y aun cuando no se ajuste al saber empírico y regulado del observador. Es así como la teoría general de la racionalidad de Boudon¹⁰⁵ considera como unidad de análisis al individuo y sus razones o la racionalidad. La noción de racionalidad se impone a partir del momento en que se revela como "indispensable para describir, explicar y evaluar los comportamientos, los actos, las creencias del actor social" (Boudon, 1995: 528-529).

Es este el marco desde el que definiremos la *racionalidad limitada* del actor a partir del hecho de que un individuo no dispone de toda la información utilizable (esto tiene como coste la imposibilidad de disponer de todo lo que le podría ser útil para ejecutar una mejor decisión). Por ello, los individuos actúan en el marco de roles prescritos por la sociedad en la que sus preferencias son dependientes de diversas restricciones (hábitos, valores interiorizados e historia anterior).

Sin embargo, a pesar de que estas restricciones definen los *límites de lo posible*, no impiden al individuo poseer un margen de libertad; tampoco son suficientes para determinar su comportamiento. Por ello, la comprensión de cualquier proceso social supondría, necesariamente, explicar las razones individuales que están en la base del fenómeno social.

105

Al igual que en la sociología comprensiva de Weber.

Como complemento a lo anterior, podemos añadir que, desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones, Crozier también desarrolla el concepto de *Racionalidad Limitada*. Aquí el actor es considerado como un actor intencional con objetivos que están siempre claramente definidos: el actor espera y aprovecha las oportunidades que encuentra en un contexto dado y en la interrelación con los otros actores. En conclusión, el concepto de racionalidad limitada de los actores (de Boudon) parte del supuesto de que la acción puede comprenderse atendiendo a las finalidades que buscan los individuos, asumiendo que la información y su capacidad de procesarla son siempre imperfecta.

Por otro lado, la verdadera originalidad de esta perspectiva no reside en esta concepción del actor, cercana por ejemplo a la de Crozier, sino en su reconstrucción de la idea de sistema como efecto emergente de las acciones individuales. El orden social y el sistema son un efecto de composición surgido de la disposición de los átomos de la acción individual. En otro orden de cosas, este efecto de composición emergente puede ser o no ser “perverso” o contrario a los intereses a los que aspiran los individuos.

El concepto de efecto perverso, presentado por Boudon, puede sistematizarse a partir de cinco dimensiones que lo definen:

1. Un efecto puede ser llamado «perverso» con independencia del nivel sobre el cual se produzca (dimensión «a»). La «perversidad» puede afectar a los actores que producen el efecto con su acción, a otros actores o, a partir de una consideración teórica más amplia, al «sistema» o a una totalidad definida teóricamente de algún modo.
2. Los efectos perversos se refieren a consecuencias que, desde el punto de vista de los actores, pueden ser indeseables o neutrales (si se producen sobre otros individuos o sobre totalidades sistémicas).
3. Los efectos perversos son aquellos que frustran la intención inicial de los actores o, de lo contrario, son efectos neutrales para esos actores, los que, sin embargo, pueden ser calificados como «perversos» para otros actores o para alguna totalidad.

4. Los efectos perversos son, consecuentemente, los no esperados por los actores (aunque puedan ser esperados por otros actores que no participan en las acciones que producen el efecto).

5. Los efectos perversos pueden ser tanto sincrónicos como diacrónicos.¹⁰⁶

En consecuencia, las decisiones pueden ser analizadas a partir de estos efectos emergentes¹⁰⁷, efectos de agregación no buscados por los actores y que resultan de una situación de interdependencia.

Las buenas razones

Del mismo modo, Boudon (1986), en *La logique du social*¹⁰⁸, explica su concepto de “buenas razones” como “aquellas que el actor aportaría si tuviese tiempo de reflexionar y el placer de entregarse a esta interpretación”¹⁰⁹.

Los actores sociales poseen “buenas razones” para creer en lo que creen y orientar sus acciones y decisiones de una forma determinada (Boudon [2003]). Estudiar las razones en las que descansan las creencias implicaría aceptar que existe una racionalidad en cada actor social que está ligada a la validez interpersonal, es decir, al reconocimiento que hace cada actor de la validez de sus decisiones.

Se trata de una “racionalidad subjetiva” que se construye a partir de la significación que le otorga el actor a sus acciones, creencias y actitudes. El trabajo del investigador consistiría en comprender por qué una creencia o un valor específico resultan razonables para quien los cree o

106 Boudon, R.: «Individual Action, Aggregation Effects and Social Change». En *Theories of Social Change*. Oxford: Polity Press. 1986.

107 Estos efectos emergentes pueden tomar la forma de efectos de reforzamiento, de amplificación, neutralización, contradicción, innovación o estabilización de los fenómenos colectivos como consecuencia de las decisiones individuales interdependientes.

108 Op. cit., p. 25.

109 Boudon, R.: *L'ideologie*, Paris, Fayard, 1986.

percibe como válidos. Lo importante es considerar que las buenas razones de un actor social para creer en algo o llevar a cabo una decisión siempre están condicionadas, y no determinadas, por el rol que posee en el contexto social en el cual se desenvuelve y por los recursos cognitivos con los que cuenta para enfrentar sus oportunidades.

De forma complementaria, François Dubet¹¹⁰ argumenta que aún persiste un espacio de incertidumbre entre las “buenas razones” enunciadas y las conductas realmente realizadas. Por ello, la fuerza explicativa recaería en la justificación a posteriori, es decir las racionalizaciones, que puede realizar un sujeto cuando piensa por qué toma ciertas decisiones y no otras.

Por su parte, Dubet insiste en la necesidad de ligar la racionalidad subjetiva de los actores sociales a su estructura social y a las oportunidades objetivas que poseen los sujetos para elegir y tomar decisiones: “Los individuos no sólo se juegan sus intereses o sus creencias en una situación, sino que se juegan ‘su piel’, la imagen que poseen de ellos mismos y que otros le atribuyen; se juegan sus identidades, es una lucha entre la imagen que ellos tienen de sí y la que otros les atribuyen (Dubet, F., 2001: 429).

Cuando un sujeto toma decisiones, no solo se relaciona con la situación, sino que, al mismo tiempo, construye una imagen de sí mismo. Los sujetos poseen creencias, intenciones y motivaciones para actuar. Pero también están constantemente interpretando las situaciones a partir de los recursos de los que disponen. Por lo tanto, según Dubet, es tan importante estudiar a los individuos y sus razones como analizar las formas en que se gestan las oportunidades que poseen un individuo y el proceso mediante el cual construye sus aspiraciones sociales.

Por último, nuestra atención se centrará en la interpretación que los propios actores otorgan a sus acciones; es decir, a sus propias argumentaciones sobre sus creencias acerca de las decisiones de importancia que han sido tomadas (impacto social e influencia pública), pensando en el futuro industrial regional, en general, y en el siderúrgico, en particular.

110 Dubet, François: Estudiar la situación social, 2001.

c. El análisis estratégico: concepto de incertidumbre (Crozier)

En general, las hipótesis de la sociología de las organizaciones francesas¹¹¹ plantean que la “acción organizada” es parte integrante del desarrollo social y, por ende, facilita al individuo la resolución colectiva de sus problemas, todo ello conforme al objetivo común y que simultáneamente alinea su comportamiento, limita su libertad de acción y condiciona sus resultados. Uno de sus fundamentos principales es la mirada sobre la postura adoptada por los actores, sus representaciones y sus relaciones internas en la organización. Desde esta perspectiva, para Michel Crozier¹¹² las acciones del individuo (actor) están condicionadas -sin estar completamente determinadas- por la información de la cual dispone el individuo. Esta información no es ni completa ni perfecta.

Comencemos por definir los sistemas de acción concreta como la manera de aprehender y percibir los lazos de interdependencia entre los actores de un conjunto organizado y estructurado. Este tipo de sistema se caracteriza por poseer reglas de juego (tanto implícitas como explícitas, formales o informales), reglas que participan en las relaciones de poder (Tilleux, 2009: p. 9)¹¹³.

111 Crozier y Friedberg han trabajado juntos en el Centro de Sociología de las Organizaciones (CNRS o Centre de Sociologie des Organisations), fundado por Crozier. Se creó por la gran cantidad de investigaciones empíricas sobre el funcionamiento de las organizaciones y sobre las dinámicas institucionales en el sector público y privado.

112 . Entrevistado por la autora, en París, mayo de 2004.

113 Tilleux, Olivier: Modes de fonctionnement des élites locales y capacité dirigeante. Tesis doctoral, ANSO, Universidad católica de Lovaina, 2005.

En los sistemas de acción concretos, como en los juegos, los procesos de interacción están regulados por las reglas del juego¹¹⁴, a través de las cuales los actores “*règlent et gèrent leurs dépendances mutuelles*” (Friedberg [1993]¹¹⁵).

Asimismo, las reglas son una indicación de la existencia de relaciones de poder entre diferentes actores. Estas constituyen las restricciones de las zonas de incertidumbre en las cuales los actores usan sus márgenes de maniobra. La utilización que ellos hacen de las reglas es parte del conjunto de estrategias que los diferentes actores utilizan para lograr sus objetivos.

Al interior de un sistema de acción concreta los actores participan en juegos dirigidos por ciertos objetivos más específicos. Es el actor que se integra en una acción colectiva, quien mantiene relaciones privilegiadas con ciertos interlocutores que denominamos “*relais*”. Por ende, toda estructura de acción colectiva se constituye como un sistema de poder. El poder es la « *capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échanges favorables à ses intérêts* » (Friedberg 1993).

Cada actor dispone, entonces, sin importar su posición, de una zona en la cual su comportamiento es incierto e imprevisible para los otros actores. Es lo que Crozier y Friedberg han conceptualizado como « *Zona de incertitude* ». Así, para aumentar su poder, el actor aumentará la “Zona” en la cual los comportamientos son imprevisibles, indeterminados.

Dentro de un sistema de interacción, de una organización, son los actores los que pueden controlar la mayor parte de las incertidumbres y los que tendrán, en definitiva, una mayor capacidad de influencia. Son estas las relaciones de poder que permiten despejar las estrategias relativamente estables de los actores. Dichas estrategias se definen en función de sus intereses y de sus recursos.¹¹⁶

114 Las reglas pueden ser definidas a partir de la estructura formal de la organización, pero también por las prácticas informales de los actores.

115 Traducción: “Los actores regulan y controlan sus dependencias mutuas”. Friedberg, E.: *Le Pouvoir et la Règle: Dynamiques de l'action Organisée*, Éditions Seui, Funck-Brentano, 1993.

116 Estos últimos pueden tomar forma de deber de una expertice, de un estatus o de una legitimidad, dependiendo de la percepción de los diferentes actores.

De ahí que en nuestra investigación nos hayamos propuesto el hacer una reflexión en términos estratégicos, buscando en el contexto organizacional y sistémico la racionalidad de los actores que tomaron las decisiones políticas. Así estamos en condiciones de comprender sus lógicas de acción a partir de la reconstitución de lo vivido por estos.

d. Sobrecódigos (Sfez) y representación social (Moscovi, Jodelet)

Lucien Sfez¹¹⁷ explica la teoría de la decisiones a través de su *Teoría del sobrecódigo*. Esta sería la manera particular que tienen los actores de interpretar y representar la realidad que perciben y que formulan como respuesta. Este autor lo describe como un proceso a través del cual se van formando las grandes reglas de interacción. Es en medio de estas grandes interacciones donde surge la decisión, operando como una creencia de libertad y de racionalidad propia del actor.

El sobrecódigo puede ser estructural o analítico. El estructural se refiere al código que cada actor construye a partir de la racionalidad del sistema o subsistema al que pertenece. El analítico trata de la transposición del psicoanálisis al estudio social. En él se buscan las leyes internas de un grupo, los sentidos del actor, los desplazamientos y las transformaciones de una estructura o de un sistema convergente y divergente.

Ambos tipos de sobrecódigos estudian el cambio social producido en las características externas del sistema y en el intercambio con los otros sistemas presentes en su entorno inmediato. De ahí que la decisión se convierte en cambio cuando -mediante la representación que surge al interior y del exterior- el actor establece una elección que no puede producirse en otros lugares con un poder instituido, pero tampoco fuera de un sistema (Sfez, 1973: 40).

Por otro lado, su proposición sobre la presencia de una multiplicidad de racionalidades constituye un aporte para nuestro modelo analítico, el cual se presenta como una multiplicidad de racionalidades en franca oposición a la racionalidad lineal, que es el tipo de racionalidad que

117 SFEZ, L., Critique de la décision. Cahiers de la fondation national de sciences politiques. Paris, 1973.

precisamente supone una continuidad del movimiento, un orden, una sucesión y una reproducción de los movimientos.

En este marco, comprenderemos la decisión como un hecho individual y social a la vez, así como el producto de un sistema, de las características psicoanalíticas y de una codificación y recodificación de situaciones y elementos incluidos en dicha decisión.

Representación social

Vinculado con lo anterior y para finalizar la recuperación de conceptos importantes para la elaboración de nuestro marco teórico, trataremos de aclarar la visión teórica utilizada sobre el concepto de representación social mencionada en nuestras premisas de investigación.

En primer lugar, la representación social debe ser analizada como una organización significativa y desde su materialidad. Por lo tanto, su estudio hace posible la aprehensión del carácter social e histórico -pero a la vez subjetivo- de la realidad social. Es así como se define al actor, como a un sujeto activo que dará forma a lo que proviene del exterior, apartándose así de posiciones tradicionales en las que las representaciones no son más que el reflejo de la conciencia individual o colectiva.¹¹⁸

De esta forma, las representaciones sociales¹¹⁹ son construcciones simbólicas, individuales o colectivas a las que los sujetos apelan para interpretar el mundo, para reflexionar sobre su propia situación y la de los demás y para determinar el alcance y la posibilidad de su acción histórica.

Estas formas de pensamiento del sentido común surgen del consenso social como resultado de interacciones y comunicación entre individuos, compartidas socialmente por un grupo

118 Moscovi, 1979, p. 16.

119 El concepto de Imaginario Social, hace referencia al conjunto de representaciones globales y totalizadoras de una sociedad, como conjunto de valores creencias, ideas símbolos y apreciaciones, que conforman lo cultural y lo simbólico. Son significaciones sociales que instituyen un orden, establecen u limite de lo que puede ser imaginado, pensado, deseado y actuado en un momento histórico particular. es a través de los imaginarios, una colectividad designa su identidad elaborando una representación social de sí misma.

o comunidad. Encuentra su base en creencias, valores ideas y practicas que orientan y justifican el comportamiento de los individuos.

En consecuencia, la noción de representación social involucra lo psicológico, lo cognitivo y lo social, ya que el conocimiento se constituye a partir de las experiencias propias de cada persona y de las informaciones y modelos de pensamiento que recibimos a través de la sociedad (Jodelet [1986]¹²⁰).

En síntesis, la representación social es una determinada cosmovisión que sirve de guía para orientarse en la realidad. Ella funciona como un modelo o matriz de conducta con el cual el individuo categoriza, jerarquiza y organiza su propio universo y el de las relaciones interpersonales y vínculos grupales; en definitiva, los fenómenos de la vida se manifiestan en los sujetos por medio de las relaciones sociales, esto es, por las acciones que estos llevan a cabo y que poseen significación no solo para ellos, sino también para el grupo al que pertenecen.

Nota de la autora:

En las conclusiones de nuestra tesis hemos incluido un punto en particular, destinado a evaluar la pertenencia de las teorías utilizadas y su significancia para comprender nuestro sujeto de estudio.

120 Jodelet, D.: "La representación social: fenómenos, concepto y teoría". En Moscovi, S.: (comp): Psicología Social, Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Barcelona, Ediciones Paidós, 1986.

V. PROPUESTA METODOLÓGICA

Como hemos expuesto en la primera parte de este capítulo, a través de esta investigación buscamos comprender las lógicas de los actores sociales que participaron en las grandes decisiones durante treinta años (a partir de la crisis de 1974). Un período en que se da un control estatal mayoritario hasta a la pérdida total de este en 2002.

Para poder entender dichas lógicas sociales, se nos impone como una evidencia metodológica una opción de tipo cualitativo, que nos oriente y que se aleje de las generalizaciones o tendencias para situarse más en los contextos particulares.

En conclusión, y desde esta óptica, buscamos entender desde su singularidad el contexto y las limitaciones de cada actor encontrado, así como conocer las lógicas que podrían explicar las decisiones adoptadas, identificando las tendencias y los conflictos con respecto a los mismos. Nuestra propuesta metodológica se concretizará a través de dos momentos de acercamiento a nuestro sujeto, etapas que se entrecruzan y complementan constantemente: una primera fase, de tipo exploratoria, destinada a la construcción de nuestros supuestos de investigación¹²¹ (se centró en un trabajo documental y de tipo estadístico); para, en una segunda fase, construir nuestra metodología cualitativa basada principalmente en la comprensión de discursos de nuestros actores seleccionados o *decisores*.

1. MOMENTO EXPLORATORIO

Desde los inicios de nuestro proceso de investigación nos hemos cuestionado si este mantenimiento de la actividad siderúrgica regional se produjo en detrimento de actividades innovadoras y que, irremediablemente, implicó una disminución de puestos de trabajo a nivel local.

Por lo cual, y con el objetivo de construir de una manera rigurosa nuestros supuestos de investigación, hemos seguido tres líneas de reflexión:¹²² (1) la siderurgia como un pilar del

121 Hablamos de supuestos y no de hipótesis para diferenciarnos epistemológicamente de la metodología cuantitativa. Estas van a tener un carácter emergente y no preestablecido, y las mismas evolucionarán dentro de una dinámica heurística o generativa, y no lineal o verificativa.

122 Véase el texto completo "Supuestos de investigación" en el anexo n.º 1.

desarrollo económico valón. (2) las Condiciones exteriores desfavorables a la continuidad de la actividad industrial siderúrgica en la región. (3) las Consecuencias negativas para el crecimiento económico regional.

Para trabajar estos elementos de reflexión hemos realizado una revisión tanto de naturaleza estadística como de la documentación histórica disponible. Estas últimas son de naturaleza diversa: institucionales, de prensa nacional o regional y/o grupal (*conseil de entreprise*).¹²³

A través de ellos ha sido posible conseguir información valiosa y necesaria para lograr tener un primer tipo de análisis sobre los supuestos de investigación presentados como respuestas potenciales a nuestra pregunta de investigación, supuestos que van a servir principalmente para la descripción de los acontecimientos.

Del mismo modo, la búsqueda estadística se ha centrado principalmente en la información disponible en diferentes fuentes públicas, estatales, federales, regionales y europeas, que centralizan antecedentes tanto de la economía en general como de la situación particular de la industria siderúrgica:

- El *Bureau federal du Plan*: textos entre 1986 y 2000.
- La Banque national de la Belgique: revisión entre los años 1985 y 1995.
- Ecodate, Service Public Federal Economie, PME, Clases moyens et énergie.
- Conseil Économique Regional Wallon: 1979-1984.
- CERSW: 2004.
- Eurostat: 1993-2002, Comisión Europea.

123 . Este análisis documental se desarrolla en cinco etapas. En la primera, hemos realizado el rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles; en la segunda, se hace una clasificación de los documentos identificados; en la tercera, se hace una selección de los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación; en la cuarta, se realiza una lectura en profundidad del contenido de los documentos seleccionados para extraer elementos de análisis y consignarlos en "memos" o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo. Para finalizar, en el quinto paso, con una lectura cruzada y comparativa de los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre su vinculación específica con cada supuesto de investigación, tratando así de construir una síntesis de la realidad humana analizada.

- Europe Industrial Relations Observations (EIRO): 2004.

Es importante aclarar sobre el hecho de haber empleado más tiempo de lo estimado inicialmente para la recuperación de la información estadística, puesto que gran parte de la información requiere de demandas específicas y de tiempo de espera consecuentes.

Todo lo anterior se explica, entre otras cosas, por el cambio de administración y del nivel de decisión en los últimos veinte años de historia institucional belga, principalmente el paso de un nivel federal a uno regional (véase el capítulo histórico), en el que -en particular nuestro caso en estudio- la industria siderúrgica pasa de ser uno de los siete sectores nacionales a nivel federal a constituirse en el *dossier* más importante de los primeros años de la Región Valona en términos de inversión pública.

Es así como trabajamos dos niveles de información documental: un primer nivel estadístico basado principalmente en información oficial, y un segundo nivel interno relativo a la empresa en estudio en el que donde logramos tener acceso a ciertas¹²⁴ actas de los consejos empresariales entre los años 2001 y 2003.

A través del análisis de los procesos verbales, hemos podido, por una parte, obtener la información estadística directa de la administración de recursos humanos, además de la información interna sobre los diferentes planes de reestructuración de la empresa; por otra parte, hemos vislumbrado la manera en que se desarrolla esta instancia de decisión, principalmente entre la patronal y los sindicatos, así como del Estado en periodos de intervención estatal.

Finalmente, debemos mencionar el rol que han tenido las diferentes informaciones de la prensa escrita, ya que durante nuestro proceso de investigación este se mantuvo como un sujeto de actualidad, en especial las grandes decisiones estudiadas, que generaron importantes reacciones de apoyo de la población civil y de debate político tanto a nivel nacional como local.

124

Véase el anexo con todos los detalles sobre los consejos empresariales disponibles.

2. MOMENTO EMPÍRICO

Como hemos enunciado anteriormente, nuestro trabajo de recuperación de la información opta principalmente por el uso de técnicas cualitativas y una aproximación histórica a largo plazo (sistematizada en nuestro primer capítulo).

Esta decisión se basa en la premisa según la cual una de las principales características de la metodología es el hecho de poder profundizar los planteamientos aportados en las entrevistas a los sujetos. En este tipo de técnica, podemos configurar una mirada intensiva, enriqueciendo el trabajo inductivo, posibilitando el examen en aquellas zonas que pueden presentarse contradictorias para el individuo y confrontando no solo para expresar una determinada opinión y/o juicio, sino igualmente para elucidar sus propios marcos argumentativos.

Asimismo, en el propio proceso de recolección de información podemos acceder a núcleos en los cuales los individuos entrevistados pueden reflexivamente ahondar en una temática, sin esquemas o categorías sugeridas previamente.

a. Descripción del instrumento de recolección de información

Hemos preferido las entrevistas semi-estructuradas como instrumentos de recolección de información, puesto que esta técnica permite tener un diálogo necesario para ir abordando nuestros supuestos de investigación desde la lógica particular de cada actor, dando la posibilidad de expresión libre a los entrevistados, quienes pueden emitir opiniones, argumentos, contradicciones y, sobre todo, su posición política en torno a nuestra problemática en cuestión.

“Las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas, constituyéndose en una narración conversacional creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, que contiene un conjunto interrelacionado de estructuras que la definen como objeto de estudio (Grele, R. J. [1990])”¹²⁵.

125 Grele, R. J.: (1990) “La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y por qué”. En: Historia y Fuente Oral, n.º 5, pp. 106-127, Madrid.

A medida que se han ido implementando o desarrollando estas entrevistas, hemos ido perfeccionando la aplicación del instrumento, en particular la manera de ir guiando al entrevistado, evitando dirigir sus respuestas y retomando del discurso general el sujeto que nos interesa.

La pertinencia tiene que ver con la identificación y el logro del concurso de los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos de esta última. La adecuación significa contar con datos suficientes disponibles para desarrollar una completa y rica descripción del fenómeno, preferiblemente cuando la etapa de la saturación se ha alcanzado; esto es, cuando, por ejemplo, pese a realizar más entrevistas o revisar todos los casos negativos identificados, no aparecen datos nuevos o distintos a los ya disponibles.

Nuestra pauta estaba elaborada de acuerdo a los diferentes temas. El planteamiento de los temas o dimensiones tenía como objetivo organizar el conjunto de preguntas para responder -o dar cuenta de- la pregunta que guía la investigación. Tiene, además, el propósito metodológico de permitir una aproximación en movimientos complementarios y sucesivos que pudieran reflejar la interacción entre el investigador y los actores implicados en el estudio.

Las tres cuestiones abordadas fueron: La trayectoria personal: una breve búsqueda biográfica en la prensa regional e internacional, lo que nos mostraba preliminarmente su rol y sus posiciones en las diferentes decisiones; una visión personal de tres momentos en la historia de Cockeril Sambre: la fusión de C+S (1981), la adquisición de USINOR (privatización, en 1999) y la conformación del grupo ARCELOR (2002); y Una visión de futuro del devenir siderúrgico y particularmente una visión crítica de los otros actores. En la mayoría de los casos fue respetada en los tiempos previstos (una hora) y en el contenido, reforzando siempre su posición de rol, ya sea desde los sindicatos, la patronal o el actor estatal.

Sujetos entrevistados

Nuestros entrevistados han sido seleccionados de acuerdo con la posición que ocuparon en las diferentes decisiones de los dos periodos en cuestión. Se trata de personalidades públicas, ya estén retiradas o en ejercicio, que pueden ser identificadas. A pesar de algunas dificultades –se trata de personas muy ocupadas, y, además, se requirió una estrategia previa de acercamiento con tiempos de espera consecuentes–, hemos logrado entrevistar a agentes de decisión representativos o influyentes en la evolución de nuestra problemática. Igualmente, con esta selección hemos tratado de recuperar las diferentes visiones de los actores sociales involucrados en la comprensión de nuestro caso, valorando sus distintas perspectivas, las cuales -más que válidas o verdaderas en un sentido absoluto- serán consideradas como complementarias.

Considerando las particularidades de nuestros entrevistados desde su rol protagonista en la evolución de la empresa, entendemos que sus explicaciones son una forma de acción y, además, de representación de sus prácticas sociales; prácticas a las que ellos asignan significados, interpretando de esta forma las situaciones y relaciones entre ellos y el resto de los actores.

Somos conscientes de que sus repuestas o relatos son opiniones (y, como tales, subjetivas) con características ideológicas, y ciertamente tienen como propósito el de justificar sus acciones o las medidas implementadas. Sin embargo, el objeto principal de nuestra investigación no consistía en analizar el discurso¹²⁶ de los actores, sino en elucidar las razones de las decisiones que ellos tomaron (por supuesto, estas razones contienen una buena parte de subjetividad).

De esta forma, y haciéndonos cargo de dichas constataciones, los discursos de nuestros entrevistados fueron sistemáticamente cuestionados y confrontados, ya fuera con las opiniones de los otros actores (muchos de ellos adversarios), ya fuera con los diferentes datos objetivos disponibles, especialmente con las diversas fuentes de documentación históricas y con los

¹²⁶ Si bien existen diferentes corrientes que plantean metodologías para el análisis crítico del discurso, en particular las herederas de Foucault y Bourdieu (ver Teun A. van Dijk; *Discurso y poder. Contribuciones a los estudios críticos del discurso*. Editorial Gedisa 2009). No se han evaluado como pertinentes para nuestro caso de estudio, en particular dadas dificultades ligadas a la disponibilidad de nuestros entrevistados.

testimonios disponibles tanto en la literatura especializada como en los diferentes medios de prensa escrito y audiovisuales.

Argumentación muestral

Nuestros principales criterios en la selección de entrevistados, como señalamos en la presentación metodológica, se sitúan en el rol de decisión que nuestros potenciales entrevistados ocuparon en uno o más de los momentos en estudio.

A continuación justificaremos esta selección, citando para ello brevemente la biografía de cada uno de ellos (véase el anexo del capítulo), después de mostrar en una línea cronológica el rol que cumplieron en cada uno de los momentos estudiados, señalando el cargo ocupado en cada espacio de decisión.

<i>Nombre</i>	<i>Cargo-Rol</i>	<i>Fecha</i>	<i>Lugar</i>	<i>Hora</i>	
DEPREZ (*)	EX MINISTRO	06/2001	PARLAM. EUROPEO	14:00	Pre
ESTEVEZ (*)	CMT BXL	07/2001	CMT BRUSELAS	10:30	Pre
COOP (*)	DELEGADO CSC	22.03.2004	DELEGACION FEBRATIL	15:00	Pre
OLYNICK	CSC METAL EUROPA	24.02.2004	CSC LIEGE	9 :00	1
LUCHET	FGTB METAL	02.03.2004	DOMICILIO	17 :30	2
DELVEAUX	CADRE PENS .	16.04.2004	PALAIS CONGRES (LG)	17 :00	3
KUBLA	MINISTRO REGIONAL ECONOMIA	20.04.2004	MINISTERIO NAMUR	15 :30	4
FROIDMONT	PRESIDENTE SOGEPA	03.05.2004	SOGEPA	10:30	5
SMAL Béatrice	EX CADRE GESTION CONSEILLER	15.06.2004	OFIC. PARTICULAR	14:30	6
COLLIGNON	EX PRESIDENTE RW. DIPUTADO Y ALCALDE	22.06.2004	ALCALDIA	8:30	7
SERIN	EX ADMINISTADOR USINOR	08.07.2004	CMI	9:00	8
SMAL Louis	EX PRESIDENTE CSC METAL- DIPUTADO	17.09.2004	DOMICLIO	10:00	9
DAVIGNON	EX COMISARIO EUROPEO	07.10.2004	SUEZ BXL	15 :00	10
POTIER	EX FGTB METAL	14.10.2004	SOGEPA	11 :00	11
SONVEAUX	EX CONSEJERO PDTE RW	04.04.2005	INVEST (Namur)	11 :00	12

GANDOIS	EX ADMINISTRADOR DELEGADO	20.04.2005	SUEZ PARIS	11 :00	13
DELAUNOIS	EX DIRECTOR GENERAL	19.03.2009	SUD PRESS	14 :00	14

Nota (*): estas tres entrevistas fueron realizadas con el objetivo de preparar el instrumento de recolección de información y obtener una visión general de la problemática de dichos informantes claves. Es por esto por lo que no serán sistematizados de igual manera y sus comentarios serán señalados separadamente.

b. Procesamiento de la información: traducción, transcripción

Se ha realizado un ordenamiento de tipo horizontal con el fin de obtener de cada uno de los sujetos entrevistados sus respuestas asociadas a los temas ya descritos. Este trabajo ha permitido un segundo nivel de ordenamiento a través del cual se ha agrupado el material en torno a núcleos temáticos que van siendo reiterados por parte de los distintos entrevistados. Esta lectura, de carácter vertical, ha posibilitado un primer nivel de filtro, calificando los núcleos de acuerdo a los intereses que tenían en la investigación.

En un segundo filtro, los núcleos temáticos se organizan de acuerdo a las afirmaciones, negaciones y/o contradicciones que resulten del material como forma de verificar la institución de la lógica que trasciende al sujeto individual. (Ver matriz de citas en anexo n°7).

Esta complementariedad entre lectura horizontal y vertical genera los movimientos que permiten clasificar a los sujetos de manera que las argumentaciones puedan quedar contenidas en determinadas lógicas o razonamientos. Esta condición permite luego inscribir los análisis de acuerdo a las premisas explicativas que aporta la perspectiva teórica propuesta en esta investigación.

El procedimiento empleado, que enfatiza la producción individual y la constitución de los núcleos sustantivos del material, asegura el movimiento en el cual el investigador asume que los datos no aportan más al proceso de indagación de clarificación de la pregunta central.

“El proceso de categorización se mantendrá en permanente confrontación hasta cuando tenga lugar el fenómeno que los creadores de la teoría fundada denominan ‘

saturación de las categorías', es decir, cuando ninguna información de la que se continúa recolectando aporta elementos nuevos a lo que ya se logró establecer en las etapas previas de captura de datos. Asimismo, cuando los casos negativos han sido debidamente confrontados y esclarecidos" (Sandoval Casilimas ¹²⁷).

Es así como con este trabajo de ordenamiento y del entrelazamiento de las lógicas se produce la saturación como principio y criterio metodológico utilizado en la metodología cualitativa.¹²⁸ El valor de esta estrategia metodológica es principalmente heurístico o generador, ya que la legitimación de los hallazgos se tiene que dar en un proceso de interacción y diálogo con los protagonistas de la realidad sociocultural objeto de análisis.

127 Sandoval Casilimas, Carlos: Investigación cualitativa, ARFO, Editores e impresores Ltda, Bogotá, 2002.

128. Albarello et autres : Practiques et méthodes de recherches en sciences sociales, Arman Colin, Paris, 1995.

Anexo del capítulo

Síntesis biográfica de cada entrevistado de acuerdo con el orden de realización

OLYNYK, Michel (24 de febrero de 2004)

Michel Olynyk nació en 1952, comenzando en 1969 su vida laboral en una de las ramas industriales de Cockerill. Nos señala que su año de ingreso a la industria fue significativo para los comienzos de su carrera sindical, puesto que ya había comenzado su participación social con los movimientos estudiantiles de 1968, con lo cual fue reconocido por la CSC e instado a presentarse a las elecciones sindicales de 1971 en las que fue elegido por primera vez como delegado ante el consejo empresarial, mandato que ocuparía de forma ininterrumpida durante 34 años.

Entre 1989 y 2002, ejerció la presidencia de la delegación sindical de Cockerill-Sambre. En el momento de la entrevista y hasta el año 2006, tenía un mandato europeo del grupo ARCELOR. En general, describió su trayectoria personal como marcada profundamente por las diferentes épocas de CS:

“(…) La época privada hasta inicios de los 70, la época Estatal, cuando este devino principal accionista, y dentro de esta misma la delegación a diferentes manager privados de la administración como Charlier, los diferentes problemas con la FGTB y de la Región valona con Gandois, hasta la fusión de USINOR, con la pérdida de control, para finalizar con la conformación del grupo ARCELOR en el 2002”.

LUCHET, Serge (2 de marzo de 2004)

Serge Luchet nació en 1951. Por sus contactos familiares, a los 18 años entró a trabajar en Cockerill. En 1973 obtuvo su primer mandato como delegado de la FGTB (con un cuarto de su jornada), para ejercer como delegado permanente en 1984. Posteriormente, en 1997, fue elegido presidente de la delegación sindical hasta un mes antes de la entrevista (febrero de 2004), fecha en que asumió la secretaría europea de la FTGB/ABVV ARCELOR.

Para nuestro entrevistado el momento más crucial de su carrera fue la pérdida del control sobre el mercado tradicional, cuya consecuencia principal fue la de no disponer de un interlocutor claro para negociar: “Aunque se hicieron varias reestructuraciones, siempre el patrón público o privado estaba al frente para negociar y en el mismo país (...)”.

KUBLA, Serge (22 de marzo de 2004)

Serge Kubla nació en Bruselas en 1947. Tras interrumpir sus estudios en el tercer año de la *l'Ecole de Commerce Solvay* (ULB), comenzó su carrera política al formar parte del gabinete de Jean Gol (ministro de la economía de la Región Valona).

En 1977, como militante del *Rassemblement Wallon*, fue elegido consejero comunal y luego alcalde de Waterloo, en 1983. Al mismo tiempo (1977) fue elegido diputado, continuamente reelegido, primero a la Cámara y luego en el Parlamento valón y en el consejo de la comunidad francesa. Fue jefe de grupo del PRLW en el Parlamento valón, de 1977 a 1985, convirtiéndose en jefe del grupo liberal en la Cámara (1985-1992). Posteriormente, entre 1992 y 1999, pasó nuevamente a ser jefe del grupo valón del Parlamento. Asimismo, ascendió al cargo de presidente de Sédilec entre 1989 y 1999), y fue administrador de la Banque du Brabant y miembro del comité de vigilancia de Crédit Communal. Entre sus mandatos podemos destacar lo siguiente: en 1999, fue designado vicepresidente del Gobierno valón y ministro de Economía hasta 2004, año en que se realizó esta entrevista.

Kubla explicó su participación en las decisiones concernientes a la siderurgia valona tras la fusión de USINOR:

"Por eso no asumo responsabilidades en esa decisión, porque fue en 1998, con un gobierno socialista, cuando se inició el proceso de privatización con la búsqueda de asociados, proceso en el que la preferencia fue claramente lingüística y sentimental a la hora de elegir un asociado francés (...)"

DELVEAUX, Paul (16 de abril de 2004)

Para construir su biografía nos hemos basado solo en lo señalado por el entrevistado, debido a la falta de fuentes documentales que nos informen sobre su trayectoria personal. Un antecedente puesto en valor por nuestro entrevistado es el hecho de provenir de una familia de notables, que, desde finales del siglo pasado, siempre estuvo ligada a la siderurgia, por lo cual, al finalizar sus estudios de ingeniería civil en 1963, entró directamente a trabajar en Cockerill (siempre en lo que autodefine como "trabajo de campo y operacional").

Fue director de la explotación en CS y *Deputy General Manager* en USINOR hasta su jubilación en 1999, por lo que participó en las diferentes etapas de privatizaciones, venta y fusión desde su papel como gerente de la producción. En general, Delvaux ha dicho haber tenido una vida laboral marcada por un entorno de ajustes y reestructuraciones como consecuencia de fusiones sucesivas.

FROIDMONT, Libert (3 de mayo de 2004)

Al no haber logrado información documental para construir la biografía de este alto dirigente público, para argumentar su trayectoria nos basaremos en lo señalado durante la entrevista y en la información disponible en la prensa nacional.

Froidmont nació en 1954. Se licenció en Derecho económico por la Universidad de Liège y, como nos explicó, él posee una doble cualidad para analizar la temática que estamos estudiando por su particularidad de jurista y economista, lo que lo ha llevado a ocuparse siempre del problema desde la federación económica de los sectores nacionales, teniendo un rol activo en el proceso de regionalización de los cinco sectores nacionales.

Desde abril de 1981 se convirtió en el consejero económico del presidente del partido socialista:

“La sidérurgie, il y est arrivé un peu par hasard. C’était en 1981 lorsque Guy Spitaels demanda à l’Institut Vandervelde - où Libert Froidmont, socialiste, participait à des commissions d’études - d’en examiner les modalités de régionalisation. En 1987, il y participa. Avant de devenir administrateur puis vice-président de la SNSN (Société nationale des secteurs nationaux), de passer ensuite au FSNW (Fonds pour la restructuration des secteurs nationaux en Région wallonne), son homologue régionalisé qui deviendra la SWS (Société wallonne pour la sidérurgie), et à la Sowagep...” (Le soir, 22 de marzo 1996)¹²⁹.

Entre 1991 y 1999 fue administrador delegado de Sowagep y de la SRI. En 1999, la SOGEPA se convirtió en filial de la Región Valona, de la cual llegó a ser presidente. Sus principales objetivos sociales giraban en torno a ejercer todas las misiones que le confiara el Gobierno valón, sobre todo una especificidad histórica en el *dossier* siderúrgico:

“ Nous avons aussi une spécificité historique qui date du fonds wallon et de la Société wallonne pour la sidérurgie. Nous sommes l’outil privilégié de la Région wallonne dans le secteur sidérurgique Compte tenu de l’importance du secteur sidérurgique en Région wallonne,... A l’époque, il faut savoir que nous étions actionnaires largement majoritaires de Cockerill Sambre. Tout acte de dispositions et tout acte de toutes décisions en fonds propre est soumis officiellement à l’approbation du Ministre de

129 . HERMENS, Didiers: « Point de Mire ». Les nouveaux maître forges Libert Froidmont croit toujours q’il y a moyen de sauver a Clabecq . Le Soir 22/03/1996, Página 8

l'économie et du budget, étant entendu que, politiquement, le débat au gouvernement est plus large que simplement l'économie et le budget "130.

SMAL, Béatrice (15 de junio de 2004)

Béatrice Goffin obtuvo en 1978 el título de licenciada en Ciencias Económicas de la Universidad de Liège. Al finalizar sus estudios ingresó, en 1979, en Cockerill, donde logró ir tomando puestos de responsabilidad para, en 1992 (hasta diciembre de 1998), ser nombrada directora¹³¹ de planes y estudios económicos de Cockerill-Sambre, teniendo a cargo la dirección de los procesos estratégicos del grupo, el *marketing* estratégico, la elección de inversiones y la creación de nuevas actividades, así como la búsqueda y negociación de alianzas, asociados y adquisiciones. Por último, era de su responsabilidad también la dirección de la comunicaciones de la estrategia del grupo, los accionistas, la comunidad financiera, los *partenaires sociaux* y el mundo político.

Con la privatización y compra de USINOR, fue nombrada directora de estrategia (*secteur Mines et métaux*) en París, donde ejerció entre diciembre 1998 y marzo de 2000. Desde enero de 2001 desempeñó sus labores como gerente de Solvo Consulting, donde desarrolló actividades de consejo y formación en gerencia estratégica: planes estratégicos y de negocios, planes de mejora y reestructuración; reconversión regional, formación gerencial y misiones como experta en materias siderúrgicas.

En términos generales, se autodefine como una experta en análisis estratégico, de *marketing stratégique, business plan, acquisition/session et partenariat*, y de *marchés sidérurgiques*.

COLLIGNON, Robert (22 de junio de 2004)

Nació el 10 de febrero de 1943 en Villers-le-Bouillet. Se convirtió en doctor en Derecho (Ulg). Entre sus mandatos políticos dentro del Partido Socialista, podemos mencionar como los más importantes el de consejal en Amay (1977-1986) y el de alcalde de la misma comuna entre los años 1987-1994 y 2004-2006.

En su currículo político podemos destacar el hecho de que haya ejercido como diputada del distrito de Huy-Waremme (1981-1985). Posteriormente fue senadora del mismo distrito entre 1985-1995. Más tarde,

130 . Séance publique de Commission* Commission de l'économie, du commerce extérieur et des technologies nouvelles Mardi 3 mai 2011

*Application de l'art. 151 du règlement du Parlement wallon . RAPPORTS D'ACTIVITÉS 2009 ET 2010 DE LA SOCIÉTÉ WALLONNE DE GESTION ET DE PARTICIPATIONS (SOGEP) PARLEMENT WALLON SESSION 2010-2011.

131 . Le soir (23/03/1999) la define como la primera mujer que pudo acceder a puestos de alta gerencia en el grupo siderúrgico, superando la reputación machista de esta actividad industrial de principios de siglo (p.14).

llegó a ser ministra de Presupuesto, Alojamiento, Implantaciones, de Adaptación de Territorio y del Patrimonio para la Región Valona (1992-1994). Entre 1995 y 1999 fue nombrada Ministra de la presidencia del Gobierno valón, teniendo a su cargo la cartera de Economía y PYMEs, Comercio exterior, Turismo y Patrimonio. Más tarde, se convirtió en ministra de Gobierno de la Comunidad Valona-Bruselas, siendo responsable de la cartera de Presupuesto y Finanzas, de Cultura y Deportes (1999-2000). Por último, fue presidenta del Parlamento regional valón entre 2000 y 2004, donde actualmente es la presidenta honoraria.

“En esta época 1992, como ministro del Budget y con los de responsable a nivel de CS vemos las posibilidades;..., yo propongo su privatización y el no es muy entusiasta, sino hasta 1994, que devengo jefe de la región y también ministro de la economía... indirectamente el jefe de CS”.

SERIN, Bernard¹³² (1 de julio de 2004)

Nació en 1950, en Serin. Se diplomó en Ingeniería, en 1975, por l'École supérieure de physique et de chimie industrielles de la ville de Paris. Inició su carrera profesional en el grupo metalúrgico **Sacilor**, del cual fue nombrado director en 1993 tras haber dirigido las filiales americanas de USINOR. : *“Hice carrera en la siderurgia francesa durante más de 20 años hasta ser miembro del consejo ejecutivo de USINOR, ayudante del Sr. Mer, jefe de USINOR”*.

Después de haber conducido las negociaciones junto a Francis Mer en seno del grupo USINOR, en 1999 pasó a ser director de Cockerill-Sambre, en Bélgica:

“Es en ese cargo cuando en conjunto con Francis Mer, negociamos la entrada,, con una posición mayoritaria, de USINOR en el capital de CS. Las negociaciones se desarrollaron principalmente en 1998,..., yo conocía a los dirigentes de la siderurgia wallona,..., Cuando en Europa hacemos la misma materia, hay instituciones como Eurofer, que permiten el reencuentro de los siderúrgicos; por eso yo conocía los jefes de la siderurgia wallona, pero yo no conocía, los sindicalistas, ni menos el medio ambiente político desde Francia; fueron cosas que fui abordando en el correr de las negociaciones de 1998.”

132 Esta fue su opinión en Leur avenir: “les Liégeois de Cockerill Sambre l'ont entre leurs mains avec un outil optimisé, quelques handicaps de dispersion géographique mais très faibles, et une richesse de mix-produits sans égale en Europe. Il faudra réduire les coûts, travailler dans le calme social et continuer l'innovation qui a été le propre de Cockerill Sambre, le propre de ce bassin depuis des siècles et qui restera le moteur de l'activité sidérurgique. Certes, il n'est pas interdit d'adopter les bonnes recettes des autres. L'innovation donnera des armes pour le futur. Avec l'innovation et le sens de l'appropriation de quelques bonnes recettes, M. SERIN a tout à fait confiance en l'avenir de sa société ici dans le bassin de Liège”. Résumé de la conférence du 18 juin 2001 à la Maison de la Métallurgie.

En 2002 compró y se hizo cargo de la filial Cockerill Mechanical Industry, en Seraing, rebautizada más tarde como Cockerill Maintenance & Ingénierie (CMI)¹³³. Serin fue igualmente presidente del comité científico del grupo de desarrollo económico de Liège.

SMAL, Louis (17 de agosto de 2004)

Nació en 1939, siendo egresado de *l'Ecole Technique-Mécanique Herstal* en una época en que fue parte integrante de los movimientos juveniles de la JOC (*Jeunesse Ouvrière Chrétienne*). Al cumplir sus 18 años entró en la FN (*Fabrique Nationale*), donde inició su militancia en la CSC y obtuvo su primer mandato como delegado sindical. Paralelamente, siguió programas de formación propuestas por el ISCO (*Institut Supérieur de Culture Ouvrière*), graduándose en ciencias económicas y sociales.

Entró como secretario regional en la Federación de Metalúrgicos CSC de Liège en 1971. Más tarde, se convirtió en secretario principal de la central, siendo en 1981 también secretario principal del distrito de Liège-Huy-Waremme-Verviers-Eupen. Asumió la presidencia de la CSC de LIÈGE HUY WAREMME entre 1993 y 2001. Militante del partido CDH, en 2003 Smal llegó a ser diputado federal. Solo un año más tarde renunció, después de las elecciones parlamentarias regionales, momento en que obtuvo un mandato como diputado valón.

DAVIGNON, Etienne (7 de octubre de 2004)

Étienne Davignon (Budapest, Hungría, 4 de octubre de 1932), vizconde Davignon, es un político y empresario belga. Fue vicepresidente de la Comisión Europea de 1981 a 1985. Después de haber participado en las reuniones anuales del Grupo de Bilderberg desde 1974, se convirtió en su presidente honorario en 1999, cargo que continúa desempeñando en la actualidad.

Tras obtener un doctorado en Derecho por la Universidad Católica de Lovaina, Davignon entró a formar parte del Ministerio de Asuntos Exteriores de Bélgica en 1959, y en dos años pasó a ser adjunto a las órdenes del entonces ministro de Asuntos Exteriores, Paul-Henri Spaak. Formó parte del Gobierno belga hasta 1965. En 1970 presidió el comité de expertos que redactó el Informe Davignon sobre política exterior europea.

133 . « Le Groupe CMI est un groupe industriel international dont le siège social est situé à Liège, en Belgique. Il est spécialisé en ingénierie et en maintenance dans les secteurs de l'Énergie, la Défense et de l'Industrie. Le Groupe CMI emploie plus de 2500 personnes dans le monde. En 2005, il a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 300 millions € ». Bernard Serin (Groupe CMI) reçoit le Prix Notger 2006 . "Proxi-Liège" Economie Mis en ligne le 30/03/2006.

Más tarde se convirtió en el primer presidente de la Agencia Internacional de la Energía, ocupando el cargo entre 1974 y 1977, año en que pasó a formar parte de la Comisión Europea, de la que llegó a ser vicepresidente entre 1981 y 1985. Su paso a la Comisión se caracterizó por la elaboración de un plan de gran envergadura destinado a remediar la superproducción en el ámbito del acero y a la escalada a la baja de los precios practicada por los industriales, preocupados por preservar sus cuotas de mercado.

Entre 1989 y 2007 fue presidente del banco de nacionalidad belga Société Générale de Belgique, institución belga independiente del homónimo banco francés. Actualmente es vicepresidente de la compañía Suez-Tractebel. El 26 de junio de 2004 recibió el título honorario de ministro del Estado, título que le otorga un asiento en el Consejo de la Corona.

POTIER, Jean (15 de noviembre de 2004)

Ex secretario regional de la FGTB de Liège. Algunas de las informaciones personales que se han rescatado de la entrevista son las siguientes:

Entró como obrero en Cockerill, en 1956, conociendo personalmente en esa época las fusiones con Ougrée y Esperanza Loondoz. Su primer mandato sindical lo obtuvo en 1969. En 1998 asumió su cargo como secretario general de Seraing-Flémalle, antes de convertirse en presidente de la *FGTB Métal Liège-Luxembourg* y de *l'Interprofessionnelle FGTB Liège-Huy-Waremme* en 1999, hasta su definitiva jubilación en noviembre de 2003.

SONVEAUX, Pierre (7 de abril de 2005)

Nació en 1946. Sonveaux es ingeniero comercial (UMH). Comenzó su carrera como analista financiero en Solvay y Eli-Lilly, antes de ser contratado por Bombardier Eurorail, donde asumió el cargo como director de la división transportes hasta 1990.

A principios de los años 90 pasó a ser parte de la dirección de la división mecánica del grupo CMI, tras lo cual llegó a ser miembro de la dirección general de actividades mecánicas, de defensa, producción y recursos humanos. En 1995, se convirtió en jefe de Gabinete del ministro de la Presidencia de la Región Valona hasta el término de su legislatura en 1999. Actualmente es el presidente del grupo SONACA y ejerce diferentes mandatos como administrador independiente.

"Bueno yo fui el jefe de gabinete del Sr. Collignon, pero bueno...respetando el orden de cosas, yo comencé mi carrera profesional en el sector privado, y en 1995 me ofrecieron la responsabilidad de ocuparme como jefe de gabinete de los asuntos económicos, lo que es una iniciativa

original por que yo venía del sector privado y no tenía prácticamente ninguna experiencia política”...”

GANDOIS, Jean (25 de abril de 2005)

Nació en 1930. Es una personalidad del mundo industrial francés. Está considerado como uno de los últimos *grands capitaines d'industrie* de la historia económica europea. Ex alumno de *l'École polytechnique* (promoción de 1949), se diplomó como ingeniero de obras civiles. Gracias a este título fue contratado, entre 1954 y 1960, para los trabajos públicos de Guinée como experto en programas de carreteras para Brasil y Perú.

En 1961 entró en el grupo Wendel y, tras varias funciones, en 1972 se convirtió en director general de Sacilor, siendo luego presidente general de Sollac. En 1976, fue nombrado en Rhône-Poulenc director general, pasando a ser posteriormente presidente director general hasta dejar el grupo en 1982. Hasta 1986 ejerció como consultor internacional.

En 1986 fue nombrado presidente director general de Pechine, puesto que dejó en 1994 para asumir la presidencia del *Conseil National du Patronat Français* (CNPF, *ancêtre du MEDEF*). De 1987 a 1999 ejerció las funciones de presidente de Cockerill-Sambre. En el momento de realizar la entrevista desempeñaba sus labores como presidente del consejo de vigilancia de Suez, en París.

DELAUNOIS, Philippe (19 de marzo de 2009)

Nacido en 1941, Delaunois es ingeniero civil metalúrgico diplomado por la *Faculté polytechnique de Mons* y por la *Harvard Business School*. A inicios de los años 60 llegó a ser ingeniero de la empresa siderúrgica de Charleroi, donde paralelamente realizó estudios de ingeniería comercial, con los cuales logró integrar el staff de la dirección general de Cockerill Sambre y donde fue directivo durante más de 35 años, siendo administrador general entre 1985 y 1999.

“Yo soy ingeniero y mi carrera se sitúa desde 1965 a 1999 y teniendo en consideración que Cockerill Sambre es solo a partir de 1985.”.. “Primero yo soy también ingeniero comercial de formación y entre a Hainaut Sambre como ingeniero al laminaje y rápidamente me di cuenta que debía hacer estudios de economía y siempre trabajando realice mis estudios y también ingeniero comercial”.

Rol principal de cada entrevistado por tipo de actor y por periodo de estudio

TIEMPO 1: Formación de Cockerill+Sambre e inicio de capital publico en 1981				TIEMPO 2: Privatización y venta al grupo francés UNISOR en 1998 y sus principales consecuencias (Internacionalización :Arcelor)					
Sindicato	<u>Sma</u>	INICIOS COMO SINDICALISTA FN DE HERTAL 1979 PLANES DE RESTRUCTURACION 1981 SECRETARIO PRINCIPAL CSC			1998 DIALOGO DIRECTO GANDOIS			2003 FIN MANDATO CSC LIEGE Diputado federal (2003-2004) Diputado Valon (2004-2009)	
	Potier	1956 INICIOS 1969 MANDATO SINDICAL LFGBT			1999 Presidente Regional FGTB			2003 TERMINO MANDATO (jubilación)	
	<u>Olynyk</u>	1977 INICIOS 1989 PRESIDENTE DELEGACIÓN CSC			2002 MANDATO EUROPEO CSC				
	<u>Luchet</u>	1973 INICIOS	1984 DELEGADO SIDICAL	1997 PRESIDENTE DELEGACION HASTA FTBEBRERO 2004; SECRETARIO EUROPEO FGTB					
	Coop				2002 PRESIDENTE DELEGACION SINDICAL CSC				

Poder Público	Davignon 1977 COMISARIO EUROPEO vicepresidente entre 1981 y 1985 1989 a 2007 Presidente de Société Générale de Belgique Collignon 1992 MINISTRO DE FINANZAS 1999 MINISTRO PRESIDENTE DE LA REGION WALONA Sonveaux 1995 a 1999 JEFE DE GABINETE COLLIGNON Deprez 1987+1988 PRESIDENTE PSC Y COGESTIOS CAIDA GOBIERNO Martens-Gol Froidmont 1981 CONSEJERO ECONOMICO PS 1988 NEGOCIATOR POLITICAS DE INVERSION REGIONAL 1989 ADMINISTRADOR DELEGADO SOGEPa_
Gerencias (Patrón)	Delveaux 1963 INICIOS INGENIERO GERENTE DE PRODUCCIÓN Jubilado 2002 Smal B. 1979 INICIOS MARKETING 1982 APLICACIÓN PLAN CLAES ASESORA DIRECTA GANDOIS REUNCIA 1999. Serin 27 ANOS EN SIDERUGIA 1998 NEGOCIADOR POR USINOR ADMINISTRADOR DELEGADO COMPRA CMI Delaunois 1965 COMO ING CIVIL ADMINISTRADOR DELEGADO HASTA 1999. Gandois 1980 PLAN GANDOIS 1984 APLICACIÓN PLAN 1987 REVIENE COMO DIRECTOR 1999 FIN MANDATO



CAPITULO 3

La crisis de la siderúrgica europea y la decisión de constituir un grupo siderúrgico público en 1981 público.

I. LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO

Después de haber situado los hechos históricos en una línea cronológica (en la que se identifican cuatro dimensiones contextuales útiles para analizar nuestra problemática, como ya hemos explicado en nuestro marco teórico: la político-cultural, la económico-tecnológica, la dimensión del contexto social y la del contexto particular de la industria siderúrgica valona (*vid.* anexo del capítulo), a continuación iremos evidenciando los diferentes factores que coaccionaron o influenciaron las decisiones de nuestros actores en estudio.

Estas condiciones del contexto serán presentadas desde una lógica deductiva (de lo más general a lo más particular), basándonos para ello en el trabajo de recuperación histórica relatada en el primer capítulo, de la revisión de literatura especializada, del encuentro con informantes claves y en particular de la sistematización de las entrevistas, donde hemos *resituando* los discursos de los agentes de decisión en este periodo.

Las limitantes identificadas serán desarrolladas como sigue: la evolución del capitalismo industrial después de los “treinta años gloriosos”; las exigencias de la construcción europea y en particular de la CECA; los problemas de identidad nacional en Bélgica y el movimiento flamenco; y, por último, las dificultades específicas de la evolución de la industria siderúrgica europea y belga.

1 LA EVOLUCIÓN DEL CAPITALISMO INDUSTRIAL Y DEL SISTEMA INDUSTRIAL BELGA

Constatamos que en los años 70¹³⁴ el estancamiento de las economías de los países industriales se torna persistente y las fórmulas utilizadas en el periodo de reconstrucción, a partir

134 Crisis iniciada en 1971 cuando Estados Unidos suspende la convertibilidad del dólar en oro, seguida por la primera crisis petrolera en 1973 y, finalmente, entre 1979-1980 con el segundo choque petrolero.

de la Segunda Guerra Mundial, muestran signos de ineficiencia. Todo ello facilitará la implantación de la economía neoliberal.

"La crisis de los setenta, que debilitó intensamente a los trabajadores y sus representantes, facilitó el desarrollo de teorías que suponían un cambio radical en la política económica a favor de los intereses del capital. Apoyándose en las ventajas que permitían la cooperación mundial del capital, la competencia global y la potencia de las nuevas tecnologías (como un círculo virtuoso para el capital), junto con el debilitamiento e integración de las fuerzas populares, con la ayuda de las instituciones internacionales y los gobiernos, los grandes capitales mundiales lograron ir imponiendo una estrategia muy favorable para ellos que permitía la rápida recuperación de la tasa de beneficio. Es la conocida como estrategia o política económica neoliberal" (Junyent y Etxezarreta, 2009: 14)¹³⁵.

Analizaremos esta transformación del capitalismo de posguerra a través de las siguientes dimensiones relacionadas con nuestra problemática en estudio: el fin de modelo keynesiano y los primeros cuestionamientos del Estado social; los efectos cuantitativos de la *tercerización* sobre el empleo industrial; y, por último, la influencia de las mutaciones tecnológicas o los efectos cualitativos sobre el empleo industrial.

Fin del modelo económico keynesiano

En líneas generales, los efectos de diversas crisis económicas fueron generando profundos cuestionamientos en los modelos económicos existentes y, del mismo modo, en el rol del Estado keynesiano, cuestionando los cimientos de Welfare State (1945-1975) de inspiración keynesiana y socialdemócrata, los cuales, después de 40 años, serán criticados por la ideología neoliberal.

Estas nuevas tendencias se construyen prescindiendo de los grandes pactos laborales tripartitos y bipartitos, pilares indispensables desde el periodo de la posguerra en el momento de dotar a los regímenes económicos de una base social sólida y en un entorno de paz laboral.

Recordemos que para la economía keynesiana las grandes medidas para aumentar el volumen de empleo favorecerían la mayor capacidad de consumo y de gasto, lo que emergía

135 Junyent, J. y Etxezarreta, M.: "Elementos fundamentales para entender cómo funciona el capitalismo", en Informes de economía, n.º 6. Apuntes teóricos para entender la crisis, mayo de 2009.

como el fin principal de la intervención pública, y, por ello, el fomento de la demanda y el aumento de la producción.

“Como lo recuerda Tobin (1993), el gran debate entre Keynes y sus oponentes se refería a la eficacia de los mecanismos naturales de ajuste de las economías de mercado para restaurar el equilibrio de pleno empleo, cuando alguna perturbación negativa de demanda ha sacado a la economía de ese equilibrio. Keynes y los keynesianos afirmaban que esos mecanismos eran débiles, posiblemente inexistentes o perversos y que, por lo tanto, se necesitaba la intervención de políticas públicas” (Citado por MARTNER, 2000: 24¹³⁶).

En esta misma línea de reflexión, González y Torres (1992)¹³⁷ argumentan que la presencia pública favoreció la aparición y posterior expansión del Estado de bienestar moderno, legitimándose a través de una mayor intervención pública en la economía y la organización directa de las inversiones. Es así como la denominada “época de Keynes” se caracterizó por la existencia de fluctuaciones en el nivel de actividad y empleo provocadas por la política económica de acuerdo con las condiciones sociales y políticas (lo que se denominará “ciclos económicos de carácter político”).

A medida que se sucedían los ciclos económicos, la participación del Estado en la economía se incrementaba y la relación entre lo político y lo económico se hacía más estrecha. Dicha participación pública o estatal será asumida como parte del modelo del Estado del bienestar.

“Este mayor compromiso implicó la búsqueda de altos niveles de empleo, la atención a la estabilidad de la economía, el apoyo a la reproducción de las condiciones generales de la acumulación y la socialización de la reproducción de la fuerza de trabajo. Se sentaron así las bases para la simbiosis entre lo político y lo económico, en el contexto de un consenso entre sindicatos, partidos y gobiernos. Alrededor de este consenso se desarrolló de nuevo el optimismo respecto al futuro del sistema y la confianza en una superación definitiva de la crisis” (Tenjo, 1987: 206)¹³⁸.

136 Martner, Ricardo (2000): Estrategias de Política económica en un mundo incierto. Reglas, indicadores, criterios. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago.

137 Citado por Castro Vadillo, Nelly (2011): Estado del bienestar y crisis económica: una revisión bibliográfica, Universidad de Huelva (España).

138 Tenjo, F.: “Keynesianismo y antikeynesianismo” (1987). En Cuadernos de Economía, Universidad Nacional, Bogotá, n.º 10. p. 206.

Pero, dada la situación mundial de los años setenta -a saber, un escenario de crisis manifiesta y que perdura en el tiempo-, se constatan las primeras dificultades por parte del Estado para controlar la inflación, reducir el desempleo y compensar, a través de una política económica, los efectos de la dependencia energética y el desarrollo de las nuevas tecnologías.

“El derrumbe del patrón monetario oro-dólar en 1971 y del sistema de tasas de cambio fijas, pero principalmente la concurrencia simultánea de inflación y desempleo marcaron el fin de la era de Keynes. La asimetría política que se ha referido resultó completamente evidente: para contrarrestar la deflación y el desempleo era necesario incurrir en mayor gasto público y reducir los impuestos, medidas que resultaban políticamente gratas; mientras que para contrarrestar la inflación de los precios se requería disminuir el gasto público y elevar los impuestos, medidas cuya aplicación no era agradable desde el punto de vista político” (op. cit., p. 208).

Aún más, todo esto se extiende en un marco de imposiciones suprainstitucionales en las que se obliga a ceder parte de su poder, enfrentándose a limitantes y coerciones en la gestión de sus políticas públicas, como analizaremos más adelante.

Tercerización y efectos sobre el empleo industrial

La *tercerización* de la economía será entendida, en la economía global de un país, como la transferencia de un sector de la industria en favor de otro sector terciario¹³⁹. Esto implicará,

T A B L A 1			
Des-industrialización relativa en el área de la OCDE 1974-1987			
Cambio en la acción industrial de empleo civil. Unidades de porcentaje.			
Canadá	— 5.2	Islandia	— 6.0
EE.UU.	— 5.4	Irlanda	— 4.8
Japón	— 3.2	Italia	— 6.7
Australia	— 8.5	Luxemburgo	—13.3
Nueva Zelanda	— 3.8 ⁽¹⁾	Holanda	— 8.8
Austria	— 6.7	Noruega	— 7.2
Bélgica	—11.8	Portugal	+ 2.0
Dinamarca	— 4.1	España	— 4.9
Finlandia	— 4.8	Suecia	— 7.2
Francia	— 8.6	Suiza	— 6.9
Alemania	— 6.2	Turquía	+ 3.2
Grecia	+ 0.2	Reino Unido	—12.4

Nota: (1) 1974-1985.
Fuente: OCDE 1989: 40-41.

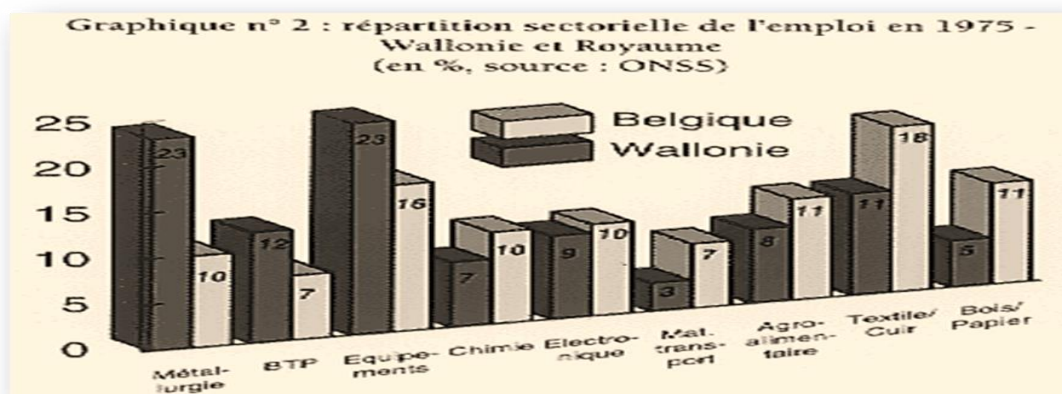
por un lado, la disminución de precios relativos de los bienes industriales en relación a los servicios; por otro lado, explicará la disminución de la parte del valor agregado de la industria en un contexto general de desindustrialización.

139 Este sector comprende las actividades que proporcionan servicios a la sociedad. Es, por tanto, un sector heterogéneo que incluye todas las actividades que no producen bienes materiales.

Por consiguiente, el desempleo aparecerá como una de las consecuencias más inmediatas de la disminución de la mano de obra industrial, en especial para los primeros países industrializados o de la “vieja” industrialización, tal como se demuestra en la siguiente tabla del *Bureau federal du Plan*¹⁴⁰ al presentar el fenómeno de desindustrialización de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) entre los años 1974 y 1987.

Así, se aprecia estadísticamente el proceso de *tercerización* de la economía como parte de un proceso más general de desindustrialización; esto será particularmente importante en Bélgica, país que, después de Luxemburgo (-13.3%) y el Reino Unido (-12.4%), se convierte en uno de los países más afectados por esta disminución del empleo industrial (-11.8%).

Dicha situación de disminución del empleo es aún más significativa en el cinturón industrial valón, puesto que la región, a mediados de los años 70, aún conserva una estructura industrial destinada a productos de escaso valor agregado, con una situación muy sensible a las fluctuaciones del precio de mercado y con una emergente competitividad con los nuevos países industrializados en el Este europeo y en el continente asiático. Estas condiciones regionales las representamos en los siguientes recuadros estadísticos, los cuales exponen la situación del empleo en la industria belga y su impacto en la Región Valona:



En 1975, la metalurgia representa aún un 23% del empleo industrial en Valonia, contra un 10% a nivel nacional. Los otros sectores tradicionales que en total representaban el 58% del empleo industrial valón a nivel nacional no superan más de un 33%, como vemos en este

140

Bogaert, H., Giroit, A., Kegels, C.: Working paper (2004) “L’industrie a-t-elle une avenir en Belgique?”, marzo de 2004.

Gráfico sobre la distribución sectorial¹⁴¹ del empleo a nivel nacional y su representación regional (Fuente: Office National de Sécurité Sociale)

Continuación, en la segunda tabla del nivel regional, podemos observar la disminución del sector del empleo industrial en relación a los otros sectores económicos. Es así como en 1974 el sector secundario o de la transformación industrial absorbe la mayor proporción de puestos de trabajo, es decir, el 50,6%, mientras que dieciocho años más tarde este no representará más que el 34,5%. De esta forma, si bien el sector industrial regional sigue siendo el segundo empleador en Valonia, es el sector terciario o de servicios el que ocupará el porcentaje más importante de trabajadores en 1992, con un 63% del empleo total regional.

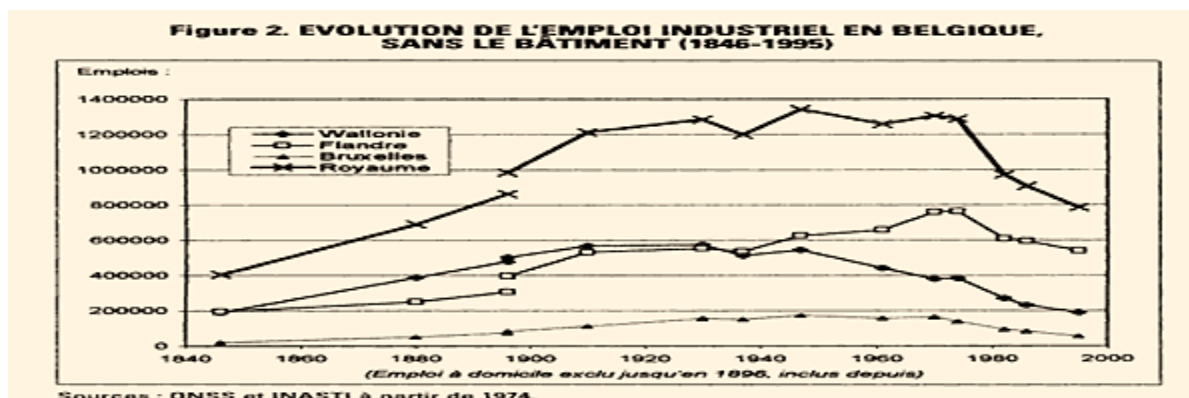
Tabla _2_. Evolución del empleo por grandes sectores de actividad económica en la Región Valona (transcripción literal)

Secteurs	1974		1992	
	Nombres	Pourcentages	Nombres	Pourcentages
Primaire	55.826	6,5 %	20.328	2,5 %
Secondaire	434.037	50,6 %	286.008	34,5 %
Tertiaire	368.602	42,9 %	521.365	63,0 %
Emploi total	858.465	100,0%	827.701	100,0 %

Fuente: ONSS

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del empleo industrial en Bélgica entre 1846 y 1995. En él podemos ver la posición de la Región Valona en comparación con Flandes, la región de Bruselas-capital y el Reino belga en su conjunto. Remarcamos asimismo, como las curvas se cruzan e invierten entre la Flandes y la Valonia entre 1940 y 1960.

141 Sectores representados: industria metalúrgica, trabajos públicos, equipamientos, industrias química y electrónica, transportes, sector agroalimentario, industria del textil/cuero y madera/papel.



Finalmente, en esta última tabla estadística podemos observar cómo las pérdidas de puestos de trabajo han ido derivando en una crisis regional profunda con altas tasas de cesantía y con una estructura económica sin muestras de diversificación. De esta forma, en veinte años podemos contabilizar 192.517 nuevos cesantes indemnizados por el Estado belga, lo que representa un aumento de seis veces su valor inicial de 1974¹⁴².

Por su parte, el Consejo Económico Social de la Región Valona explica cómo la cesantía aumenta inexorablemente y de manera permanente desde mediados de los años 70; una evolución que se refleja en la tabla de la Oficina del Empleo belga:

En síntesis, como explica el Consejo Económico Social de la Región Valona en 2004, desde los años críticos (mediados de los setenta) se observa el carácter estructural de la problemática social valona, con la significativa disminución del empleo industrial y su relación con el aumento del desempleo regional.

«En Wallonie, l'année 1975 est celle d'une diminution impressionnante de la production industrielle. Le chômage s'envole et est à présent marqué par un caractère structurel renforcé. ... Au-delà du chômage, le marché du travail est caractérisé par un profond bouleversement qui voit le nombre d'emplois dans l'industrie se réduire profondément. Cette réduction frappe par sa dimension et sa durée. Ainsi, entre 1973 et 1992, l'emploi industriel en Wallonie diminuera de près de 35%, passant de 434.037 à 286.008 unités » (CESRW, 2004: 18).

142 ALALUF, Matéo: "Evolution sociale de la Wallonie. Le travail et les travailleurs ne sont plus ce qu'ils étaient" (1995), Institute Destrée Namur: (<http://www.institut-destree.eu>)

2. MUTACIONES TECNOLÓGICAS Y EFECTOS CUALITATIVOS SOBRE EL EMPLEO

Como hemos mencionado anteriormente, uno de los factores o limitantes que influenciaron las lógicas de acción del actor-agente de decisión fue el surgimiento de la sociedad posindustrial, definida a grandes rasgos como una sociedad de servicios o, en alusión a la revolución de las tecnologías de la información, como "sociedad de servicios basada en el conocimiento".

Nos estamos refiriendo a una lógica del capital que se orienta sobre todo al desarrollo de nuevas tecnologías y, progresivamente, ha sustituido la producción por las finanzas a escala cada vez más global por su capacidad de funcionar como unidad en tiempo real -y con mayor fuerza- a escala planetaria, como lo seguiremos observando en los dos otros tiempos estudiados.

Desde el punto de vista tecnológico podemos remarcar en este periodo la masificación del uso de la informática, lo cual ha facilitado la automatización de los procesos de producción y el consecuente aumento de la productividad, como explica Alaluf:

“ On l'a vu, il s'est manifesté en Wallonie dès années cinquante avec la crise charbonnière et s'est poursuivi, en particulier, dans la sidérurgie, les fabrications métalliques et les métaux non ferreux. Si l'on ajoute l'incorporation massive des nouvelles technologies, notamment l'informatique et la robotique dans la production et les services, on peut dire que l'on a assisté à une véritable mutation des activités “ (Alaluf [1995]).

Asimismo, la profesora Yépez del Castillo (1993)¹⁴³ explica que estos cambios del sistema industrial han sido una constante desde los años 50, dada la incorporación de los procesos de automatización basados en la microelectrónica y la informática.

“ Antérieurement, l'automatisation pouvait seulement se faire avec des machines spécialisées, rigides, capables de réaliser une fonction unique et à forte cadence. Là où la flexibilité était nécessaire, le travail humain devenait indispensable. L'absence de flexibilité constituait une limitation que pesait sur la progression de la productivité. Le développement des techniques électroniques a rendu possible

143 Yépez del Castillo, Isabel: Les syndicats à l'heure de la précarisation de l'emploi, un approche comparative Europe – Amérique latine au départ d'une étude de cas au Pérou. Academia l'Harmattan. Louvain-la-Neuve, 1993.

l'automatisation en petits lots, considérée jusqu'à présent comme difficile à atteindre, ouvrant la voie à un système de fabrication flexible “ (Yépez del Castillo, 1993: 22).

En relación a sus consecuencias cualitativas sobre el empleo, aludimos a las nuevas tendencias organizativas que materializan la actual reestructuración industrial con las siguientes características comunes: a) la organización se centra en el procedimiento, y no en la tarea, a través de jerarquías planas y la gestión en equipo; b) se fundan las recompensas en logros colectivos; c) se fomenta la información y la formación continua de empleados de cualquier nivel; y d) se maximizan los contratos con proveedores y clientes, así como las inversiones extranjeras.¹⁴⁴

Como consecuencia de esta nueva organización del empleo, observamos que los requisitos de los empleos serán cada vez más estrictos y tendrá una demanda creciente de trabajadores altamente cualificados y flexibles, que deben someterse a sistemas para medir sus resultados de acuerdo a la satisfacción de los clientes.

Dimensión política y económica del problema laboral

Del mismo modo, los conceptos de competitividad (y, sobre todo, de búsqueda de competitividad) han adquirido una dimensión política y económica sin precedentes, casi como elementos de supervivencia para los países y las sociedades.

Es precisamente la dimensión política del problema laboral lo que Touraine (2006) argumenta como lo más importante y lo más visible de estas crisis, tanto en lo que concierne al lugar de trabajo como a la reducción de la semana laboral y a la prolongación del tiempo de jubilación. Todo lo anterior implicará la idea del “fin del trabajo” y la inutilidad del individuo para el sistema colectivo.

Pensando particularmente en el contexto belga, durante este periodo constatamos una serie de modificaciones de la política social. Dentro de ellas podemos destacar la instauración en 1975 de un sistema de pensiones (entre 1980 y 1990 se produce un aumento de un 54,14%

144 Diferenciándose del antiguo modelo en el cual las inversiones extranjeras buscaban controlar el mercado a través de empresas muy diferentes. Actualmente, la competencia se basa en la información sobre el lugar y sobre la tecnología disponible.

en el régimen de jubilaciones anticipadas) y, en 1978, el establecimiento de la semana de trabajo de 40 horas y la legislación sobre el trabajo a tiempo parcial.

Estas medidas favorecieron, en primer lugar, la puesta en marcha de los diversos planes sociales establecidos bajo un modelo de concertación para evitar los despidos masivos o “secos” como consecuencia de las programas de restricción de mano de obra. En segundo lugar, facilitaron la aplicación de medidas de flexibilidad de la mano de obra. En definitiva, a partir de 1976 el empleo se convierte en una cuestión (*enjeu*) prioritaria, particularmente en lo relativo a la disminución del tiempo de trabajo, convirtiendo así a la variable “duración del trabajo” en un instrumento de distribución del trabajo entre la mano de obra disponible.¹⁴⁵

En conclusión, en las últimas décadas tienen lugar profundas transformaciones sociales tanto materiales como subjetivas, que son la consecuencia tanto de la crisis del capitalismo como del neoliberalismo, como así también de la reestructuración productiva de la era de la acumulación flexible.

Por ello, podemos afirmar que las decisiones de este tiempo de estudio estarán influenciadas por una nueva economía como resultado de diferentes crisis de este periodo, crisis que han ido reestructurado el capitalismo y han ido produciendo, a grandes rasgos, la expansión del comercio electrónico, la automatización de los órdenes de producción, el uso masivo de subcontratistas y la reestructuración flexible de los mercados de trabajo.

3. LAS EXIGENCIAS DE LA CONSTRUCCIÓN EUROPEA Y DE LA CECA

Es importante subrayar que, si bien hemos considerado a la Unión Europea como un actor particularmente influyente en el desarrollo de nuestro caso de estudio, el será abordado como una variable contextual de la problemática y no como un actor integrante en las relaciones sociales analizadas¹⁴⁶, dado que la Unión europea constituye una institución política que opera

145 Tuchsirer, Carole: « Les politiques de partage et d'aménagement du temps de travail en Belgique ». Documentos Travail y Emploi (español). Ministerio francés de asuntos sociales y de empleo.

146 Los actores analizados forman parte de la concertación social belga: Estado, Sindicatos y Patronal.

a través de otros organismos políticos (los estados miembros), ejerciendo a través de diferentes mecanismos un gran dominio e influencia en la política de los estados que la componen.

Para implementar dichos mecanismos se han instaurado diferentes instrumentos. Los más importantes son: la política fiscal (gastos e ingresos del Estado), la política monetaria (gestión del dinero, los tipos de interés y la tasa de cambio de la moneda del Estado con la de otros estados), la política exterior (todo lo relacionado con las transacciones económicas internacionales) y la política laboral y de rentas que, en la práctica, se convierte en la gestión de los salarios y las condiciones laborales.

Desde los años ochenta, en particular desde el Tratado de Maastricht, se ha ejercido una presión cada vez mayor en los estados miembros para orientar sus políticas en una acentuada línea neoliberal. Se ha pasado de políticas orientadas a impulsar el crecimiento económico, como sucedió en la crisis de 1929 y hasta los años setenta cuando estas políticas se vinculaban al pleno empleo, hasta la aplicación de modelos neoliberales en los años ochenta, donde el objetivo principal es el control de la inflación.

Así, la Unión Europea, después de la crisis de los años setenta, optará manifiestamente por una política de reconversión, adoptando la estrategia de competitividad global, estabilidad de precios y de política económica neoliberal favorable a los intereses de los capitales transnacionales, convirtiéndose en un potente y activo agente de la nueva estrategia económica que dominaba el mundo. Se consolidará el llamado “modelo neoliberal de política económica”.

En suma, la propia Unión europea se inscribirá en el marco general de un proyecto de desarrollo capitalista adecuado a su estrategia y sus políticas económicas de acuerdo a los intereses dominantes.

La fundación de la Comunidad Económica del Carbón y el Acero (CECA)

Su creación (el 18 de abril de 1951) es significativa, puesto que es la primera vez en la historia europea en que se materializa una cooperación europea, al proponer a cada gobierno

(productor de carbón y acero)¹⁴⁷ delegar una parte de su autonomía con el objetivo de tomar decisiones por el interés común.

El objetivo de esta institución fue conciliar los intereses siderúrgicos de Francia y de Alemania. Se trataba de que pudieran compartir sus recursos complementarios de carbón y mineral de hierro. Recordemos que la tensión entre los intereses franceses y alemanes en el ámbito siderúrgico había sido una de las causas de las dos guerras mundiales.

Es este el marco, como señalan gran parte de nuestros entrevistados, en el que la CECA deberá jugar un rol determinante en las decisiones de la industria siderúrgica belga, especialmente en este periodo de crisis y reestructuración. Más específicamente, a finales de los años 70, época de la gran crisis de la siderurgia, se impondrá un plan de reducción sistemática de las capacidades de producción de empresas seleccionadas.¹⁴⁸

Este es el caso de la crisis de la industria siderúrgica belga, que se verá agravada por el cambio neto en la tasa de consumo del acero. Todo ello justificará las necesidades, cada vez más urgentes, de implementación de un proceso general de reducción y de concentración de la actividad industrial a nivel europeo (y ello para hacer frente a una nueva época de recesión).

Étienne Davignon, antiguo comisario europeo, explica durante nuestra entrevista el rol de la CECA tanto en lo que respecta a su influencia como a las sanciones en materia de política industrial siderúrgica, mostrando su doble poder:

“Después hay otro tema..., que ese es más bien con el Estado, porque significa que la Comisión Europea validó el plan de reestructuración, y eso está en relación con la empresa donde se intervenía si no había hecho suficiente esfuerzo (...) porque es un ejercicio común el determinar un plan de ajuste creíble y viable”.

En definitiva, el ex comisario europeo explica que su acción, como actor público, se inscribe dentro de las expectativas de rol atribuidas a las instituciones de la Unión Europea, a saber “(...) En un rol de análisis económico de la política exterior, donde por un largo periodo

147 Proposición aceptada en 1952 por Alemania, Italia, Bélgica, Luxemburgo, Holanda y Francia.

148 En tal contexto, la Comisión Europea ha dejado a la libre iniciativa de los productores de acero la elección de las empresas que debieron reducir su capacidad de producción.

hubo una serie de acuerdos que fueron concluidos de importación-exportación hacia la Unión Europea” (DAVIGNON).

Una de las disposiciones más influyentes y concretas de la Comisión Europea sobre nuestra problemática fue la política de imposición de cuotas de producción, conocida más tarde como las “cuotas DAVIGNON” (*vid.* nuestro capítulo histórico). Estas instauraron reducciones permanentes de la capacidad productiva¹⁴⁹, las cuales no podrían ser reintegradas con posteridad a pesar de potenciales escenarios de repunte económico.

Como también explica DAVIGNON, como parte de un proceso de reconversión hacia una lógica preventiva de nuevas recesiones del sector:

“Una vez que el mercado vuelve a estar estable, que la situación de crisis manifiesta se supera, cuando ya no estamos más que en una situación de vigilancia (...) hay que poder prevenir las vueltas del mercado, sin situaciones injustas (...) acá es la lógica de dirección industrial la que deberá predominar”.

De esta forma, si bien la CECA no participará directamente en las políticas industriales particulares de cada país, sí impondrá reglas estrictas en materia de producción y competencia, tal y como lo explica uno de sus responsables directos en esta materia: “(...) *Con respecto a la organización de la siderúrgica en Europa, la CECA no juega ningún rol; solo el rol normal de la Unión Europea: velar, cuando hay una concentración industrial, [por] que esta no ponga en riesgo la competencia. De lo contrario se vota a la basura*” (DAVIGNON).

En conclusión, durante más de cincuenta años¹⁵⁰ la CECA fue adoptando diferentes directivas europeas con las que se buscaba solucionar el problema histórico de adecuación entre la oferta y la demanda siderúrgica. Este control estricto de las ayudas de los Estados limita, en la práctica, la autorización de ayudas con fondos públicos solo si estas están orientadas a generar reducciones significativas de su capacidad de producción.

149 Sobrecapacidad implicaría más de 19 millones de toneladas por los laminados a calor, 3 a 4 millones de toneladas por los productos a frío y revestidos y más de 31 millones de toneladas de acero bruto.

150 El artículo 58 de la CECA entró en vigor el cuarto trimestre de 1980 hasta el final del segundo trimestre de 1988. Sin embargo, fue abandonado progresivamente desde principios de 1986. El sistema de “arreglos” con terceros países desapareció durante el mismo período. Las subvenciones a la siderurgia fueron definitivamente prohibidas después de la aprobación de los últimos planes de reestructuración en diciembre de 1993 (op. cit.).

4 LOS PROBLEMAS DE IDENTIDAD NACIONAL EN BÉLGICA: LOS MOVIMIENTOS Y MODELOS DE DESARROLLO REGIONALISTAS

En la toma de decisiones relacionadas con la puesta bajo estatus público de la industria siderúrgica valona, las diferencias regionales entre el norte y el sur de Bélgica fueron condicionantes claves durante este periodo. Para comprenderlos, a continuación caracterizaremos en líneas generales los 1) los movimientos regionalistas y 2) el modelo de desarrollo que acompañan.

Génesis e influencia de movimientos comunitarios y regionalistas

Como hemos constatado en el capítulo histórico, el contexto belga ha estado marcado por una progresiva y creciente hostilidad en la problemática regionalista. Por un lado, apreciamos una aspiración identitaria-regionalista en la región flamenca, y, por otro lado, se hacen más evidentes las reivindicaciones, principalmente de tipo económico-social en el movimiento valón.

De esta forma, por una parte podemos comprender el movimiento flamenco¹⁵¹ desde un regionalismo con base lingüística, el que se ha apoyado en los antagonismos que oponen normalmente y en cualquier sociedad a los grupos sociales entre ellos y a las élites medias o superiores entre sí: “ *Non seulement le mouvement flamand devient-il un mouvement de défense d’un territoire, il se durcit petit à petit. Il se durcit parce qu’il se heurte à des adversaires – les élites belges – tout aussi durs* ”¹⁵².

Por otra parte, el movimiento regionalista valón se desarrolla con posterioridad al movimiento flamenco, y durante largo tiempo ha sido solo la actividad de un puñado de hombres políticos y de intelectuales sin gran impacto sobre el pueblo. Han hecho falta dos conflictos

151 El movimiento flamenco, presente desde 1840, nace como una en respuesta a la hegemonía francesa. Se trata principalmente de escritores holandeses que apoyaron el movimiento.

152 Deschouwer, Kris «Comprendre le nationalisme flamand», Fédéralisme Régionalisme, Volume 1 : 1999-2000 - Nationalisme et démocratie. (<http://popups.ulg.ac.be/federalisme/document.php?id=285>)

sociales importantes para que las masas valonas tuvieran conciencia de su carácter socio-político específico:

- El primero dividió al país en torno a la cuestión del derecho de Leopoldo III a recobrar su trono tras la guerra de 1940-45¹⁵³, lo que se ha conceptualizado como la *Question royale* en 1950.

- El segundo, conocido como la *Grève générale de l'hiver 1960-1961*¹⁵⁴, con André Renard a la cabeza, quien reúne acción sindical y combate valón, dando una orientación autónoma a la huelga y estimando que solo el federalismo permitiría a Valonia recuperarse en el plano económico.

Esta exacerbación de los grupos regionalistas podríamos explicarla como una de las características de este periodo de *desmodernización* que viven nuestras sociedades occidentales]¹⁵⁵).

Particularmente relacionado con nuestra problemática, dicha situación de hostilidad, si bien ha estado latente desde el período transcurrido entre las dos guerras, es aún más visible en los conflictos regionalistas relacionados con el financiamiento de la siderúrgica valona, tal y como sostienen distintos entrevistados (y como analizaremos cuando expliquemos las razones de la decisión). Uno de estos es el ex director de producción, quien argumenta lo siguiente:

“Entre 1976-1982 perdíamos 1000 millones mensuales. Era una anarquía total. Esto duró dos años, el déficit financiero era terrible,

153 En efecto, se le reprochaba al Rey el no haberse exiliado con sus ministros para encabezar la lucha contra los invasores.

154 Como reacción a las medidas de austeridad (Loi Unique) necesarias frente al aumento de la deuda pública luego de la descolonización del Congo, el dirigente de la FGTB hace un llamado a una huelga nacional, rechazada por la región flamenca y con la abstención de Bruselas. A pesar de su minoría valona la huelga se lleva a cabo.

155 Es decir, forman parte de un proceso social posindustrial en el que se observa un aumento del “Comunitarismo agresivamente cerrado que se aíslan y afirman su identidad en el rechazo y la exclusión del otro” (TOURAINE [1997, quien propone como objetivo de la sociedad combinar la unidad de la razón instrumental y los mercados junto con la diversidad de las identidades culturales.

y los flamencos dijeron 'plus un franc pour les wallons' "¹⁵⁶ (DELVEAUX, Paul) .

En síntesis, este desacuerdo frente al financiamiento sucesivo del déficit generado en la industria siderúrgica valona es el resultado de la competencia por la inversión industrial que existe entre las regiones desde mediados del siglo pasado, momento en que Valonia se vio favorecida por el desarrollo económico producto de la primera industrialización.

Modelo de desarrollo regional

Desde “los años de la reconstrucción”, después de la Segunda Guerra Mundial podemos constatar cómo la región flamenca ha ido perfilando un modelo de desarrollo distinto al de la Región Valona. Este modelo se ha basado fundamentalmente en la captación de inversiones extranjeras destinadas al desarrollo de nuevas tecnologías y de servicios.

Por el contrario, la Región Valona mantiene una cierta continuidad en su industria tradicional (particularmente la siderúrgica) sin innovar mayoritariamente en otras áreas de actividad, a diferencia de la región flamenca, que ha solicitado ayudas gubernamentales para poder fortalecer la implementación de sectores innovadores o en desarrollo.

Esta diferenciación de la política industrial entre Flandes y Valonia¹⁵⁷ se hace evidente cuando observamos que a partir de 1965 las inversiones en Valonia van perdiendo fuerza y van adquiriendo características de autoprotección, inscribiéndose así en un intenso periodo de reconversión industrial.¹⁵⁸

Desde el punto de vista estadístico, la inversión entre 1959 y 1967 muestra que un 77% de las inversiones dinámicas son absorbidas por Flandes, mientras que para Valonia el 53% de

156 Ni un solo franco más para los valones, en español.

157 “En 1968, les firmes multinationales en Belgique réalisent un tiers du chiffre d'affaires de l'industrie et occupent 18% de la main-d'œuvre industrielle, mais 70% des nouveaux emplois créés par ces firmes l'ont été en Flandre, dans le triangle Anvers-Gand-Bruxelles (Quevit: Les causes du déclin wallon, op. cit., p. 116.)

158 Distinguimos las inversiones defensivas de las inversiones dinámicas. Las primeras consisten en modernizar, racionalizar o esperar una producción, en tanto que las segundas consisten en crear y desarrollar actividades nuevas (CESRW, 2004:p.16).

las inversiones son consideradas de tipo defensivas, es decir, sin transformación de las características estructurales.

« Entre 1959 et 1973, 7 000 projets reçoivent au total 500 milliards de francs belges (environ 12,5 milliards d'euros) d'aide à l'investissement. » En Wallonie, en revanche, les subventions servent en majorité à sauver les meubles. Enfin la Flandre « attire deux tiers des investissements étrangers entre 1960 et 1967, avec des industries comme Ford Motors à Genk, Bayer ou Monsanto à Anvers »¹⁵⁹.

En síntesis el capitalismo belga tradicional abandona las iniciativas poco rentables y herramientas productivas de la vía industrialización, dejando la gestión de sus “vestigios” al Estado, quien responde así a la presión del movimiento obrero, como observamos en el análisis de sus relaciones sociales.

Estos antecedentes son corroborados por el economista Romus (ex administrador de la Comunidad Económica Europea entre 1958 y 1984¹⁶⁰) en 1988, cuando señala que los periodos de crecimiento no se acompañan obligatoriamente de las modificaciones necesarias y suficientes de las estructuras productivas.¹⁶¹

Asimismo, explica la arquitectura de dichos problemas estructurales a través de la articulación de cuatro dimensiones explicativas:

1. Un crecimiento promedio del PIB de cerca del 2,5% y la disminución del 3,1% por de la Región Valona en el PIB de Bélgica;
2. En 10 años, un retroceso del crecimiento del 25% de la Región Valona en relación a la Región Flamenca;
3. Un crecimiento económico que pasará del 98,3% en 1958 al 90,5% del PIB por habitante en 1966;

159 Carrozzo, Sergio: “Wallonie et Flandre, le chaud et le froid”, Le Monde diplomatique (supplément), janvier 2004.

160 En 1953 fue nombrado secretario de un nuevo organismo, el Regroupement des fédérations d'industries belges consommatrices de charbon (UNEBECE), para integrar el mismo año la Comunidad Económica Europea.

161 Romus, P., citado por Vandermotten, C.: (1998); “Industrialisation europeens”, en Le Mouvement social, n.º 185. Octubre-diciembre 1998; pp. 75-100.

4. Una continúa dependencia de la Región en relación a industrias de débil expansión, en estancamiento o en declive y ausencia de dinamismo en áreas en expansión como en la Región Flamenca¹⁶².

Como hemos señalado, el capitalismo nacional se ha concentrado en realizar importantes inversiones en sectores de interés multinacional como la química, la automovilística, la electrónica.¹⁶³ Dichas áreas de expansión se convirtieron en una de las particularidades de la política de desarrollo económica de la Región Flamenca.

De esta forma, podemos observar que, solo entre 1959 y 1966, el 85,5% de las inversiones extranjeras realizadas en Bélgica fueron destinadas a Flandes, contra el 14,5% en Valonia. Este aumento de inversionistas extranjeros en los territorios del norte belga tendrá efectos directos sobre el empleo regional, puesto que las inversiones extranjeras en Flandes representarán un 70% de la creación de nuevos empleos regionales.

Para finalizar estas constataciones sobre las diferenciaciones en las estrategias de desarrollo regionales y sus consecuencias, quisiéramos citar al profesor QUÉVIT (1983), quien explicará cómo dichas estrategias están inmersas en una lógica más global (nacional), validadas a través de la implementación de diferentes leyes de expansión económica.

En el cuadro siguiente podemos observar cómo, desde una lógica nacional, las políticas públicas favorecieron el empleo industrial en Flandes durante todo el periodo en estudio, a diferencia de lo que sucedió en Valonia, donde en sus cuatro provincias hubo destrucción de empleo industrial y las tasas de desempleo aumentaron de manera constante.

162 Citado por Philippe Destatte en su conferencia « L'économie wallonne dans une perspective historique (1886-2006) ». Intervención en el Coloquio " Développement économique, justice sociale et solidarité ", organisé par Picardie laïque et l'UMons, 2 décembre 2010.

163 «Las aides de l'État ont donc répondu : d'une part à la volonté qu'ont les groupes financiers nationaux de rationaliser le secteur sidérurgique, d'autre part, à soutenir la stratégie des sociétés multinationales qui cherchent à développer les secteurs de la chimie et de l'électronique, principalement en Flandre ».(Quévit, 1983, p.76).

Tabla ____ *Correlación entre la decisión de invertir y las variables estructurales del empleo industrial y del pago de cesantía completa entre 1959-1973 y por provincia (Fuente : QUÉVY, 1982: 204)*

Régions	Emploi industriel	Chômage complet
Anvers	+.74	-.66
Flandre Occidentale	+.64	-.54
Flandre orientale	+.79	-.71
Limbourg	+. 22	-.70
Hainaut	-. 47	+.71
Liège	-.19	+.39
Luxembourg	-.13	+.60
Namur	-.57	+.42

En definitiva, Fontaine(2005) revela cómo esta región, Flandes, numéricamente superior, se benefició de la realidad de la crisis valona para concentrar grandes inversiones en el norte del país, abarcando sectores como el siderúrgico y agravando aún más los problemas de capacidades globales de producción en detrimento de la Región Valona.

« Steve Jacob a raison de souligner que les Flamands (depuis la naissance de l'État belge en 1830) forment la majorité numérique du pays. Ils sont parvenus à se servir de cette majorité précisément au même moment où s'amorçaient les difficultés de la Wallonie, pour imposer des gigantesques investissements dans le Nord du pays, parfois dans des domaines comme la sidérurgie où l'État belge déjà énorme producteur d'acier (mais seulement en Wallonie) exposait le pays wallon à des difficultés prévisibles en augmentant encore ses capacités globalement. C'est la sidérurgie wallonne qui a été priée de diminuer les siennes (...)»¹⁶⁴.

Podríamos concluir que estos mecanismos servirán principalmente a los intereses de la clase dominante flamenca, por un lado, y a los grandes grupos financieros francófonos, por otro lado, quienes intentan desprenderse de Valonia en general y de la industria pesada en particular. Todo ello se convertirá en un símbolo de ruptura entre las dos regiones.

164

Fontaine J.: Comment peut-on écrire que son choix serait la réunion à la France?, TRIBUNE LIBRE. 22 juillet 2005.

5. LAS DIFICULTADES ESPECÍFICAS DEL SECTOR SIDERÚRGICO EN EUROPA Y PARTICULARMENTE EN BÉLGICA

El contexto general de la industria siderúrgica se caracteriza por la persistencia de situaciones críticas (motivadas principalmente por problemas estructurales), las cuales condicionan procesos de reestructuración apoyados por recursos financieros públicos. En este caso los empresarios buscaban poder acrecentar su producción respondiendo, como analizaremos más tarde, a una lógica basada en el poderío simbólico de la industria del acero.

Crecimiento de posguerra y sobreproducción

Fue durante el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial cuando los gobiernos se dedicaron a subsidiar y fortalecer a las empresas siderúrgicas con el fin de prevenir las incidencias que se derivaron de la escasez de productos provenientes del acero, sobre todo de los procedentes aquellos países no productores.

Es así como la etapa dorada de la industria europea del acero comienza, después de la Segunda Guerra Mundial, con los planes desarrollistas de reconstrucción de Europa occidental, unos planes que fueron apoyados fundamentalmente con capitales públicos:

“(...) el aumento de la producción en todos los países durante los años posteriores a la posguerra, especialmente durante los años setenta, estuvo determinado en gran medida por el papel del Estado en la industria, que para los años ochenta representó poco más del 50% de la participación accionarial en las compañías siderúrgicas de todo el mundo” (JUDET 1986: 36-37)¹⁶⁵.

Lo anterior no solo significó mantener el control de la producción siderúrgica mundial, sino que también repercutió en mayores mecanismos de defensa para proteger al sector, así como para otorgar apoyos la reestructuración industrial y la organización de los mercados. Dicho de otra forma, el Estado se constituyó como un actor relevante en evolución desde su rol

165 Judet, P.: “La crisis mundial de la industria siderúrgica y su impacto en el desarrollo de esta industria en los países en desarrollo”, Siderurgia Latinoamericana, agosto de 1986, n.º 316.

subsidiario para enfrentar la reconstrucción europea y los posteriores cambios y problemas mundiales del acero.

“ Des multiples formes d’aides des pouvoirs publics en faveur de la sidérurgie sont apparues à partir de la première Loi d’aide à l’expansion économique (1959) prévoyant e. a. : des réductions de taux d’intérêt sur les emprunts, des primes d’emploi et autres, des avantages fiscaux et la possibilité d’amortissement accélérés. Outre ce système d’aides, les pouvoirs publics sont intervenus en accordant crédits publics, une détaxation sur les investissements et les exportations, des travaux d’infrastructure fluviale, des tarifs préférentiels pour le transport par train de minerais, des subventions indirectes à la sidérurgie et des subsides importants pour favoriser l’utilisation du charbon belge. Ainsi, dès avant l’intervention institutionnalisée des pouvoirs publics, les secteurs de l’acier bénéficiât manifestement déjà d’un ensemble d’aides non négligeable “ (CAPRON, documento inédito 166: 15-16).

Desde la crisis de los años 60 se va haciendo cada vez más evidente que existe un exceso de oferta en el mercado mundial del acero; exceso generado por el declive en el ritmo de crecimiento económico observado en los años anteriores y, en particular, por la disminución en el consumo de acero durante el período. Todo esto debe ser enmarcado en un contexto de saturación general de los mercados siderúrgicos europeos:

“Nos enfrentamos a una saturación de mercados europeos (...) partimos mal con el fin del carbón y la gran reestructuración de la siderúrgica, y por eso el sindicato pidió la ayuda al sector público” (LUCHET, FGTB).

De la misma manera, se desarrollaron otros sectores con escaso consumo de acero, como la biotecnología, la electrónica y la informática. Por otra parte, muchos de los insumos en estas industrias fueron sustituidos por el plástico, la cerámica y los derivados del aluminio.

Estos factores, que caracterizan la crisis que explicaremos en el punto siguiente, testimonian la culminación de una etapa de reconstrucción económica posterior a la Segunda Guerra Mundial, donde observamos una lógica industrial tradicional, lo cual obstaculizó su adaptación al progreso tecnológico y a las nuevas formaciones económicas existentes. Se mantuvieron estructuras productivas arcaicas “(...) y herramientas obsoletas y vencidas”

166 Capron, Michel: « Les pouvoirs publics nationaux et la reconversion industrielle mis à l’épreuve par la crise de la sidérurgie belge. Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale (FOPES), Universidad Católica de Lovaina. Documento manuscrito sin fecha.

(GANDOIS), lo que dio origen a una serie de problemas estratégicos y de sobrecapacidad de producción.

Crisis, recesión y reestructuración europea

Sin embargo, a mediados de los años 70 el panorama sigue siendo negativo dada la regresión de la demanda, provocando una bajada de precios y, por lo tanto, de beneficios. Dicha situación de depresión económica se verá acrecentada por una realidad de gran dependencia energética en el continente europeo, tal como lo explica la economista y ex gerente de la estrategia de Cockerill Sambre, Béatrice SMAL:

“En 1970, por un lado, la crisis petrolera evidentemente va a pesar en el crecimiento en Europa; va a ser un freno considerable. Si vemos nuestra dependencia energética de la época y el precio del petróleo, que en términos reales es mucho más elevado que hoy en día, se va modificando profundamente la dote económica y así vamos llegando a un mercado en saturación en los países desarrollados, como EEUU y Europa” (Smal, Béatrice).

Es Smal quien agrega, también, que una de las razones fundamentales es la inadecuación a la demanda de bienes durables, que afectaría, en particular, a los principales clientes de la industria siderúrgica: a saber, la industria automovilística, los electrodomésticos y los contenedores alimenticios.

“(…) Los mercados de consumo de bienes duraderos comenzaron a saturarse, especialmente los productos domésticos de línea blanca. La industria automovilística continúa su crecimiento pero en términos mucho más lentos. También hay una disminución en términos de crecimiento, con una ruptura clara de la crisis petrolera, que no hizo más que acentuar un cambio neto en las tasas de consumo del acero. Eso no lo habíamos visto bien. Entonces, la siderurgia europea se encuentra en los años 70 y 80 -en todo caso a mediados de los 70- con sobrecapacidades realmente importantes y resultados económicos catastróficos” (Béatrice SMAL).

Asimismo, esta aguda crisis experimentada por el sector del acero estaría asociada a tres factores principales : *“La crisis en esta rama industrial estuvo asociada a los siguientes hechos: i) al incremento de los precios del petróleo; ii) a la desaceleración de la demanda de*

*bienes de capital pesados; iii) a la competencia de materiales sustitutos de acero; y a iv) la competencia de los países de reciente industrialización*¹⁶⁷ (GUZMAN , 2002: 70)

De esta forma, desde finales de 1974 se inicia un periodo de depresión aguda, considerada inicialmente solo como un nuevo ciclo de recesión en una industria conocida por su *cyclicalit*y, esto es, que históricamente ha operado en medio de estos periodos de altibajos.

*“Este carácter cíclico que podemos observar en la industria siderúrgica quedó comprobado en la disminución de la actividad económica durante los años de los setenta y ochenta, que se manifestó en un menor consumo de bienes de capital y de consumo duradero como son edificios y fábricas, vehículos de motor y aparatos domésticos”*¹⁶⁸.

Pero este escenario de recesión resultó más largo y más severo de lo conocido hasta la fecha.¹⁶⁹ Se evidenciaron claros signos de una recesión estructural que se explica, a grandes rasgos, por la constante inadecuación entre las excesivas capacidades de producción disponibles, generando un desequilibrio grueso entre la oferta y la demanda; conflicto que, para el dirigente sindical cristiano, secretario regional de la CSC Metal, es parte de una problemática más general de reestructuración europea:

“En 1979 (...) había una gran reestructuración que hacer, dictada mayoritariamente por la CE, ya que habían [sic] demasiadas capacidades de producción en Europa y entonces había que destruir algunas, lo que suponía la supresión de herramientas y al mismo tiempo de empleos; a finales de los años 70 asistimos a una gran reestructuración de la siderúrgica europea” (Louis SMAL) .

Siempre en conformidad a como lo expresa el director general de los procesos de reestructuración, para quien el problema debe ser situado o contextualizado a nivel europeo

167 Guzmán, A.: Las fuentes del crecimiento en la siderurgia mexicana. Innovación, productividad y competitividad, Iztapalapa (UAM-I)-Porrúa, 2002, México.

168 OIT: La reubicación internacional de la industria. Causas y consecuencias, 1995, Ginebra, p.171.

169 Los productores más grandes de Bélgica, Gran Bretaña, Francia e Italia estaban virtualmente arruinados a finales de los años 70 y fueron sostenidos solamente a través de inyecciones repetidas y masivas del Estado. La quiebra financiera de las principales firmas de acero de Bélgica, Luxemburgo y Francia conduce a la toma de posesión progresiva de estas por parte del Estado para terminar al final de la década con más de un 50 % de la industria del acero de Europa en propiedad del gobierno.

como una crisis histórica de la industria siderúrgica, dada su incapacidad para hacer frente a las mutaciones tecnológicas de la época:

"(...) es una historia larga que concierne un poco a toda la siderúrgica europea. Fue una falta de anticipación y de adaptación a situaciones que habían cambiado mucho en el plano tecnológico, [en] tecnologías nuevas de fabricación del acero que no fueron puesta en marcha lo suficientemente rápido" (GANDOIS).

A nivel europeo, esta crisis provocará una caída sostenida de precios, entre 1974 y 1975, de más del 50%, lo cual -como lo explica la CEPAL¹⁷⁰- podría haber sido muy superior de no haber mediado una fuerte intervención de los mecanismos comunitarios, algo que se hizo en base al establecimiento de cuotas de producción por empresa, al cierre de altos hornos y a una fuerte disminución del número de trabajadores empleados en el sector.

"A fines de 1982 los trabajadores de la industria siderúrgica de los diez países miembros de la CEE eran algo menos de 520000, número considerablemente más bajo que los 685000 trabajadores de dicho sector hacia fines de 1978, cuando la política de intervención comunitaria en el sector comenzó a ser más marcada" (Ibídem)

En otros términos, la recesión del acero se refleja en la bajada de la demanda interna, momento en que las industrias comunitarias se sumergen rápidamente en una lucha por la supervivencia, enfrentándose a una combinación de niveles alarmantes de la capacidad ociosa, altos precios, excesivas deudas y amenaza de cierre de sus instalaciones.

De esta forma, los siderúrgicos europeos deberán adaptarse al nuevo contexto mundial generado por la competitividad internacional y la sobreproducción, reduciendo en los años 80 un cuarto de su capacidad de producción (40 millones de toneladas de acero menos). Esto se traduce en una disminución del número de asalariados, pasando de 672000 trabajadores en 1980 a solo 394000 diez años más tarde (Van Oustrive, J.; Soubry, L., 1994)¹⁷¹.

170 Fuente: web de CEPAL: www.cepal.org/argentina

171 En Europa, a partir de 1990, esta nueva disminución de la producción europea del acero se puede explicar por tres motivos principales:
1) la existencia de una depresión económica, generando una disminución del consumo comunitario; el 50% de la evolución desfavorable

Es por esto por lo que desde principios de la crisis del acero cada nación debió hacer esfuerzos para poder “reestructurar” la industria y adaptarse a la crisis. Dichas reestructuraciones estarán vinculadas generalmente a la eliminación de las instalaciones arcaicas, la modernización y la racionalización de las instalaciones restantes y a un equilibrio entre la capacidad neta y la demanda del mercado, que en los años de la crisis significó, generalmente, la reducción de la capacidad.¹⁷²

Es en este marco donde incluimos las ayudas procedentes del presupuesto de la CECA (financiada sobre todo a través de un impuesto pagado por los productores de carbón y acero) permitió recurrir a un sistema muy favorable de jubilación anticipada cuyo objetivo era hacer frente al cierre de instalaciones y al despido de una gran cantidad de trabajadores

Dicha situación, si bien fue un fenómeno general en Europa, en Bélgica - y en especial en Valonia - tuvo un impacto muy significativo, acrecentando el sentimiento de la necesidad de realizar un proceso de reestructuración en colaboración con otras industrias a escala comunitaria¹⁷³ para poder adaptar su actividad a la nueva demanda.¹⁷⁴

A pesar de esta colaboración, la reestructuración financiera e industrial de la siderurgia belga reclamará mediadas cada más importante para enfrentar el abandono y desinterés progresivo de los grupos financieros en esta actividad¹⁷⁵.

de la producción se explica por la compresión del consumo; 2) la sobrecapacidad estructural del sector del acero a nivel comunitario conduce a los productores a ofrecer precios muy bajos, aunque los márgenes de beneficios se verán afectados profundamente; 3) los productos siderúrgicos provenientes de países de Europa central y oriental y de la CEI han invadido el mercado comunitario con precios extremadamente bajos, debido, entre otros aspectos, a una mano de obra barata y a las reglas medioambientales y fiscales menos estrictas.

172 La siderurgia belga que, por su parte, registra un récord de producción en 1974 con 162250000 toneladas, marcando al año siguiente un freno de la actividad debido a la disminución de los mercados exteriores (115585000 toneladas en 1975). MNY, Yves et WRIGTH, Vincent: La crise de la sidérurgie 1974-1984, Ed. européenne, 1985, PUF, Vendôme.

173 En esta época, los tres grandes de la siderurgia belga eran Cockerill (Cockerrill-Ougrée, Espérance-Longdoz), el triángulo carolingio (Hainaut Sambre), Tri-Marcinelle-Monceau y les laminoirs de Ruau y Sidmar en Flandrs.

174 Es así como, en junio de 1978, Cockerill se asocia con el grupo germano-holandés Steel.

175 Este periodo de la historia socioeconómica valona es descrito por Capron (1984) en torno a tres momentos sucesivos: 1) la constitución de holdings privados; 2) la conformación de polos siderúrgicos; 3) la crisis de la industria siderúrgica y el abandono progresivo del sector privado.

Problemas estructurales de la industria siderúrgica valona

Precisemos que la modernización tecnológica en la industria siderúrgica obedeció a una necesidad de superar los problemas técnicos de operación y del uso de las materias primas, mejorar la calidad del acero, aumentar la capacidad productiva y, especialmente, incrementar la productividad. Por lo tanto, las modificaciones en los patrones de comportamiento en esta rama industrial se orientaron, principalmente, al incremento de la eficiencia operacional, a una mejor utilización de los insumos, a la incorporación de mayor valor agregado en los productos, a la reducción en el tamaño de las plantas, a la disminución en el número de trabajadores y al incremento en la variedad de los productos, sin olvidar a una sensible bajada en los costes.

Finalmente, y no menos significativo, es el hecho de que todas las subvenciones fiscales necesarias para su reestructuración (como detallamos en el capítulo histórico) agudizaron los problemas políticos a nivel nacional: *« Tous ces secteurs font l'objet de restructurations soutenues par d'importantes interventions financières des pouvoirs publics, mais c'est particulièrement à propos de la sidérurgie que des problèmes se sont posés sur le plan politique »*¹⁷⁶.

Estamos ante una problemática aún más compleja si se considera que los procesos de decisión pusieron en tensión a las dos regiones del país, sobre todo frente a variables como la larga historia industrial y al lugar central que esta ocupa en la economía valona:

“(…) Il est vrai que le dossier est d'autant plus difficile que le contraste est grand entre une industrie wallonne dont les origines remontent au moins à la première révolution industrielle et une sidérurgie flamande datant à peine d'une vingtaine d'années ; qu'une position centrale est occupée dans l'économie wallonne par une sidérurgie où d'importants investissements ont encore été faits à une date récente ; que des blocages et des reports de décision ont caractérisé le processus depuis 1977 “ (Ibidem).

Sin embargo, frente a estos problemas estructurales y a la necesidad de implementar procesos de reestructuración, el Estado deberá intervenir con el objeto de evitar trastornos

176 La Belgique de 1979-1984. L'évolution économique et sociale (h <http://www.inreallife.be>)

mayores, asumiendo así y de manera sucesiva las deudas del sector privado o brindando garantía estatal a las mismas.

II. LAS LÓGICAS DE ACCIÓN DE LOS ACTORES EN LA RELACIÓN

A continuación presentaremos el análisis de los tres tipos de relación social de los actores protagonistas en los procesos de tomas de decisión en este periodo, tal como hemos presentado en nuestro marco teórico, a saber: 1) entre los gerentes y el poder público belga; 2) entre los gerentes y los sindicatos; y 3) entre los sindicatos y el poder público belga.

En cada una de estas configuraciones mostraremos las lógicas de acción de los actores en dicha relación; esto es, lo que los actores hacen en su relación con el otro actor, es decir, cómo cada uno contribuye, domina, se defiende y es retribuido para intentar lograr sus objetivos. En concreto, para clarificar nuestro análisis de las lógicas de acción abordaremos las cuatro dimensiones de la relación social de los diferentes actores mencionados, respondiendo a cuatro preguntas en el siguiente orden de presentación:

¿Cuáles eran las finalidades (expresadas o no) de cada actor?

¿Cuáles fueron las contribuciones (limitadas) que cada uno aportó a la relación?

¿Cómo pudieron (o no) ejercer (o defenderse) de la dominación del otro?

¿Cuáles fueron las retribuciones que cada uno logró (o no) conseguir de la relación?

1. LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y EL PODER PÚBLICO

a. Finalidades explícitas e implícitas de los actores

Como hemos podido constatar en nuestro capítulo histórico y en el análisis contextual, este periodo estará marcado fuertemente por la crisis siderúrgica europea, acompañada de una acentuación de los procesos de fusión, en el cual los principales grupos financieros se lanzan a diferentes operaciones de concentración y de control de empresas siderúrgicas de la región.

De esta forma, a inicios de 1974 la industria siderúrgica valona estará conformada esencialmente de una triple constelación de *holdings* industriales: la Sociedad General, la asociación Frère-Cobepa y el grupo Boël:

“La Société générale de Belgique réunit en Cockerill l'ensemble de la sidérurgie liégeoise, avec deux lignes à chaud Seraing et Chertal) et la sidérurgie à froid (Phénix Works, Ferbatil, Tolmatil) ; A Charleroi, l'association Frère-Cobepa contrôle le Triangle, tandis que La Providence est intégrée dans Cockerill. Restent ceux que l'on appellera par la suite les « indépendants » (parce qu'ils refuseront l'intervention des pouvoirs publics), à savoir le groupe Boël qui contrôle les Usines G Boël et la Fader et les Forges de Clabecq » (CAPRON, 2011: 19)¹⁷⁷.

En este esquema, constatamos que la finalidad esperada y explícita del actor empresarial fue poder restablecer los equilibrios financieros necesarios para superar la crisis económica mediante la creación de consorcios siderúrgicos más importantes y, consecuentemente, más competitivos a través del control de la oferta disponible.¹⁷⁸

“(…) los dos grandes accionistas de Liège y de Charleroi habían decidido fusionar las dos sociedades, en 1981, para formar CS, con Albert Frere y Julian Charlier (…) pero las pérdidas eran considerables” (DELAUNOIS).

177 CAPRON, M.: « Les métamorphoses de la sidérurgie » (2011), en Des Usines et des hommes, Revue annuelle de l'asbl Patrimoine Industrial Wallonie-Bruxelles, n.º 3. Marcinelle.

178 Filosofía del neoliberalismo, muy presente claramente al final del segundo momento estudiado.

Pero esta finalidad estaba implícitamente acompañada de una dependencia cada vez más importante de los subsidios económicos del Estado belga, como nos muestra Michel Capron (ibídem)

« Les holdings ne parvenant plus à maîtriser l'endettement croissant des entreprises sidérurgiques, la Conférence Nationale de la Sidérurgie du 5 mars 1977, charge le bureau McKinsey d'un audit du secteur"... " Les accords d'Hanzinelle (mars 1978), conclus en dehors des organisations syndicales entre le gouvernement et holdings, redessinent le paysage sidérurgique belge autour de trois pôles: Arbed-Sidmar – Triangle de Charleroi, Cockerill et les indépendants »(CAPRON, 2011, ibidem).

Por otro lado, el Estado belga, quien también tiene por finalidad clara generar los mecanismos necesarios para poder hacer frente a la crisis recesiva de los años 70, se impone por misión el salvar la siderurgia a pesar de que en toda Europa se hablaba de racionalización, de disminución de costes de producción y de desmantelamientos de capacidades de productivas. Por que, como veremos también más adelante, para el Estado belga la empresa Cockerill Sambre es una de las empresas más importantes en términos de mano de obra directa, como de servicios y de empleos indirectos.

Esta finalidad compartida entre el actor empresarial y el actor estatal de salir de la crisis manifiestamente, no se alcanzó y esto a pesar de las contribuciones del Estado materializadas en importantes ayudas financieras frente a los continuos fracasos de los diferentes planes de reestructuración, sobre todo por la incapacidad del poder público de obtener, de parte de estos grupos privados (y de sus bancos), responsabilidades a la largo plazo, como veremos en el análisis de las retribuciones esperadas de la relación.

“En 1981 André Cools (PS), Charlier, PDG de Cockerill, et Albert Frère, PDG du Triangle, signent la fusion de Liège et Charleroi. Willy Claes, ministre de l'économie à l'époque, apprend la naissance de Cockerill Sambre (C-S) dans la presse. Pourtant, l'Etat était déjà largement actionnaire majoritaire” (HALLEUX-LOMBA 2012)179.

179 Halleux, Robert y Lomba, Cédric: Cockerill 1973-2012 (20 de junio de 2012), en el marco del curso de arqueología industrial. “ Liège, la ville de tous les métiers. Grandes et petites industries du bassin liégeois ” (<http://liege.labraise.be/event/2012/06/20/cockerill-1973-2012-robert-halleux-avec-cedric-lomba-paris>).

Esta lógica de financiamiento sin control ni gestión empresarial, definida por Michel CAPRON como una estrategia política del Estado belga¹⁸⁰, se muestra ineficaz, ya que, en primer lugar, constatamos un aumento significativo de la deuda pública durante este periodo, fenómeno que hemos descrito al referir las situaciones de contexto en el capítulo histórico.

En segundo lugar, a pesar de los esfuerzos del actor estatal, son los actores empresariales quienes dejan la relación, demandando la garantía estatal a los créditos pasados y futuros para la reestructuración financiera de la industria siderúrgica.

En conclusión, existe una lógica convencional u ortodoxa desde la óptica neoclásica y neoliberal (el llamado “pensamiento único”), que se ampara en la idea de que la crisis es un fenómeno localizado, *sectorizado* y de corto plazo. Se plantea como respuesta el simple rescate de los grandes capitales por el Estado, aunque estas disposiciones contradigan su ideología neoconservadora (parte de la finalidad implícita de los grupos económicos nacionales).

Por ello, más allá de una política keynesiana, se trata de un rescate del neoliberalismo por el Estado bajo la conocida fórmula de privatizar los beneficios y socializar las pérdidas, puesto que, en general y frente a la crisis devastadora tanto del capital como de empleos e infraestructura, el “gran capital” reclama la participación del Estado para que transfiera recursos públicos a las grandes industrias, las cuales ejecutan, a su vez, una reconcentración de capital.

Frente al abandono del sector privado, la finalidad explícita (o el objetivo) de los representantes del Estado nacional belga se orientará a poder asegurar la continuidad del empleo y la actividad industrial.

En síntesis, observamos que la lógica de acción de los poderes públicos es obtener la delegación de las funciones administrativas y de control productivo, con lo cual no participan activamente en las decisiones internas para el devenir de la empresa, evitando los costes políticos (finalidad implícita) que determinadas decisiones “impopulares” podrían ocasionar.

180 Capron, M.: « The State, the Regions and Industrial Redevelopment : The Challenge of the Belgian Steel Crisis », en Y. Meny, V. Wright (dir.), *The Politics of Steel : Western Europe and the Steel Industry in the Crisis Years (1974-1984)*, Berlin, Walter de Gruyter, 1986, pp. 692-790.

b. Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación

En la primera parte de este periodo podemos observar una relación basada en una concertación bipartita entre los gerentes (actor patronal/propietario/empresario) y el actor estatal (poder público nacional), destinada principalmente a mantener la actividad siderúrgica regional. Concretamente, esta relación se establece en los objetivos financieros del Plan Claes (23 de noviembre de 1978), con el cual se inaugura la asociación entre los poderes públicos y los accionistas privados estables, a saber, los *holdings*.¹⁸¹ Esta situación financiera, y, en particular, la dependencia económica por las contribuciones del Estado, son expuestas claramente por la ex gerente de la estrategia de Cockerill Sambre¹⁸² cuando explica las consecuencias nefastas de no haber existido esta ayuda estatal, indispensable para su subsistencia.

“Fue necesario un cierto tiempo para resolver el problema. Cockerill, en esta época, estaba en una situación de impago. Sin la ayuda del Estado estaría en quiebra porque las pérdidas eran considerables: cerca de mil millones de francos belgas mensuales. Sin la ayuda del Estado desaparecería brutalmente, lo que hubiera sido terrible para el territorio Bassin liegeois” (Béatrice SMAL).

Todo ello se asentó en la entrega de facilidades financieras y de subsidios cada vez más importantes, generando, como explica GANDOIS, una dependencia progresiva y determinante para su supervivencia posterior; lo anterior bajo la imagen de un “enfermo conectado a respiración artificial”:

“CS estaba en una situación de quiebra, no podía pagar su personal al final del mes sin que cada fin de mes el Estado belga, que en ese momento era aún federal, firmase un cheque para pagar a su personal. CS necesitaba cada mes un cheque (...) de un billón de francos belgas ([...] 25 millones de euros) para poder vivir. [Era como la] Situación del enfermo que espera oxígeno” (GANDOIS).

181 Es así como el Estado adquiere participación en Cockerill y en el triángulo de Charleroi. En este mismo momento, los grupos privados mantienen el control de la gestión de las empresas.

182 En adelante, Cockerill Sambre.

c. Formas de dominación o de defensa en la relación entre los gerentes y el Estado belga.

Durante este periodo es el actor empresarial el que ejerce la dominación, controlando la zona de incertidumbre en la relación. Él es el único responsable de la gestión interna de las empresas y de las decisiones estratégicas industriales.

Como anunciamos en el punto anterior, el primer momento de la relación de dominación (influencia) está reflejado en la supremacía de los productores de acero o propietarios de los medios de producción, quienes quisieron imponer altas tasas de producción (finalidad), lo cual generó efectos perversos y nefastos para la industria siderúrgica. Entre ellos encontramos sobre todo problemas de sobreproducción industrial, como lo hemos detallado en la explicación del contexto siderúrgico europeo.

Esto obedecería, como analizaremos en las racionalidades que explicarían las decisiones, a la primacía de la lógica dominante que podríamos denominar *“poderío del acero”*, donde existía la íntima convicción empresarial de que las situaciones críticas serían superadas.

Dicho poderío del acero, según GANDOIS, se materializa en los productores europeos con una posición dominante, quienes obtuvieron el financiamiento solicitado gracias a la extrema confianza emanada de lo que ellos llamaban “su herencia y vocación”, descrita como sigue:

“(…) En Europa, el acero tiene una imagen de poderío. Tanto para los sindicatos como para los políticos el acero tenía una imagen de poderío. Los discursos que yo escuchaba eran: ‘no, si es una situación provisoria; las cosas se van a restablecer; el mercado va a volver a crecer y podremos adaptarnos tranquilamente’ (…) decían claramente que tenían una herencia y una vocación de productores de acero, que tenían derecho a producir acero y que esta vocación debía ser respetada (…) yo escuché: ‘tenemos el derecho de producir acero’” (GANDOIS).

Pero progresivamente, los poderes públicos intentan dominar la relación, otorgando recursos esencialmente financieros para solucionar y mantener la industria, buscando ocupar un lugar de control sobre el futuro de la industria siderúrgica para, fundamentalmente, atenuar las consecuencias desastrosas que el cierre de las instalaciones tendría sobre el empleo regional.

Frente a la imposibilidad de lograr equilibrios financieros y a las dificultades de adecuación a las políticas supranacionales de reestructuración de la CECA, el sector privado decide abandonar el sector, dejando el futuro de la industria en manos del Estado y liberándose de un sector en serias dificultades.

Por ello, la dominación de la relación golpeará nuevamente al actor empresarial, quien terminará por controlar la situación cuando decide abandonar la problemática siderúrgica valona. Luego, al final de este periodo el Estado retoma una cierta dominación en la relación con los gerentes, dominación mediada directamente por los esfuerzos financieros de la reestructuración.

« L'Etat est devenu l'actionnaire principal du nouveau groupe. Si la mise sous statut public était respectée, la fusion avait permis aux groupes privés de se désengager du plan de sauvetage de l'acier » (FRANCQ-LELOUP, 1999: 145).

d. Las retribuciones logradas (o no) en la relación

Como hemos constatado anteriormente, las principales ganancias obtenidas por las gerentes fueron la financiación del déficit siderúrgico por parte del Estado belga y el condicionamiento del logro de los objetivos de la relación entre los actores del Estado y las jefaturas. En otras palabras, es una lógica de compensación financiera como ganancia, la cual será ineficaz para el logro de los objetivos iniciales de la relación, esto es, asegurar la continuidad de la actividad siderúrgica en la región.

El ex comisario europeo, explica esta lógica de compensación financiera para hacer frente a la crisis siderúrgica del Estado unitario no logró solucionar los problemas que originaron la crisis, ya que, si bien ha compensado ciertas coyunturas, sus debilidades estructurales siguen presentes. Es esta la apreciación de la Comisión Europea, la cual advierte de que este sistema no logra solucionar el problema de fondo de la reestructuración financiera:

"Lo que significa que el Estado compensaba el fracaso industrial y comercial de la empresa..., lo que no servía de nada. Si esta plata estaba destinada a la organización de la transición, la crisis hubiese sido mucho menos grave (...) La gravedad de la crisis es porque comenzamos a operar en el momento en que el paciente ya estaba casi muerto. Si hubiéramos intervenido cuando

el paciente comenzó a estar enfermo, hubiéramos evitado que creciera la enfermedad, evitando aumentar las complicaciones, creando actividades de reemplazo (...) por lo que ya no teníamos más dinero, después de haber malgastado la primera parte" (DAVIGNON) .

2 LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y LOS SINDICATOS

En este periodo, los diferentes actores entrevistados concuerdan en la importancia e influencia de las organizaciones sindicales en las decisiones clave que fueron tomadas en esta etapa, a pesar de ciertos matices que distinguirán a las dos principales organizaciones sindicales, la FGTB y la CSC, como trataremos de demostrar a continuación.

a. Finalidades explícitas e implícitas de los actores

Este periodo se inicia en tiempos de crisis de la industria siderúrgica, por lo cual las finalidades de la relación social fueron distanciando a los actores, condicionando diferencialmente sus contribuciones a dicha relación, en particular en lo relativo a la defensa de los valores obreros y la soberanía del productor.

“ La charnière d'un mouvement qui se définit par la défense des valeurs ouvrières autours de l'affirmation de « la souveraineté du producteur » contre le capitalisme et par opposition au pouvoir de classe ” (FRANCQ-LELOUP, 1999: 129)¹⁸³.

La principal diferencia entre los actores se centraría en poder mantener la actividad industrial en la región en crisis por parte de los sindicatos. Esto podría ser considerado contradictorio con los objetivos de concentración industrial sostenidos por los gerentes y de reestructuración industrial impuestos por las instituciones comunitarias.

183 Francq, B., Leloup, X., “1960-2000 : du mouvement ouvrier à un syndicalisme fragmenté”, en Fusulier, B., Dir., L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons. Involutions et enjeux (1960-2000), Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.

Es en este marco desde el cual podemos afirmar que la finalidad implícita de los gerentes en el primer período fue claramente el mantenimiento de beneficios económicos en una situación de crisis manifiesta, sin arriesgar por ello su capital y controlando en todo momento la estrategia industrial, como había sido el rol de los Holdings privados después de la segunda guerra mundial: *la Société Générale de Belgique, holding majeur de la Wallonie*¹⁸⁴, *est le véritable décideur stratégique de Cockerill*¹⁸⁵.

(Piquet de sidérurgistes à Jemappes 1975 : fuente archivos FGTB)



Lo que hemos descrito provocará un clima social de tensiones permanentes, en particular en la zona de Liège y Charleroi, donde se constatan numerosos conflictos sociales, ya sea por las deficiencias en la gestión de personal o por un enfrentamiento constante entre

la FGTB (dada su representación e influencia en el seno de la empresa) y la gerencia en torno a las proposiciones sobre sus condiciones salariales.

En general observamos la dificultad del actor sindical de imaginar un futuro de trabajadores fuera de la siderúrgica, por la estrecha relación entre el empleo (social) y su identidad (cultural). Lo cual se reafirma con mayor fuerza ante la falta de alternativas y des-responsabilización del actor patronal durante este período. Ambos aspectos dificultarán los procesos de adaptación y cambio durante este periodo.

184 La Société Générale de Belgique contrôle 49% des capitaux permanents des 26 plus grandes sociétés industrielles wallonnes (Quévit (1978), p. 117).

185 « Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, qui avait préservé les infrastructures industrielles belges, la Société Générale de Belgique contrôle, de fait, pratiquement la moitié des plus importants producteurs d'acier en Belgique et au Luxembourg ». Courtois (1972 :386)

b. Contribuciones (limitadas) a la relación por parte de los actores

Como lo hemos mencionado anteriormente, las contribuciones entre el actor patronal o el actor sindical se fueron consolidando desde el periodo de reconstrucción social de la posguerra. En este período, a través de la paz social se asegurarían las retribuciones esperadas en tiempos de crecimiento, como lo fueron los denominados “treinta gloriosos”.

Es en este momento en el que se establecen las bases de una lógica de colaboración que implicaba una garantía de paz social a cambio de un reconocimiento de los derechos sindicales y el acuerdo con la jefatura a fin de participar política y económicamente.

De esta forma, la importancia del sindicato para la paz social y la productividad (sobre todo en Bélgica) remonta al pacto de solidaridad social de 1944, que se convertirá, por un lado, en el texto fundador de un sistema completo de seguridad social y, por otro lado, en el inicio de la concertación social. Las contribuciones del actor sindical están fuertemente condicionadas por el control que ellos pueden obtener sobre los resultados (zonas de incertidumbre) en su relación con las jefaturas.

Dicho pacto social de 1944 constituye un momento clave de la historia social belga, porque después de un siglo de lucha obrera expresa la voluntad de paz social sobre la base de los siguientes principios, tanto para los representantes de los empleadores como para los de los trabajadores:

- El reconocimiento recíproco de que las organizaciones empresariales y sindicales son la base de la paz social y de una colaboración leal.
- Esta colaboración tiene un objetivo común: la mejora de las condiciones de existencia de la población en su conjunto gracias a la prosperidad económica.
- Dicha prosperidad se basa en el buen funcionamiento de las empresas que se trata de favorecer.
- La distribución equitativa de los ingresos de una población creciente debe ser garantizada por la institucionalización de la negociación colectiva (*partenariado*) y de la seguridad social.

- Es en el ámbito de los sectores productivos donde se acuerda compartir las ganancias de la productividad entre los salarios y las beneficios.

Otro hito importante en las contribuciones limitadas establecidas en la relación entre los representantes sindicales y estatales se produce, en 1954, al establecerse acuerdos sobre la productividad en los que se promueve una coherencia global de distribución de la riqueza a través de la colaboración de los trabajadores como garantía de dicha productividad, tal y como lo explican los profesores Cassiers y Denayer:

« Dans un contexte d'inquiétude sur les causes d'une croissance relativement lente se établie, la Déclaration commune sur la productivité de 1954, ..., L'objectif de la déclaration est de permettre aux employeurs d'obtenir la collaboration des travailleurs à la recherche des gains de productivité et d'assurer aux travailleurs un partage équitable des fruits de la croissance ainsi obtenue¹⁸⁶ (Cassiers - Denayer: 2010: 7).

c. Formas de dominación o de defensa en la relación

En primer lugar, desde el actor empresarial podemos observar su dominación en la relación, en correspondencia con la decisión de la creación de Cockerill Sambre, que fue realizada por los grupos privados con la Comisión Europea. Así, controlaron las zonas de incertidumbre en este proceso de fusión, tal como relata el ex primer ministro, Martens, en su libro *Mémoires pour mon pays*¹⁸⁷: *« Après l'obscur fusion avec « le triangle de l'acier » carolingien initiée par le trio André Cools-Julien Charlier-Albert Frère avec l'appui d'Etienne Davignon, la crise éclate au printemps 1981 » (MARTENS, 2006: 96).*

Sin embargo, cuando analizamos los tipos de dominación señaladas por los entrevistados nos referiremos fundamentalmente a la ejercida por el sindicato socialista, el que numéricamente ha sido siempre más representativo en la industria siderúrgica valona y el que

186 Cassiers, Isabelle y Denayer, Luc: "Concertation sociale et transformations socio –économiques en Belgique, de 1944 à nos jours" , en *Les relations collectives du travail en Belgique*, E. Arcq et al. (eds.), 2010, CRISP, Bruselas.

187 Martens, Wilfried: *Mémoires pour mon pays*, Ediciones Racine, Bruselas, 2006.

manifestó una mayor oposición inicial a los planes de reestructuración, como relata el ex administrador general:

“En Liège están los dirigentes de la FGTB (mejor dicho de los metalúrgicos de Bélgica), que son claramente hostiles y en oposición al mínimo cierre (...) decían que después la siderurgia se restablecería y nos encontraríamos con la mitad de las capacidades, que era un error mayor cerrar las capacidades (...)” (DELAUNOIS).

Asimismo, el ex secretario regional de la CSC del metal describe lo que él llamaría una “mentalidad inadecuada para abordar los problemas del periodo”, señalando que esta lógica de acción de su homónimo socialista, en particular antes del periodo de reestructuración industrial, creó los precedentes para posteriores negociaciones (como las del Plan GANDOIS que estudiaremos en el próximo capítulo):

“Él no tenía un discurso tranquilizador para la gente y no era muy responsable. Y yo decía que había que enfrentar la realidad, negociar lo mejor posible; pero no podríamos quedarnos con todo (...) y finalmente fui yo quien tenía la razón” (Louis SMAL).

“(…) Era el debate con la FGTB. Yo siempre decía: ‘Gillón pone la vara a 4 metros para saltar 5 metros, por lo que se va a caer, y yo no voy a ir a su lado atravesando el canal nadando. Cuando no sabemos nadar, es mejor no ir’” (Louis SMAL).

La lógica de la FGTB, que obedecía a una matriz renardista, la cual es estudiada precisamente como una salida del sindicalismo hacia la política, tuvo repercusiones sobre el conjunto de las fuerzas públicas en Valonia, sobre todo en el partido socialista belga. Este movimiento fue el símbolo de un sindicalismo combativo y una ofensiva contra la integración excesiva del sindicalismo en el seno del sistema político institucional, así como de un combate contra el neocapitalismo. Tendencia anarco sindicalista que desconfía de la acción política que trata de interponerse a la acción sindical en el tratamiento de los problemas del trabajo.¹⁸⁸

En otras palabras, el “poderío sindical”, definido así por algunos representantes del actor empresarial, interviene incluso en la gestión misma de la empresa: “Los sindicatos,

188 La genesis del Renardismo y su rol en la *Greve du siècle*, son descritas entre otros por FRANCQ y LELOUP 1999 p120-212, op.cit.

bueno... [muestra un gráfico hasta 1980 aproximadamente] yo conocí en este periodo un momento de poderío sindical; es decir, eran los sindicatos los directores en las industrias (...) en Liège eran los sindicatos que nombraban los jefes, su peso e influencia eran tan grandes que nombraban los jefes o jefes de área" (DELAUNOIS).

Así, el combate decisivo se desarrollará entre 1975 y 1980 con la incorporación de la siderurgia al sector público, donde los sindicalistas serán cada vez más categóricos en sus discursos de oposición a los dueños del capital. El término esencial utilizado para denunciar tanto la anarquía capitalista como a los grupos financieros (los *holdings* que administran mal la economía belga) fue el de "aprovechados"¹⁸⁹ (FRANCQ Y LELOUP, 1999: 130).

Por consiguiente, las lógicas de dominación de la acción del actor sindical son vistas como una amenaza, dado el control que logran establecer sobre las decisiones del periodo, condicionando así las posibilidades de resistencia y de cambio de los movimientos, situación no siempre apreciada por el actor empresarial, como se desprende del discurso del antiguo administrador general.

"Eran todos poderosos [los sindicatos]. Ellos tenían 250 delegados por sobre 10000 trabajadores que no trabajaban, que hacían sindicalismo. Yo podría escribir un libro sobre los abusos del capitalismo y los abusos del sindicalismo. Podríamos denunciar de la misma forma la manera como el capitalista dirigía las empresas hasta la aparición de sindicatos, y luego los sindicatos cometieron los mismos errores, los mismos excesos en la empresa" (DELAUNOIS).

d. Las retribuciones logradas (o no) en la relación

Durante el primer periodo se observa cómo las relaciones entre el actor sindical y empresarial son interrumpidas por el hecho concreto de que estos últimos abandonan estas empresas en dificultad. Si bien el actor sindical obtuvo el estatus público de la empresa, esto fue acompañado de una *desresponsabilización* y de una desvinculación del actor empresarial de la relación.

189 Profiteurs.

Por consiguiente, los empresarios siderúrgicos, como hemos insistido con anterioridad, prefirieron privatizar los beneficios y socializar las pérdidas, y es este el marco en el que el actor público optó por realizar subvenciones masivas para limitar las repercusiones de esta crisis, sin disponer necesariamente de un proyecto de reconversión económica a largo plazo.

“(…) 1976 fue el abandono del sector privado. Los patrones no quisieron invertir y fueron los sindicatos siderúrgicos los que pidieron la ayuda al Estado para poder salvarnos (…) si no, hubiera sido una catástrofe” (LUCHET).

Esta relación de cooperación con el Estado belga, en detrimento del actor empresarial, será explicada y profundizada a partir del análisis de la relación siguiente, entre el actor estatal y el actor sindical, puesto que la jefatura es asumida por delegados del gobierno hasta la administración de Gandois.

3. LAS RELACIONES ENTRE LOS SINDICATOS Y EL ESTADO BELGA

“ A travers de ces luttes contre les fermetures d'entreprises o contre la rationalisation d'emplois,..., le rapport entre les travailleurs et l'Etat est de plus en plus direct alors que l'acteur patronal semblait désert ses terres ” (FRANCQ ET LELOUP: 1999, p. 138).

a. Finalidades explícitas e implícitas de los actores

Como ya hemos evidenciado anteriormente, las finalidades explícitas de la relación entre el actor sindical y el estatal durante el primer periodo en estudio tuvieron que ver con el poder asegurar la continuación de la actividad siderúrgica en la Región Valona a través de las subvenciones públicas, ya sea en forma de ayudas directas a los empresarios del sector privado o a través del reconocimiento de sus deudas, hasta la obtención del estatus público de la empresa.

En definitiva, como constatamos en la evolución de los hechos históricos, al final de este periodo corroboraremos el logro de los objetivos por parte del actor sindical, puesto que obtuvo

el esperado estatus público de la industria siderúrgica. Todo ello aseguraba en cierta medida la continuidad de la actividad industrial por el hecho de ser administrada con fondos públicos, puesto que:

“La empresa pública juega en el mercado con la enorme seguridad que proporciona el saber que unos años de mala gestión no van a provocar la desaparición de la empresa, porque, en definitiva, ésta tiene siempre el soporte de los fondos públicos y de la estabilidad del propio Estado”¹⁹⁰ (Villar Palasí [1994]).

Este es un hecho que explicaría la insistencia de las organizaciones sindicales para que el Estado se hiciese responsable de la industria siderúrgica, ya en graves dificultades. Esta lógica o dialéctica de dominación para obtener la finalidad esperada puede ser explicada desde la teorización de Touraine (1975: 29), cuando señala que los actores se convierten en movimiento a lo largo de un proceso colectivo y autoproductivo en el que buscan "dirigir, controlar y apropiarse" de los recursos sociales, todo ello dentro de ciertos límites y posibilidades determinados por el sistema de acción histórica establecido.

Por primera vez el actor sindical participa directamente en los planes de reestructuración de la empresa, haciéndose cargo de ella y responsabilizándose del futuro de la industria siderúrgica en Valonia.

Esta finalidad, compartida entre los poderes públicos y los sindicatos, se materializa en los primeros acuerdos de intervención pública destinados a reestructurar la industria siderúrgica valona: *“L'accords d'Hanzinelli”* (marzo de 1978). Dichos convenios fueron ratificados por los gobiernos belga y luxemburgués, por la Comisión Europea y, sobre todo, por los sindicatos (a pesar de los sacrificios que deberán realizar).

« C'est à ce moment-là que l'industrie de l'acier du nationalisée dans les accords d'Hanzinelle : l'Etat fournissait l'appoint financier nécessaire pour dépurier les dettes y des primes de départ aux ouvriers en surnombre dont il fallait se séparer » (MARTENS 2006 : 97).

¹⁹⁰ VILLAR PALASI, Juan Luis: “Tipología y Derecho Estatutario de las entidades instrumentales de la Administración Pública” (1994), en VARIOS: Administración instrumental-Estudios en homenaje al profesor Francisco Clavero Arévalo, tomo I, Universidad de Albacete-Civitas, Madrid.

b. Contribuciones limitadas de los actores a la relación

Como podemos deducir del último punto, la contribución del actor sindical en su relación con el actor estatal puede ser observada en particular en la aceptación del acuerdo de cooperación de 1978 (*L'accords d' Hanzinelle*).

En dicho periodo la empresa obtuvo el estatus público: el Estado adquiere una mayoría en el capital de las empresas en dificultad y dirige la puesta en marcha de un programa social, la cual necesita la participación de los trabajadores.

« L'ensemble Cockerill Sambre fusionné possédait un telle force syndicale et politique qu'aucun gouvernement n'était en mesure de contrecarrer ses revendications et de prendre les mesures à d'assainissement qui s'imposait. À la mi-mai 1981, le gouvernement Eyskens lui alloua une vingtaine de milliards (500 millions d'euros). Ni la fusion, ni cette allocation ne renversèrent la vapeur au contraire, Cockerill- Sambre s'enfonçait de plus en plus ».(MARTENS2006 : 96)

Posteriormente, al final de segundo periodo, en el momento de la relación del actor sindical con las nuevas autoridades (delegados del Gobierno), se consolida un sistema de cooperación para asegurar la supervivencia de la empresa, y ello a pesar de las dificultades que se vivían y, sobre todo, pese a los fracasos de los diferentes planes industriales anteriores a 1985.

"(...) Entones ya habíamos buscado soluciones, antes de GANDOIS, sobre esquemas industriales alternativos con menos reducciones de capacidades. Estuvimos cerca pero nunca llegamos al objetivo. Es ahí que quizás debemos interrogarnos sobre la relación que teníamos, en todos los niveles, con los sindicatos, con el Estado y con Europa" (Béatrice SMAL).

Sin embargo, estas contribuciones no fueron suficientes, puesto que, como explica el primer ministro de la época, a pesar de los esfuerzos financieros tanto del Gobierno como de los sindicatos, la situación de crisis continuará. En síntesis el estaso asumirá los costos de la racionalización sin poder ofrecer otras alternativas de reconversión o de desarrollo industrial.

« (...) le problème s'était manifesté lors de mon quatrième gouvernement, malgré les milliards de subsides, les pertes des entreprises sidérurgiques s'amplifient et un nouveaux plan global s'imposai » (MARTENS, op. cit.).

c. Formas de dominación o de defensa en la relación

Como sostienen CROZIER y FRIEDBERG, toda relación de poder es una relación instrumental en la que las zonas de incertidumbre permiten negociar continuamente e imponer una visión. En un primer momento esto se ve reflejado en el financiamiento sin control y, en un segundo momento, en la nacionalización de la empresa.

Entre las zonas de incertidumbre que el actor estatal debió enfrentar adquieren notoriedad las barreras financieras impuestas principalmente por agentes de decisión de origen flamenco, los cuales exigían desde medidas de compensación financieras hasta el cese total de ayudas para la Región Valona, situación que instala un clima de desconfianza desde el actor sindical que se relaciona con la decisión de realizar inversiones dentro de un marco de desagravios o prioridades hacia la región flamenca.

Estos elementos son estudiados por el profesor MOLITOR (1989)¹⁹¹ como las consecuencias del aumento del poder de la Región Flamenca y, sobre todo, del desarrollo de estructuras locales que potencian un capitalismo multinacional:

“ La constitution d’une nouvelle initiative économique s’accompagne donc d’une croissance du pouvoir qui va se manifester par le contrôle de l’État et de ses ressources. Cette définition éclaire les positions des nouveaux dirigeants flamands : c’est au nom du développement économique qu’ils s’engageront dans des relations de compétition politique avec les dirigeants traditionnel (...), l’accélération du processus a été provoquée par l’amarrage de la Flandre au capitalisme multinational et son ouverture a l’internalisation qui connaîtra son apogée dans les années 70 “.

También se aprecian ciertas tensiones o conflictos cuando, bajo la presión de ministros flamencos presentes en el Gobierno, se acepta la decisión de poner en marcha un plan de rescate de la industria siderúrgica valona, si -y solo si- dicha política de ayudas se extiende a otros sectores industriales de interés, esto es, el sector del carbón, de la construcción y

191 MOLITOR, M.: « Réformes institutionnelles belges et logiques socio-économiques » (1989), en *Le Mouvement et la forme, essais sur le changement social en hommage à Maurice Chaumont*. Ed. Facultés universitaires Saint-Louis, Bruselas, 1989, pp.168-187.

reparación naval, de textil y de la energía nuclear mayoritariamente situados en la zona flamenca.¹⁹²

“C’est en Wallonie que la sidérurgie est en difficulté mais SIDMAR en Flandre pourtant en pleine expansion, est retenu dans le programme. Pour les autres secteurs sélectionnés, la part flamande est aussi très importante. Les charbonnages sont tous localisés en Campine,... Le secteur de la construction et de la réparation navale, est totalement situé en Flandre de même que celui du textile qui y est implanté à 80%... (QUEVIT 2010 ¹⁹³).

d. Las retribuciones logradas (o no) en la relación

La retribución principal lograda en la relación entre el actor estatal y el actor sindical fue, como ya hemos anunciado, la obtención del estatus público de la principal industria siderúrgica regional, con el que los sindicatos logran el mantenimiento de la actividad industrial, limitando los efectos sobre el empleo (retribución esperada). La lógica de acción (que anteriormente hemos denominado “renardista” y que la explicaremos como protección de la estructura industrial de la Región Valona) asigna un rol directo del partido socialista como intermediario en las negociaciones entre el Estado y los sindicatos.

«(...) Les syndicalistes Renardistes pouvaient être satisfaits : la Wallonie avait sauvé l’essentiel de sa structure industrielle et la réalisation de réformes de structure économiques, ..., Autre sujet de satisfaction/ le Parti Socialiste avait parfaitement joué son rôle de relais des revendications du mouvement syndical, faisant ‘passer’ au bon moment le plan alternatif dont les syndicalistes liégeois pouvaient se targuer d’en avoir été le ‘fer de lance’ (FRANCQ y LELOUP, 1999: 143).

El actor estatal, si bien es consciente de este fenómeno (y pese a las tensiones tanto externas como internas), sigue sosteniendo que la decisión de salvar de la quiebra a Cockerill Sambre fue una medida que había que adoptar, dadas las consecuencias sociales nefastas que se podrían producir en la Valonia.

192 Les données relatives aux pertes d’emploi entre 1974 et 1980 dans certains de ces secteurs nous donnent une idée des impacts différents de la crise en Flandre et en Wallonie : la sidérurgie wallonne perdra 18.268 emplois contre 2.155 pour la construction navale et 217 pour la Kempense Steenkolen-mijnen de Campine.

193 QUEVIT, M.: Flandre-Wallonie, Quelle solidarité ? De la création de l’Etat belge à l’Europe des Régions, Edition Couleur livres, 2010, Charleroi.

En lo referido al empleo, como lo explica el ex primer ministro belga de la época, se aprecia que:

« Une solution était urgente, d'autant que le dossier prenait une allure communautaire. En Flandre, on était de plus en plus persuadé que la sidérurgie wallonne 'Coûtait beaucoup trop cher'. Mais on ne pouvait abandonner Cockerill Sambre, ne fût-ce que pour des raisons sociales : la faillite de l'entreprise serait une catastrophe pour des milliers de foyers wallons et coûterait des milliards en allocations de chômage » (Martens, 2006 : 98).

Ello es así a pesar de ser calificada negativamente por otros actores indirectos a la relación, dado que, según ellos, esta decisión no solucionaba los problemas estructurales de una industria siderúrgica obsoleta en Valonia. Entre estos actores podemos citar al ex comisario DAVIGNON, quien explica que los sindicatos lograron una dominación estratégica en las decisiones del periodo, pero sin lograr abordar las necesidades de fondo que, a su juicio, pasaban por la reconversión del sector.

"La fuerza de la presión sindical (que no tiene que ver con la situación del personal; tiene que ver con la estrategia que en ese momento se aplicó a la crisis siderúrgica) fue la demostración [de que] si hubiéramos utilizado bien la plata que fue malgastada en la siderurgia; la hubiésemos destinado a la reconversión, a la creación de otras actividades... Porque gran parte de las inversiones del Estado no creó ningún valor. No importa quién haga un análisis clínico de la realidad: el dinero del Estado sirve para disimular la realidad" (DAVIGNON).

Finalmente, al preguntarnos si la obtención de las retribuciones de la relación entre el actor estatal y el actor sindical –es decir, la obtención del estatus público de la empresa en crisis– fue la adecuada para la resolución del problema, nos basaremos principalmente en la información disponible en la literatura estudiada.

Como explican los autores Xhaufclair y Pichault en su análisis sobre el futuro de la siderurgia regional, existía una “**MISIÓN**” estatal para salvar esta industria. Sin embargo, esta misión se le asigna al Estado sin que exista una estrategia coherente de restablecimiento económico regional:

« L'Etat se donne alors pour mission de sauver la sidérurgie belge. Il alloue des subventions massives. Cependant, les problèmes structurels ne sont pas réglés, et il manque une stratégie cohérente quant à la mise en œuvre d'un rétablissement économique » (XHAUFLAIR PICHULT, 2012: op. cit, p. 7).

Para dichos profesores de la Universidad de Liège, esta lógica de acción -que podríamos llamar “de conservación” o “conservadora”, impediría la generación de otras alternativas económicas para hacer frente a los problemas de desarrollo regional.

« Au lieu de d'accélérer la modernisation des outils et le transfert de ceux-ci sur de nouveaux sites plus efficaces d'un point de vue logistique, les liégeois se mobilisent pour préserver les anciennes unités de Seraing et d'Ougrée, bien que leur obsolescence ait été mise en évidence par les rapports de divers consultants et stratèges »¹⁹⁴ (op. cit., p. 5).

Es así como podemos finalmente afirmar que, a pesar de los diferentes planes de reestructuración y del financiamiento público del déficit, no se logró recuperar el equilibrio ni involucrar al actor privado en la solución de los problemas de fondo de la industria.

III. LAS RAZONES DE LA DECISIÓN

Recordemos que la decisión analizada en este periodo es la Estatificación o nacionalización de la empresa Cockerill-Sambre, con el paso de mecanismos de financiamiento de participación entre 1977-1981.

Es el periodo comprendido desde la “ Conférence de la Sidérurgie du 5 mars 1977 jusqu'à la fusion entre Cockerill et le Triangle décidé le 18 janvier 1981 pour donner naissance à Cockerill-Sambre (CS), les pouvoirs publics vont être amenés à s'engager de plus en plus profondément dans le marasme sidérurgique. En effet, du financement extérieur ils vont être amenés à une prise de participation majoritaire- par rapport aux groupes privés- dans le capital des principales entreprises sidérurgiques » (CAPRON: documento inédito, p. 21).

194 Xhaufclair, Virginie y Pichault, François: Comment créer l'avenir après deux siècles de sidérurgie ? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations. LENTIC/HEC-ULg, GREGOR/IAE de Paris 1 y , LENTIC/ HEC-ULg, ESCP Europe, 2012.

Para explicar esquemáticamente los procesos centrales de este periodo, nos basaremos en la recapitulación de las etapas principales presentadas por el especialista valón, Michel Capron (ibídem¹⁹⁵):

1.^a etapa: la concertación, la organización de encuentros tripartitos (Conferencia del 5 de marzo 1977, mesa redonda del 20 de mayo 1978);

2.^a etapa: preparación de la decisión basada en el análisis científico hecho por el consultor norteamericano McKinsey;

3.^a etapa: con esta base científica, los poderes públicos elaboran un plan (Plan Claes) que comprende los dominios industriales, técnicos, financieros y de reconversión con la toma de participación pública en las empresas y la puesta en marcha de un organismo de concertación permanente (el CNPC: Comité Nacional de Planificación y Control);

4.^a etapa: puesta en marcha de órganos específicos de financiamiento del plan y problemas de equilibrios comunitarios (la cuestión del financiamiento equivalente para la siderurgia flamenca);

5.^a etapa: concertación bipartita entre poderes públicos y grupos privados, y fracaso del plan, dado que no se cumple su objetivo de asegurar la rentabilidad futura del sector.

Esta decisión, a pesar de los cuestionamientos y diferencias políticas que generó, fue vista como una decisión casi inevitable frente a la necesidad, compartida por todos los actores de intervenir la industria, otorgándole un estatus público para proteger el empleo regional.

Por tanto, para comprender las razones de la decisión, en primer lugar, hemos examinado las justificaciones invocadas por los actores en el tiempo. Seguidamente hemos realizado un análisis de las limitantes de contexto y de las relaciones sociales entre las diferentes categorías de actor para poder prefigurar algunos argumentos explicativos de la decisión en este periodo.

Nos hemos interesado especialmente por el hecho de haber participado económicamente en la fusión de Cockerill Sambre a pesar de las condiciones desfavorables

195 Traducción de texto inédito, p. 21.

para la industria siderúrgica regional, las cuales, como hemos explicado anteriormente, fueron observadas por todos los actores: los del poder Público, los gerentes y los sindicatos en el contexto de una crisis histórica de la siderúrgica europea en general y belga en particular.

Recordemos que esta crisis fue provocada por la falta de anticipación y de adaptación a las nuevas situaciones de la industria misma (en los planos de la tecnología y del mercado) con la consiguiente sobreproducción y el cambio neto en la tasa de consumo del acero, junto a resultados económicos simplemente catastróficos.

A continuación, trataremos de evidenciar las razones de la decisión por tipo de actor. Nos basaremos en las categorías de análisis propuestas por Max Weber, que explican la racionalidad de las conductas (intereses, valores, tradiciones y/o afectos), completando con explicaciones desde la teorías de la racionalidad limitada y del análisis estratégico, lo que se complementará con la literatura disponible, facilitando de esta forma una lectura transversal de nuestra problemática.

1 EL ACTOR EMPRESARIAL (GERENTES)

a. Producción de acero, desarrollo y poderío económico

Esta racionalidad, ligada a las tradiciones de los actores sociales, la entenderemos como parte del paradigma capitalista desde los inicios de la revolución industrial, lo que para el ex director general entrevistado tendría un correlato directo con el poderío de una nación, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial.

“(…) cada país tenía como ambición crear su línea aérea como de su siderurgia porque la siderurgia tiene un impacto, con una relación directa entre la capacidad de un país de producir del acero y su desarrollo económico” (DELAUNOIS).

En general, podemos observar que esta lógica de poderío es uno de los elementos centrales de este proceso de establecimiento del capitalismo industrial occidental; a saber: la vinculación estrecha entre el desarrollo tecnológico y el proceso económico, el surgimiento de

una economía basada en el mercado de trabajo asalariado y en la propiedad privada de los recursos productivos.

“La segunda cosa es que en Europa el acero tiene una imagen de poderío. Tanto para los sindicatos como para los políticos el acero tenía una imagen de poderío. Los discursos que yo escuchaba eran: ‘no, si es una situación provisoria’, ‘las cosas se van a reestablecer’, ‘el mercado va a volver a crecer y podremos adaptarnos tranquilamente’ (...) decían claramente que tenían una herencia y una vocación de productores de acero” (GANDOIS).

Denominaremos a esta lógica “productivista”, lo que es explicable por el raciocinio de poder masculino y técnico-productivista de los responsables de la conducción de las empresas, derivado de periodos de prosperidad posteriores a la Segunda Guerra Mundial, como bien relata la antigua directora estratégica, Beatrice SMAL:

“En la CECA se ve objetivamente que había una sobrecapacidad a nivel siderúrgico, una sobrecapacidad importante porque, como yo decía, era un mundo de técnicos, donde lo importante era tener las mejores herramientas, las más eficaces. Había rivalidades entre los hombres, por tener el más lindo tren de bandas, la más grande acerería, y en segundo lugar siempre tuvimos, después de la guerra, una tendencia a un fuerte crecimiento en Bélgica, porque inicialmente era toda la reconstrucción y después la famosa época de los Golden Sixties, con los equipos de electrodoméstico en las casas, muy consumidor de acero”.¹⁹⁶

En este periodo, el poder industrial seguía midiéndose o pesándose a partir de la cantidad de toneladas producidas y a partir de la posesión de mayores y mejores herramientas productivas (industrias) y no a partir de una buena comercialización de su producción. Dicha situación es característica de la región de Liège, donde se inicia la revolución industrial nacional. Esto, para el secretario de la CSC, responde a una lógica regional de priorizar la producción con respecto a la comercialización, lo cual explicaría en parte la saturación del mercado belga y los problemas asociados al comercio de sus productos.

“Pero la mentalidad liègoise es de muy buenos productores de acero, pero de malos vendedores, y privilegian siempre la producción en relación a la comercialización, ahora se invirtió

un poco...pero yo partí diciendo lo contrario, hay que producir eso que venderemos" (SMAL).

Asimismo, esta lógica de acción puede explicarse también por la visión generada, dada la industrialización temprana de Bélgica y su relación con los movimientos obreros, a los cuales se refieren diferentes entrevistados con un cierto orgullo:

"Bélgica, que siempre fue un país muy industrial (...) fue una potencia industrial desde principios del siglo pasado. El sindicato, especialmente en Liège, era extremadamente poderoso" (DELAUNOIS).

Es en virtud de aquello que evocamos la idea de un "imaginario del desarrollo"; esto es, de una representación pensada de la sociedad (CASTORIADIS [2007]¹⁹⁷). A partir de esto, tanto el espacio industrial como la ciudad debían ser su materialización y su respuesta., tal y como vemos en la siguiente lógica de acción.

b. Aumentar beneficios en detrimento de la responsabilidad social del empresariado con su territorio

Una de las primeras explicaciones de esta decisión podría estar determinada por los intereses económicos de los empresarios, al constatarse, en este primer tiempo en estudio, la lógica particular del actor empresarial, el cual, desde la creación de Cockerill Sambre hasta la obtención del estatus público, decide delegar sus responsabilidades a un actor distinto al Estado belga, abandonando su rol de gestor industrial en Valonia.

Este interés por generar mayores y nuevos ingresos fuera del territorio regional es explicado por Vanheerswyngels (2001) como una de las primeras consecuencias de la mundialización de la economía y particularmente de las estrategias empresariales especulativas y de la inestabilidad creciente de las estructuras productivas, esto es, la lógica de desarrollo industrial deja de constituirse en el núcleo del negocio en nuestra sociedad de servicio, y la especulación financiera y las enormes posibilidades de negocios fuera del territorio nacional comienzan a erosionar la responsabilidad social de la empresa.

197

CASTORIADIS, C.: La institución imaginaria de la sociedad, Tusquets, Buenos Aires, 2007.

«La mondialisation de l'économie définie comme l'extension accélérée du commerce international et des stratégies de groupes d'entreprises internationales - et la soumission de plus en plus grande des décisions managériales aux marchés financiers et à la logique de spéculation accroissent l'instabilité des structures de production et exigent des adaptations sans cesse plus rapides et plus contraignantes du marché du travail. » VANHEERSWYNGELS (2001)¹⁹⁸.

Destaquemos que la responsabilidad social, si nos basamos en uno de los primeros autores preocupados por construir una definición ya en 1953, implicaría las *“obligaciones de los hombres de negocios para seguir aquellas políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables de acuerdo con los objetivos y valores de la sociedad”* (BOWEN)¹⁹⁹.

Desde este marco conceptual podríamos afirmar que los empresarios, al abandonar la industria siderúrgica regional, faltaron al compromiso continuo de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, mejorando la calidad de vida de sus empleados y sus familias, así como la de la comunidad local y de la sociedad en general.

“Entre 1976 y 1982, el periodo de Charlier, es el peor periodo de la empresa, aparte de este que vivimos hoy, porque todo el tiempo van a retirar plata de la industria: salen de la empresa y piden ayuda al Estado”²⁰⁰ (DELVEAUX).

Desde una mirada regionalista, podemos profundizar en la explicación de la racionalidad del actor empresarial al hacer referencia a lo que diferentes autores belgas contemporáneos explican como el interés económico de los empresarios siderúrgicos, algo que provocará, desde los años 60, el abandono de la Región Valona en favor de la Región Flamenca:

“Dans les années 1960, toutes les régions industrialisées du continent européen sont frappées par une crise de la sidérurgie sans précédent. A ce moment, les patrons sidérurgistes belges vont préférer abandonner l'outil en Wallonie et créer de nouveaux outils modernes de production en Flandre à proximité de la mer. C'est à

198 VANHEERSWYNGELS, Alinda: “Les politiques de l'emploi en Belgique”, Dossier du CRISP, octobre de 2001, n.º 53.

199 Los aportes de este autor se transforman en uno de los pocos aspectos en los que existe acuerdo entre los diferentes investigadores en el análisis de esta temática, dado que, como he señalado en anteriores ocasiones, una de las características propias de la responsabilidad social es la ambigüedad y el desacuerdo en muchos de los aspectos que la constituyen como tema de investigación, lo que implica que este concepto se encuentre en constante evolución y debate. Bowen, Howard: Social responsibilities of the businessman, Ediciones Harper, New York, 1953.

200 Salió de la empresa y pidió la intervención del Estado.

ce moment que s'amorce un processus d'inversion des dynamiques de développement en Wallonie et en Flandre " (BAYENET, B., CAPRON, H. ET LIÉGEOIS 2007: 349)

En consecuencia, dicha racionalidad respondería a una opción estratégica para crear industrias más modernas o innovadoras en la región de Flandes, anunciando con esto un proceso de trastorno en la dinámica de desarrollo nacional, puesto que este abandono del sector privado valón para QUÉVIT (2010: 32) será el inicio de las disparidades regionales y de sus políticas de inversión pública, como analizaremos, posteriormente, al explicar la problemática flamenca.

c. Realidad particular belga: los holdings privados y la estrategia de la Sociedad General de Bélgica

El actor patronal o empresarial en Bélgica asumía la forma particular de *holdings*, definidos como sociedades financieras con participaciones variadas en bancos, industrias, comercio, etc., que epresentan en Bélgica la forma habitual de las principales sociedades financieras.

“Le (ou la) holding réunit un large éventail de participations dans diverses sociétés de banque, d'industrie, de commerce, de financement, d'assurances, etc. ; il fait le service financier de ces sociétés (augmentations de capital, lancements 'emprunts obligataires...)' (Bouvier [1963])²⁰¹.



Esto podía ayudar a explicar la primacía de una lógica financiera sobre una lógica industrial, como ya hemos mencionado anteriormente y que encontramos en el ex comisario Davignon, cuando se refiere a la frustración y al abandono de los accionistas principales de Cockeril-Sambre:

201 Jean Bouvier: “Spectrographie des groupes financiers belges”, en *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. Año 1963, vol. 18, n.º 6, pp. 1191-1202.

"El Estado ha tomado el tema para salvarlo porque antiguamente, del lado de la Société générale de Belgique (grupo Suez, accionista principal de CS), no se quisieron hacer los aportes de capital necesarios dadas las pérdidas que había en esta época. El accionista frustrado no quiso continuar con la capitalización. Entonces, dado el empleo contenido por la siderurgia en esta época (no sé las cifras, pero cerca de 100000 personas en Bélgica) (...) " (Davignon).

Una primera manifestación concierne al papel creciente del capital considerado inmaterial, que representa actualmente la mayor parte de la capitalización financiera. Este capital escapa también a cualquier medida objetiva en términos de «costes históricos» (y, por tanto, en términos de tiempo de trabajo necesario para su producción).

Esto significa que la medida del capital y el fundamento de su poder sobre la sociedad dependen cada vez menos del trabajo pasado y del saber incorporado en el capital constante, y hoy se fundan principalmente en una convención social que encuentra su meollo principal en el poder de las finanzas.²⁰²

En síntesis, desde el punto de vista de los gerentes el abandono de las inversiones, en primer lugar, así como la deslocalización de la producción, en segundo lugar, es una solución legítima y a veces inevitable que las empresas pueden poner en ejecución para asegurar su competitividad y su crecimiento, puesto que las ventajas de la externalización extraterritorial ayudan a que las empresas se deslocalicen.

"Porque no se ganaba más, porque se perdía dinero a brazos llenos. En esta época el precio del acero no era bueno. Era la crisis económica. Entonces, los financieros, banqueros, etc., partieron y el Estado se volvió accionista de CS, se transformó en el propietario" (SMAL Louis).

Por consiguiente, los actores patronales tienden a interesarse más por las condiciones susceptibles para incentivar estos procesos, a diferencia de los sindicatos más concentrados en los potenciales efectos negativos de la deslocalización y en los intereses que ellos representan.

"Hay que decir que en esta época la siderúrgica liegeoise estaba dirigida por los privados, que en esta época hicieron la elección de invertir en el norte del país. En Sidmar, con nuevas herramientas más modernas que en Liège, estrujaron como un limón

202

Marazzi, Christian: Il comunismo del capitale. Finanziarizzazione, biopolitiche del lavoro e crisi globale; Ombre Corte, Verona, 2010.

la siderúrgica hasta la última gota y luego se desprendieron diciendo que no había nada que hacer en Liège, y en los hechos era normal, porque no habían realizado las innovaciones siderurgias" (POTIER).

Dicha situación de abandono de las responsabilidades empresariales es constatable en todo el espectro del sector privado, desde los pequeños empresarios hasta los responsables de grupos financieros como la Société Générale, a diferencia de la vocación pública del actor público estatal, como se refleja en el discurso del ex ministro y presidente de la Región Valona:

"Nosotros ayudamos a esta sociedad a recuperarse para poder [crecer]. La ayudamos para enderezarse y lograr hacer lo que los privados no lograron hacer; es decir, las fusiones necesarias para integrar estas sociedades ahora que paradójicamente los privados no habían podido hacerlo" (Collignon).

Durante décadas, la visión con más preponderancia era la que sostenía que la única responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños, y que solo debía rendirles cuentas a ellos. Dicha lógica fue legitimada de forma dogmática por Milton Friedman (1962), cuyos postulados fueron la base de la ideología neoliberal de dominación del mercado o neoliberalismo económico.²⁰³

En esencia, para Milton Friedman la libertad económica es un requisito para la libertad política, ya que la combinación del poder político y económico en las mismas manos es una combinación segura para llegar a la tiranía: *"Hasta aquí la mano invisible de Adam Smith ha sido suficientemente poderosa para vencer los efectos desvirtuadores de la -así mismo- mano invisible de la esfera política"*²⁰⁴ (FRIEDMAN, 1979: 47).

203 Nota de la autora: invitamos a los lectores si desean profundizar el análisis sobre la evolución propia del capitalismo, referirse notablemente en *El nuevo espíritu del capitalismo*, de Luc Boltanski y Eve Chiapello (2002) Donde Propone una interpretación del movimiento que va de los años que siguieron a los acontecimientos de mayo de 1968, durante los cuales la crítica del capitalismo se expresó con fuerza, pasando por la década de 1980, donde, con el silencio de la crítica, las formas de organización sobre las que reposaba el funcionamiento del capitalismo se modificaron profundamente, hasta la vacilante búsqueda de nuevas bases críticas en la segunda mitad de la década de 1990 (Introducción)

204 Friedman, Milton y Rose: Free to choose (Libertad para elegir), Orbis, 1983, 1979.

2 ACTOR: LOS REPRESENTANTES SINDICALES

a. Protección del empleo frente a los nuevos paradigmas productivos

Como hemos establecido en el análisis de las relaciones sociales, y corroborándolo con lo señalado por LOMBA (2000: 15), respecto a que *Les investissements ne sont pas vécus comme un risque mais comme un gain systématique pour l'emploi*²⁰⁵, podemos explicar cómo la decisión de los dirigentes sindicales y del poder público estará vinculada al valor del bienestar social de la Región Valona; bienestar que requeriría el poder salvaguardar los puestos de trabajo en un sector industrial en dificultad.

Como explica un dirigente sindical regional entrevistado, en esta situación el Estado debió hacerse cargo del problema y encontrar soluciones para mantener los niveles de empleo necesarios, con lo cual se aseguraría la perennidad del sistema de protección social. “No, no solo por el empleo; era un problema social importante. Había que salvar miles de empleos. El Estado asumió la responsabilidad” (SMAL, Louis).

Es una lógica que podríamos insertar en el marco de las racionalidades materializadas en las orientaciones y contenidos de la política laboral de la posguerra hasta la crisis de los años setenta, cuando predomina la concepción keynesiana. Ella priorizaba el objetivo del pleno empleo, alcanzado, a pesar de las debilidades del mercado, a través de la gestión macroeconómica del Estado.

Es así como dicha racionalidad se arraiga entonces en los valores centrales de la sociedad salarial, en la que el empleo a tiempo completo y a duración indeterminada, junto a las protecciones legales y buenas remuneraciones, se convirtió en el dispositivo clave de distribución del ingreso y conformó la base de la dimensión social de la ciudadanía.

En esta sentido, Castel (1998) afirmaba que la sociedad salarial no implicó solamente una sociedad donde la mayoría de los trabajadores eran asalariados, sino una sociedad de pleno empleo, crecientemente homogénea, donde el trabajo asalariado brindaba estatus,

205 «Las inversiones no son sentidas como un riesgo, sino como una ganancia sistemática por el empleo».

dignidad, protección y donde apareció un nuevo tipo de seguridad, ligada al trabajo y ya no solo a la propiedad.

Pero, como hemos tratado de mostrar a lo largo de nuestro análisis, frente a la crisis de un modelo de producción/desarrollo/acumulación del capitalismo (AGUALLÓ [1997]), comienza a cuestionarse el modelo del Estado de Bienestar, un modelo de regulación fordista basado en el trabajo asalariado, estable, masculino, seguro y de por vida. Se comenzó a cuestionar un modelo laboral que ya no garantizaba la integración social de todos los ciudadanos.

b. Visión cualitativa del trabajo siderúrgico (valoración del trabajo y poderío del acero)

Relacionado con el punto anterior, y a partir de una mirada centrada en las representaciones sociales, podemos constatar que, en los discursos de los actores, la importancia no solo se centraba en el pleno empleo, sino también en las características del trabajo realizado, particularmente del trabajo duro o de sacrificio (aspecto incorporado en el imaginario del obrero siderúrgico tradicional).

Como afirma Sfez²⁰⁶, son sobrecódigos, es decir, la manera particular que tienen los actores de interpretar y representar la realidad que perciben y que formulan como respuesta para explicarla. En este caso, el sobrecódigo tendría características estructurales y serían el producto del sistema en que se encuentran.

En este marco, podemos afirmar entonces que el significado del trabajo puede considerarse como una representación social, una realidad socialmente construida y reproducida por los individuos con una cierta autonomía funcional respecto a las normas sociales y culturales propias de cada época y sociedad, y que además se ve influida por los condicionantes históricos que la han ido moldeando y creando (SALANOVA [1993]).

206 Sfez, Lucien: *Crítica de la decisión* (1984), México, FCE. En este libro plantea tres supuestos principales: “Las representaciones surgen de un sistema inconsciente y de un sistema exterior racional y represivo; las representaciones pueden transmitirse a otras; las representaciones pueden apropiarse de otras representaciones”.



“Era toda una cultura de poderío en esas regiones mineras y siderurgias que representaban un verdadero cuestionamiento de la sociedad: cómo podríamos vivir sin esto. Por eso hablamos de un aspecto social y uno cultural” (GANDOIS).

Para tratar de comprender esta representación debemos hacer referencia a los orígenes de la revolución industrial: el siglo XVIII, cuando el trabajo se convirtió en el medio dominante de adquisición de bienes y servicios, a partir del cual el trabajador, considerado como una máquina, era el principal motor del modelo económico predominante en dicha época. Como explica el profesor PEEMANS²⁰⁷ (1992):

*“El modelo industrial constituye el núcleo de la modernización. La industrialización es el vector de la modernización exitosa, ya que la importancia creciente del sector industrial en el producto económico es lo que permite el aumento durable de la productividad del trabajo y del ingreso per cápita, indicador central del desarrollo”*²⁰⁸.

c. Lógica de representación del territorio

En estrecha relación con la lógica anterior, hemos definido la siguiente lógica como de representación territorial, puesto que ambas conformarían lo que entenderemos como el simbolismo de la perpetuidad de la actividad industrial. Así: *“Al territorio se le considera en la acción concreta, geométrica, mensurable, que se modifica en el tiempo sobre la base de continuas superposiciones, de obras y estilos, de significados de necesidad productiva, de resultados de acciones diacrónicas”* (TURRI [2002])²⁰⁹.

207 Peemans, Jean-Philippe: “Revoluciones industriales, modernización y desarrollo”, La realidad presente y el oficio de historiar, Revista Historia crítica, N.º 6, enero-junio de 1992, pp. 15-33, Los Andes, Chile.

208 Singer, H.: “Problems of Industrialization of Underdeveloped Countries” (1954), International Social Science Bulletin, citado por Peemans (1992), p. 17.

209 TURRI, Eugenio, 2002, La conoscenza del territorio, metodologia per un analisi storico-geográfico, Marsilio Editori, Venezia, pp.14.

Los imaginarios territoriales serán entendidos, entonces, como “la imagen de los territorios vividos que [...] remiten a memorias, tradiciones, usos y costumbres [...] y que se extienden sobre el espacio, extendiendo áreas comunes a más de un modo de vida, de tal suerte que éstos se encuentran/desencuentran con costumbres variadas”²¹⁰ (THER, 2008: 68).

Es así como la dinámica del territorio no solo tendrá su correlato con las transformaciones físicas o morfológicas, sino también con sus formas de percibirlo y apreciarlo. Por ello, creemos que detrás de este imaginario territorial nos enfrentamos a comunas obreras que nacieron y se desarrollaron en torno a las industrias y que comparten una cierta lógica ligada a sus orígenes.

La intervención en los paisajes tiene objetivos sociales y económicos, principalmente, y debe tener en cuenta los valores simbólicos que proyecta a cada comunidad y que los lugareños o ciudadanos perciben en él y lo incorporan a su imaginario colectivo.

Concretamente, esta representación social de la siderurgia²¹¹ se materializa desde su conformación urbana, ya que la ciudad ha crecido en torno a estos grandes edificios, generando una manera de aprehender lo social, a través de sus historias singulares y a partir de construcciones simbólicas, a los cuales invocan en su interpretación del mundo.

Lo anterior lo podemos encontrar en los escritos del periodista CARROZZO²¹² (2004), quien describe las instalaciones de Cockerill en *Cité du fer*:

210 THER, F. “Prácticas cotidianas e imaginarios en sociedades litorales. Chungará”, Revista de Antropología, v. 40, n. 1, pp. 67-80, 2008.

211 Vista de la ciudad de Seraing y la integración de la industria (altos hornos) en el paisaje urbano.

212 Carrozzo, S.: « Comment se meurent les géants, Seraing repense son avenir sans les hauts-fourneaux », Le monde diplomatique, enero de 2004.



“(...) la vida se crea en torno a un monstruo que respira regular y permanentemente (...) una masa oscura que domina el espacio, partiendo por enormes tubos que pasan a flor de piel sobre los techos, alrededor de las casas como tentáculos. La industria se derrite en el hábitat y viceversa: el resultado de siglos de entrecruzamientos caóticos entre la ciudad y la industria (...)”.

También lo encontramos en un discurso del anterior alcalde de una comuna, cuna de la industria siderúrgica belga: “Seraing a tellement été marqué au fer rouge par l’histoire que son image demeure négative. Dans l’espoir des gens, elle reste une ville enfumée malgré les reflux de l’industrie sidérurgique et les efforts de réhabilitation urbaine entreprise ces dernières années²¹³ ». (MATHOT, alcalde de Seraing, fallecido en ejercicio de su mandato en 2005).

El patrimonio industrial es entonces un vestigio, un objeto de la memoria colectiva. Las trazas o huellas del patrimonio de la industrialización en el territorio se convirtieron en nuevos bienes culturales y en medios aplicados para afrontar un desarrollo sostenible a escala local y regional.

Es así como los bienes se insertaron en el paisaje regional. Por ello, necesitamos interpretar la problemática siderúrgica valona en su contexto territorial, en especial cuando la industria es una consecuencia directa del uso que la sociedad hace del medio natural.

d. El valor de la solidaridad dentro de la acción sindical (afectos)

Uno de los primeros compromisos afectivos que se desprenden de la historia del movimiento sindical es la vivencia de la solidaridad en los planos personal, familiar y en lo

213

Op. cit., p. 4.

propiamente político de la vida colectiva. De esta forma, la solidaridad equivaldría a la conjunción de esfuerzos humanos que concurren a un fin político, social, económico, religioso, industrial y jurídico propiamente dicho. Se trata de la unión o adhesión de personas para conseguir un fin legítimo en cualquiera de los órdenes indicados.

Es así como desde una perspectiva sociológica, y en sentido general, la solidaridad equivale a la unión, cohesión, asociación, hermandad o fraternidad, en la que todos los individuos están adheridos o unidos para un fin lícito determinado. Es el bien común en los aspectos sociales, políticos, culturales, asistenciales u otros.

En resumen, la racionalidad sindical es el resultado de la convicción de que solo aunando esfuerzos los trabajadores pueden mejorar su situación, puesto que los derechos sindicales se obtuvieron gracias a la lucha económica y política basada en la consideración del sacrificio individual a corto plazo por razón del beneficio colectivo a largo plazo.

3 ACTOR ESTATAL (REPRESENTANTES)

a. Interés político: clientelismo del partido regional mayoritario

Otra de las racionalidades que podrían explicar la decisión de mantener la industria siderúrgica regional, a pesar de estar en presencia de un contexto desfavorable, respondería a intereses de tipo político, dada la importancia pública de la problemática siderúrgica en Valonia.

“Esto explica por qué duró tanto, sobre todo cuando los privados entregan las responsabilidades al Estado, este se transforma en un problema político. Los políticos son extremadamente sensibles a los aspectos sociales y culturales normalmente, y por eso no se atrevían a tocar eso” (GANDOIS).

A esto también se sumarían las medidas clientelistas, y en ocasiones populistas, de la mayoría en el Gobierno. Entenderemos por clientelismo político la forma específica de

interacción política, basada en el establecimiento de relaciones de dominación, en la cual se reúnen dos componentes invariables: por un lado, un intercambio de bienes y servicios por votos y/o apoyo político y, por otro lado, una cierta dimensión subjetiva, entendida como el conjunto de creencias, presunciones, estilos, habilidades, repertorios y hábitos.

Como ejemplifica LOMBA al mostrar el cambio en la estrategia sindical, cuando no siguen representadas sus orientaciones políticas partidarias en el gobierno de turno: “ *Les organisations syndicales socialistes de Cockerill Sambre adoptent un rôle plus contestataire lorsque le parti dont ils sont une émanation quitte le gouvernement* ” (LOMBA, 2000: 14).

Apoyándonos en este concepto, en la revisión de la literatura especializada y, en particular, en el análisis de las relaciones sociales entre el Estado belga y los sindicatos, podríamos afirmar que la racionalidad de interés que motivo la decisión de nacionalizar la industria, sería coherente con las herramientas públicas disponibles en la clase política para asegurar la paz social y el clientelismo electoral.

Afirmaremos que respondió a un interés de tipo político clientelista, ya que esta decisión fue una respuesta esperada hacia un electorado, principalmente socialista, que defendía el mantenimiento de la actividad industrial.

A pesar de las consecuencias a nivel federal, como explica LOMBA, esta fue una de las razones que explica la salida del partido socialista de la coalición de gobierno: « Le retrait du parti socialiste du gouvernement en 1981 est largement motivé par la réserve syndicale sur le dossier sidérurgique et la réaction des partis et de la presse flamande opposés au financement de ce secteur en Wallonie ” (LOMBA, 2000: 15).

Sin embargo, se insiste en esta nacionalización como la manera de contrarrestar los riesgos ligados a la lógica empresarial de esta época, puesto que: “ (...) *la empresa privada actúa a su riesgo y fortuna. Una mala gestión lleva a la desaparición de la empresa y a la pérdida del patrimonio del empresario. La empresa pública, por su propia naturaleza, está exenta de este riesgo, pues tiene siempre al Estado como aval o garante* ” (VILLAR, Palasí, 1994: 162).

b. Conflictos regionalistas y desconfianza de los agentes de decisión flamencos

Podemos afirmar que, dentro de las racionalidades de arraigo a las identidades, generadoras de conflictos comunitarios y en particular la desconfianza de los decidores flamencos, obedecería a una lógica de desagravio porque, innegablemente, los primeros años de modernización industrial favorecieron principalmente a la Región Valona.

Será solo a finales del siglo pasado cuando la Región Flamenca, principalmente agrícola, opta por un modelo de desarrollo orientado a las altas tecnologías y al impulso de la economía de servicios:



« L 'Etat belge a été créé dans le contexte de l 'émergence du capitalisme industriel. Il en est un produit, voire même un prototype. Son évolution économique jusqu 'en 1970 est profondément marquée par la croissance puis le déclin de cette phase du capitalisme dont l 'impact a marqué différemment la Wallonie et la Flandre. Depuis l 'origine de la Belgique, Flandre et Wallonie n 'ont pas connu la même évolution du capitalisme industriel » (QUEVIT : 2010²¹⁴).

Desde la perspectiva de un ciudadano francés, quien ejerció la responsabilidad de conducir la reestructuración, este problema es el gran “problema belga”, cuyo efecto más concreto fue la ruptura de la continuidad del plan industrial valón: “Debemos darnos cuenta de su importancia, porque todos los días las primeras páginas de diarios [cita dos o tres]... estaba el tema de CS y la siderurgia..., casi un año y medio, todos los días. Era un tema de política general de cohesión de la Bélgica comunitaria” (Gandois).

Más adelante, continúa señalando que:

“No hay que olvidarse [de] que, si CS fue un asunto tan importante, tan pasional, fue también un conflicto, que se llamó

214 Quévit, M.: Flandre-Wallonie, Quelle solidarité ? De la création de l 'Etat belge à l 'Europe des Régions, Edition Couleur livres, Charleroi, 2010.

en Bélgica un conflicto político comunitario. En el norte, los flamencos que no quisieron pagar más para hacer funcionar una empresa obsoleta en una Valonia que no es seria, ese era el problema (...) uno de los factores de quiebre de Bélgica" (GANDOIS).

Esta situación es descrita también por Béatrice SMAL, quien explica que las dificultades para lograr los acuerdos necesarios con la Región Flamenca se remontan a la época del cierre de las minas de carbón:

"Compensación flamenca que también recibió un balón de oxígeno para tener un poco más de tiempo (...) se necesita siempre de equilibrio federal..., problema belga" (SMAL, Béatrice).

En este marco aparecen claramente los problemas comunitarios relacionados con una tradicional desconfianza entre las dos regiones, especialmente en lo relativo, por un lado, a los cuestionamientos sobre el financiamiento de Cockerill Sambre, como hemos señalado anteriormente, y, por otro lado, al traspaso de inversiones compensatorias a la región:

a. Los cuestionamientos a la financiación de Cockerill Sambre serán puestos en evidencia por los diferentes actores entrevistados. Entre ellos podemos citar, en primer lugar, al dirigente del sindicato socialista (FGTB) y, en segundo lugar, al ex director general de la empresa. Finalmente, también vemos la mirada de una jefatura industrial:

1. "Un franco belga (FB) para la siderurgia valona, un FB a Sidmar o para Flandes (...) Financiamos con los derechos de sucesión" (LUCHET).

2. "El ministro Desnate215(...) dice: 'Si no hay un franco flamenco más para el acero valón, no habrá más un franco valón para el carbón flamenco'" (DELAUNOIS).

3. "Entre 1976-1982 perdíamos mil millones mensuales. Era una anarquía total. Esto duró dos años. El déficit financiero era terrible y los flamencos dijeron: 'Plus un franc pour les Wallons'"²¹⁶ (DELVEAUX).

215 Desde 1992 a 1995, jefe adjunto del gabinete del ministro federal de la Política Científica y de las Instituciones culturales bi-comunitarias.

216 Ni un solo franco para los vallones.

b. Las compensaciones financieras hacia la región del norte belga eran, para la ex directora estratégica, injustificados en ciertos casos, sobre todo con respecto al financiamiento de actividades sin perspectivas de futuro en Flandes:

“Estamos en la época de un Estado federal, donde no pudimos contar con el acuerdo de los flamencos. Pero los flamencos también tenían necesidades de ayudas, con ciertas minas de carbón sin perspectivas, degradados y sin esperanzas, a diferencia de la siderúrgica, que tenía aún posibilidades (...) Compensación flamenca que también recibió un balón de oxígeno para tener un poco más de tiempo..., se necesita siempre de equilibrio federal (...) problema belga” (B. SMAL).

Finalmente, el ex ministro de Estado, Gérard Deprez²¹⁷, es quien explicará en términos enérgicos, oponiéndose a las posiciones radicales flamencas (como clara muestra del sentimiento de la época): *“El pueblo valón no es un pueblo mendigo, no nos pueden hacer elegir entre un confederalismo de la dignidad y un federalismo de 'mendigos'”*.

A MODO DE SINTESIS

La decisión de estatizar la industria siderúrgica Cockerill Sambre podría ser explicada por las siguientes razones:

1. La presencia de una correlación directa entre la producción del acero, la concepción de desarrollo y poderío económico;
2. El predominio de una lógica empresarial, de aumento de beneficios en detrimento de sus responsabilidades sociales relativas al territorio donde se desarrollan las actividades, lo que explica el abandono del actor privado de un sector en dificultad;
3. Abandono del sector privado de la actividad siderúrgica que también se explica por la preeminencia de una lógica financiera sobre una lógica industrial de los *holdings* belgas.

217

Entrevista preparatoria sin guión previo de temas en sus oficinas del Parlamento Europeo,.

4. Frente a los nuevos paradigmas productivos, los sindicatos optan por una estrategia defensiva de protección del empleo, donde el valor de la solidaridad en la acción sindical será el motor de estas movilizaciones de resistencia. Más aún, dada la valoración particular sobre el tipo de trabajo presente en la industria siderúrgica, es decir, vinculado al modelo industrial de desarrollo y la representación de poderío como productor de acero;

5. Vinculado con la razón anterior, podemos explicar que la decisión de nacionalizar la empresa respondería a la apreciación de esta industria a nivel regional por ser parte integrante de sus imaginarios territoriales, dadas las conformaciones urbanas de los sitios industriales en las que las fábricas siderúrgicas han sido fundadoras de su historia y de su patrimonio cultural;

6. Finalmente, y en particular desde los representantes de los poderes públicos, podemos explicar que parte de las razones de esta decisión sería el poder responder a las demandas de un sindicalismo altamente representativo e influyente y de un electorado mayoritariamente socialista en Valonia.

Anexos del capítulo

LÍNEA CRONOLÓGICA Y ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS DEL PERIODO ANALIZADO

Contexto Político	Contexto económico y tecnológico ²¹⁸	Contexto social ²¹⁹	Contexto siderúrgico europeo y belga
<u>1960</u>: Paro por la Ley Única: Primeras reivindicaciones con contenido político por parte de los trabajadores. <u>1961</u>: Creación del Movimiento Popular Valón (MPW) por un mayor federalismo y reformas estructurales. <u>1968-1971</u>: Tercer mandato como Primer Ministro Belga, Gastón Eyskens, CVP. <u>1970</u>: Primera reforma del Estado. Tres comunidades culturalmente autónomas son reconocidas. En preparación la creación de tres regiones. <u>1973-74</u>: Primer ministro del pacto BSP-PSB Edmond Leburton <u>1974</u>: Primera reunión del Comité interministerial valón en Namur. <u>1974-78</u>: Primer ministro CVP Leo Tindemans. <u>1976</u>: <i>Rassemblement walon</i> con una convocatoria de mas de 1200 militantes en Namur. <u>1978-79</u>: Primer ministro por segunda vez. Paul Vanden Boeynants, PSC.	<u>1968</u>: La inversión extranjera genera un 70% de nuevos empleos en Flandes, contra un 20% en Valonia <u>1969</u>: Puesta en marcha de la primera red computación universitaria en USA <u>1971</u>: Estados Unidos suspende la convertibilidad del dólar en oro. <u>1973</u>: Primera crisis petrolera. <u>1976</u>: Con la creación de la firma Apple, se inicia la comercialización de micro computadores. <u>1979-1980</u>: Segundo choque petrolero	<u>1968</u>: Manifestaciones estudiantiles y paros nacionales en Francia con impacto en Bélgica. <u>1971</u>: fin de la discriminación entre trabajadores europeos y no europeos y elegibilidad de todos sin importar nacionalidad <u>1975</u>: Por decreto real se hace obligatoria la convención colectiva n° 17, instaurando el sistema de pre-pensiones. <u>1976</u>: instauración del sistema de jubilación anticipada. Pasando de 74.809 en 1980 a 163.151 en 1990. <u>1976-1986</u>: Fracaso de acuerdos de programación social. <u>1978</u>: Ley del 20 julio instaura la semana	<u>1955 y 1967</u>: constitución de las grandes empresas valonas. <u>1960 y 1962</u>: nacen las dos principales empresas siderúrgicas en Flandes: la sociedad Allegheny-Longdoz (ALZ) en Genk, y Sidmar, en Zesalte. <u>1966</u>: Primera Conferencia Nacional de la siderurgia, marcando la constitución de un primer órgano de concertación nacional: la CCPS. <u>1968-1975</u>: Constitución de dos polos siderúrgicos valones. <u>1970</u>: creación dr Cockerill S.A. <u>1971</u>: Cockerill SA compra el 91% de la empresa flamenca de Genk (AlZ). <u>1973</u>: Albert Frere crea el <i>triángulo de Charleroi</i>. <u>1974-1975</u>: la crisis del acero. <u>1975</u>: Cockerill cede su parte de las acciones de Sidmar (21,9%), a la sociedad luxemburguesa, Arbed. <u>1977-78</u>: encuentros tripartitos: Organización de la Conferencia del 5 de marzo 1977y de una mesa redonda del 20 de mayo 1978. <u>1977-1981</u> Política comunitaria entre 1977-

²¹⁸ Reginald Savage.: Economie belge 1953-2000 – Ruptures et mutations Prensas universitarias de Louvain.

²¹⁹ CARHOP. Questions d'histoire sociale. Ed Carhop asbl (Belgique) / Bruselas 2005

<u>1979</u>: Creación del partido de extrema derecha <i>Vlaams Blok</i> <u>1979-1981</u> Primer ministro Wilfried Martens CVP <u>1979 – 1992</u> Coaliciones sucesivas conducidas por el Primer Ministro Wilfried Martens. <u>1980 Segunda reforma del Estado</u>: extensión de competencias a las comunidades y creación de dos Regiones, Valona y Flamenca; dotadas de un Consejo y de un Parlamento. <u>1981</u> Problemas comunitarios: “ni un franco flamenco más para la siderurgia Valona” y los socialistas valones lanzan un ultimátum el 15 de septiembre de 1981, amenazando con boicotear el Gobierno de Marco Eyskens del cual forman parte.	 Política de fortalecimiento del Franco Belga contra la inflación <u>1981--89</u>, los países de la OCDE realizaron inversiones directas en el exterior por 753.000 millones de US, frente a sólo 302.000 para el período 1971-80.	de 40 horas de trabajo. <u>1981</u> Legislación sobre el trabajo de medio tiempo o jornada parcial.	198. Cuotas DAVIGNON, limitación de capacidades de producción y modernización de sus instalaciones <u>1981</u> Estudio Nipón Steel motiva la fusión de las cuencas de Charleroi y Liège. Para el nuevo Cockerill-Sambre, el plan japonés, prevé la reducción del 20% de la capacidad de producción del grupo y la supresión de 5000 empleos. Más de 20 miles millones deben invertirse. La fusión oficial tiene lugar el 26 de junio de 1981 y marca la estatificación de la empresa con la participación masiva de capital público.
---	--	---	--



CAPÍTULO 4

De la reestructuración a la reprivatización (USINOR) y sus principales consecuencias hasta 2003.

Presentación del capítulo

El objetivo principal de este capítulo es elucidar las razones de la decisión de (re)privatizar la empresa pública Cockerill Sambre en 1998. Por lo tanto, este momento analítico abarcará el periodo comprendido entre 1981-1998, es decir, desde la Estatificación de la empresa y los procesos de reestructuración asociados hasta su re-privatización, como resultado de una asociación estratégica con el grupo francés, USINOR.

En estos 17 años observamos cómo, progresivamente, el Estado belga pierde todo su control como accionista sobre el devenir de esta empresa valona, pasando de un 81,4 % de capital público, en 1981²²⁰, a un 25% mínimo de bloqueo con USINOR, para quedar solo con un 4% en el nuevo grupo industrial ARCELOR (2001).

Consecuentemente, si bien la decisión estudiada será su privatización en 1998, creemos que es necesario distinguir tres submomentos durante nuestro análisis en este periodo el primero de ellos, relativo a los procesos de reestructuración o Plan GANDOIS; el segundo, en el período de negociaciones hacia una alianza internacional o privatización con la compra de USINOR; y, finalmente, las principales consecuencias luego de algunos esclarecimientos sobre las consecuencias de la creación de ARCELOR como resultado de la fusión de tres grupos europeos.

Éste último momento difiere de los anteriores, dado que dicha decisión fue adoptada unilateralmente, esto es, realizada por grupos de empresarios privados entre sí y sin una negociación tripartita previa como en las medidas implementadas anteriormente. Por el contrario observaremos a partir de este momento, como la Precisamente, desde la creación de ARCELOR, concertación social entre el Estado y los sindicatos se debatirá por mantener su influencia en las decisiones del devenir siderúrgico valón, frente a los sucesivos procesos de concentración industrial, como el perpetrado con el grupo siderúrgico indo-británico de propiedad de Laksmi Mittal a fines del mes de enero de 2006 (unas consecuencias que mencionaremos en nuestras conclusiones).

220

Capron, M.: op. cit., 2003.

En síntesis y aplicando la misma pauta analítica que en el capítulo 3, buscando comprender las lógicas de los actores señalando algunas de las consecuencias principales hasta 2003., cuando se anuncia por primera vez, el cierre definitivo de la siderúrgica integral en Liège.

I. LAS LIMITANTES DEL CONTEXTO

En general, las últimas décadas del siglo XX se han caracterizado por estar inmersas en un conjunto de transformaciones estructurales tanto en lo económico como en lo político. En palabras de Castells (1999), “es un periodo de mutaciones en las relaciones de producción y en las relaciones de poder, las cuales modificaron la forma de organización, las condiciones de trabajo y, como consecuencia de ello, las relaciones de experiencia”.

A continuación, desde este marco analítico y, tras haber resituado los hechos históricos más relevantes en una línea cronológica categorizada dentro de cuatro dimensiones del entorno (*víd.* anexo del capítulo), hemos visualizado las siguientes limitantes impuestas directa o indirectamente a los agentes de decisión en el contexto general del periodo: Estas son: la Liberalización y globalización financiera, las políticas multilaterales, sumadas a una importante transformación institucional belga

1 LIBERALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN FINANCIERA DE LA ECONOMÍA

En general, podemos afirmar que los procesos de liberalización económica impulsados en los años 90 facilitan la entrada en los diversos mercados y sectores existentes en la economía-mundo. Como consecuencia de dicha globalización, se generará una presión competitiva que reducirá los costes empresariales y provocará una gran revolución socio-organizacional en los procesos productivos de los países industrializados. Con respecto al

escenario siderúrgico mundial, ha sido resumido por el investigador Cruz Soto (2003: 24221) en torno a tres momentos particulares: la reestructuración económica de los países después de la Segunda Guerra Mundial; las transformaciones tecnológicas que derivaron en una serie de cambios en los patrones organizativos y productivos; y, finalmente, el incremento de los intercambios comerciales como consecuencia del modelo de desarrollo económico en el mundo, particularmente en los países de Occidente.

Con el objeto de poder explicar cómo esta limitante del contexto influyó en gran medida en las decisiones de este periodo, seguidamente mostraremos algunas de las implicaciones de lo que se ha conceptualizado como liberalización y globalización de la economía, presente en los países industrializados. Desde donde se despliega una nueva estructura competitiva entre las instituciones financieras.

“Esta nueva forma de competir está determinada principalmente por la liberalización de las actividades bancarias y no bancarias (combinación de una menor participación bancaria en la intermediación financiera clásica, a la vez de una mayor participación de los bancos en los mercados de capital a través de la banca de inversión), además de un proceso de concentración de mercado, tanto nacional como internacional, mediante fusiones y adquisiciones que responden básicamente a las presiones de competencia en costos, tecnología, nuevos procesos y nuevas formas de manejar el riesgo” (Ruiz Morán, 2002: 1).²²²

Para comprender esta dimensión, señalaremos algunas de las condiciones del contexto que potenciaron o facilitaron su realización:

Fin de la guerra fría y apertura comercial

En el ámbito internacional, es un periodo de grandes transformaciones en el escenario político, en especial por la caída del muro de Berlín en 1989 y, un año más tarde, el

221 Cruz Soto, C.: “El cambio mundial de la siderurgia. Enfoques de comportamiento económico, tecnológico y comercial en las últimas décadas del siglo XX”, Contaduría y Administración, n.º 209, abril-junio 2003, pp. 23-45, Universidad Nacional Autónoma de México.

222 Ruiz Morán, A. : El nuevo modelo de Banca Comercial derivado del proceso de desregulación, el caso particular de Banorte, S.A. Tesis de grado presentada el 29 de abril de 2002 en la Facultad de Economía, UNAM, México.

establecimiento del sistema presidencial en la URSS, a lo que se suman el desarrollo paralelo de los movimientos nacionalistas y la declaración de independencia de los países bálticos. Estos hechos marcarán el fin de las tensiones geopolíticas posteriores a la Segunda Guerra Mundial que habían cambiado toda la estructura del equilibrio de poder con el paso de un poder multipolar a uno bipolar y con la alianza con potencias imperiales.²²³

Este nuevo escenario mundial facilitará el desarrollo, durante la década de los 90, de una progresiva liberalización del comercio internacional²²⁴ –con la reducción de los costes aduaneros y fiscales–, y el abaratamiento de los costes de transporte y comunicación²²⁵, dando así, entre otros, un gran impulso a los fenómenos de las deslocalizaciones y externalizaciones hacia diferentes regiones, basándose en las ventajas comparativas que pudieran ofrecer.

Competitividad extraterritorial

El concepto de competitividad presenta dos dimensiones: en primer lugar, la competencia nacional e internacional con la que las economías se representan como un todo, y, en segundo lugar, también entre sus sectores, proyectándose una especialización en la producción de bienes y servicios orientados por las necesidades y posibilidades adquisitivas de los mercados.

Esta competitividad de sitios de producción que anunciamos en el punto precedente (y, en particular, dentro del sector siderúrgico) se explica por los procesos de intensificación de la competencia entre los productores del acero, que, en síntesis, según Capron (2003: 93) serían el resultado de la conjunción de una serie de elementos: la crisis asiática, latinoamericana y

223 Periodo conocido como «Guerra Fría», la cual, a grandes rasgos, alteró profundamente el tejido social, económico y político del conjunto de países que forman la sociedad internacional.

224 «Por consiguiente, la liberalización de los mercados vendría acompañada de: una desregulación financiera, de la innovación financiera para ser cada vez más rápidos, flexibles y seguros, de la innovación tecnológica (que fundamente y ejecute el instrumento tecnológico por medio del cual los servicios de información sean congruentes con los servicios financieros) y, finalmente, la búsqueda de nuevas oportunidades para invertir (expandir el mercado mediante la participación accionarial en intermediarios financieros nacionales e internacionales)” (Ruiz Morán, op. cit.).

225 Entre principios de los 80 y mediados de los 90, las tarifas de transporte marítimo disminuyeron casi en un 70%, y se experimentó un gran crecimiento de los servicios aéreos.

rusa; la llegada masiva de productos externos a la Unión Europea y las exigencias crecientes de la calidad por parte de la clientela siderúrgica (principalmente de la industria automovilística).

Política de externalización y deslocalización de la producción

En esta misma lógica de competitividad se establecerán inversiones en el extranjero basadas en la explotación de las condiciones específicas en el país de acogida, creando sitios de producción en regiones o adquiriendo compañías existentes para abrir nuevos mercados, a los que no pueden servir efectivamente desde sus emplazamientos. La consultora internacional, Kearney A. T.²²⁶, muestra en la siguiente tabla los principales factores a tener en cuenta a la hora de emitir un servicio a otro país. A cada uno de ellos le da un peso específico -entre paréntesis- en la toma de decisión.

<i>Categoría</i>	<i>Características</i>	<i>Indicadores</i>
Costes (40 %)	- Costes laborales. - Costes de infraestructura. - Impuestos y costes de regulación.	Salarios, costes medios de infraestructura, instalaciones y material, telecomunicaciones, viajes, impuestos, tasas, aduanas, cambio de moneda, etc.
Entorno (30 %)	- Riesgos socioeconómicos. - Infraestructura del país. - Compatibilidad cultural. - Proximidad geográfica. - Seguridad de la propiedad intelectual.	Situación económica, política y social, apoyos y corruptibilidad del gobierno, infraestructuras e inversiones relevantes, distancias entre país emisor y receptor, burocracia, telecomunicaciones, transportes, etc.
Recursos humanos (30 %)	- Tamaño del mercado laboral. - Grado de educación. - Experiencia. - Barreras idiomáticas. - Políticas de RRHH.	Calificación y nivel educacional, nivel de retención de los empleados, dominio de idiomas, desgaste de los trabajadores, fuerza laboral, disponibilidad del personal, experiencia de los trabajadores, carácter, etc.

Fuente: Population and Social Conditions Statistics in focus. Eurostat, septiembre de 2004.

226

A. T. Kearney. "A.T. Kearney's, Offshore Location Attractiveness Index. Making Offshore Decisions". 2004.

Efectivamente, la disminución de costes no sería la única consideración. Aunque desempeñe un papel importante, se deben tomar en consideración las cuestiones jurídicas generales, la investigación y el desarrollo o la disponibilidad de conocimientos técnicos, la inexistencia de restricciones y de legislación.

En líneas generales, las corrientes de inversión entre países y regiones serán un indicador preciso de las tendencias de la producción a largo plazo, porque las inversiones transfronterizas reflejarán expectativas en cuanto al crecimiento de los mercados y la competitividad de los lugares de producción.

Sintéticamente, estas políticas de externalización y deslocalización se inscriben dentro de los cuatro factores que Lobera y Llistar (2005)²²⁷ distinguen al caracterizar la liberalización del comercio en los años 90: (1) reducciones arancelarias entre 1980 y 1998;²²⁸ (2) reducciones fiscales para atraer la inversión extranjera;²²⁹ (3) expansión de Internet, que permite una comunicación barata y en tiempo real entre los centros productivos del Sur y las oficinas matrices en el Norte; (4) coordinación de las entregas entre productores y minoristas a escala internacional y transporte más barato.

2. POLÍTICAS MULTILATERALES, COMUNITARIAS Y ACUERDOS MEDIOAMBIENTALES

Relacionado con los puntos anteriores y producto de esta política de integración y liberalización de mercados, este periodo estará marcado por un acrecentamiento de los acuerdos multilaterales entre diferentes países y regiones del mundo.

227 Lobera Pep y Llistar David, Delocalizaciones: Ganar más, pagando menos, Observatorio de la Deuda en la Globalización (ODG), octubre de 2005: www.observatoriodeuda.org

228 Los productos manufacturados descendieron del 10% al 5% en los países industrializados, y del 25% al 13% en los países en vías de desarrollo, rebajando así el coste comercial de los artículos importados.

229 Las maquilas en zonas francas de los países del Sur proliferan durante los años 90 por el hecho de ofrecer exenciones fiscales y así atraer inversores que fabricarán para exportar.

Concretamente, en Europa podemos constatar, a mediados de los años ochenta, la conclusión de las negociaciones para extender la Comunidad Económica Europea hacia Portugal y España, lo cual coincide con el inicio del debate para la adopción del Mercado Único Europeo y del Tratado de Maastricht. Asimismo, durante este período, en los países de la UE observamos un proceso de convergencia que tenía por finalidad conducir en enero de 1999 al euro como moneda única, lo que implicaba el acatamiento de los criterios fijados en el Tratado de la Unión Europea acordado por todos los Gobiernos, en 1991, en Maastricht.

“(…) Estos criterios -sobre tipos de cambio, déficit público, deuda pública, tasas de interés e índice de inflación aseguran la aplicación del ajuste. En relación a las privatizaciones, el elemento clave reside especialmente en los requisitos de déficit y deuda (topes respectivos de 3% y 60% respecto al PIB). La búsqueda de estos objetivos se traduce de forma predominante en fuertes recortes de los gastos públicos (básicamente en los relativos a la protección social) y en la liquidación de la propiedad pública en muchas empresas y sectores ” (VERGÉS ,2010)²³⁰.

Políticas de reestructuración forzada de la Unión Europa

Entre las contribuciones al “paradigma europeo” se encuentran las de aquellos que anteponen el papel de la Comisión Europea, que lleva a cabo reformas de mercado dentro de un contexto de cambio económico, político y tecnológico (Sandholtz y Zysman [1989], Sandholtz [1993]), creando agencias reguladoras independientes y promulgando nuevas normas legales que limiten o erradiquen los monopolios públicos.

Por otro lado, los años 90 marcan el estancamiento del crecimiento del consumo en los países más desarrollados, lo cual fue compensado por el incremento de la demanda de los países emergentes de Asia y el Este europeo, fundamentalmente por China. Dada la magnitud de China, el ritmo sostenido del aumento de la demanda es cada vez más determinante en la evolución de la demanda mundial de acero. Esta situación va provocando, en consecuencia, programas de control y vigilancia para evitar duplicados en las herramientas de producción y el respeto a las políticas antimonopolistas impuestas por la Comunidad Europea. Todo esto va

230 Vergés, J. : Privatización de Empresas Públicas y Liberalización, © 1 versión, abril de 2010. Departament d’Economia de l’Empresa, Universidad Autònoma de Barcelona.

acompañado de la disminución progresiva, pero cada vez más clara, de la injerencia del Estado en materias industriales.

Es en este marco donde se establece la declaración del "estado de crisis" a principios de los 80 por parte de la Comisión Europea, lo cual, como hemos detallado en el capítulo histórico, permitió una reducción ordenada de las capacidades de producción en la siderurgia mediante una Comisión específica para el Acero y el Carbón, y fijó límites a las importaciones a través de "arreglos" con terceros países que limitaban sus ventas en el mercado comunitario a su cuota de mercado tradicional (artículo 58, CECA)

« Après avoir tenté de gérer la crise par des engagements volontaires unilatéraux des entreprises quant aux volumes d'acier proposés sur le marché et à des prix minimaux («plan Simonet») ou par la fixation de prix d'orientation et de prix minimaux («plan DAVIGNON», accord «Eurofer I»), la Commission a, en 1980, constaté un état de crise manifeste au sens de l'article 58 du traité CECA et imposé des quotas de production obligatoires, notamment pour les poutrelles. Ledit régime communautaire a pris fin le 30 juin 1988 »²³¹.

Plan de privatizaciones

Una de las consecuencias más generalizadas de las políticas de reestructuración de la industria pesada europea fueron las privatizaciones de la industria siderúrgica, la cual, aun a mediados de los 80 y en la mayoría de los países, era un sector estratégico que se mantenía en manos estatales.

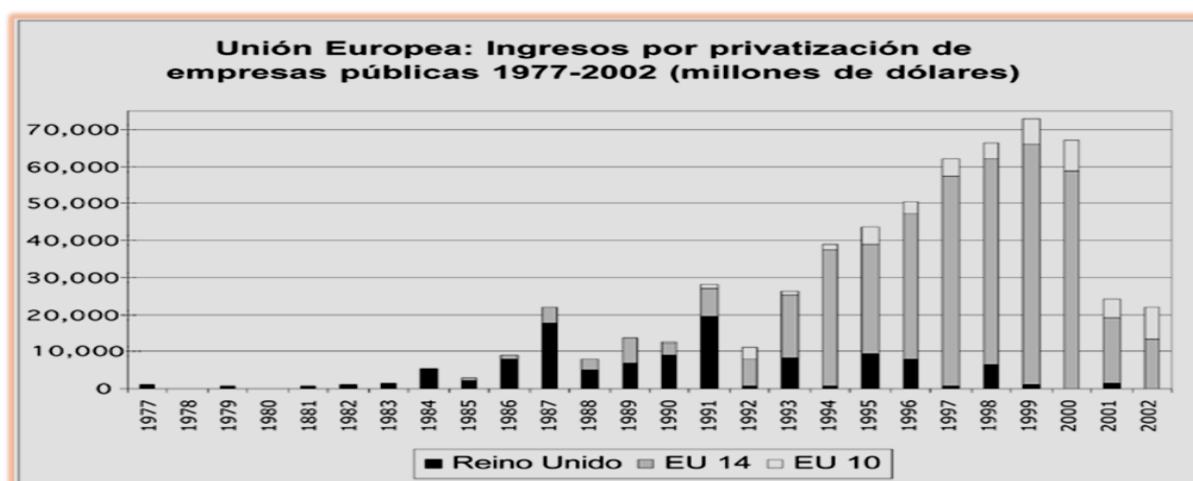
“En general, en caso europeo demuestra que la decisión de privatizar no viene asociada a un partido o ideología política. De hecho, las prioridades de la mayoría de los gobiernos de la UE con las privatizaciones eran pragmáticas, pues tenían como objetivo maximizar los ingresos generados por las ventas de las empresas públicas y mejorar las capacidades corporativas, tecnológicas, financieras y competitivas de las empresas del país, de manera sostenible” (Clifton, Comín y Díaz, 2006: 145).

231 Recueil de jurisprudence, 2003, p. I-10937 (<http://eurex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61999CJ0195:FR:HTML>)

Es así como Judith Clifton, Francisco Comín y Daniel Díaz Fuentes²³² confirman en un artículo donde ponen en evidencia las tendencias comunes en los diferentes programas privatizadores de la Europa comunitaria; tendencias como las secuencias del proceso por países, el ritmo de los recursos financieros generados y los patrones sectoriales de las privatizaciones.

Estos autores explican, a través del siguiente gráfico, cómo, desde mediados de los 90, la mayor parte de los países de la UE emprendió programas ambiciosos de privatizaciones, principalmente a través de ofertas públicas de ventas de acciones de las empresas públicas. De hecho, 1993 marca un hito inconfundible en el lanzamiento de la privatización en la Unión Europea.

Gráfico: Unión Europea: ingresos por privatización de empresas públicas durante 1977-2002 (en millones de dólares)²³³.



Las políticas de privatizaciones, en un sentido amplio²³⁴, abarcarán todas aquellas acciones que tengan como objetivo reducir la intervención del Estado en la economía, y lograr una recuperación en las finanzas públicas, constituyéndose así en una de las condicionantes

232 Clifton, J., Comín, F. y Díaz Fuentes, D.: "La privatización de empresas públicas en la UE: ¿la vía británica o la senda europea?" . Revista de Economía mundial, n.º 15, 2006, pp. 121-153 (ISSN: 1576-0162), Huelva, España.

233 Fuente: elaboración propia en base a Privatization Barometre , año 2005, op. cit.,p. 131.

234 En un sentido estricto, la privatización se circunscribiría al cambio de titularidad o gestión del sector público al privado, lo cual implica la asunción por los particulares de bienes o actividades económicas, anteriormente bajo la titularidad o gestión pública.

más determinantes de las decisiones del periodo (como la significativa venta a USINOR, en 1998).

Estas privatizaciones incluirán no solo una transferencia de bienes públicos al sector privado, sino también la desregulación de determinadas actividades públicas o privadas, al igual que la concesión de la prestación de servicios públicos al ámbito privado:

“En este sentido la privatización y desregulación son conceptos distintos, que implican y refieren acciones y procesos diferentes, ya que la desregulación, por su parte, remite a un conjunto de acciones conducidas con el ánimo de dinamizar la vida económica y que consisten básicamente en la eliminación por parte de las instancias públicas competentes, de restricciones y constricciones que afectan a las decisiones empresariales” (De La Serna, 199: 1235).

En el sector siderúrgico, el plan de privatizaciones estuvo vigente durante una década entera, puesto que, aunque el artículo 58 de la CECA solo entró en vigor desde el cuarto trimestre de 1980 hasta el final del segundo trimestre de 1988, el sistema de "arreglos" con terceros países desapareció durante el mismo período.

A pesar de ello, las subvenciones a la industria del acero permanecerán hasta bien entrada la década de los noventa, ya que en la mayoría de los países no se había completado el proceso de privatización. Como explica el representante de la institucionalidad europea, con respecto a las diferencias significativas en el tipo de negociación frente a los planes de reestructuración impuestos por la Comunidad Económica del Carbón y el Acero:

“La adquisición de acciones de Cockerill Sambre por USINOR fue una operación puramente de mercado. El plan de la CECA es una reestructuración forzada, una vuelta razonable a la oferta y la demanda. Con la eliminación de subsidios, aparte de los que terminaban su periodo..., para llegar a la eliminación de la sobrecapacidad estructural (...) y en ese momento el mercado comenzaba a funcionar (...) y a partir de ese momento los reagrupamientos que se pactaron antes comenzaron a hacerse, influidos por una lógica industrial y no por otras consideraciones” (DAVIGNON).

235 De La Serna, María Nieves : "Privatización y desregulación: Consideraciones sobre algunos aspectos de los procesos de privatización y desregulación de Gran Bretaña, España y Argentina" (1991), Revista Internacional de Ciencias Administrativas, n.º 57, vol. 1, pp. 165-173.

Finalmente, podemos constatar que, a nivel nacional, Bélgica actuó bajo la influencia del “modelo europeo”, el cual tuvo un gran peso en la determinación de la privatización de empresas estratégicas, puesto que las políticas de integración europea tanto en su vertiente positiva como en la negativa (Scharpf [2002]²³⁶), filtraron y dieron forma a las experiencias privatizadoras de esos años.

En síntesis, existe un consenso a la hora de afirmar que la construcción de la Europa comunitaria, ubicada en un contexto global de cambio desde la década de 1970, supuso una fuerza destacada que afectó fuertemente a las reformas políticas, incluidas la desregularización y la privatización de las empresas públicas.

Adhesión a acuerdos medioambientales (protocolo de Kioto)

Aunque solo mencionaremos a grandes rasgos esta limitante del contexto, esta se ha impuesto como una evidencia por haber sido un argumento utilizado por diferentes actores entrevistados para explicar la necesidad de Inversiones de gran envergadura, puesto que el acatamiento del protocolo de Kioto fija normas medioambientales con un impacto particular en la industria siderúrgica, implicando costosas transformaciones y renovaciones de sus herramientas productivas.

Los cálculos lanzados por la patronal europea del coste que va a suponer la reducción de emisiones en el caso de la fabricación de acero mediante oxígeno (Hornos Altos) hablan de un aumento del 25% del coste total de fabricación (Ibáñez Rojo y López Calle²³⁷, 2005: 37).

Las primeras medidas tomadas por la Comisión Europea datan de febrero de 1991, cuando el Consejo Europeo participa en el marco de las negociaciones del cambio climático, adoptadas en Nueva York en mayo de 1992. Más tarde, en abril de 1998, la Comunidad Europea firma el protocolo de Kioto, el cual entra en vigor en diciembre de 2001.

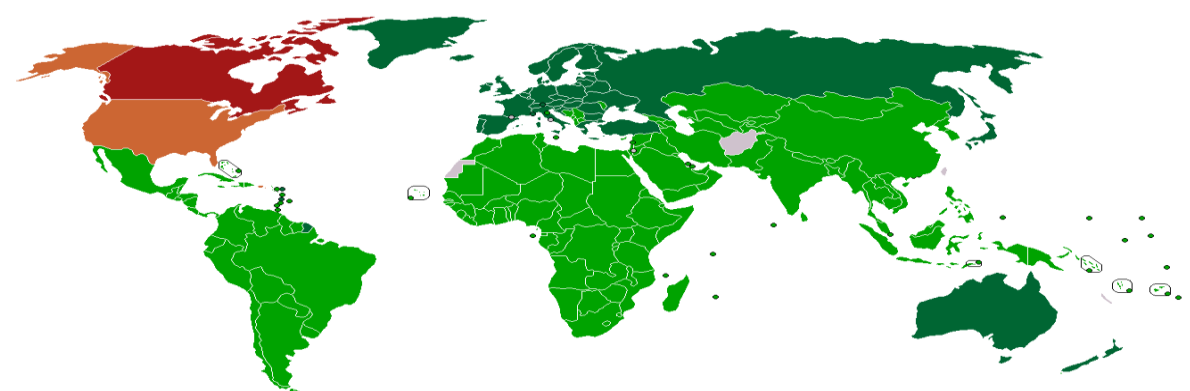
236 Scharpf, F. : “The European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity”, *Journal of Common Market Studies*, 40, 2002.

237 Ibáñez Rojo, R., López Calle, P.: Informe sobre la industria siderúrgica en Europa, Madrid, septiembre de 2005.

“Para reducir las emisiones, la Unión Europea ha elaborado el conocido Emission Trading Scheme, que ha entrado en vigor en enero de 2005. Así, la industria de metales ferrosos de la Comunidad Europea ha recibido una concesión de emisión de 200 millones de dióxido de carbono. Cada país tendrá la capacidad de distribuir sus licencias de emisión, de modo que cada licencia obligue a reducir un 1% cada año sobre el año anterior a cada empresa hasta el 2008. Es decir, el gobierno concederá licencias de emisión a cambio del compromiso de las empresas de reducir esa cantidad ente el 2005 y el 2008, y pondrá sanciones a las empresas que lo superen” (ibídem).

En resumen, dicho protocolo contiene objetivos obligatorios y cuantificados de limitación y reducción de gases de efecto invernadero y a nivel europeo, por lo cual, los Estado miembros se comprometen a reducir sus emisiones de gas en al menos un 5% con respecto al nivel de 1990 en el periodo 2008-2012. Actualmente, ha sido ratificado por 121 países que representan el 44% de las misiones totales. La Unión Europea participa con el 24,2% del total.

Para representar la adhesión de los diferentes países al protocolo de Kyoto, hemos transcrito el siguiente mapa del año 2009 en el que podemos observar los países que han ratificado, entre los cuales casi la mayoría de ellos son países europeos (otros, simplemente, no tienen la intención de hacerlo, como sucede con los Estados Unidos).



■ Anexo I y II los países con objetivos ■ Países en desarrollo sin objetivos ■ Los países que no tomaron ninguna posición o tuvieron una posición desconocida ■ Los países sin intención de ratificar el tratado ■ Los países que se han retirado.

(Fuente: kyoto_Protocol_participation_map_2009.png; fecha 2011-05-20 16:44 (GMT))

3. TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL BELGA

Durante este periodo del Estado belga observamos un desarrollo progresivo hacia un Estado federal. Así, en estos 17 años se han llevado a cabo tres de las cuatro reformas constitucionales de los años 1970, 1980, 1988-89 y 1993.

La nueva distribución de competencias a lo largo de las reformas sucesivas del Estado se ha desarrollado en base a dos ejes principales: el primero está vinculado con el idioma y, de una manera más general, con la cultura. Esta evolución ha dado lugar a la creación de las Comunidades (la Comunidad Flamenca, la Comunidad Francesa y la Comunidad Germanófono); el segundo eje de la reforma del Estado responde a las aspiraciones del norte del país para obtener una mayor autonomía económica, lo cual ha tenido como resultado la creación de tres regiones: la Región Flamenca, la Región de Bruselas-Capital y la Región Valona. Las regiones son entidades con intereses económicos determinados por zonas geográficas específicas. Las regiones son también competentes para establecer relaciones y desarrollar lazos internacionales en esta área.

El Estado federal ha conservado todas las competencias referentes al interés nacional tales como las finanzas, la defensa, la justicia, la política exterior (sin injerencia en los poderes de las Comunidades ni de las regiones en los asuntos que son de su competencia) y la seguridad social.

Reforma institucional belga

En el ámbito nacional, el contexto de la radicalización de los movimientos comunitarios regionalistas sigue presente, con una convocatoria cada vez más importante y reivindicaciones más categóricas en materia de regionalización y en temas como las necesidades de financiamiento de sectores económicos en dificultad, como es el caso de la siderúrgica valona, tal como relata el ex ministro y presidente de la Región Valona, al explicar lo que sucede en el momento de la fusión que crea Cockerill Sambre, en 1981, en donde la propiedad de la empresa pasa al Estado. Este es quien toma el control y se transforma en el principal accionista, al mismo tiempo que pasa de ser un Estado nacional a uno federal (1988).

“Bélgica se convierte progresivamente en un Estado federal, y en 1988 se transfieren los sectores nacionales..., 4 son para Valonia (...) Heredamos las competencias pero también las cargas (...) [Hay] Toda una serie de cosas que Valonia está en una peor situación que Flandes, que necesita muchas inversiones en diferentes empresas” (COLLIGNON).

Después de largos periodos de negociación, se aprueba en 1980 una gran reforma del Estado belga, la cual es seguida de una serie de acuerdos institucionales (como la segunda reforma del Estado), y, finalmente, en 1993, se produce el año de la federalización del país, consagrada en el artículo 1 de la Constitución: “Bélgica es un Estado federal que se compone de comunidades y regiones”.

« Les lois linguistiques qui ont été votées dans les années soixante, les réformes de 1970, 1980, 1988, 1993 ont toutes confirmé ce principe, ne reconnaissant des facilités linguistiques que dans un nombre limité de communes. Le fédéralisme belge a ancré ses communautés dans une délimitation territoriale fixe de quatre entités: la région de langue néerlandaise, la région de langue française, la région de langue allemande, la région bilingue de Bruxelles-Capitale (Destatte, PH [2007]238) ».

En este marco de transformaciones institucionales, una de las principales reformas con una influencia directa en nuestra problemática fue la asignación a las regiones de los sectores económicos en dificultad, que hasta la fecha eran de responsabilidad del Estado federal, y en el caso particular de la industria siderúrgica, esta será financiada con los derechos de sucesión (*“pagamos con nuestros muertos”, SMAL- CSC*).

Nuevo pacto social belga

Finalmente, constatamos otra limitante del contexto con una influencia directa en las decisiones del período, relacionada con la evolución del sistema de protección social que

238 Destatte, Ph. : « Le fédéralisme malade de la Belgique », 21 de noviembre de 2007. L'Institut Destrée : http://www.wallonie-en-ligne.net/Wallonie_evenements/index_Citoyennete.htm

culmina con un nuevo acto social, concretizado en 1999 con la declaración del Gobierno de Verhofstadt por un nuevo pacto social en un Estado social activo.

Desde su introducción en la declaración gubernamental de julio de 1999, el concepto de «Estado social activo» se convierte en una ideología. Sin embargo, podemos situar sus orígenes en la segunda mitad de los años 90, cuando genera una transformación radical de los programas de asistencia social:

« Voilà, Mesdames et Messieurs, l'enjeu de l'État social actif. Ce n'est ni un vœu pieux ni un discours creux, mais une méthode particulièrement concrète et tangible permettant "d'activer" les personnes et ainsi élargir l'assise de la prospérité et du bien-être. Un outil pour rapprocher davantage encore liberté et égalité. Et clairement un modèle qui n'exclut personne, ni ne condamne à une vie aux crochets de la société (VERHOFSTADT G ; « L'État social actif » Conférence au Grand Liège, 23 mayo 2000).

Es así como el Estado del bienestar estará cada vez más erosionado, especialmente frente a las recomendaciones de las organizaciones internacionales, la OCDE y la Unión Europea (cumbre de Lisboa), donde se incluyen la sustitución de la "política de pasivos" del empleo por las "políticas activas".²³⁹

El objetivo declarado de estas reformas es asegurar la disminución sensible de tasas de cesantía, fortaleciendo, por un lado, una inserción más sistemática y voluntarista de los demandantes de empleo sobre el mercado del trabajo, y, por otro lado, garantizando a largo plazo, la perennidad de los logros sociales mediante el nuevo diseño del Estado-providencia de posguerra.

« Une série de raisons furent évoquées par le gouvernement pour moderniser la sécurité sociale. Il y eut d'abord des raisons macro-économiques liées à la basse conjoncture du moment mais aussi au contexte de la création de l'union monétaire qui impliquait le respect de normes d'assainissement des finances publiques dictées par le Traité de Maastricht » (Reman y Pochet²⁴⁰, 2005: 138).

239 En el país, se habla de "la activación de las prestaciones por desempleo". La concesión de las actitudes de algunos de clase media y sensible a la competitividad de las empresas, que de manera imperceptible para el modelo americano "Workfare" (en lugar de "Bienestar"). Es para transformar la asistencia social de instrumentos de capacitación laboral y la educación moral.

240 Reman, P. y Pochet, Ph. : « Transformations du système belge de sécurité sociale », capítulo 3 en L'État social actif, vers un changement de paradigme ? Cassiers (dir.), Presses Interuniversitaires Européennes, Bruselas, 2005.

De acuerdo con dichos autores, las transformaciones se imponían para limpiar las finanzas públicas, permitiendo una reducción del peso de la deuda en la economía nacional y creando un margen presupuestario para el empleo y para enfrentar los efectos del envejecimiento de la población.

« (···) l'esprit des lois de 1989 et de 1996 qui visent l'organisation de nouveaux compromis sur la base de l'assimilation de nouvelles contraintes : exigence de compétitivité accrue dans un monde globalisé, chômage permanent de travailleurs à re-qualifier, budgets publics continuellement serrés » (Cassiers, 2010: 21²⁴¹).

Con estas medidas se van potenciando cada vez más importantes procesos de vulnerabilidad de la mano de obra, en particular en relación a la seguridad laboral y, más tarde, en las adecuaciones cada vez más severas según criterios de productividad, de servicio al cliente y de calidad total (como se expresa en el Plan Horizonte 2000, que veremos más adelante).

II. LAS LÓGICAS DE ACCIÓN DE LOS ACTORES EN RELACIÓN

Como en el capítulo anterior, durante nuestro análisis trataremos de visualizar las lógicas de los actores sociales protagonistas en la relación durante 17 años de la evolución de Cockerill Sambre hasta su privatización en 1998.

Es importante recordar algunos de los procesos más importantes de este periodo, que comprende desde la administración o implementación del plan GANDOIS entre 1987-1997 (con el que el Estado Belga primero, y la Región Valona después, detentan más del 80% de las acciones de Cockerill Sambre), hasta finalizar con el periodo de negociaciones hacia alianzas internacionales que culminan con la convención entre socios y la venta a USINOR a finales de

241

Cassiers, I. y . Denayer, L. : « Concertation sociale et transformations socio-économiques en Belgique, de 1944 à nos jours » en Les relations collectives du travail en Belgique. Arcq E y otros (eds.), 2010 , Bruxelles, CRISP.

1998. En este periodo la Región Valona mantenía todavía un 21% de las acciones de la empresa.

1. LAS RELACIONES ENTRE LAS GERENTES Y EL PODER PÚBLICO

a. Finalidades explícitas e implícitas de los actores

Después de la nacionalización de Cockerill Sambre, los actores evolucionan y la relación se establece de una manera diferente entre el actor estatal (nacional) y el actor delegado del Gobierno en la empresa. Como apuntamos en la descripción realizada por el ex director de producción, al explicar su rol más financiero (finalidad explícita) de representantes políticos con cargos administrativos en la empresa:

“Ellos [los administradores del Estado] eran políticos y tenían solamente administradores que venían de la sociedad SOGEPA, que gestionaban el dinero que teníamos ahorrado para financiar y sostener la siderurgia” (DELVEAUX).

En general, observamos la imposibilidad de los delegados gubernamentales de imponerse como un actor empresarial, puesto que, por un lado, como señala GANDOIS, no tenían una representación nacional ni se favorecían de un peso específico para poder negociar con los demás actores sociales. Asimismo, el autor critica esta jefatura institucional al no tener la suficiente autonomía, oponiéndola a una jefatura gerencial, la cual tendría un poder de acción directa sobre el devenir de la industria:

“En el negocio siderúrgico, la jefatura como institución era nula, no jugaba ningún rol, porque era esencialmente un asunto de industrias nacionalizadas. La jefatura no participó; la federación de empresas belgas nunca participó en ninguna negociación (...) Entonces la jefatura institucional no estaba presente; lo que estaba presente era el accionista, el Estado, que era soberano, con responsabilidad política y accionarial” (GANDOIS).

Por otro lado, hemos observado a través del discurso de los actores, en particular de antiguos gerentes generales, que la finalidad implícita del actor gerente (delegado gubernamental) es el poder ocupar puestos de administración en el seno de la empresa, sin por ello tener una real influencia en las políticas internas, sobre todo desde un rol de representación del accionista principal, el Estado.

En síntesis, tendrían un rol de canalizador de las intervenciones financieras sucesivas del Estado belga, las cuales no lograron reestablecer la rentabilidad de Cockerill, pero sí formalizaron el papel del sector público en la industria, dado el aspecto marcadamente social, e incluso paternalista, de las estrategias productivas y de gestión de personal en las industrias de capital público, como lo señala el administrador general de la sociedad pública de inversión regional (SOGEPa)

"Se encontraron en la necesidad de hacer una gran limpieza, que prefirieron que hiciera otro (...) era una necesidad anterior a la fusión por dos aspectos..., el Estado en esos años se daba cuenta del problema: tenían al frente a GANDOIS, quien en 1984 fue considerado el salvador, y los políticos estaban en un proceso de descalificación pública..., debilidades que los llevan a una mala conducción y abandonan" (FROIDMONT).

En conclusión, podemos afirmar que durante los primeros años de este periodo las finalidades de la relación entre los gerentes (administradores) y el Estado belga siguen siendo, como en los años anteriores, las que tienen que ver con poder recuperar los equilibrios financieros necesarios para reestructurar la industria, disminuyendo el déficit histórico de esta industria.

Este proceso de reestructuración se pone en marcha a través de un plan financiado por el Estado, como explica su antigua directora estratégica en la entrevista al hacer referencia al Plan GANDOIS de acuerdo con los poderes públicos:

"Hicimos un plan de más de 100 páginas que fue sometido al gobierno. Un plan de valorización económica de la nueva configuración de Cockerill, con objetivos de mercado, de partes del mercado, con un esquema de valorización del empleo y del capital fijo. Estamos en la época de un Estado federal" (SMAL, Béatrice).

Este plan, que materializa una finalidad compartida (en palabras de Michel Capron)²⁴², convergerá en la emergencia de una siderúrgica eficiente, lograda entre los años 1987-1989:

« Le redressement financier de CS (un bénéfice de 123,9 millions € en 1988) n'est pas seulement dû à une haute conjoncture, mais également à des hausses de productivité suite aux investissements de modernisation (867,6 millions € entre 1984 et 1988) et à une expansion sur le marché des produits revêtus, comme résultante d'une stratégie menée avec persévérance par J. GANDOIS » (CAPRON, 2003: 13).

Después, el segundo periodo identificado, es decir, en el proceso mismo de la privatización, creemos que una de las finalidades inicialmente implícitas en la relación entre poderes públicos y gerentes sería el poder privatizar Cockerill Sambre, desligándose de un sector históricamente problemático, el cual, además, en un futuro cercano demandaría nuevas y mayores inversiones, dado que, según las argumentaciones de las gerentes del momento, deberían hacer frente a nuevos problemas estructurales para evitar el cierre de las instalaciones:

"(...) El acercamiento a otra empresa podía solucionar el problema estructural de Cockerill. Es por eso por lo que en los años 90 reflexionamos sobre diferentes esquemas de aproximación (...) pensamos un día en el cierre de la línea caliente en Charleroi por los costes difícilmente soportables, y que seríamos incapaces de reinvertir en eso (...) fue Charlier quien particularmente decía que en el año 2000 sería menos sostenible nuestra una industria (demasiado pesada) (...) sin duda, tendríamos que cerrar una línea caliente, y de eso hablábamos a inicios de los 90 (...)" (SMAL, Béatrice).

Como hemos mostrado al describir los problemas estructurales de la industria siderúrgica en general, este es un sector con una evolución cíclica. Por lo tanto, se podía prever que, pasando la coyuntura favorable, esta volvería a generar nuevas e importantes demandas de inversión:

"Entonces la constatación era que, si bien estaba en buena salud, esta no continuaría, y, contrariamente a lo que se hacía antes, debíamos anticiparnos al problema..., y que era mejor estar un una estructura que tenía los medios para solucionarlos" (GANDOIS).

242 Capron, M. : La sidérurgie en Wallonie entre USINOR, Duferco et ARCELOR, Courrier hebdomadaire, números 1786-1787, CRISP Centre de recherche et d'information socio-politiques, Bruselas, 2003.

Dicho diagnóstico sobre la imposibilidad de continuar desarrollando sus actividades sin crear nuevas alianzas estratégicas con otros grupos industriales, es compartido con el poder público, como lo testimonia el jefe de gabinete de la presidencia de la Región Valona de la época, quien corrobora la imposibilidad de poder asumir los gastos necesarios para enfrentar las futuras inversiones tecnológicas.

"Llegué cuando GANDOIS administraba, y se estaba reflexionando sobre el devenir de CS ..., y se analizaba si era el momento para que CS se asociara con un grupo más grande, porque estaba bien, tenían dinero suficiente para hacer las inversiones necesarias, pero para el horizonte, 2005, tendríamos dificultades para mantener la posición y dificultades con las enormes inversiones necesarias para hacer frente a nuevos cambios tecnológicos, especialmente en el sistema de producción en caliente (...) como la refracción del horno en Liège y también en Charleroi, que debemos reemplazar por nuevas tecnologías que no teníamos y que debíamos comprar" (SONVEAUX).

Es este el contexto, y frente a la imposibilidad de continuar desarrollando las actividades de forma independiente (escenario que los entrevistados denominan: *stand allone*), en el que, según el ministro regional de Economía (al momento de realizar la entrevista), se impuso la necesidad de privatizar la industria siderúrgica regional:

"Cuando fue la fusión de USINOR (...) en 1998, con el proceso de privatización que inicia con la búsqueda de asociados cuyo escenario "Stand Alone", no era terrible (...) evaluándose la necesidad de una internacionalización" (KUBLA).

Así, para el poder público, la acción es una consecuencia lógica del contexto y la historia en que se circunscribe. Cockerill Sambre tenía una capacidad de producción muy inferior en relación a otras empresas en el mundo y no tenía los medios para mantener una credibilidad industrial, comercial y financiera suficiente.

"Es así como, con estos dos argumentos, las inversiones necesarias para una renovación tecnológica importante y, por otro lado, la necesidad de inscribirse en un movimiento que, si no se sigue, va a poner a la sociedad en dificultades, nos obliga a reflexionar para poner a CS en un grupo más importante, y es así (...) se consulta a la Región Valona, como accionista principal, sobre si tiene alguna objeción para avanzar en esta posición, y dijeron que no" (SONVEAUX).

En definitiva, la decisión de privatizar la empresa se justificará por las necesidades de realizar importantes inversiones, indispensables para la renovación tecnológica de la empresa y para poder inscribirse en el movimiento mundial de las asociaciones y configuraciones de grupos industriales de mayor envergadura.

Finalmente, se opta por vender ("Bueno, vendieron a buen precio y guardando un porcentaje importante: 25 millares de francos belgas era una propuesta interesante" [GANDOIS]) y no asociarse, a pesar de que ambas alternativas serán barajadas y estudiadas por los actores, puesto que el hecho de vender la empresa pública permitiría, como señala el ministro presidente de la Región Valona de la época, una importante entrada de capitales para la Región Valona: "por qué el dinero que recibíamos fue una bomba de oxígeno para la Región Valona (...) " (COLLIGNON) .

Una decisión que permite entonces financiar parte del déficit histórico del presupuesto regional, lo cual dominará la relación del Estado con sus interlocutores sociales, como relata GANDOIS al referirse a la responsabilidad del sector público en esta venta:

"Porque no tenía un rol de gestor sino de accionista, para saber si vendía. Hay que saber que en el momento de la fusión con USINOR, CS estaba cotizando en la Bolsa a un 25%, y la Región Valona tenía alrededor de un 65% (...) y entonces era un patrimonio importante, y en tanto accionista, debían discutir el precio de compra y las consideraciones sociales y políticas porque era su responsabilidad" (GANDOIS) .

Al final, cuando USINOR decide realizar una alianza internacional europea, las finalidades de la relación entre la patronal y el Estado pierde relevancia, dado que la Región Valona ha perdido el porcentaje que le permitía tener una injerencia real en las decisiones que afectan al futuro de la empresa: "Ellos guardaron un 25% (...) Una participación del 25% de CS, que sigue como filial independiente de USINOR (...) tenía un sentido..., 4% en ARCELOR no tiene ningún sentido" (GANDOIS) .

Esta situación, según el ministro y presidente de la Región Valona, fue **imprevisible** y correspondió a una lógica de concentración industrial:

"Las cosas se pasan bien, y se terminaba en octubre de 1998 e, inmediatamente, yo creo que en los dos años que vivieron el clima estaba muy bueno, y tanto Cockerill como USINOR eran relativamente buenos. Y llega una cosa que no habíamos previsto: con esta locura que quiere que queramos ser siempre los primeros,

y entonces ARBED comienza las negociaciones con USINOR; Arbed, que había sido competencia directa porque tenía la siderúrgica flamenca, nuestro Sidmar y con Acelaria en España" (COLLIGNON).

Por el contrario, para el ex comisario europeo DAVIGNON, a pesar de la sorpresa del actor estatal por la decisión de USINOR, dichas transformaciones **eran previsibles** porque formaban parte del libre juego del mercado, sobre todo si se consideran las inversiones previstas para la supervivencia de Cockerill Sambre; inversiones que forman parte de una situación previsible y que generan problemas de sobreproducción:

"Sí, fueron sorprendentes, pero para mí -y después de mucho tiempo- estaba predeterminado porque se necesitaba hacer nuevas inversiones, y económicamente la situación no es la mejor. Entonces es cuando se deben hacer, pero hay que reflexionar sobre los beneficios de la consolidación porque se crea una situación en que la oferta y la demanda no están visiblemente en armonía..., cuando en el grupo ya hay demasiado acero, no es una sabia decisión, es una inversión imprudente..., porque haciendo esto, en vez de consolidar va a debilitar, que es el error del pasado (...) porque en eso..., si no invertimos, la empresa va a morir. Pero cuando el remedio es peor que la enfermedad (...)" (DAVIGNON).

Esta forma de actuar de los grandes grupos multinacionales es resumida por Guy Dollé, director de ARCELOR y presidente de (Eurofer). Para Dollé, esta forma implica el manejo del precio por parte del productor, evitando especulaciones sobre el consumo:

"En Europa, si bajas el precio no aumentas el consumo real de acero; el comprador acumula stocks para especular. Hemos decidido adaptar la producción al consumo real y que no haya posibilidad de consumo aparente. Por ahora está siendo un éxito. Hemos disminuido el volumen para adaptarnos al consumo real, y los precios suben. La consecuencia es que hay más importaciones" (DOLLÉ, op. cit.).

Lo cual refleja, desde la perspectiva del delegado sindical de CSC, una lógica oligopólica de las multinacionales, las cuales buscan un liderazgo cada vez más importante en el mercado mundial del acero:

"La lógica de esta fusión supera el mercado europeo. Era el sueño de Francis Mer, quien quería lograr una producción que asegurara el primer lugar a nivel mundial (...) Esa lógica de abarcar nuevos mercados sigue todavía presente, ya que se habla de nuevas fusiones, y ahora más, con Japón o el mundo asiático en general" (OLYNYK).

En síntesis, una de las consecuencias de la privatización de la empresa es la mediatización de las finalidades de las relaciones entre los representantes del poder público y del actor patronal a finales del periodo; unas relaciones que estarán dominadas por una lógica de multinacionales. En dicho razonamiento, se percibe que lo importante ha sido tener el control de la competencia y de la correspondencia entre el los compradores y los vendedores.

“Siempre, la relación en la economía [es] entre el poder de compra y venta (...) por comprar el mineral, por ejemplo..., ahora está muy caro porque solo hay dos actores que venden minerales de fierro, cosa que cambiaría si hubiera una solo siderúrgica que demandara (...) es una relación de fuerza entre el que compra y el que vende. Ese es el razonamiento” (SERIN).

Como ya señalamos anteriormente, en este sistema el Estado ha ido perdiendo gradualmente su influencia.

b. Contribuciones limitadas de los actores a la relación

Durante los primeros años de la implementación del Plan GANDOIS, los recursos puestos a disposición por los actores para lograr las finalidades de esta relación provienen principalmente del Estado, puesto que aún deben financiar los diversos planes de reestructuración. Asimismo, conviene mencionar que estas contribuciones se circunscribieron a escala europea, dadas las restricciones de las políticas comunitarias en materias de ayuda de los Estados a las empresas en dificultad, como hemos mostrado en el análisis contextual.²⁴³

Dicha contribución pública, según un dirigente regional de la CSC, respondió más a criterios de tipo político, que a criterios comerciales o industriales, como lo demuestra el caso emblemático de VALFIL, una industria de hilos de fierro financiada completamente por la Región Valona:

“Bueno, él (GANDOIS) fue el encargado de hacer el plan de reestructuración de la siderurgia. En su plan pasamos de cuatro

²⁴³ ‘ Estamos en presencia de una dominación que podríamos denominar “indirecta” por las instituciones públicas supranacionales y en relación a las retribuciones esperadas; es decir, el financiamiento del déficit y la autorización de diferentes ayudas aceptables se harán en base a planes coherentes para financiar los planes de reestructuración.

acerías a dos: una en Liège y otra en Charleroi, donde se debían cerrar una tras otra. Además, teníamos la industria de hilos de fierro, que se llamaba Valfil: era un gran mastodonte que nunca hubiéramos podido poner en marcha, pero que, por razones políticas (particularmente del PS), terminaron construyendo una empresa sin mercado como Valfil, destinada a la quiebra. Se cerró Valfil porque no era rentable y trabajaba a un cuarto de su capacidad (...) » (SMAL, Louis).

Por tanto, son criterios políticos coherentes con la representación social que ha simbolizado esta actividad económica desde los anales de su historia regional, como hemos desarrollado en el capítulo anterior. Podemos ejemplificar este simbolismo en el discurso de Jean Claude Van Cauwenberghe, ministro y presidente de la Región Valona, en el momento de anunciar el cierre de la fase caliente de Liège:

"El hombre político valón siempre debió combatir para impedir la desestructuración de la siderúrgica, porque el acero es un elemento importante de su formación histórica e industrial, como las minas, los vidrios y las construcciones metálicas (...) No nos hicimos nunca a la idea de que todo eso podía ser desmantelado por las fuerzas del mercado y de la economía mundial" ²⁴⁴ (traducción oficiosa, VAN CAUWENBERGHE, 2003:22).

Es esta una situación justificada como una opción histórica de los diferentes actores políticos con el objetivo de evitar el derrumbe de la industria más importante e insustituible a nivel regional (tanto por su volumen de explotación como por su tradición económica):

"La historia muestra cómo los conflictos políticos de los sucesivos gobiernos no han conducido nunca en Valonia a abandonarla (...) hemos contribuido a frenar su caída, verla relanzar (...) porque sabíamos que, aunque pusiéramos el dinero en otros sectores, no podríamos compensar lo que ya existía. Siempre creímos que debíamos mantener en una región como la nuestra la vieja tradición industrial, las industrias de base" (op. cit., p.24).

Dichas contribuciones del Estado, de financiación y delegación de responsabilidades, continuarán durante los primeros 15 años²⁴⁵ de este período en un clima de confianza mutua,

244 Cauwenberghe, JC.: Entrevista al entonces ministro y presidente de la Región Valona, « Les hommes de l'acier » en Les Cahier de Sudpresse. Octubre, 2003.

245 Diferentes entrevistados insisten en que esta confianza se explica por una estrategia destinada a evitar las secuelas políticas de los diferentes planes de restructuración, lo cual se inscribiría en lo que ya hemos analizado como la lógica del clientelismo.

según afirma el director general de la época: "El Estado (...) accionista (...) nos dejó tranquilos (...) Nunca intento cambiar al equipo, nunca se quejó y tuvimos buenas relaciones con el gobierno (...) " (DELAUNOIS).

Sin embargo, como afirma el antiguo gerente de producción, si bien el Estado otorgó su confianza a la administración de GANDOIS, mantenía una cierta vigilancia, consultando los mandos intermedios y participando en los consejos de administración:

"Pero teníamos cuatro años de beneficios y siempre invertíamos lo que queríamos. Ahí el Estado no hacía nada, solo decir 'très bien, Monsieur GANDOIS',²⁴⁶. (...) Realmente tenía carta blanca porque en el consejo de administración había administradores del Estado. Siguiendo ciertas intervenciones (como la decisión Eurogal), donde todos los administradores del Estado (...) quienes se informan con los directores intermediarios para ver si era una buena opción (...) sino las proposiciones de GANDOIS (...) eran buenas" (DELVEAUX, P.).

Estas condiciones de delegación de responsabilidades no conocerán grandes cambios a raíz de las transformaciones institucionales belgas de estos años (*federalización*) y, en particular, con el traspaso de la responsabilidad de la industria siderurgia a la Región Valona, como asegura el presidente de la delegación sindical de Cockerill Sambre:

"La Región Valona, quien desde su rol de actor político se concentra en el trabajo de incidencia, aceptando el nuevo contrato industrial sin cuestionarse el tipo de gerencia" (OLYNYK).

En general, a nivel europeo constatamos en los últimos años del periodo analizado, como hemos relatado en el análisis contextual, el hecho por el que se instala progresivamente una lógica de repliegue del Estado, en especial dentro del marco de políticas de reconversión y modernización industrial, como consecuencia del discurso del ex comisario, Étienne DAVIGNON, para quien este repliegue del Estado o disminución de su injerencia en materias industriales es algo necesario para poder asegurar el respeto a la libre competencia en un mercado sin presiones ni intereses de tipo nacional:

"No, porque los Estados están mal posicionados para ser propietarios de actividades industriales; porque, por definición, ven los intereses nacionales, ahora que el sector se transforma en internacional y además nos encontramos, hoy en día, que el mercado importante no es el mercado belga ni el europeo. Reconocer

esto por parte del Estado es difícil; además, está sometido a muchas más presiones que un empresario privado..., que también tiene presiones, pero de otra naturaleza" (DAVIGNON).

Lo que se procura es realizar un ajuste que favorezca la reestructuración económica y la modernización institucional en miras a reconvertir las economías nacionales y las empresas, incrementando para ello su productividad, gracias a lo cual se puede conseguir una mejor integración respecto de los flujos financieros y el comercio internacional. Estas consideraciones presentan una férrea oposición a la participación del Estado en la economía, pues suponen que es la actividad estatal, principalmente la vinculada con políticas sociales y actividades productivas, la que impide la autorregulación del sistema económico.

Es en este denominado "paradigma europeo"²⁴⁷, donde situaremos nuestro objeto de estudio, concretamente a finales de los noventa, cuando, por la intervención de políticas supranacionales (CECA), se logra imponer políticas de reestructuración y reducción de capacidades de producción en los Estados nacionales, testimoniando así una Europa comunitaria ubicada en un contexto de cambio desde la crisis de los años 70, que debió hacer prueba de una gran determinación frente a las consecuencias de implementación de reformas políticas, incluidas la desregularización y la privatización.

De manera específica, la disciplina fiscal, la reorientación del gasto público y la privatización de activos públicos se establecieron como los ejes fundadores para prosperar en la solución de la crisis de las finanzas del Estado y en la redefinición de las relaciones entre este y la sociedad.

La propuesta de austeridad económica significaba dejar de lado las políticas públicas de intervención económica y someter la estructura de la gestión pública a una reestructuración y adelgazamiento sin precedentes, sobre todo en aquellas áreas en las que la actividad gubernamental estuviera relacionada con las esferas económicas y sociales (Crozier [1992]²⁴⁸).

247 Majone, P. : "From the Positive to the Regulatory State: causes and consequences of Changes in the Mode of Governance" Journal of Public Policy, citado por Clifton: La privatización de empresas públicas en la UE: ¿La vía británica o la senda europea ?, 1997.

248 Crozier, M.: Cómo reformar al Estado, México, FCE, 1992.

c. Formas de dominación o de defensa en la relación entre los gerentes y el Estado

Si nos basamos en el concepto de dominación como el conjunto de capacidades de un sujeto para imponerse al otro, controlando las finalidades y mediatizando la cooperación entre los actores, hemos constatado diferentes formas de dominio en los distintos sub-momentos en análisis, dentro de los cuales se desarrollan las relaciones entre el actor estatal y los gerentes hasta su privatización en 1998.

"Esta evolución de la participación del Estado (que se prolongó durante 20 años), vista desde su relación con los gerentes, queda patente en el discurso del responsable de la estrategia industrial: "Si hablamos de administradores, sobre todo en el momento de la aplicación del plan GANDOIS, el rol del Estado fue determinante, pero, en la medida de su aplicación, el Estado se ocupó mucho menos, porque luego, en la negociación de privatización, era él solo quien podía imponerse (...) era el que aportaba el dinero" (GANDOIS).

Basándonos en lo ya señalado anteriormente, el tipo de relación social que se establece entre estos dos actores durante los primeros años de este período es de delegación casi total de responsabilidades en el binomio GANDOIS- DELAUNOIS. Como argumenta uno de sus protagonistas:

"El Estado participaba pero desde lejos, considerando que tenía confianza en mí, yo tenía algunos representantes en el consejo de administración que se interesaban en lo que pasaba. Pero desde que todo comenzaba a ir mejor, el Estado estaba contento y ya no hubo verdaderas intervenciones del Estado en la gestión" (GANDOIS).

Posteriormente, desde las primeras tentativas de asociación con otros grupos siderúrgicos, observamos el restablecimiento de una relación de dominación por parte de los poderes públicos, en particular cuando objetan posibles candidaturas por consideraciones de tipo comunitario:

"Más que nada accionista (...) Cuando se llamó a los representantes de la Región Valona, se les explicó que estábamos reflexionando sobre seguir solos (...) pero ellos dicen claramente que la decisión es de ellos, y me piden no pensar en SIDMAR para evitar un problema comunitario..., porque no podemos cerrar Liège para fortificar a Amberes" (GANDOIS).

Tal como sostiene su director general, hubo resistencias a acuerdos con Flandes que fueron impidiendo la realización de asociaciones estratégicas en el interior del país:

"Pero este no fue el caso cuando teníamos el proyecto de fusión con SIDMAR (...) claramente Liège..., donde, de inmediato, vieron que probablemente [lo mejor era] dejar el alto horno de SIDMAR para cerrar el de Liège (...) pero lamentablemente las cosas no pasaron como estaban previstas, pero esa es otra historia" (DELAUNOIS).

Estas tensiones, cada vez más palpables desde la perspectiva del jefe de gabinete y responsable de las negociaciones, estaban relacionadas con la posición de poder de decisión durante las negociaciones, es decir, con quién manejaba las zonas de incertidumbre en este proceso:

"En CS teníamos que enfrentar a un dúo GANDOIS y DELAUNOIS que eran todopoderosos, en relación al consejo de administración... que estaba en los bolsillos de GANDOIS y DELAUNOIS... privilegiando contactos directos, a la vez del lado sindical para ver los problemas que podían generarse y anticipar los problemas en la empresa y de otro lado una relación privilegiada con el accionista principal, a la Región." (SONVEAUX).

Estas situaciones conflictivas entre la Región Valona, los accionistas y los gerentes son definidas por un especialista de la historia industrial de la industria siderúrgica valona como problemas de comunicación entre los actores involucrados en los procesos de decisión.

« En décembre 1997, les propositions du management de CS concluent à la nécessité de rechercher un nouveau partenaire majoritaire pour CS. Néanmoins – et suite sans doute aux relations difficiles avec la Région wallonne actionnaire – ces propositions finalisées ne parviennent à la Région wallonne qu'en février 1998 et ne seront complètes (c'est-à-dire englobant l'ensemble du groupe CS) qu'au début mars » (Capron, 2003: 20).

Asimismo, podemos inferir que dichos problemas de coordinación entre los poderes públicos y la gerencia de Cockerill Sambre durante los periodos de negociación generaron un efecto perverso²⁴⁹, en particular sobre los términos financieros del acuerdo. Esto se evidencia

249 En el sentido definido en nuestro marco teórico, es decir, como efectos no esperados por los actores aunque puedan ser esperados por otros que no participan en las acciones que producen el efecto (en nuestro caso, USINOR) logrando imponerse con un precio de compra interesante.

en los testimonios²⁵⁰ del director de Cockerill Sambre y del representante francés de USINOR, respectivamente:

Philippe DELAUNOIS: "En 1998 empezamos un estudio estratégico para ver si podíamos continuar solos o no (...) Ahí se produjo la sorpresa desagradable, porque en ese momento era el señor COLLIGNON el presidente de la Región Valona quien decidió ocuparse personalmente del tema (...) y negociaron mal".

Bernard SERIN: "Algunos dirán que, si la jefatura hubiera estado más asociada al Estado en los aspectos financieros, el Estado habría tenido más dinero".

En conclusión, son en estos procesos de negociación donde observamos un nuevo tipo de dominación (que calificaremos de oportunista) entre los dos actores, principalmente frente al cambio de lógica de acción del poder público, quienes se restablecen en su rol de accionista mayoritario y respondiendo a una lógica de acción oportunista, exigen tomar la conducción del proceso de privatización:

"Las principales negociaciones las hacemos nosotros: el Sr. Mer (que fue ministro de Economía en Francia) y yo mismo (...) y después de meses de negociación, llegamos a un precio que nos pareció justo (...) (COLLIGNON).

¿Y DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN?

En último lugar, una vez privatizada la empresa y absorbida por el grupo francés USINOR, observamos cómo las disposiciones fueron tomadas unilateralmente por la gerencia privada, con lo cual el actor estatal, de manera paulatina, va perdiendo su poder de influencia en el futuro de la empresa.

Por si ello fuera poco, al final del periodo en estudio, cuando USINOR decide fusionarse con un grupo español y otro luxemburgués para crear ARCELOR, serán los patrones privados quienes volverán a dominar la relación con el Estado, como argumenta el administrador francés SERIN:

250 Para mayores antecedentes, recomendamos acudir a las fichas bibliográficas de cada entrevistado desarrolladas en el marco teórico (segundo capítulo del presente texto).

"En ARCELOR, el Estado ya no tenía ninguna influencia o importancia; no era una privatización, era una fusión entre sociedades privadas. Esto cambia todo (...) El Estado, en ese momento, tenía la posibilidad de reducir su participación a Cockerill, o intercambiarla por acciones de ARCELOR. Y esto [último fue lo que] eligió".

Según el ex director general DELAUNOIS, dicha elección estuvo influenciada por ARCELOR, quien propuso estratégicamente una disminución en la proporción de influencia:

"El Estado quedó con un 24-25%, y después, dos o tres años más tarde, USINOR le dice al Estado, después de la operación-ARCELOR (es decir, después de haberse fusionado con Arbed) (...) les dijeron por qué no cambiaban las acciones de Cockerill (...) y en vez de ser el 25% de una filial, podrían tener entre un 4 y un 5% de la casa matriz (...)".

Sin embargo, y a pesar de un poder accionarial muy limitado en el interior del grupo (poco más del 4%), los representantes del poder público intentarán ejercer su influencia en las negociaciones para afrontar los problemas de continuidad de la actividad industrial en Charleroi, en la cual la Región Valona debió participar en la solución del problema de cierres de sus fábricas.

A continuación expondremos los relatos de cada uno de los actores involucrados en una de las consecuencias directas de la creación de ARCELOR, es decir, el cierre de instalaciones de la fase líquida del *Pays noir*. Así, desde el poder público:

"Mer, en París, anuncia que, por el acuerdo, no necesita más la fase caliente de Charleroi, lo que genera manifestaciones, una hecatombe social, etc.; nosotros[lo] intentamos a través de un montaje complejo pero que ha funcionado, y ha permitido crear Dufferco, como también el acuerdo tripartito de USINOR en Charleroi, el cierre de la fase caliente en Clabecq, que era más pequeño (...) pero tenían las buenas dimensiones para disminuir las capacidades de producción en el interior del grupo" (KUBLA).

Y desde la jefatura francesa:

"En USINOR teníamos una dificultad en Charleroi, y buscamos soluciones con el accionista. SOGEPa siguió [siendo] accionista en CS, y es también accionista de Dufferco, que tenía dificultades estructurales (...) y decidimos que era preferible intercambiar el de Charleroi por el de Clabecq, que en definitiva tenía una mejor estructura industrial en Valonia y que libera a USINOR de una ocupación concerniente a Charleroi (...) era positivo para todo el

mundo, y los sindicalistas [lo] comprendieron bien, por lo que hubo solo dos días de paro para poder explicarle a su personal" (SERIN).

Por su parte, desde la jefatura belga se afirmó lo siguiente:

"Ahora, USINOR no aplicó el plan que decidimos juntos (...) USINOR, muy rápidamente (luego de la compra de CS), decidió desprenderse del alto horno de Charleroi, y finalmente son italianos [los] que lo compraron (Dufferco) (...) pero no era parte del plan y por eso yo me fui, porque me di cuenta de que el jefe no haría eso que habíamos convenido hacer, y poco tiempo después decidieron cerrar uno de los dos altos hornos de Liège. Era una mala decisión" (DELAUNOIS).

d. Las retribuciones logradas (o no) en la relación

Tras su nacionalización (1981) y hasta antes del Plan GANDOIS (1983), constatamos distintas formas de retribución entre los poderes públicos y la gerencia (delegados del Gobierno) durante este período; formas que se articularon a través de los instrumentos o maneras de delegación de poderes de decisión en el interior de la empresa, sobre todo frente a las dificultades de los dirigentes y representantes a la hora de tomar decisiones impopulares.

Esta delegación de poder se realiza a través de mandatos a profesionales o agentes políticos de confianza del Gobierno con militancia política y, en muchas ocasiones, asumiendo cargos múltiples y simultáneos. En este contexto, se nombraron hombres políticos poco experimentados para llevar a cabo la gestión de la empresa, y es por ello por lo que se observan fracasos en los diferentes planes industriales de reestructuración, como es el caso de los planes Claes I y II, así como el plan Vandestruck.

Particularmente, en el diseño de este último plan se aprecian una serie de ambigüedades e indecisiones en la ejecución del rol asignado, como es el caso de la gestión de Michel Vandestruck, administrador delegado de Cockerill Sambre desde marzo de 1982 hasta enero de 1983, quien debe presentar un plan de reorganización de la empresa y respetar el equilibrio entre los centros industriales de Liège y Charleroi.

« Vandestruck es representante del sector de negocios de Liège (director de una gran firma de fabricaciones metálicas) y ocupa simultáneamente los puestos de

consejero en la Société Générale de Belgique y de vicepresidente de la Unión Valona de Empresas, ambos con objetivos divergentes ” (LOMBA [2009]²⁵¹).

En conclusión, el actor estatal intentará simultáneamente poder controlar políticamente la gestión de la empresa y mantener la paz social y el electorado socialista, tal y como podemos ver con claridad en el discurso del ex director general cuando explica el nombramiento de políticos de confianza en puestos gerenciales:

“Ellos pagaban, pero antes de que yo llegara y de que el Estado se convirtiera en accionista principal, colocaron a hombres políticos a la cabeza de Cockerill, de Hainaut Sambre, de Fénix Works, de Tubes de la Meuse (...) eran jefes de gabinete que se transformaron en presidentes” (DELAUNOIS).

Esta lógica de clientelismo y de tráfico de influencias es presentada por Cedric Lomba como la incorporación de representantes políticos a las decisiones de inversión.

« (...) d'autres acteurs prennent directement part aux débats et aux négociations sur les investissements bien qu'ils ne soient pas mentionnés dans la procédure. Il s'agit des mandataires politiques locaux (maires et conseillers municipaux), des mandataires régionaux, des présidents de partis, des concurrents « alliés » (Nippon Steel, Hoogovens, Arbed), des concurrents « rivaux » (sidérurgistes français et allemands), des fournisseurs techniques et des directions d'usines et de filiales » (LOMBA: ibídem).

Estos escenarios de influencias indirectas de representantes políticos territoriales, no necesariamente previstas por los procedimientos oficiales, serán el objeto de críticas cruzadas, poniendo así en evidencia que ningún actor, individual o colectivo, está revestido de una legitimidad de intromisión previa que necesariamente corresponda a su estatus, a sus decisiones o a una notoriedad sensible (Crozier y Friedberg, 1977: 131).

Durante el periodo inicial de la Administración de GANDOIS (1987), se observan sistemas de retribución por parte del actor estatal a la gerencia en términos de una mayor

251 Lomba, Cédric : « Gérer l'indétermination des frontières de l'entreprise », Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques (en ligne), 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 04 mai 2013 : URL : <http://ccrh.revues.org/1662> ; DOI : 10.4000/ccrh.1662

autonomía de gestión en las decisiones industriales y, como contrapartida (Liberté de gestion et moins subventions de l'État [FROIDMONT ²⁵²]), los gerentes se comprometían a realizar una disminución significativa de las demandas financieras al Estado:

"Es lo que reclama GANDOIS, aunque antes había solicitado un gran financiamiento para el empleo (...) tuvo mucha suerte porque 1989 fue un gran año para la industria siderúrgica, con muchas ganancias y algunos errores de diversificación (55 millones de FB) (...) Nadie pide explicaciones (ni el Estado) (...) todo el mundo lo aceptaba porque nadie quería tomar la responsabilidad (...) GANDOIS se ofrece y todo el mundo está contento" (FROIDMONT).

La independencia en la gestión, por una parte, y el fin de la financiación pública, por otra, fueron posibles gracias a la situación financiera favorable de la empresa a mediados de los noventa. Así es como lo explica el ex jefe de gabinete del ministerio de la presidencia de la Región Valona:

"Sí, porque el Estado jugó un rol de accionista [más] en relación a un grupo que en relación a los otros..., que no estaban en dificultad. Cockerill Sambre (CS) estaba en una situación correcta, y en este periodo de cuatro años, con situaciones de baja y de alza, CS nunca estuvo en dificultades., y por esto el accionista de CS nunca fue solicitado para realizar inversiones en esta época (...) pero había una relación de accionista que tenía una cierta historia (...) " (SONVEAUX).

Dentro de las lógicas que justifican la acción, podemos constatar la apreciación positiva de los logros del plan GANDOIS. Un plan que hace una revalorización económica de la nueva configuración empresarial (C+S) con objetivos de mercado, con un esquema de racionalización del empleo consensuado entre los interlocutores sociales y la rentabilización del capital fijo de la empresa, todo ello en cumplimiento de las exigencias de reestructuración industrial de la Comisión Europea.

Sin embargo, esta lógica de retribución evoluciona en el segundo momento del periodo (que hemos denominado "de negociación"), cuando los poderes públicos buscan retomar la conducción de los procesos, generando con ello conflictos en la colaboración entre estos dos actores.

252 Se ocupa de la gestión y demanda, menos de las subvenciones al Estado.

Todo lo cual, según el ex jefe del gabinete de Collignon, estaría marcado por un voluntarismo del administrador delegado del Gobierno a raíz de la gran autonomía en su gestión (de hecho, tomaban decisiones sin consulta previa y no había cuestionamientos de sus accionistas mayoritarios [el Estado, en este caso]):

“Hubo decisiones que GANDOIS le presentaba a COLLIGNON antes de presentarlas como propuesta al consejo de administración (...) Cuando yo participé en esas reuniones y discusiones, estaba sorprendido y planteé una serie de cuestionamientos a las decisiones que habían sido tomadas sin consulta previa, pidiéndole algunas explicaciones. Algo que no fue bien recibido por los señores GANDOIS y DELAUNOIS, quienes no estaban acostumbrados en absoluto a que les cuestionaran sus decisiones, y quienes no debían justificar sus decisiones (...)” (SONVEAUX).

Empero, a pesar de las diferencias descritas con anterioridad, las relaciones entre el poder público y los gerentes mantienen una lógica de cooperación en las decisiones, de restauración primero y de privatización posteriormente.

Dicha situación de cooperación cambiará radicalmente en los últimos años estudiados, en los que se generarán escenarios de relaciones sociales muy diferentes, puesto que, como hemos evidenciado con anterioridad, el actor estatal buscará defenderse de las dominaciones del actor patronal, el cual, desde una lógica multinacional, toma decisiones unilateralmente sin respetar los acuerdos como socio estratégico.

« Parmi les principes directeurs de cette convention, il est à noter qu'USINOR et la SWS²⁵³ affirment vouloir mettre en œuvre le plan stratégique (c'est-à-dire les propositions industriels de USINOR) « en vue d'assurer le développement à long terme du Groupe CS en tant que groupe sidérurgique intégrée, (art. 8.1.), en intégrant les engagements d'investissements qui seront précisés lors de l'examen du plan stratégique » (Capron 2003 : 23) ».

Concretamente, observamos estos cambios para hacer frente a las nuevas disposiciones de la nueva configuración industrial: ARCELOR, en particular dentro del marco de las negociaciones tripartitas, donde distinguimos drásticas acciones de defensa contra las medidas anunciadas por esta nueva multinacional del acero y las acciones jurídicas iniciadas

253

Société Wallonne pour la sidérurgie.

por la SOGEPA (Sociedad de Gestión de las Participaciones de la Región Valona) en contra de USINOR, signatario de los acuerdos de socio estratégico en el momento de la privatización.

Cabe destacar para finalizar que, en el momento de realizar la entrevista (22 de marzo de 2004), el ministro regional de Economía entre 1999 y 2004, se expresa positivamente sobre los resultados de las negociaciones por el futuro de la industria regional, puesto que, a pesar de las tensiones evidentes en el proceso, los resultados finales son valorados como un logro en términos de asegurar el futuro de la actividad económica, seguida de un plan social que acompañe o compense la pérdida de empleos anunciados:

“Con esos contactos, y luego de las manifestaciones sindicales, pedimos a ARCELOR hacer una contrapropuesta. Se arma así un plan sobre el futuro de ARCELOR en Valonia, que prevé no hacer despidos en la región liègoise. Todo se hace por jubilaciones y transferencias de una actividad a otra. Se posponen las fechas de cierre a 2005, por una parte, y a 2009, por otra, y USINOR se compromete a construir una industria de acero inoxidable en Charleroi. Se compromete en la búsqueda de una solución para 2700 empleos, como mecanismo de compensación por el cierre de las instalaciones ” (KUBLA) .

2. LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y LOS SINDICATOS

Al analizar las relaciones entre las gerentes y los sindicatos, trataremos de evidenciar la diferencia esencial entre la relación construida durante casi veinte años con los gerentes, del denominado dúo GANDOIS-DELAUNOIS, y las consecuencias principales en las relaciones luego de la privatización, ya que, como trataremos de ilustrar, se instala una tensión permanente, con negociaciones cada vez más difíciles sobre su porvenir industrial.

a. Finalidades explícitas e implícitas de los actores

Nos interesa aclarar que, al referirnos a los gerentes de este periodo, aludimos a los administradores delegados del Estado hasta la privatización del grupo en 1998, puesto que,

cómo hemos señalado en el capítulo anterior, los empresarios valones del acero abandonarán progresivamente su relación con los sindicatos; una relación que había sido construida desde los inicios de la Revolución Industrial y había constituido el pilar de la concertación social de la siderurgia.

« Avec l'imbrication croissante des politiques économiques et sociales et l'accroissement de l'intervention de l'Etat, l'acteur patronal va s'éloigner du système de concertation sociale pour privilégier d'autres politiques de développement » (FRANCQ-LELOUP, 1999: 138).

Dichos procesos impondrán al actor sindical una reestructuración de sus estrategias de movilización y negociación empresarial, en particular a raíz de los cambios de interlocutor en el seno de la industria. Todo ello implica un periodo de transformaciones en cuestiones tácticas.

Asimismo, esta desidia del actor privado repercutirá en las posibilidades para poder encontrar algún representante del actor patronal que quisiera hacerse cargo de la conducción de Cockerill Sambre y que lograra instaurar un plan de reestructuración con el cual poder hacer frente a los problemas de la industria siderúrgica valona. Estas dificultades son descritas por el Primer Ministro belga, Wilfred Martens (a la cabeza de una coalición socialcristiana y liberal entre 1979 y 1992), como sigue:

“Heureusement au début de l'année 1982, apparut l'homme providentiel : Michel Vandestruck, le PDG de la FN, le président de l'Union wallonne des entreprises. Il voulait bien s'occuper provisoirement de l'affaire mais nous devons chercher un nouvel administrateur délégué... Mais aucun industriel wallon ne désirait prendre les choses en main. Le « sauveur » viendrait donc de l'étranger ” (MARTENS, 2006: 98²⁵⁴).

Ahora bien, teniendo en consideración lo anunciado anteriormente, podemos afirmar que, por regla general, durante gran parte del periodo de administración de GANDOIS-DELAUNOIS las finalidades fueron compartidas entre los actores y se materializaron en su colaboración en los procesos de reestructuración.

No obstante, esta relación tuvo que ser consolidada voluntariamente en el tiempo por una política de concertación social y de comunicación; una política que, según el director general

254 Refiriéndose a la designación del francés Jean Gandois como administrador delegado de Cockerill-sambre, en Martens Wilfried: Mémoires pour mon pays, Ediciones Racines, Bruselas, 2006.

de CS, tenía por objetivo conseguir la credibilidad y el compromiso de las delegaciones sindicales, a pesar de las drásticas medidas sociales implementadas.

“Nosotros trabajamos mucho con las organizaciones sindicales, y hay que reconocer que el clima mejoró sensiblemente de los dos lados, ya que trabajamos mucho con los sindicatos, con los trabajadores... y porque el plan fue un logro (...) y por esto ganamos en credibilidad, y finalmente los trabajadores tuvieron confianza en lo que hacíamos... lo que no quita que siempre existieran algunos paros a nivel local, pero no hubo más conflictos mayores; por el contrario, tenía personalmente relaciones con los sindicalistas de Liège y Charleroi... para explicarle lo que hacíamos (...) explicarles cuál era la situación y cuáles eran las inversiones (...)” (DELAUNOIS).

En palabras de GANDOIS, fue un trabajo de acercamiento programado y necesario para hacer frente al reconocido carácter frontal de las organizaciones sindicales:

“Hay que ser claros: el obrero de Liège es muy buen trabajador, muy competente, sobre todo para cosas muy sofisticadas, de mecánica fina..., con especialidad en varios dominios (...) pero el problema en Liège es su oposición frontal y la organización de los sindicatos, porque yo pasé mucho tiempo tratando de manejar los conflictos y negociar con ellos antes de hacer paros (...) Esa mala reputación proviene de la época en que hacían paros por todo (...) Pero en materias de competencias profesionales nadie discute en absoluto...” (GANDOIS).

En síntesis, producto de este trabajo con las organizaciones sociales, se logró que las medidas fueran aceptadas y compartidas en un clima social favorable a la aplicación de las importantes reformas de este período, tal y como lo demuestra el testimonio del antiguo gerente de la producción en el que describe las relaciones positivas con los dirigentes sindicales de esta época:

“Entre los años 1985-1995, era extremadamente motivador vivir en CS, porque es una industria difícil, que sufrió, que tiene una historia cargada (...) donde “ le climat social a été exagérément considère comment mauvese ²⁵⁵ ” (...) Hasta las sindicalistas lo decían, pero teníamos un clima social que solo mejoró en esos años con las relaciones con Potier, Smal (...) Olynyck, después de Robert Gillon (...) muerto demasiado temprano. Las relaciones fueron más humanas, no eran relaciones de combate” (DELVEAUX)

255 El clima social fue considerado como negativo de manera exagerada, en español.

Ciertamente, esta lógica de cooperación obedeció al consenso general entre los sindicatos y las gerentes, sobre la necesidad de hacer una alianza estratégica para asegurar la sobrevivencia de la empresa:

“Hubo en todo el periodo-GANDOIS un denominador común entre los gerentes, jefes y sindicatos, a pesar de las dificultades (...) Il faut faire que l’entreprise vive²⁵⁶. Hay cosas que hacer..., sacrificios y también inversiones (...) GANDOIS, que era un gruñón, decía que todos tenían razón, pero que se tenían que hacer las cosas para en el futuro ser competitivos (...) necesitábamos poner en marcha las estructuras de una industria que fuera mundialmente muy competitiva (...) ese era el desafío” (DELVEAUX).

Además, dicha relación de cooperación se trabó gracias a la participación cada vez más activa de las estructuras sindicales territoriales en las negociaciones, ya que, según la ex gerente de la estrategia, tenían una visión exterior y menos comprometida. En este discurso, se hace una alusión particular al dirigente regional de la CSC, quien, como mencionaremos al analizar la dominación ejercida en la relación, romperá el pacto sindical para ir en concordancia con las políticas reestructuradoras de la gerencia y la Comisión Europea.

“El sindicato toma decisiones con diferencias entre los sindicalistas regionales y los de la base (...) no son controlables... sin diálogo con la base dirigente..., reticentes al cambio de mentalidad..., ideológicos y comprometidos” (SMAL, Béatrice).

Pese a las diferencias ideológicas entre organizaciones sindicales y en cuanto al nivel de representación (ya sea territorial o de delegación en la empresa), remarcamos igualmente en el discurso del representante del sindicato socialista una aceptación de las reformas impuestas para reestructurar Cockerill-Sambre (finalidad compartida),

“Sí, entonces Jean GANDOIS hizo lo que pudo con las herramientas que le habían dado, y no se puede decir que no fuera un logro, porque la siderúrgica que perdía mil millones mensuales en una época (...) entonces Jean GANDOIS hizo una buena cosa (...) e igualmente en Cockerill con todas las dificultades que tenía hasta 2000 o finales de 1998”. (POTIER)

En su discurso confirmamos una credibilidad particular en el tipo de medidas implementadas por el administrador delegado, Jean GANDOIS, tras el tipo de acercamiento que los sindicalistas valoraban y las formas de comunicación utilizadas:

“Era alguien que tenía una visión mundial de la siderurgia, que hablaba al trabajador y a toda su familia en general (...) era alguien abordable y que tenía la particularidad de explicar las cosas complicadas de una manera muy simple..., no es con eso [con lo] que podemos hacer andar las herramientas, naturalmente, pero había una buena relación entre Jean GANDOIS, las organizaciones sindicales y la región en lo que concierne a la siderurgia” (POTIER).

Finalmente, es interesante remarcar cómo, después de su privatización, y en particular durante los años de gerencia de USINOR (1999-2002), se mantiene una cierta continuidad en esta dinámica de fortalecimiento constante de la contribución sindical a los objetivos empresariales, puesto que estas son consideradas necesarias para asegurar el logro de la estrategia industrial. Dicha estrategia implicará su fortalecimiento permanente, sobre todo frente a los nuevos planes de restricción de personal impuestos por la dirección, como es el caso del Plan Delta, impuesto por Bernard SERIN.

“Todo el periodo H2000²⁵⁷, que duró dos años, supuso problemas (...) porque lancé el programa Delta, H2000 no era suficiente para la competitividad de Liège..., era todavía necesario hacer una segunda operación para tener la competitividad de las empresas francesas de USINOR. Entonces, de nuevo se desestabilizó..., con ancianos que se jubilan, jóvenes que se incorporaron..., me enfrenté a paros por el cierre del proceso en caliente (...) todo esto lo resiente el cliente (...)” (SERIN).

Es a partir de esta segunda operación señalada por el director SERIN (conocida con el nombre de *Plan Delta*), y en particular desde la creación de ARCELOR, cuando la relación social entre los sindicatos y la dirección se hace especialmente defensiva, sobre todo en reacción a unas lógicas financieras y multinacionales que dificultarán cada vez más las negociaciones para atenuar el impacto social causado por la reducción de puestos de trabajo. Además, ha habido todo un proceso de modificaciones de las actividades y de redefiniciones de la organización con objeto de enfrentar el alejamiento territorial o la desaparición del lugar de decisión.

257 H2000= Horizon 2000 = Plan Horizonte 2000.

¿Y DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN?

Se han articulado lógicas financieras en las que son los accionistas anónimos quienes definen el futuro industrial de una región, como argumenta el ex presidente de la FGTB del Metal en Liège-Luxemburgo:

"Tenemos que hacer que ARCELOR ([...] son los fondos de pensión americanos quienes están detrás) (...) y a partir de esto no hay más posibilidades de negociaciones, y debemos trabajar en la reconversión, en la diversificación, para amortizar las pérdidas de empleo (...) Pero es, asimismo, simbólico el hecho de tener siderurgia en Liège" (POTIER).

También cabe hablar de lógicas de internacionalización, de las empresas multinacionales, reflejadas en la política industrial de ARCELOR, cuando en 2003 se anuncia el cierre de la fase caliente en Liège con una nueva pérdida de puestos de trabajo equivalente a 2700 empleos industriales directos:

« Aux 2.800 prépensions que prévoyait la direction dans le cadre du plan « Speed up » viennent s'ajouter aujourd'hui 1000 pertes d'emplois. En réalité, comme on l'avait déjà calculé en 2003, l'impact direct et indirect devrait atteindre près de 10.000 emplois dans tout le bassin »²⁵⁸.

En definitiva, durante todo el periodo las finalidades en las relaciones entre la gerencia y los sindicatos se han establecido en torno a diferentes planes de reestructuración, que han mostrado el impacto de las ventas y fusiones.

b. Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación

Como hemos detallado en el punto anterior, las contribuciones que los actores hicieron a la relación se enmarcaron en la construcción de un diálogo social, dentro del cual se diseñan y se ponen en marcha los diferentes planes de reestructuración con matices entre los dos

258 Hablamos de pérdida de empleos directos, pero a ellos hay que sumarle al menos unos 10000 empleos indirectos en los que se incluyen contratistas, servicios asociados y comercio local, entre otros. CAP D'ORAZIO: Syndicalisme et Travail, PostÃ© par: MD_POSTEDON16/4/2009. 16:50:00.

submomentos del periodo, es decir, entre los planes de reestructuración y de las negociaciones previas a la privatización.

Durante todo el periodo de reestructuración de Cockerill Sambre, se privilegia el diálogo social, que consiste en un mecanismo de consultas y rondas de debates sistemáticos para llegar a acuerdos, adoptar posturas comunes, implementar dichos acuerdos y realizar su seguimiento y evaluación. En definitiva, es la instancia en la que los interlocutores sociales pueden participar activamente en las distintas etapas de los procesos de diálogo social.

Dichos procesos de diálogo social requieren una relación de respeto mutuo, tal como defiende GANDOIS:

"Intenté restablecer ese diálogo social con el sindicato, con periodos a veces de tensión..., lo que es importante, como siempre..., fue lograr un clima donde cada uno se sienta respetado por el otro (...) no quiere decir que el otro está de acuerdo, sino que este respeto es un elemento claramente indispensable".

Sin embargo:

"Esto no significa que no hubiera desacuerdos y actitudes negativas sobre ciertas decisiones, pero siempre existió el diálogo, y la participación del sindicato en la reestructuración y la modernización de la empresa fue un elemento esencial. Si no, no lo hubiéramos logrado nunca" (GANDOIS).

Asimismo, durante los procesos de negociación previos a su privatización, es interesante remarcar cómo, desde el discurso del actor patronal francés, también se concede un rol importante al diálogo social con los sindicatos belgas, con los cuales se planificó un acercamiento programado con el objetivo de facilitar una posición favorable a la privatización:

"Lo que nos pareció muy importante..., y por eso me encontré con los responsables sindicales de esta época (...) el mismo otoño del 98, organicé una visita a Lorraine, con representantes sindicales, periodistas..., dos visitas sucesivas (...) y también invitamos al mundo político de Valonia para que las tres partes conocieran bien USINOR, quiénes eran sus hombres, [cuál era] nuestra política social, etc.". (SERIN)

Ciertamente, las herramientas de comunicación llevadas a cabo por USINOR se inscribían entonces en misma lógica empresarial de cooperación implementada por la dirección

de Cockerill Sambre. Por ende, fue aceptada como parte necesaria en el proceso de negociación:

“La jefatura sabía (...) porque teníamos contactos regulares y en ciertos casos teníamos actividades en común, pero... [a] GANDOIS y PH DELAUNOIS y su equipo también los invitamos a visitar nuestras industrias (...)” (SERIN).

Estos hechos se diferencian de la situación en Francia, país en el que, si bien se reconoce el papel de los interlocutores sociales en la negociación, los partidos políticos mayoritarios sostienen que solamente el Estado debe tomar decisiones en materia de política económica, ya que son precisamente los representantes políticos electos los encargados de reflejar los intereses de la población en general (Parsons 2002: 119-120), en contraste con la situación en Bélgica, donde los problemas en materia de relaciones laborales pueden limitarse a asuntos estrictamente técnicos o pueden abordarse como una parte integrante de la política económica y social, tal y como comprobamos en el discurso del dirigente sindical socialista:

“(...) por qué renegociamos con USINOR (...) que fue largo y trabajoso todo este proceso de negociaciones..., con todo un cuaderno de reivindicaciones firmadas por el ministro, la región y los responsables de USINOR (...)” (POTIER).

c. Formas de dominación o de defensa en la relación

En los primeros años de la relación, la cooperación requirió un esfuerzo particular y con matices de acuerdo a la ideología de la organización sindical:

“(...) Tengo que decir que me llevó un tiempo lograr con la FGTB, el sindicato socialista (...) sin embargo, fue muy rápido con el sindicato cristiano, la CSC (...) Con el sindicato socialista fue un poco más lento, pero a partir de los años 90 trabajamos en un clima de diálogo y de paz social.” (GANDOIS).

Consecuentemente, la ejecución del Plan GANDOIS, con todos los esfuerzos demandados al personal de la empresa, fueron para el mentor y gestor del mismo, una

demostración de la dominación patronal en la relación con los trabajadores: “Dans la mémoire ouvrière, ce plan fait office de démonstration du pouvoir retrouvé par le patron » (GANDOIS)²⁵⁹.

De esta forma, se establece una relación de dominación de la jefatura GANDOIS-DELAUNOIS, visibilizada por el poder público, como una clara influencia -que roza la sumisión- en su relación con el actor sindical:

“(…) la época de GANDOIS fue buena, y por eso tenía una gran notoriedad entre los interlocutores y dentro del consejo de administración (…) no tenía oposición en las decisiones que fueran tomadas” (SONVEAUX).

Esta estrategia de dominación fue, según su antiguo director general, un trabajo de cinco años y estuvo basada en la demostración de las consecuencias concretas de su colaboración, a saber: poner en evidencia los buenos resultados de la estrategia implementada para salvar la industria.

“(…) En ese momento [1983], fui nombrado director general (…) trabajé mucho con el Sr. GANDOIS..., y trabajamos mucho por reestructurar en esos tres años, pero siempre con una oposición total de los sindicalistas mayoritarios (FGTB)..., lo que significa que tuvimos muchas dificultades de paros y más paros, de movimientos..., en fin, no fue fácil (…) y al final, en el momento del cierre de otras herramientas (…) en marcha, la coyuntura se enderezó y ganamos mucho dinero en el 88” (DELAUNOIS).

¿Y DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN?

Al analizar los procesos posteriores a la decisión de 1998, en particular al final del periodo (2001-2003), observamos la dominación de las gerentes de USINOR, quienes, al decidir unilateralmente la fusión que crea ARCELOR, transforman radicalmente las relaciones de cooperación con los sindicatos, para quienes fue una afrenta el hecho de “*(…) privilegiar el anuncio público de la fusión antes de la información oficial a los representantes (Capron, 2003: 207)*”. Como explicara más tarde el dirigente de la FGTB, Serge LUCHET:

“Antes, nunca se había hecho (…) siempre, cuando era CS, el sindicato apoyaba o negociaba todas las decisiones políticas,

259

En la conciencia obrera se puede asimilar a una demostración del retorno del patrón con poder.

porque era ahí donde pedíamos todas las garantías..., como cuando se formó USINOR... debieron negociar con el sindicato belga”.

Dicho menoscabo en el poder de negociación generará progresivamente problemas de convocatoria e incapacidad de la acción sindical tradicional: *“Antes, hacías cinco llamadas telefónicas y había 3000-5.000 trabajadores que bloqueaban la industria al mediodía. Hoy en día son impotentes”*(DELAUNOIS).

Este es un hecho que, para el dirigente de la CSC, se explica por las dimensiones del nuevo grupo siderúrgico y por el desplazamiento de los centros de decisión:

“Antes que los franceses llegaran, teníamos un impacto del 100%, pero cuando llegaron éramos USINOR y nosotros estábamos con un impacto del 70% (...) capacidad de negociación... Ahora, con ARCELOR, estamos al 30% porque todo está más diluido (...) La dirección está en Luxemburgo. ¿Comprendes lo que quiero decir? Entonces, la influencia sindical que teníamos de 100 cambió a 20-25%” (SMAL).

Dicho menoscabo de derechos laborales es reafirmada por el Informe sobre las relaciones industriales en el sector del acero en Europa, publicado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo, en 2004, donde se expone textualmente que estas transformaciones han supuesto en la mayoría de los países:

*“Una pérdida de derechos sociales para los trabajadores por el debilitamiento en la negociación colectiva, la intensificación del trabajo, mayor flexibilidad, cambios en la movilidad funcional y ocupacional y una nueva estructura de cualificaciones y salarios. Entre tanto, las multinacionales del acero obtenían niveles de rentabilidad que en el año 2002 eran nada menos que del 15%”*²⁶⁰.

d. Las retribuciones logradas (o no) en la relación

En general, desde el actor sindical, las principales retribuciones esperadas (logradas o no) son a la vez parte integrante y resultado de los procesos de negociación para mantener la actividad industrial en la región. En la primera parte del periodo, se reducen a la aceptación de pérdidas de empleo asociadas a los planes de reestructuración, y durante los procesos de

260 Beguin, Jean-Marie y Carley Mark: Industrial relations in the steel industry. European Industrial Relations Observatory European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo, 2005.

fusión y privatización, las retribuciones se materializaron en los acuerdos *partenaires*, donde se pactan nuevas inversiones y restricciones de personal.

Como hemos anunciado, una de las retribuciones puestas en evidencia por un dirigentes sindicales de la CSC es el resultado de las negociaciones de los planes de reestructuración, particularmente de la potenciación de las centros industriales de proceso en frío sobre la continuación de la industria tradicional (procesos a base de calor, como las fundiciones, acerías y coladas continuadas), de la industria siderúrgica y las pérdidas de empleo necesarias para asegurar la continuidad de la actividad industrial:

"Porque con la pérdida de 4500 empleos era necesario crear y poner en marcha una máquina para generar nuevos empleos (...) Logramos 2 mil millones para Liège..., y lo mismo en Charleroi, para hacer una especie de holding financiero de reconversión industrial en Liège y Charleroi. Eso logramos obtener..., y existen y funcionan siempre (...) " (Louis SMAL).

Por ello, estas contribuciones serán valoradas como esfuerzos compartidos y consensuados con la dirección, pese a las pérdidas consecuentes en mano de obra, como se expresa en el discurso del dirigente de la FGTB:

"Lo sabíamos en esta época (...) ya habíamos reflexionado con todos los directores de Cockerill... que el plan horizonte 2000 era solo la mitad de lo que se debía hacer..., y después habría que hacer nuevamente lo mismo (...) Jean GANDOIS decía: 'Estaría bien si pidiéramos a los trabajadores hacer la mitad y después la otra..., así podríamos llegar a precios de venta competitivos' (POTIER).

Más tarde, en los procesos de participación y aprobación del acuerdo *partenaire* impuesto por sus interlocutores, como una condición previa y necesaria para la aceptación de la privatización definitiva de la industria, podemos confirmar el mismo tipo de contribuciones del actor sindical a la relación:

"(...) Porque lo que nos importaba eran los altos hornos..., por supuesto, porque renegociamos con USINOR..., que fue largo y trabajoso todo esto proceso de negociaciones (...) con todo un cuaderno de reivindicaciones firmadas por el ministro, la región y los responsables de USINOR (...) " (POTIER).

Esta continuidad en la contribución que el actor sindical hace a la relación con los gerentes es explicada por el dirigente sindical que sucedió a POTIER en la dirección de la FGTB del metal de la siguiente forma:

"A USINOR le convenía, porque el señor Mer declara que la fusión es por el futuro de los dos sitios industriales (...) puesto que se hicieron acuerdos en los que se comprometía, en principio, a preservar los altos hornos de Liège y Charleroi, previo pago de indemnizaciones si no lo hacía (...) quizás esto demuestra que no había certitud sobre el compromiso, ya que demuestra que no era 100% seguro que no se produjera (...) [dicha] posibilidad" (LUCHET).

Del mismo modo, durante estos procesos de negociación y a través de una estrategia de acercamiento para imponer sus demandas, las organizaciones sindicales buscaron una relación de retribución con la dirección francesa:

"Los representantes sindicales apoyaban la fusión (...) sin ruptura, la estrategia social (...) dado que los costos en mano de obra estaban calculados desde antes con el plan Horizonte 2000..., y veían que, más allá de las reestructuraciones a las que estaban habituados, había posibilidades de desarrollo industrial con nuevo capital destinado a inversiones..., aseguradores de la continuidad en el tiempo" (OLYNYCK).

Sin embargo, los dirigentes sindicales entrevistados reivindican como un logro de la negociación el establecimiento de un programa industrial concertado; programa en el que USINOR se comprometía a mantener la actividad siderúrgica regional:

"USINOR, en 1998 (tiempo de la convención asociativa), sigue el acuerdo (...) Pierre SONVEAUX (...) los sindicatos tienen sus propios lobbies con USINOR (...) Acuerdo que asegura el mantenimiento [de la actividad] en Liège y un desarrollo industrial. El Plan estratégico de USINOR no era el más malo, porque CS necesita una gran reestructuración industrial, que cumplió con la nueva acerería a Chertal" (FROIDMONT).

Por su parte, la directora estratégica de este período explica el proceso como sigue:

"Con USINOR (fue él solo el que quedó de las negociaciones), se hizo un acuerdo tripartito a fines de los años 90 (...) fueron 6 meses de trabajo y de discusión del desarrollo industrial, con Bernard Serin a la cabeza por parte de USINOR, futuro administrador delegado" (Béatrice SMAL).

En el acuerdo con el grupo francés USINOR se resalta, una vez más, por parte de los gerentes, la importancia de la concertación social para la toma de esta decisión de asociación estratégica con un grupo siderúrgico importante:

“Además, esta elección fue realizada [con una] concertación no solo en lo político, sino también con las organizaciones sindicales. Yo mismo presidí ocho reuniones durante una jornada para examinar con los representantes de la organizaciones sindicales si era mejor quedarse solos, hacer una fusión y con quién (...) y todos estaban de acuerdo en que era mejor una fusión que la opción stand alone, ya que en 2005-2006 tendríamos importantes problemas que resolver por el deterioro de los altos hornos” (GANDOIS).

Asimismo, desde la visión del administrador francés, esta valorización de la instancia tripartita para tomar decisiones en Bélgica fue incluida en el plan de negociación del grupo galo, generando una política de comunicación de acuerdo a las lógicas nacionales.

“Todas las discusiones, la elaboración del plan industrial..., se hicieron también con la dirección de CS y sus representantes sindicales. Fue más importante el tiempo de estas discusiones con la dirección que con el diálogo tripartito social (...) Comprendimos en el curso de las negociaciones que debíamos tener contactos con el mundo sindical..., explicar bien qué queríamos hacer..., el plan..., explicar bien nuestra política social francesa y que podíamos aplicar en Bélgica” (SERIN).

Para finalizar el análisis de las relaciones sociales, quisiéramos remarcar que en esta etapa los diferentes actores han mostrado, directa o indirectamente, el rol del diálogo social en la toma de decisiones. Conceptualizaremos la concertación social como

“la práctica de acuerdos (formal o informalmente) tripartitos sobre determinadas decisiones estratégicas en el campo de la política social y en el campo de las relaciones laborales. Con ello encontramos un punto de apoyo suficiente para distinguir la concertación social de quien es quizá su pariente más próximo: el diálogo social (...) El diálogo puede ser fluido, puede ser constante; la concertación es un acontecimiento mucho más limitado en el tiempo, mucho más puntual, como se dice ahora, maltratando quizá un poco nuestra lengua común”²⁶¹.

261 Antonio Martín Valverde: “Concertación Social y Tripartismo: Modelos de Concertación Social en Europa”, en *El Diálogo Social y su Institucionalización en España e Iberoamérica*, Durán López Federico (coordinador). Ediciones. C.E.S de España, Madrid, 1998, p. 105.

Particularmente en Bélgica se entiende la “concertación social”, en un sentido decisional, una aproximación funcional, como una condición de desarrollo económico Keynesiano, que desarrollara por tres décadas. Pero, justamente, la concertación social y los compromisos logrados gracias a esta fueron los elementos vulnerados irremediablemente tras el anuncio unilateral de la creación de ARCELOR y el cierre de instalaciones, primero en Charleroi y luego en Liège, en 2003. Como podemos ver en los testimonios de quien gestó y condujo los planes de reestructuración durante dos décadas: “Uno de los compromisos que había asumido USINOR era mantener la fase caliente de Liège hasta 2012 - 2015, y esto fue barrido con la creación de Arcelor” (GANDOIS).

Son en estas circunstancias en las cuales hacemos frente, como dice REMAN (2010 :3) al rol (enjeux) fundamental de la dinámica de concertación social: *“la capacité d'intégrer de nouvelles problématiques dans le système de décision issu des négociations entre acteurs sociaux et politiques”*²⁶².

Posteriormente, como reacción a la demande del frente sindical y con el apoyo de los poderes públicos, se reestablecen las negociaciones y cristalizan algunas medidas de compensación de pérdidas de empleo (retribución), en respuesta a los planes industriales de ARCELOR. Esto se concretiza en 2001 con la puesta en marcha de una misión de revitalización y reconversión (SODIE²⁶³), con una sucursal en Liège y con un presupuesto inicial de 20 millones de euros, como destacará el ministro de la época:

“Con una alternativa de reconversión para 2700 empleos de acá al 2010, y con sociedades inmobiliarias que van a sanear los terrenos industriales y la creación de un lugar de concertación de ARCELOR, empresa, sindicato y gobierno, para ver si se sigue bien el esquema de reemplazamiento de los 2700 empleos a un ritmo suficiente (...)” (KUBLA).

Finalmente, en el análisis de las consecuencias de las decisiones de este período cabe identificar con claridad las zonas de incertidumbre (Crozier) desde donde los actores sociales se posicionan para hacer frente a los nuevos escenarios y a la defensa de sus propios intereses.

262 REMAN Pierre . Quelques propos pour un débat à partir du livre sur Les dynamiques de la concertation sociale publié par le CRISP en 2010.

263 SODIE: Sociétés d'industrialisation dédiées à la reconversion sidérurgique.

Cada uno lucha en los "campos de batalla", caracterizados estos por el uso de las diferentes formas de poder presentes en cada uno de ellos:

Para la dirección, el cierre se argumenta por las necesidades de recentrarse en procesos industriales en las zonas portuarias. Esta lógica revela la voluntad de facilitar el aprovisionamiento de materias primas, puesto que el hierro no se almacena en Europa, sino en otros continentes.

Para los dirigentes sindicales, esto responde a la imposición de una lógica financiera sobre una lógica industrial:

"(...) El francés Francis Mer y el luxemburgués Joseph Kinsch presentan la lógica mundialista (...) la intención de cumplir su sueño de crear el primer grupo mundial del acero (...) Mer tiene una lógica más industrial, y Kinsch, actual y único presidente del consejo de administración, tiene una lógica financiera. Está preocupado por la mejora de la rentabilidad (...) Kinsch logra un compromiso de 700 millones de ahorro" (OLYNYK).

3. LAS RELACIONES ENTRE LOS SINDICATOS Y LOS PODERES PÚBLICOS

a. Finalidades explícitas e implícitas de los actores

Una primera constatación en nuestro análisis de las relaciones sociales entre los representantes sindicales y del poder público es el hecho de que las finalidades de su relación son menos perceptibles que durante el periodo anterior, pues estuvieron intermediadas en gran medida (y durante más de 15 años) por la administración de GANDOIS-DELAUNOIS.

No obstante, a continuación mencionaremos algunas diferencias que podemos constatar con respecto a las finalidades de las principales organizaciones sindicales durante este periodo. Así, en los años que siguieron a la creación de Cockerill-Sambre, podemos evidenciar cómo los objetivos de los representantes sindicales podían ser diferenciados por familias políticas, especialmente frente a temas críticos como, por ejemplo, la integración de los

dos centros industriales (conocida como la guerre de basin), tal y como testimonia la siguiente cita del dirigente regional CSC-Metal de Liège:

“Mira, la acción de batalla (...) hay que saber que los cristianos y los liberales estaban en el poder, y los socialistas ya no estaban. Entonces ‘los FGTB’ tenían más dificultades para tener acceso al tema (...) y entonces yo recibí mucha ayuda sobre todo lo que era la siderúrgica (...) los políticos vieron que yo era un realista y no un loco en comparación con Girón, que decía que debíamos guardar todo en Liège y cerrar Charleroi” (SMAL, Louis.)



De esta forma, dentro de los procesos de aceptación de los diferentes planes de reestructuración, también podemos observar estas diferencias entre las organizaciones sindicales:

“En ese mismo tiempo se inició la concertación social con los sindicatos que decían estar en contra. El [sindicato] cristiano, la CSC, se dejó convencer más rápidamente [de] que se necesitaba hacer algo, una adaptación..., pero había una gran confrontación..., rivalidad entre Liège y Charleroi hasta en el mismo sindicato” (GANDOIS).

Los objetivos de la relación entre los representantes de los poderes públicos y los sindicatos son reconocibles con mayor facilidad después de la decisión estudiada, cuando analizamos los consecuencias de la venta de la empresa y observamos una posición común de ambos actores por la defensa de los acuerdos previstos en el marco de la asociación estratégica con USINOR: *“Fue una gran pelea política por hacer que llegaran a ARCELOR todas las garantías que habíamos obtenido con USINOR (...) y finalmente se hizo” (POTIER).*

Esta finalidad compartida se impondría para poder hacer frente a **los efectos perversos** (Boudon) de haber vendido Cockerill Sambre a la sociedad francesa USINOR; efecto perverso que sorprende al poder público nacional, según relata el antiguo ministro de la presidencia de la Región Valona, quien se autodefinió durante las entrevistas como el responsable de la la privatización: *“Frente a la famosa Arcelor, la estrategia cambia..., y las inversiones que debían hacerse en los altos hornos en 2012/2015..., y anuncian el cierre en 2009” (COLLIGNON).*

Sin embargo, a pesar de dichos anuncios, es interesante añadir que, según la directora estratégica saliente, en un inicio esta finalidad de defensa de los acuerdos del pacto estratégico

con USINOR no fue asumida con la suficiente determinación por el actor público, personificándolo en la actitud del ministro responsable:

"(...) El Gobierno, que jugó un rol solo como árbitro (...) Kubla los desengaña, no es tan comprometido, y, sin una buena política de comunicaciones (...) no estuvo presente en la reconversión" (Béatrice SMAL).

Estos hechos los podemos confirmar con el discurso del dirigente sindical de la FTGB en ejercicio:

"(...) fue necesario gritar fuerte (...) en un momento dado (...) Serge Kubla estimaba, con algunos individuos de la SOGEPA, que a partir del momento en que se convirtió en Arcelor, no había razones para respetar el acuerdo de asociación que teníamos con USINOR, pero para nosotros estas eran las garantías de asociación (...) deben estar traducidas en Arcelor (...) por eso, [durante] dos o tres días no dormimos, porque nuestros ministros regionales habían suprimido todo esto diciendo que había uno que había firmado y otro que no (...)" (POTIER).

b. Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación

Las contribuciones a la relación entre los actores sindicales y el poder público se representan con mayor claridad durante el segunda parte de este análisis. Esta relación la hemos identificado como el periodo de negociaciones con miras a lograr compromisos aceptables sobre las condiciones de venta-privatización de Cockerill Sambre, cada uno desde su rol específico según el administrador francés de USINOR:

"La jefatura y el sindicato dieron el sí al Estado, no por el precio (ni era [esto] problema del sindicato), sino sobre la calidad del plan industrial del socio, las posibilidades de relación social, las posibilidades de administración, etc. (...) cada uno juega el rol que le corresponde" (SERIN)

Dicha negociación se expresa en el discurso del dirigente sindical socialista como un proceso en el cual se aceptan las condiciones en un marco tripartito, dadas las certidumbres de mantener la actividad siderúrgica por el tiempo más largo posible:

"(...) nos pusimos a ver qué deberíamos hacer para que Liège sobreviviera hasta 2015 (...) y volvemos sobre los 25 mil millones (...) buscamos un acuerdo tripartito (...) aprovechar, por ejemplo,

para agrandar los sitios industriales presentes en la aglomeración de Liège..., y rehicimos la colada continuada...;ah!!, metimos el paquete y dijimos: 'Si buscamos un acuerdo tripartito, tiene que hacer eso'" (POTIER).

Es este sistema de decisión consensuada lo que constituye la base de la cooperación entre el poder público y los representantes sindicales, en la cual los criterios de satisfacción serán especialmente sensibles a la importancia del problema y a las consecuencias de la elección que debían realizar.

Estos criterios de satisfacción estarán condicionados por las propias concepciones del Estado, que podemos analizar a la vez como una tradición cultural, una valorización, un modo de ejercicio del poder, una manera de concebir las relaciones humanas y un modo de funcionamiento (Michel Crozier y Erhard Friedberg, 1977: 350), tal como se manifiesta en el discurso del dirigente del sindicato socialista, quien pone en evidencia algunos de los matices presentes en la decisión de los posibles socios estratégicos:

"Hay dos posiciones diferentes a nivel de las organizaciones sindicales. Está la FGTB, que dice: 'No podemos encontrar un socio para el que seamos necesarios (...) un asociado para complementar las herramientas porque no queremos nuevos cierres (...) pero, por otro lado, estaba la otra organización sindical que, en un momento [dado], se acercó a los responsables de USINOR y tomaron partido por ellos. Nosotros, como FGTB, desde el inicio, no decimos 'no' a USINOR, pero sí que debemos ver (...)'" (POTIER).

Como consecuencia de la privatización de la industria, la cooperación entre los sindicatos y los poderes públicos se transformará irremediamente porque, como afirma LUCHET (FGTB), es su rol como interlocutor en la concertación social el que ha sido modificado, en especial cuando el propio Estado declara no ser un operador industrial:

"En el momento que se seguía, en Bélgica podíamos negociar con los poderes públicos y los bancos, controlando las ayudas (...) pero cuando salió de la crisis, el Gobierno valón declara que no es operador industrial; que los representantes de la Región Valona no tenían conocimientos, no asistían a los consejos empresariales (...) se les hacía financiar lo que podían (...) Cambio del tercer actor (...) se cambió el interlocutor" (LUCHET).

Marcando con esto lo que hemos denominado "el regreso del actor patronal", es decir, los gerentes dueños de los medios de producción, pero ahora afuera de jurisdicciones

nacionales, pues, como se ha tratado de evidenciar en nuestro objeto de estudio, una de las consecuencias de la privatización fue la internacionalización de la industria y las fusiones transfronterizas que la han acompañado.

Estos dos factores significativos, justificados por las necesidades de mantener la competitividad de la industria (abriendo sus mercados e incrementando su rentabilidad a través de la expansión del sistema), han provocado una transformación radical en las prácticas de concertación social.

Ciertamente, es este mismo aspecto de internacionalización de la producción el que orientará la vertiente espacial de la concertación social, puesto que ya no sería la concentración geográfica de la producción un factor determinante en la relación entre los administradores privados, el Estado y las organizaciones sindicales.

Desde el actor sindical, en el marco de esta reorganización institucional, desde fines del siglo XX, el movimiento obrero comienza a restablecer el protagonismo del sindicalismo internacional y empiezan a verse fusiones entre las diversas corrientes para establecer organizaciones sindicales únicas, como sucede en el caso de la Confederación Europea de Sindicatos (CES).

Desde el actor estatal, este deberá hacer frente a un neoliberalismo que pretende subordinar el concepto de trabajo al de mercado, a través de la flexibilización del mismo y de la reducción de las instituciones reguladoras, alejando de su territorio los centros de decisión.

Desde este discurso neoliberal hegemónico se ha insistido en los últimos años, especialmente, durante la década de los 90, en la necesidad de privatizar las empresas públicas que históricamente habían pertenecido al Estado.

“En efecto, en el marco de la crisis del Estado benefactor de posguerra, estas empresas eran acusadas de promover la ineficiencia en la prestación de los servicios, el exceso de burocracia y de corrupción en el sector público y, por tanto, el excesivo gasto estatal, causante del déficit incontrolable y la ineficacia estatal”²⁶⁴ (Galbraith, 1992: 185).

c. Formas de dominación o de defensa en la relación

Las formas de dominación entre los representantes sindicales y los poderes públicos, reflejadas por la capacidad o por imponer su influencia al otro o defenderse de la misma, fueron versátiles de acuerdo a los instrumentos o a las formas de presión utilizadas para obtener sus objetivos.



Dichos instrumentos de presión se diferencian del periodo anterior por una ruptura del frente común sindical desde los primeros años de esta etapa, en especial por la aprobación o el rechazo de los planes de reestructuración, como se desprende del testimonio del dirigente de la CSC en este periodo:

“Ahí el Gobierno cortó y decidió seguir el plan GANDOIS, y fue todo (...) en ese momento me di la vuelta, diciendo que, si no podríamos invertir en la fase caliente, yo pedía modernizar la siderurgia en frío. Hay que saber que la siderurgia en frío en esos momentos era el pariente pobre (...) porque los que deciden en esos momentos... los aceristas, los de la fase en caliente (...) se pasa rápido por ellos, y Tous les travailleurs de l'acier son casse pie²⁶⁵ (...) lo importante es el que hace el acero; lo que pasa después no importa” (Louis SMAL).

Para el ex comisario europeo, dicha ruptura del frente común reflejaría las diferencias entre los dos sindicatos principales en la empresa, entre el sindicato socialista y el cristiano:

“Es verdad que en [el] periodo de la reestructuración de la empresa, la FGTB, dirigida por Gillon, ya no puede seguir (...) todo cambió..., los sindicatos cristianos hicieron una ruptura del fondo común sindical..., porque comprendieron que había que hacer un proceso de cambio (...) era imprescindible para Liège” (DAVIGNON).

Asimismo, estos desacuerdos entre las organizaciones sindicales facilitaron la puesta en marcha del plan de reestructuración porque, como explicará más tarde el director de Cockerill Sambre, existía la presión de los poderes públicos (quienes financiaban dichos planes):

265 Todos los trabajadores del acero son «molestos».

"Gracias al hecho de que los dos sindicatos no estaban de acuerdo, no hubo un frente social y pudimos aprobar nuestro plan y, de todas maneras, el gobierno dijo: 'Somos nosotros los que financiamos un plan que costaba muy caro' (...) pero había que pagar las jubilaciones anticipadas y pagar las inversiones que permitieran la reestructuración industrial" (DELAUNOIS).

Algo reafirmado en el discurso de la jefatura, donde se muestran los acuerdos en este periodo:

"(...) la FGTB representaba un 75% y la CSC 20%, y Luis SMAL (CSC) dijo, muy valientemente: 'Creo en el Plan GANDOIS, es decir, yo apoyo el cierre de industria, aunque esto necesita de muchos empleos menos' (...) Entonces dice que está de acuerdo con el cierre de la fase caliente, pero que se necesita un plan de futuro para el proceso en frío y los revestimientos, que eran los puntos fuertes de Liège" (DELAUNOIS).

Por otro lado, desde las primeras intenciones de internacionalización y de privatización de CS, y, en especial, de la venta-absorción de USINOR, a pesar de los cuestionamientos iniciales del sindicato socialista, el gobierno regional, de la misma línea ideológica, acepta los hechos sin oposición. Así lo expresa el ministro de la presidencia de la Región Valona de la época:

"Bueno, queremos desarrollarnos y se ven dos estrategias: compramos a otros o nos juntamos con otro grupo..., 'no hay 36 soluciones'..., personalmente creo que el rol del Estado no es ser accionista..., además, pasa por un problema de la concordancia a nivel europeo (...) no podemos ser simples accionistas que pueden dirigir su empresa; no podemos gestionar..., nosotros, cuando lo hacemos, se considera como ayuda del Estado" (COLLIGNON).

Así, esta dominación del actor estatal genera tensiones internas en el partido socialista cuando sus representantes en el Gobierno proponen, desde mediados de los 90, la privatización de Cockerill Sambre, sin acuerdo con las bases sindicales, quienes *"Por este planteamiento, los sindicatos pidieron su dimisión al ministro COLLIGNON, quien dice que solo il avez sortie de sa réserve"*²⁶⁶ (FROIDMONT).

Pero dicha decisión, según lo afirmado por el director de la SOGEPA²⁶⁷, no obedecería a una lógica política, sino que era parte del movimiento general de privatizaciones a nivel

266 Se había salido de sus casillas, en español.

267 SOGEPA: Société wallonne de gestion et de participations.

europeo: “En 1995, estábamos hasta la coronilla porque, a nivel del Estado Federal, había un proceso de privatizaciones de las diferentes empresas (...) concretamente la de las comunicaciones (...) pero en la siderurgia nada se movía” (FROIDMONT).

De la misma forma, el ex comisario europeo entrevistado argumenta esta lógica privatizadora dentro de la necesidad de superar las presiones nacionales en un mercado internacionalizado:

“No, porque los Estados están mal posicionados para ser propietarios de actividades industriales; porque, por definición, deben ocuparse de los intereses nacionales, ahora que el sector se transforma en internacional (...) y además nos encontramos, hoy en día, [con] que el mercado importante no es el mercado de Bélgica, ni de Europa (...) reconocer esto por parte del Estado es difícil, quien, además, está sometido a muchas más presiones que un empresario privado, quien, si bien tiene presiones también, [estas] son de otra naturaleza” (DAVIGNON).

Esta situación particular de la privatización es explicada por el administrador francés SERIN, quien diferencia las relaciones de dominación entre las organizaciones sindicales y los accionistas (en este caso, el Estado):

“Pero en el caso de una privatización, el Estado no puede tomar una decisión contra las organizaciones sindicales, porque estas representan la colectividad..., de donde es accionista, porque los sindicatos representan también, en cierta manera, a la colectividad (...) entonces, no puede haber un conflicto entre los representantes de colectividades políticas y los representantes de la empresa, porque ambos son elegidos. Es necesario que estemos en la misma *longueur de honde*²⁶⁸” (SERIN).

Por lo cual, en su discurso, este negociador resalta la importancia de la negociación tripartita en un proceso de compra de una empresa pública:

“*Pero, en términos técnicos, la jefatura es capaz de apreciar en el plano técnico si las proposiciones son correctas, son coherentes. Il fallu dans une cadre de privatisation que les trois parties soient d'accord*²⁶⁹. *Está claro que a nivel belga analizamos mejor*” (SERIN).

268 En la misma onda, en español.

269 Fue necesario que los tres estuvieran de acuerdo, en español.

Fue dicho modelo tripartito para la toma de decisiones el que dejó de ser utilizado durante la conformación del grupo industrial ARCELOR. Así fue relatado así por el dirigente de la CSC:

“Los sindicatos, por su parte, no tienen mucho que decir. Solo fueron llamados a confirmar la realidad de la fusión (...) las realidades son diferentes, y la realidad es diferente según los países de esta fusión: ‘la ganancia no se preocupa de la nacionalidad’ ” (Olynyck).

Aún más, en el nuevo grupo industrial ARCELOR, el Estado ha disminuido su poder de influencia como accionista, perdiendo su capacidad de bloqueo e injerencia directa sobre las decisiones industriales: “Ahora es lo que decidan los accionistas en el grupo Arcelor. La parte pública cayó entre el 4 y el 5%. No estamos en una posición accionarial mayoritaria, como en Cockerill Sambre (...)” (COLLIGNON)

d. Las retribuciones logradas (o no) en la relación

Durante los primeros años del periodo (1981-1983), la nacionalización de Cockerill Sambre generó una serie de incongruencias o incompatibilidades, dada la incorporación de gerentes o administraciones de origen político (muchas de estos gerentes eran socialistas), tal y como lo explican FRANCQ Y LELOUP:

« La porte était ainsi ouverte aux’ managers’ socialistes tout en assurant la réalisation d’un contrôle ouvrier par les syndicats à partir d’un plan ‘alternatif’ qui devait permettre de restructurer l’outil de travail et sauver le cœur industriel de la Wallonie » (FRANCQ y LELOUP 1999: 143).

Todo lo cual se ve agravado, puesto que, como menciona CAPRON (1990), a pesar de los diferentes planes de reestructuración ²⁷⁰ no lograron sus objetivos de recuperación económica, dado que, por un lado, la crisis persistía y, por otro, debieron hacer frente a las diferentes restricciones de capacidades productivas de la CECA:

270 Claes I y II, un aumento de la productividad y la reconstitución de fondos propios de la sociedad (por conversión de una parte de las deudas a largo plazo).

« (...) Toutefois, le marasme persistant sur le marché de l'acier et les exigences de la Commission Européenne en matière de diminution des capacités de production et d'aide publiques, consacrent l'échec de ce Plan » (Plan Vandestruck) (CAPRON, 1999: 91).

Si bien el plan Vandestruck responde a las demandas sindicales, en lo relativo al nombramiento de los administradores públicos, la creación de un comité nacional de planificación y el control de un fondo de renovación industrial no logran corregir la situación de crisis manifiesta y las necesidades de reconversión industrial.

« Sur le plan de restructuration que porta le nom du ministre socialiste des affaires économiques... » Ce plan répondait aux revendications syndicales: l'organisation de la sidérurgie autour de trois grands bassins sidérurgiques, participation des pouvoirs publics dans les différents sociétés sidérurgiques, nomination d'administrateurs publics au sein des conseils d'administration, plan impératif d'investissements, création d'un Comité national de planification et contrôle et d'un Fonds de rénovation industrielle » (op. cit. p. 144).

¿Y DESPUÉS DE LA PRIVATIZACIÓN?

Las retribuciones más significativas obtenidas de las relaciones entre el actor sindical y los poderes públicos pueden ser constatadas como parte de los procesos posteriores a la privatización, en especial como reacción a los anuncios de cierre de instalaciones y el fin de inversiones necesarias para asegurar la continuidad de una industria siderúrgica integrada a nivel regional. Como explica el director de la época, desde los primeros años que siguieron a la privatización los acuerdos no fueron respetados:

"Ahora, en el marco de USINOR no aplicó el plan que decidimos juntos (...) USINOR, muy rápidamente, luego de la compra de CS, decidió desprenderse del alto horno de Charleroi, y finalmente son italianos quienes lo compraron, y crearon Duferco (...) pero no era parte del plan, y por eso me fui (...) me di cuenta de que el jefe no haría eso que habíamos convenido, y poco tiempo después decidieron cerrar uno de los dos altos hornos de Liège (...) " (DELAUNOIS) .

En enero de 2003, Arcelor anunciaba oficialmente su decisión de dejar de invertir en la siderurgia continental y, como corolario lógico, la desaparición a corto plazo de la fase en caliente de la siderurgia de Liège. Inmediatamente, las organizaciones sindicales CSC y FGTB,

decidieron unir sus esfuerzos y demandar de los poderes públicos, para contrarrestar los proyectos del grupo Arcelor y asegurar el mantenimiento de una siderurgia integrada en la cuenca de Liège. Todo ello implicó un cambio en la lógica de contestación, como afirma POTIER, al relatar la estrategia utilizada en Liège contra las medidas de ARCELOR:

"Por eso hicimos que el problema de CS se convirtiera en un problema de toda la población liégeoise (...) movilizamos [a mucha gente] y terminamos con cerca de 50 mil personas en la plaza San Lambert (...) no había visto esto desde 1960 (...) además de todas las presiones que hicimos sobre lo político y sobre la dirección de ARCELOR por la tripartita, y la necesidad de buscar acuerdo con el Gobierno valón (...)" (POTIER).

Esta gran convocatoria popular en solidaridad con la industria siderúrgica de Liège es confirmada por la SODIA, una plataforma de diálogo social de multinacionales:

"Enorme éxito para la operación 'ciudades en marcha' este 12 de marzo de 2003. Se esperaba [la asistencia de] entre 20000 y 25000 personas para manifestar su apoyo al mantenimiento de una siderurgia integrada en región de Liège y (...) para defender el empleo. Fueron, finalmente, entre 40 y 50000 personas, junto a los trabajadores de las empresas siderúrgicas (...) Un éxito total para esta manifestación. Al día siguiente, [tuvo lugar] una reunión tripartita entre el Gobierno valón, los sindicatos y los representantes de Arcelor" (SODIA [2003])²⁷¹.

De este modo, las retribuciones esperadas de la relación entre estos actores, después de algunas vacilaciones iniciales del poder público regional (como hemos tratado de dejar en evidencia con anterioridad), se centrarán en la defensa de las instalaciones industriales regionales, haciendo frente común con las principales reivindicaciones sindicales:

"Hicimos una especie de mesa redonda tripartita: gobierno, sindicato y Arcelor. El Estado estaba a favor del sindicato (...) dadas las promesas no cumplidas que hacen como contrapartida, queremos soluciones (...)" (KUBLA).

Esta relación de fuerzas es descrita por un de los dirigentes sindicales que participó activamente en los procesos de contestación social como:

271 SODIA es una plataforma de comunicación y de información intersindical para los delegados sindicales de las multinacionales.
<http://www.sodia.org>, consultado en diciembre 2006.

“Hubo todo un periodo de negociaciones que duró mucho tiempo, que comenzó por una relación de fuerzas que nos permite ir a negociar con la dirección de Arcelor; relación de fuerzas que no fue fácil de poner en su lugar, porque en esta época había temores a que los trabajadores organizaran paros espontáneamente que duraran dos o tres meses..., y después habríamos tenido que aceptar las condiciones” (POTIER).

En síntesis, podríamos afirmar que estos procesos son parte del rol tradicional de los poderes públicos como árbitro²⁷² entre los sindicatos y la patronal; rol propio de las características del Estado del bienestar de Keynes. Estas contribuciones del Estado a la relación con los sindicatos han sido mantenidas desde de esa época hasta nuestros días para poder hacer frente a las medidas cada vez más drásticas de las nuevas administraciones de la empresa (algo que trataremos de retomar en nuestras conclusiones).



« Le gouvernement wallon invitera sous peu la direction du groupe sidérurgique ArcelorMittal à une réunion tripartite avec les syndicats, a-t-il indiqué jeudi à l'issue d'une rencontre avec ces derniers, marquant ainsi le lancement selon la FGTB de premières "véritables négociations dans ce cadre". (La Libre be²⁷³

272 “El gobierno que jugó un rol de árbitro entre el sindicato y Arcelor (...) sólo como árbitro” (BéatriceSMAL).

273 BELGA: publié le jeudi 05 septembre 2013 à 12h26. (En la foto, Rudy Demotte, actual ministro y presidente de la Región Valona, y Francis Gomez, Presidente de la FGTB-Metal de Liège-Luxemburgo). En la foto, Rudy Demotte, actual ministro y presidente de la Región Valona, y Francis Gomez, Presidente de la FGTB-Metal de Liège-Luxemburgo).

III. LAS RAZONES DE LA DECISIÓN

1 LAS RAZONES DEL ACTOR EMPRESARIAL (GERENTES):

A continuación trataremos de explicar las razones que ayudan a entender por qué, desde el punto de vista del actor empresarial (es decir, de los gerentes o administradores de la empresa), se decidió reprivatizar la compañía en el marco de un proceso mayor de concentración industrial.

a. Predominio del paradigma neoliberal

Como hemos mostrado en nuestro análisis de las condicionantes del contexto, es un periodo donde se advierte un incremento de la competitividad extraterritorial, como resultado de la apertura de mercados (fin del bloque soviético), que genera políticas de externalización y deslocalización de la producción característicos de la economía de una sociedad predominantemente neoliberal.²⁷⁴

La corriente neoliberal surge como respuesta a la crisis del Estado del bienestar, y retomó las bases ideológicas del liberalismo. Más aún, los antecedentes más cercanos del pensamiento neoliberal se encuentran en las ideas que desarrolla desde fines del siglo XIX y durante gran parte del siglo venidero un núcleo de economistas que se aglutinó entorno a la llamada Escuela de Viena, donde destacan autores como Menger, Von Mises, Haberler y

²⁷⁴ En suma, el neoliberalismo puede ser definido como la creencia en que la intervención gubernamental no funciona habitualmente, mientras que el mercado sí lo hace. El fracaso del gobierno en la consecución de sus metas (fallo del gobierno) es predecible y, según los neoliberales, ha sido confirmado por la experiencia, donde el mercado, el intercambio voluntario de bienes y servicios, satisfará habitualmente los requerimientos de los individuos con mucha mayor eficacia que el gobierno dentro de las restricciones de recursos limitados.

Hayek, siendo justamente a este último a quién se puede considerar como el precursor del neoliberalismo.

Es él mismo quien impone a su obra un alcance teórico de nuevo tipo que le permitirá traspasar la frontera de la economía para expandirse a otros campos del saber como las ciencias sociales y las humanidades; en otras palabras, Hayek se propone crear una nueva filosofía política que posea una concepción integral y totalizadora con respecto al orden social deseable para alcanzar el progreso económico²⁷⁵.

En general, para el neoliberalismo la idea de libertad implica el desarrollo de las fuerzas del mercado. El mercado, como precondition para la realización de la libertad individual, debe asumir las decisiones políticas y sociales. El mercado se configura como un sistema social basado en la existencia del capitalismo y la propiedad privada de los medios de producción.

*"La libre competencia es el principio que rige la organización social, asegurando la libertad de comprar y vender a cualquier precio, como así también para producir. La idea es que la libertad económica es precondition de la libertad política" (von Mises, 2011: 303).*²⁷⁶

En líneas generales, este paradigma neoliberal se distingue económicamente en la promoción de medidas²⁷⁷ destinadas a facilitar el libre intercambio, la libre competencia y la eliminación de barreras arancelarias, las cuales se concretizan en los diferentes procesos de privatización, concentración industrial y en la creación de multinacionales (algo que hemos constatado en nuestro estudio).

« Progressivement, et surtout à partir des années 1990, la mondialisation prend des allures de globalisation financière : libéralisation complète des mouvements de capitaux (que le système de Bretton Woods limitait), financement des dettes publiques par les marchés financiers, accroissement exponentiel de la part des

275 A pesar que Hayek había escrito en los años treinta varios libros dedicados al estudio de la economía, esta novedosa exigencia intelectual que se autoimpone permite comprender las razones del éxito de su primera obra más política, que fue publicada en 1944 bajo el título de "Camino de Servidumbre".

276 Von Mises, Ludwig : La acción humana. Tratado de economía. Unión editorial, Madrid, Décima edición, 2011, p. 313.

277 A fines de siglo XX, existen nuevos organismos internacionales determinantes en la aplicación del modelo. Estos son principalmente el Banco Mundial y el Fondo de momentaio internacional.

transactions financières dans l'ensemble des transactions mondiales »²⁷⁸ (Cassiers y Denayer, 2009: 13).

Este paradigma neoliberal está presente en los discursos de las organizaciones patronales europeas (EUROFER, por ejemplo) donde se cuestiona el rol del Estado, argumentando que : *“la planificación estatal era en ocasiones más importante en la decisión sobre la localización de las nuevas instalaciones de producción que los intereses económicos de una empresa. Este aspecto y la intervención estatal retrasaron el cierre de instalaciones anticuadas, haciendo el proceso de ajuste mucho más doloroso”²⁷⁹ (Hertog, J. [2005]).*

En nuestro estudio, constatamos dos razones explicativas sobre la decisión de privatizar la industria a partir de este paradigma neoliberal: la necesidad de crear grupos industriales para asegurar su subsistencia y poder responder a las demandas de clientes altamente mundializados.

Necesidad de efectuar procesos de concentración industrial para asegurar su subsistencia en un mercado altamente competitivo

Desde el actor empresarial, una de las razones que se nos presentan como una evidencia es que los objetivos esperados con las fusiones puestas en marcha giraron en torno a lograr una cada vez más importante concentración industrial.

En la gerencia de USINOR, la compra de Cockerill Sambre se explica por la necesidad de lograr una mayor concentración (fusiones con otras empresas) en la industria, ya que en ese momento, a nivel mundial, no más del 15% de la producción está agrupada:

278 Cassiers, I. y Denayer, L. : Concertation sociale et transformations socio-économiques en Belgique, de 1944 à nos jour. Discussion Paper 2009. Institute de Recherches Economiques et Sociales de L'Université catholique de Louvain, Louvain la Neuve.

279 Hertog, J. F. den, y Eurofer. « Gestión del cambio y recursos humanos », informe final: Transferencia del aprendizaje en la industria siderúrgica europea. Eurofer, Comité de Asuntos Sociales, 2005.

"En la siderurgia el total de la producción mundial son 700 millones de toneladas (...) después de la fusión, USINOR y Nipón Steel eran las dos más grandes, solo con 25 millones de toneladas c/u; en total, no más del 15% de la producción está concentrada" (SERIN).

Desde esta lógica, un bajo nivel de concentración de las industrias siderúrgicas provocaría consecuencias directas sobre los procesos centrales del desarrollo industrial: en primer lugar, no logran impulsar centros de investigación y desarrollo, capaces de generar productos de alto valor agregado; en segundo lugar, no consiguen reunir las capacidades suficientes de negociación tanto para la venta como para la compra de insumos y de herramientas necesarias para su subsistencia.

"Las consecuencias de esta ausencia de concentración son, en primer lugar, el hecho que los presupuestos de investigación están dispersos..., las pequeñas industrias no hacen investigación y desarrollo. Entonces, el material del acero se defiende poco frente a otros (como el aluminio, que es muy concentrado)..., otra [consecuencia] es la capacidad de compra de equipamientos. Compramos una cada 10 años (...) juntos podemos comprar todos los años con capacidades de negociaciones más fuertes (...)" (SERIN).

Dichos argumentos son también parte del discurso del comisario europeo de la época, quien trata de evidenciar la obligatoriedad de dichos procesos pese a los efectos sobre la continuidad de la actividad de Cockerill. La lógica predominante es una lógica de consolidación de beneficios del grupo industrial:

"Usted va a comprender enseguida..., si llegamos a la constatación de que CS vive difícilmente solo, el futuro de Cockerill depende de su integración en un grupo más grande..., no importa cuál, en la concurrencia fue USINOR y luego Arcelor (...) esas son las circunstancias y no el problema de fondo. Ese es el lado positivo (...) después hay que administrar la nueva entidad, no las entidades separadamente..., y no hay beneficios de la consolidación (...) entonces hay que verlo desde una perspectiva geográfica y en la perspectiva desde la que se busca lo mejor para el grupo..., y es ahí donde se debe invertir (...) si el mejor instrumento no es Cockerill, no es ahí donde se debe invertir" (DAVIGNON).

Responder a las demandas de clientes altamente internacionalizados

Otra de las razones que explican la decisión de realizar asociaciones empresariales es la circunscripción a una lógica mayor de internacionalización industrial, como se desprende del discurso del empresario francés Bernard Serin, argumentado que la industria siderúrgica necesitaba adecuarse a la lógica general de globalización de la economía para continuar siendo competitivos, en particular frente a la mundialización de sus principales clientes:

“La industria automovilística se mundializó (...) hay que aportar acero a Brasil, China..., pero si somos un pequeño productor europeo de acero especial, la industria no lo va a comprar, sino que, si está disponible en Brasil, es necesario que la siderurgia sea también internacional (...)” (SERIN).

Es este un discurso también presente en algunos representantes del poder público, quienes explican estas medidas del sector privado como parte de procesos mayores de mundialización de la producción. Esto se puede ver, por ejemplo, en la entrevista al jefe de gabinete responsable de los procesos de privatización:

“(...) Tanto en “amón” como en aval, se están globalizando..., porque como nuestros proveedores están cada vez más concentrados y nuestros clientes también, en algún momento deberemos concentrarnos si queremos mantener una posición suficientemente fuerte para poder negociar con nuestros proveedores o con nuestros clientes; posiciones favorables como [solo] los grandes grupos pueden hacerlo” (SONVEAUX).

Más aún, las concentraciones industriales multinacionales estarán favorecidas por la puesta en marcha de las zonas de libre comercio europeas (Tratado de Maastricht) y estadounidenses, así como por la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1994. Todo esto se produjo gracias a las facilidades crecientes de la movilidad de capitales, en los procesos de internacionalización y reforzados por uniones monetaria. Estas han sido potenciadas por los avances y la rapidez de nuevos flujos de información a escala planetaria:

“Desde finales de los sesenta a finales de los ochenta, una serie de innovaciones científicas y tecnológicas han convergido, constituyendo un nuevo

paradigma tecnológico, fundamentado en la microelectrónica y las tecnologías de la información ” (Castells [1995]).

b. Nuevo paradigma tecnológico

Una de las razones que también podrían explicar, desde el actor patronal, las decisiones de este periodo, en especial en las primeras medidas de reestructuración implementadas durante la administración de GANDOIS-Delaunois hasta su privatización, obedecen a la necesidad de mantener su credibilidad industrial en el marco de un nuevo paradigma tecnológico que necesitaría permanentemente grandes y crecientes inversiones.

“Si la fusión con USINOR es realizada, no es porque (...) si bien en el momento que la hicimos CS estaba mal o endeudada, antes de la venta no tenía más deudas y ganaba dinero. El problema era que CS era demasiado pequeña en relación a otras compañías en el mundo y no tenía los medios, por su dimensión, de mantener una credibilidad industrial, comercial y financiera suficiente para acompañar a sus grandes clientes, que eran los constructores automovilísticos, los fabricantes de embalajes, etc.” (Deleveaux).

Conceptualizaremos el paradigma tecnoeconómico, basándonos en los estudios de Carlota PÉREZ²⁸⁰ (2005: 77), como un modelo de óptima práctica constituido por un conjunto de principios tecnológicos y organizativos y de factores constituyentes de la relación entre industria e infraestructuras de cada revolución tecnológica, el País-núcleo, las nuevas tecnológicas, nuevas industrias e infraestructuras nuevas o redefinidas.

Para comprender esta interacción de factores que explican cinco revoluciones tecnológicas entre 1771 y 2000, transcribimos el siguiente cuadro, realizado por Pérez (2009: 78), donde se retratan sus características principales.

280 PEREZ, Carlota: *Revoluciones Tecnológicas y Paradigmas tecnoeconómicos*. en *Tecnología y Construcción* (en línea). 2005, vol.21, n ° 1, pp 77-86. ISSN 0798-9601.

Las industrias e infraestructuras de cada revolución tecnológica (transcripción literal)

Revolución tecnológica País-núcleo	Nuevas tecnologías e industrias nuevas o redefinidas	Infraestructuras nuevas o redefinidas
<u>Primera:</u> Desde 1777, la Revolución industrial (Inglaterra).	Mecanización de la industria del algodón, hierro forjado, maquinaria.	Canales y vías fluviales, carreteras con peaje, energía hidráulica (con molinos de agua muy mejorados).
<u>Segunda:</u> Desde 1829, era del vapor, de los ferrocarriles (Inglaterra, difundiéndose hacia Europa y EEUU).	Máquinas de vapor y maquinaria (hierro, movida con carbón). Hierro y minería del carbón (ahora, con un rol central en el crecimiento*). Construcción de ferrocarriles. Producción de locomotoras y vagones. Energía de vapor para numerosas industrias (incluyendo la textil).	Ferrocarriles (uso del motor a vapor). Servicio postal estandarizado de plena cobertura. Telégrafo (sobre todo nacional a lo largo de las líneas de ferrocarril). Grandes puertos, grandes depósitos y grandes barcos para la navegación mundial. Gas urbano.
<u>Tercera:</u> Desde 1875, era del acero, la electricidad y la ingeniería pesada (EEUU y Alemania, sobrepasando a Inglaterra).	Acero barato (especialmente Bessemer). Pleno desarrollo del motor a vapor para barcos de acero, ingeniería pesada química y civil, industria de equipos eléctricos. Cobres y cables. Alimentos enlatados y embotellados. Papel y empaques.	Navegación mundial en veloces barcos de acero (uso del canal de Suez). Redes transnacionales de ferrocarril (uso del acero barato para la fabricación de rieles y pernos de tamaño estándar). Grandes puentes y túneles. Telégrafo mundial. Teléfono (sobre todo nacional), redes eléctricas (para iluminación y uso industrial)
<u>Cuarta:</u> desde 1908, era del petróleo, el automóvil y la producción en masa. EEUU (con Alemania rivalizando por el liderazgo mundial). Difusión hacia Europa.	Producción en masa de automóviles. Petróleo barato y sus derivados. Petroquímica (sintéticos). Motor de combustión interna para automóviles, transporte de carga, tractores, aviones, tanques de guerra y generación eléctrica. Electrodomésticos. Alimentos refrigerados y congelados.	Redes de caminos, autopistas, puertos y aeropuertos. Redes de oleoducto. Electricidad de plena cobertura (industrial y doméstica). Telecomunicación analógica mundial (teléfono, télex y cablegramas), alámbrica e inalámbrica.
<u>Quinta:</u> Era de la informática y las telecomunicaciones. EEUU (extendiéndose hacia Europa y Asia)	La revolución de la información: Microelectrónica barata, computadoras, <i>software</i> , telecomunicaciones. Instrumentos de control. Desarrollo por computadora de biotecnología y nuevos materiales.	Comunicación digital mundial (cable, fibra óptica, radio y satélite). Internet/correo y otros servicios electrónicos, redes eléctricas de fuentes múltiples y de uso flexible. Transporte físico de alta velocidad (por tierra, mar y aire).
(*) Estas industrias adquieren un nuevo papel y dinamismo cuando sirven de materia prima y combustión para los ferrocarriles y la maquinaria del mundo.		

Así, podemos afirmar que la actual revolución (o paradigma tecnológico) es conocida como la era de la informática y las telecomunicaciones. Para Castells²⁸¹ (1995), una de las razones del surgimiento del nuevo modelo de capitalismo es su simultaneidad histórica con los incipientes procesos de expansión informacional, puesto que, si ha generado un gran proceso de internacionalización de la economía, se debe en gran parte a los avances de las tecnologías de la información.

Se crea, en suma, una convergencia estructural que ha conducido a la formación de un paradigma tecnoeconómico específico en la raíz misma de nuestra dinámica social. Este nuevo paradigma implica una lógica espacial, un espacio de flujos de las organizaciones (redes).

Empero, en esta economía, la principal fuente de productividad la constituye la capacidad para generar nueva información, que dependerá de la habilidad y cualificación de la fuerza de trabajo. De esta manera, si bien la economía informacional se organiza en un espacio de flujos, la reproducción social sigue siendo localmente específica.

Es así como en nuestro estudio las motivaciones de las gerentes, tanto para las reestructuraciones como para argumentar la asociación-absorción de USINOR, serán justificadas por las necesidades de adecuación al nuevo paradigma: una respuesta industrial para hacer frente al decisivo problema del cambio del modelo tecnológico y a la fase crítica en que este se realiza; fase crítica que Piore y Sabel (1993) conceptualizan como ruptura industrial y que encontramos en el discurso de dirigentes sindicales: “Vivimos una ruptura tecnológica con un efecto de talla y (...) a nivel europeo el mercado llegó a su saturación” (LUCHET).

281 Castells, Manuel: Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional. Alianza Editorial, 1995, Madrid, España.

2. LAS RAZONES DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES

Al buscar explicaciones sobre por qué el actor sindical, de manera general, aceptó y participó en los planes de reestructuración (con altas pérdidas de puestos de trabajo), y también fue parte integrante de las negociaciones que condujeron a la privatización de Cockerill Sambre, surgen algunas dimensiones explicativas de las racionalidades detrás de la acción:

- La primera de ellas es la valoración del diálogo social con la que se establecieron las bases de respeto y confianza en la figura del patrón institucional (GANDOIS).
- La segunda se inscribe en la motivación central de mantener la actividad industrial en la Región Valona (y en Liège en particular), a pesar de deberse hacerse cargo de restricciones y pérdidas de personal, respondiendo a la representación social y al arraigo territorial, como hemos analizado en el capítulo anterior (algo que sigue siendo una variable explicativa durante este periodo).

a. Valoración del diálogo social para la toma de decisiones

Entre las razones que explican la aceptación sindical, una determinante es la valoración que se otorga al diálogo social para el llegar a acuerdos, aunque sea en detrimento de sus objetivos originarios (como el del mantenimiento del empleo).

Si bien el diálogo social no necesariamente supone alcanzar acuerdos, el mismo puede propiciar la llamada concertación social, que es una de las experiencias mayormente afirmadas en las últimas décadas, especialmente en Europa. Por concertación social entendemos la “*práctica de acuerdos (formal o informalmente) tripartitos sobre determinadas decisiones estratégicas en el campo de la política social y en el campo de las relaciones laborales*”²⁸² (Martín Valverde 1998: 105).

282 Martín Valverde, A.: “Concertación Social y Tripartismo: Modelos de Concertación Social en Europa”, en *El Diálogo Social y su Institucionalización en España e Iberoamérica*, bajo la coordinación de Federico Durán López . Edic. C.E.S de España, Madrid, 1998, p.105.

La concertación social puede ser, entonces, un resultado del diálogo social o entrañar desde el inicio un diálogo dirigido a la obtención de determinados resultados que formarían parte del acuerdo buscado entre las partes.

“Intenté reestablecer ese diálogo social con el sindicato, con periodos a veces de tensión, pero es importante, como siempre, lograr un clima donde cada uno se sienta respetado por el otro (...) [esto] no quiere decir que el otro esté de acuerdo, sino que este respeto es un elemento claramente indispensable (...) Esto no significa que no hubiera desacuerdos y actitudes negativas sobre ciertas decisiones, pero siempre hubo diálogo, y la participación del sindicato en la reestructuración y modernización de la empresa fue un elemento esencial. Si no, no lo habríamos logrado nunca” (GANDOIS).

Es esta una dinámica de diálogo social con el actor patronal que los sindicatos han valorado durante los primeros años del periodo, como hemos tratado de evidenciar en el análisis de las relaciones sociales con los gerentes o administradores: “Hubo en todo el periodo GANDOIS un común denominador entre los gerentes, los jefes y sindicatos, a pesar de las dificultades... Il faut faire que l’entreprise vive”²⁸³ (DELVEAUX).

Esta valoración de la figura del patrón, conocedor y comunicador, la evidenciamos en el discurso del dirigente de la FGTB-Metal de la época :

“Era alguien que tenía una visión mundial de la siderurgia, que hablaba al trabajador y a toda su familia en general; era alguien abordable y que tenía la particularidad de explicar las cosas complicadas de una manera muy simple (...) no es con eso con lo que podemos hacer andar las herramientas, naturalmente, pero había una buena relación entre Jean GANDOIS, las organizaciones sindicales y la región en lo que concierne a la siderurgia” (POTIER).

Es justamente este diálogo social el que fue brutalmente interrumpido en el momento del anuncio de la formación de ARCELOR, que hizo uso de su poder, controlando algunas de las zonas de incertidumbre en el momento de la decisión, en especial sobre la continuidad de la actividad industrial en la región.

b. Movilización sindical por el mantenimiento de una industria siderúrgica integrada y protección del empleo en la región.

Es precisamente como reacción al quebrantamiento del diálogo por parte de las gerentes como volvemos a reencontrar dos de las motivaciones centrales que acompañan el movimiento sindical desde los anuncios de 2001 hasta nuestros días, a saber, el poder mantener una industria siderúrgica integrada que asegure su continuidad en el tiempo (así cómo proteger los puestos de trabajo directos e indirectos).

Esta industria siderúrgica integrada se muestra con claridad en la figura siguiente, donde podemos observar los diversos centros industriales de Liège, los puestos de trabajo y su capacidad productiva en agosto de 2007.²⁸⁴



284 Página institucional de ARCELOR MITTAL.

« La sidérurgie intégrée préconisée - indépendante d'AM - suppose une phase à chaud garantissant des aciers de qualité à la phase à froid. À cet effet, il y a lieu de procéder par la voie fonte dont la qualité reste supérieure à celle de la voie électrique. Or la phase à chaud liégeoise dispose des outils adéquats pour la voie fonte, lui permettant d'alimenter correctement les outils de la phase à froid susceptibles d'appliquer les innovations issues de la R&D du CRM Group (Centre de recherches métallurgiques, situé au Sart Tilman) et indispensables pour le déploiement de l'aval sidérurgique²⁸⁵ » (Capron, 2012: 7).

Para las organizaciones sindicales, desde los primeros anuncios de cierre de instalaciones en Liège en 2003 hasta nuestros días (diciembre de 2013), solamente el mantenimiento de una industria siderúrgica integral aseguraría la continuidad del empleo industrial. De lo contrario, las tendencias crecientes de delocalización de la producción y los costes de transportes cada vez más elevados anunciarían el cierre definitivo de las instalaciones.

3. RAZONES DEL ACTOR ESTATAL (PODERES PÚBLICOS)

a. Rediseño del rol del Estado en un contexto neoliberal

Las razones que podrían explicar la decisión de reprivatizar la industria, luego de haber logrado reestablecer los equilibrios financieros suficientes, responderían a una lógica neoliberal donde el Estado debe actuar solo subsidiariamente y en aquellos campos en los que el mercado no pueda llegar (los denominados “fallos del mercado”: externalidades, bienes públicos, monopolios naturales y asimetrías de información), pues la intervención del mismo en las actividades económicas genera desequilibrios y reduce la libertad económica (Talavera, 1985: 143²⁸⁶).

285 Capron, M. : « ArcelorMittal-Liège, une sidérurgie désintégrée », La Revue Nouvelle, diciembre de 2012, n.º 12, Louvain la neuve.

286 Talavera Déniz, Pedro: “El modelo neoliberal: aspectos teóricos y su aplicación en el cono sur latinoamericano”, Boletín Americanista, nº 35, 1985, Universidad de Barcelona, pp. 137-151.

Dentro de esta lógica, el sector público redefine su intervención en la sociedad fundamentalmente a través de la desidia de sus responsabilidades sobre empresas públicas de acuerdo a tendencias y políticas supranacionales.

Dicha limitación de la intervención económica del Estado se basa en la supuesta superioridad y eficiencia de los agentes privados frente al sector público, dado que, en ausencia de trabas gubernamentales, los mercados serían, desde esta perspectiva, homogéneos e integrados.

“Por consiguiente, en este sentido la privatización y desregulación son conceptos distintos, que implican y refieren acciones y procesos diferentes. La desregulación remite a un conjunto de acciones conducidas con el ánimo de dinamizar la vida económica y que consisten básicamente en la eliminación, por parte de las instancias públicas competentes, de restricciones y constricciones que afectan a las decisiones empresariales” (De La Serna [1991]²⁸⁷).

Esta visión es compartida por los gerentes, como queda demostrado con el discurso del ex director general de la empresa, quien argumenta particularmente las dificultades estructurales de una administración estatal:

“El Estado no puede..., el Estado no está estructurado para ocuparse de una estrategia industrial (...) La estructura del Estado no es competente para ser gerente..., no tienen los hombres, no es su profesión..., cambia todo el tiempo (...) para hacer una estrategia industrial se necesita el largo plazo. Por eso yo creo que el Estado jugó su rol (...)” (DELAUNOIS).

Es así como la decisión de privatizar Cockerill Sambre se enmarca en una tendencia privatizadora de empresas públicas a nivel europeo, cuyo origen podemos situar a finales de los años 70. Lógica privatizadora con impacto mundial donde en solo dos décadas gran parte de los gobiernos habría puesto en marcha programas de privatización de empresas públicas.²⁸⁸

Finalmente, esta pérdida de influencia de los poderes públicos en las decisiones estratégicas, en el marco de empresas multinacionales, traerá aparejadas dificultades para los otros actores, en particular para las organizaciones sindicales, con un debilitamiento de las bases y una fuerte fragmentación del colectivo al que representan. Nos estamos refiriendo al el

287 De La Serna, María Nieves, op. cit.

288 OCDE, 2002, “Privatización Internacional”.

denominado «desgobierno de la globalización», que hace alusión al carácter socialmente excluyente y económicamente concentrador del modelo de sociedad de mercado, y el carácter antidemocrático de las normas e instituciones que regulan la globalización:

"No pudimos hacer nada más. ARCELOR es el primer grupo mundial de la siderúrgica multinacional, etc. (...) con las multinacionales no se llega a acuerdos de prolongación de fechas de cierre (...) tenemos otras experiencias en Liège. Lo hacen, lo hacen (...)" (POTIER).

b. Compromiso "a la belga", resolución consensuada de conflictos

Para concluir el análisis de las racionalidades que explicarían las decisiones y en particular desde el actor estatal, creemos que es fundamental detenernos en cómo se llevan a cabo los procesos de concertación social, los cuales pueden perpetuarse en el tiempo sin otorgar soluciones oportunas o respuestas a las demandas de los interlocutores sociales.²⁸⁹

Nos estamos refiriendo a lo que se ha denominado "el compromiso a la belga", el cual manifiesta esta tendencia a la adopción de comportamientos de resolución pacífica de las tensiones por la negociación y la transacción social. Esta búsqueda de compromiso se observa también sobre el terreno socioeconómico a través de un sistema desarrollado de relaciones colectivas de trabajo.

Es así como el sistema belga corresponde al carácter y a la cultura belga del compromiso: el diálogo social, basado en la concertación tripartita con una competencia normativa que responde también a una voluntad política de las tres partes por continuar manteniendo el sistema y la estabilidad que se genera sobre el terreno.

Su solidez se debería en gran parte a la representatividad de los interlocutores sociales y a la naturaleza de los sindicatos, que son más de servicio que de combate, y, en fin, por la voluntad de los empleadores de garantizar la paz social.

289 Puede ser apreciado como una opinión subjetiva, pero es un hecho que, desde principios de 2011 hasta la fecha (más de dos años), en las negociaciones del Estado con Arcelor Mittal no se han logrado acuerdos.



Todo esto dentro de los marcos de una realidad nacional, una sociedad belga, (Fusulier [2005]), que no solo está cruzada por las tensiones entre las dos grandes comunidades lingüísticas territoriales y las rupturas institucionales que estas han

generado (como hemos analizado en el capítulo anterior), sino también por los grupos activos, surgidos de las diferentes tendencias filosóficas reunidas históricamente en el seno de tres grandes “pilares”: el “pilar” socialista, el “pilar” católico y el “pilar” liberal (menos complejo y menos poderoso que los otros).

En definitiva, la sociedad belga ha logrado funcionar gracias a los sutiles equilibrios internos en todos los dominios públicos dentro de una cultura del compromiso para hacer frente a estas diversidades de pertenencias que la caracterizan.

A MODO DE SÍNTESIS

La decisión de volver privatizar la industria en 1998 podría ser explicada por las siguientes razones:

1. El predominio de una ideología neoliberal, que se traduce en una estrategia de internacionalización, de equilibrios a través del mercado y búsqueda de grandes dimensiones (concentraciones múltiples.

En nuestro caso se traduce en las necesidades cada vez más importantes de realizar fusiones y agrupaciones industriales altamente competitivas y necesarias para controlar la oferta y hacer frente a una demanda altamente internacionalizada.

2. La presencia de un nuevo paradigma tecnológico, la era de la informática y de las telecomunicaciones, donde se imponen más y mayores innovaciones e inversiones.

3. Desde el actor sindical, es a través de mecanismos de comunicación y negociación tripartitas, valorados por los sindicatos, mediante los cuales se aceptó la privatización bajo la forma de una asociación estratégica y como la mejor manera de asegurar la continuidad de la actividad industrial y de sus puestos de trabajo.

4. Finalmente, las razones que pueden explicar esta decisión de los poderes públicos forma parte de una tendencia privatizadora de empresas públicas a nivel europeo, que también responde a una lógica neoliberal que refine el rol del Estado.

Anexos del capítulo

LÍNEA CRONOLÓGICA: ACONTECIMIENTOS HISTÓRICOS DEL PERIODO ANALIZADO

Contexto político	Contexto económico y tecnológico	Contexto social	Contexto siderúrgico europeo y belga
<u>1981-1992:</u> Segundo mandato como Primer Ministro de Wilfried Martens (CVP). <u>1983:</u> Creación del Consejo Económico Social de la Región Valona (CESRW) <u>1985-1988:</u> Melchior Wathelet (PSC-PRL), ministro de la presidencia de la Región Valona. <u>1987:</u> Tratado de Washington. La primera Cumbre entre EEUU y la URSS, celebrada en catorce años, concluye con un tratado. <u>1988-1989:</u> Tercera reforma del Estado, nueva extensión de competencias a comunidades y regiones. Acuerdo sobre el status de Bruselas. <u>1988-1992:</u> Bernard Anselme (PS-PSC), ministro de la presidencia de la Región Valona. <u>1989:</u> Caída del muro de Berlín. <u>1990:</u> URSS: Abandono de la dirección del Partido Comunista y establecimiento de un sistema presidencial,	<u>1982-86:</u> Retorno a la revaluación del dólar, que puso a EEUU en un déficit comercial elevadísimo y atizó las amenazas proteccionistas. <u>1985 y 1987:</u> Leyes ordenadoras de las experiencias de flexibilidad y de jornada de trabajo. <u>1986:</u> Repunte de la actividad hasta 1990, con un crecimiento de la inversión en la mayor parte de los sectores industriales (más de un 10% anual). <u>1988:</u> Al igual que otros países de la UE, vuelve el crecimiento del PNB. En 1989 hay un 3,8% de aumento. <u>1992:</u> Firma del Protocolo de Kioto (en la cumbre de Río), instrumento Legal internacional para reducir las emisiones contaminantes en 2008-2012, en un 5,2% frente a los niveles de 1990.	<u>1983:</u> Manifestación de metalúrgicos contra los planes de reestructuración. <u>1983 y 1986:</u> Paro de servicios públicos contra las medidas de austeridad. <u>1985:</u> Ruptura valona con el resto del país. La tasa de cesantía valona supera el 23% de la población activa. <u>1989:</u> Paro de funcionarios de la salud. <u>1990:</u> Paro de educadores de la comunidad francesa. <u>1993:</u> Con el fracaso de la negociación de un nuevo Pacto social y el de "<i>Contrat pour l'emploi, la compétitivité et la sécurité sociale</i>"	<u>1983:</u> Plan GANDOIS: idea fuerza : "<i>produire en fonction des débouchés possibles sur le marché et d'adapter les outils et les coûts a cette contrainte</i> » <u>1987:</u> Luego de la dimisión de Lévy, GANDOIS asume la presidencia y DELAUNOIS se convierte en administrador delegado. <u>1989:</u> Se registran beneficios de 123,9 millones de euros, importante recuperación financiera que refleja un incremento de la productividad. <u>1990:</u> GANDOIS inicia la estrategia de alianzas internacionales. <u>1992-1995</u> GANDOIS reitera la necesidad de una alianza internacional, para evitar una nueva

Contexto político	Contexto económico y tecnológico	Contexto social	Contexto siderúrgico europeo y belga
paralelamente, Se desarrollan los movimientos nacionalistas (los países Bálticos declararon su independencia). <u>1990</u> Reunificación de Alemania. <u>1991</u> GUERRA DEL GOLFO. <u>1992</u> Primera cumbre de la tierra en Río de Janeiro, Brasil. <u>1992</u> El tratado de Maastricht inaugura la Unión y a la ciudadanía europea. <u>1992-1999</u> Jean-Luc Dehaene CVP Primer Ministro <u>1992-1994</u>. Guy Spitaels (PS PSC) Ministro Presidente de la Región Valona. <u>1993</u> Muere el rey Boudouin. Siendo sucedido por su hermano menor Alberto II. <u>1993</u> Los acuerdos de Saint Michel concluyen con la reforma del Estado. Bélgica se convierte en un Estado federal. <u>1994-1999</u>. Robert COLLIGNON (PSC, PS PSC) Ministro Presidente de la Región Valona. <u>1999</u> Guerra de Kosovo; La OTAN bombardea Yugoslavia; miles de refugiados. <u>1999</u> Estado Social Activo. Gobierno del primer ministro Guy Verhofstad.	<u>1992</u> Internet se abre al gran público. <u>1994</u> Puesta en marcha de las zonas de libre comercio europeas y estadounidenses. <u>1994</u> Lanzamiento de la primera red de telefonía celular en Bélgica. Creación por la GATT (ya explicaste que era la GATT?) de la OMC (Organización Mundial de Comercio).	<u>1996</u> La falta de acuerdos del Pacto Social, testifican una débil concertación social implementada desde 1944. <u>1997</u> Por decreto real se pone en marcha el “<i>congé parental</i>” (convención colectiva n° 64).	negativa del Estado, logra un acuerdo de no nuevas demandas financieras a la Región v/s una total autonomía de gestión. <u>1997</u> Se inician mesas de negociaciones con potenciales asociados, como Arbed (Luxemburgo), British Stell (Inglaterra), Hoogovens (Alemania) y USINOR (Francia) <u>1998</u> el grupo CS con un promedio de 23.000 trabajadores, se divide en tres grandes sectores de actividad: la siderurgia integrada (Lieja y <i>Charleroi</i> y Ekostalhl), la distribución y la construcción (<i>Bâtiment</i>)

Contexto político	Contexto económico y tecnológico	Contexto social	Contexto siderúrgico europeo y belga
<u>1999-2008</u>: Guy Verhofstadt (VLD), Primer Ministro belga. <u>1999-2000</u>: Elio Di Rupo (PS), ministro de la presidencia de la Región Valona. Pacto PS PRL-FDF-MCC Écolo. <u>2000-2005</u>: Jean-Claude Van Cauwenberghe (PS). Ministro de la presidencia de la Región Valona, pacto PS PRL-FDF-MCC Écolo. <u>2002</u>: Fin del tratado de la CECA, iniciado en 1952. <u>2002</u>: Entrada en vigor del Protocolo de Kyoto, firmado en 1997. <u>2003</u>: Guerra de Irak o Segunda Guerra del Golfo (comienzos de 2002), en el contexto mundial de lucha contra el terrorismo internacional desarrollada tras los atentados terroristas del 11-S.	<u>2002</u>: Puesta en marcha de la moneda única europea: el euro.	<u>1999-2003</u>: Reforma Copernic: los Ministerios fueron reemplazados por servicios públicos federales en diferentes dominios de la acción pública del Estado (Justicia y asuntos sociales, entre otros). <u>2001</u>: Reducción legal del tiempo de trabajo a 38 horas. <u>2002</u>: Manifestación de 40000 personas en el centro de Liège contra el cierre de instalaciones siderúrgicas de Liège.	<u>2001</u>: primeras tensiones y violación de garantías con el anuncio de cierre de instalaciones en Charleroi. <u>2002</u>: Fusión con los grupos Arbed y Acelaria para formar ARCELOR. Rediseño institucional y redefinición de herramientas productivas. <u>2003</u>: anuncios del “fin” de la siderurgia tradicional en Liège con el cierre programado de altos hornos.

CONCLUSIONES

Presentación

Durante nuestro proceso de investigación hemos realizado el análisis de las relaciones sociales, cuestionándonos desde sus inicios cuáles han sido las condiciones de emergencia y mantenimiento de los mecanismos que aseguraron su cooperación como sistema de acción concreto; es decir de la concertación social de la industria siderúrgica valona como órgano decisor de su devenir.

Hemos decidido estudiar el caso de la industria siderúrgica valona, basándonos en una triple apreciación: 1) la importancia histórica de la problemática de la industria del acero en Valonia, 2) el impacto sociopolítico y su preeminencia en el debate ciudadano y, por último, 3) el poder presentar una propuesta diferente basada en el estudio de las lógicas de acción en los procesos de interés público, en particular a través del análisis de las decisiones de un sistema de acción concreto como la concertación social en Bélgica.

Efectivamente, el tema de la siderúrgica en Valonia ha sido el objetivo de múltiples análisis en diferentes libros y artículos científicos, sin embargo la originalidad de nuestra perspectiva de análisis radicaría en la forma en que proponemos abordar la temática, a saber, pensar en los problemas relacionados con la concertación social, analizando las condiciones que facilitan u obstaculizan la determinaciones de este sistema de acción concreta; para posteriormente centrarnos en el estudio de las relaciones sociales entre cada grupo de actor (poderes públicos, dirigentes sindicales y gerentes), distinguiendo sus finalidades, contribuciones, los tipos de dominación presentes (zonas de incertidumbre) y sus retribuciones esperadas. Todo esto en miras de comprender las lógicas de acción detrás de las decisiones estudiadas.

Para ello, se ha propuesto una manera de analizar los mecanismos mediante los cuales se revela el ejercicio del poder, su significación y los dispositivos utilizados en situaciones de incertidumbre, y cómo estos escenarios persisten en la medida en que la inseguridad es su destino común.

Igualmente, pensamos que nuestra perspectiva de análisis se diferencia de otras propuestas hechas por diferentes especialistas, como M. Quévit (1978 y 1982), B. Francq (1990), B. Fusulier (Ed) (1999 y 2003), sin olvidar mencionar la extensa producción de M. Capron (1983-2012), entre otros, que se han interesado por los procesos sociales asociados a la industria siderúrgica en la Región Valona.

Puesto que estos autores (belgas), han estudiado el desarrollo valón, recurriendo a la industria siderúrgica para constatar las desigualdades de las políticas estatales en relación con Flandes. Se trata, esencialmente, de estudios históricos de los desacuerdos comunitarios y de las políticas de desarrollo regional (Quévit). Para otros expertos, es el estudio del movimiento obrero como un factor decisivo de lo que aconteció en este sector industrial: su presencia o ausencia, su evolución hacia un sindicalismo fragmentado (Francq). Finalmente, los ensayos de Capron constituyen una clara recuperación histórica de Cockerill-Sambre desde una visión centrada, principalmente, en el desarrollo de sus políticas industriales internas y sus asociaciones estratégicas, los cuales fueron de mucho interés para la elaboración de nuestro capítulo histórico.

En suma, la originalidad de nuestra perspectiva consistiría en haber intentado articular estos diversos puntos de vista en un solo paradigma relacional: partir de las relaciones entre los actores y en su contexto externo, para comprender sus lógicas de acción de los actores sociales en dos momentos clave en su desarrollo: su nacionalización en 1981 y su (re)privatización en 1998.

Finalmente, tras haber completado el estudio de las limitantes del contexto y el análisis de las diferentes dimensiones de las relaciones sociales para, en definitiva, proponer un análisis estratégico, es decir, tratado de discernir cuál ha sido el sentido de las acciones de los actores, poniendo en evidencia las estrategias que se ocultan tras la actuación de los gerentes, dirigentes sindicales y representantes de los poderes públicos belgas de las decisiones más importantes de Cockerill Sambre en un periodo de 30 años, a continuación procederemos a dar cuenta de las principales conclusiones del estudio; conclusiones con las que intentaremos responder a nuestra pregunta de investigación:

En un primer momento, presentaremos una mirada crítica de las teorías utilizadas en el análisis de nuestra problemática, tratando mostrar su pertinencia en nuestra investigación, así como su utilidad para contribuir con nuevas informaciones o interpretaciones.

En un segundo momento nos centraremos en una discusión sobre la significación de los supuestos iniciales de investigación como respuestas tentativas al porqué, después de la crisis de los años 70, se mantuvo la prioridad de la industria siderúrgica a nivel regional. Evaluando las

En un tercer momento y teniendo en consideración el hecho de haber abordado nuestra realidad social (que siguió evolucionando después de los anuncios de ARCELOR, a principios de 2003, fecha en la que hemos situado el fin de nuestro análisis), efectuaremos una recapitulación de los acontecimientos más significativos de los años ulteriores, especialmente de aquellos posteriores a la incorporación de un nuevo actor transnacional: Lakshmi Mittal.

Con todas estas informaciones, formularemos una evolución política de nuestro caso de estudio, Para finalizar, aventurarnos en algunas reflexiones personales y nuevos cuestionamientos sobre las perspectivas de concertación social belga en general y de la industria siderúrgica en la Región Valona en particular.

a. Una mirada crítica de la teoría utilizada

Luego de haber finalizado la aplicación de nuestro modelo teórico y de una metodología cualitativa que facilitó la comprensión de las vivencias de los actores entrevistados, analizando e interpretando los aspectos más significativos de sus decisiones entre 1973 y 2003, pensamos que, en líneas generales, hemos podido hacer una contribución a la explicación en términos de decisión racional, inscribiéndonos en una perspectiva fundada en el análisis del juego de actores, más que en el de un contexto institucional.

El análisis de estas lógicas de acción se ha sustentado en las teorías de Bajoit (2002 y 2003) y Crozier (1977 y 1987), las cuales intentan explicar – comprender las relaciones entre

actores y la formación de una lógica de acción a través de una aproximación sociológica descriptiva, según la cual los individuos u organizaciones construyen y reconstruyen sin cesar sus acciones de una manera coordinada y por medio de mecanismos de juego relativamente estables.

Con este modelo de análisis, hemos propuesto un modelo que creemos adecuado para dar cuenta de las modalidades y las implicaciones de los actores en los procesos que van a conducir a los cambios en la industria siderúrgica valona. Así, se ha facilitado la explicación sobre cómo se han desarrollado los hechos, por qué aparecen los problemas y por qué estas soluciones -y no otras- van a imponerse.

A continuación, presentaremos los principales aprendizajes de las teorías utilizadas para analizar los datos empíricos, siguiendo el orden (dimensiones) de nuestro modelo teórico:

Limitante del contexto

A través del estudio de las condiciones del contexto hemos tratado de evidenciar las transformaciones o grandes mutaciones del entorno de la problemática siderúrgica valona, las cuales fueron ordenadas en cuatro dimensiones (culturales, políticos, sociales y económicos y la situación particular de la siderúrgica), contextos dentro de los cuales actúan los individuos; De esta manera pudimos observar cómo estas situaciones han influido en las decisiones estudiadas.

La reflexión sociológica de Touraine, desde una mirada de mutación cultural, nos aportó a la comprensión del paso de una sociedad industrial a una posindustrial, además de cómo la llegada a esta última generaría una crítica al Estado. Precisamente, desde su teoría *accionalista* en su último libro (*La fin des sociétés*²⁹⁰), nos demuestra que la idea de la producción industrial ya no sería el centro de la vida social, dado que «esta representación ya no corresponde al mundo actual» (Touraine, 2013: 571), y esto es un efecto de la descomposición del capitalismo y la democracia industriales.

290 Alain Touraine: *La fin des sociétés*. Seuil, París, 2013.

Robert Castel (1994) nos ayudó también a situar la problemática de la inseguridad del empleo, bajo la cual la precarización laboral es un proceso central de este nuevo periodo, dominado por las nuevas exigencias tecnológico-económicas de la evolución capitalista moderna, todo lo cual se vincula con la teoría de Manuel Castells (1999), quien, desde una mirada en los circuitos de información y redes de negocios, nos permitió comprender el rol central de la evolución tecnológica incesante en la reestructuración de la industria siderúrgica valona.

Las relaciones sociales

En general, hemos privilegiado el análisis de los sujetos en acción, puesto que buscábamos observar su dinámica relacional, intentando ofrecer una explicación de las decisiones adoptadas en el marco de la concertación social. Como consecuencia de ello, necesitábamos encontrar un elemento al mismo tiempo conector y diferenciador, diverso y distintivo, en cuanto expresión integradora de actores que deciden (individuos-en-relación).

Recordemos que, para Bajoit, la relación social se definiría como un intercambio entre dos actores en el que se generan expectativas culturalmente definidas por la búsqueda de sus finalidades y la perspectiva de retribuciones como contrapartida, lo cual se comete bajo limitantes sociales (recursos limitados y la tendencia a dominar al otro y defenderse de su dominación).

Es así como, desde este marco, su modelo de análisis de las relaciones sociales, a partir de los testimonios rescatados en las entrevistas (algo que en algunos momentos nos pareció tedioso y repetitivo), nos permitió ordenar los hechos desde la relación de los actores involucrados en las decisiones, gracias a lo cual pudimos despejar las lógicas de los actores, sus limitaciones y sus sentidos.

Comprender las razones de la decisión

En primer lugar, el modelo de análisis estratégico de Crozier, como parte del análisis de la acción colectiva, ha sido utilizado como modelo para analizar el cambio y comprender las razones de la decisión. En particular, nos ha interesado su conceptualización de racionalidad limitada, dentro de la cual el actor desarrolla sus estrategias en función de

oportunidades que se le presentan en un medio ambiente que no es totalmente previsible, desde donde surge, además, el concepto que hemos utilizado en nuestra investigación: las zonas de incertidumbre.

Dicho modelo de análisis estratégico, si bien es un modelo de análisis organizacional, nos resultó de gran utilidad para articular y tratar de comprender las decisiones de actores interdependientes y en el marco de un sistema de acción concreto, como la concertación social belga, en la que se establece un conjunto de juegos estructurados.²⁹¹

En suma, la reflexión en términos estratégicos de Crozier nos ha confirmado la importancia de buscar en el contexto la racionalidad de los actores con el objeto de comprender sus lógicas de acción a partir de la reconstrucción de lo vivido por ellos. No obstante, en el marco de nuestra investigación, donde las realidades sociales evolucionaron rápidamente, en ocasiones nos hemos visto en dificultades para poder definir en qué etapa de la transformación estamos, así como su dirección y alcance futuro.

Asimismo, dentro de esta recapitulación quisiéramos remarcar lo interesante que ha resultado para nuestro trabajo de interpretación el concepto planteado por Hebert Simon, según el cual las decisiones se toman con un criterio de racionalidad limitada, ya que el sistema es incapaz de proporcionar información completa o adecuada o, simplemente, de manejar toda la información disponible. De esta forma, estamos en presencia de elementos no racionales en cualquier toma de decisión "racional". En particular, si la decisión a tomar es trascendental, el actor en cuestión acumula información, establece prioridades y evalúa la situación, obteniendo con esto una cierta seguridad frente a la decisión planteada. Una vez realizada, se hace menos hincapié en la objetividad, "parcelando" la evaluación de los hechos (Simon: 1958).

Para finalizar esta mirada crítica de las teóricas utilizadas, podemos aseverar que, desde su análisis en la acción racional de los actores, Boudon nos presentó el concepto de "efecto perverso". Este concepto de fenómenos emergentes nos aportó elementos

291 Detrás del escenario probable, al igual que de los escenarios alternos, están presentes las estrategias y el manejo del poder de los actores sociales: sus estrategias de juego.

esenciales para volver a mirar las decisiones de nuestros actores en particular y del cambio social en su conjunto.

En conclusión, entendemos que las teorías utilizadas para construir este modelo analítico nos han ayudado para poder comprender los procesos de toma de decisiones, especialmente la nacionalización y la posterior (re)privatización. Sin embargo, seguimos planteándonos diversas cuestiones. Unas cuestiones que quizás resolvamos en futuras investigaciones basadas en el análisis de las lógicas de los actores sociales, que nos invitan a continuar la profundización sobre aspectos relacionados con las intencionalidades detrás de las elecciones, sobre todo sus valoraciones éticas específicas y la forma en que estas han sido influenciadas por sus vivencias y realidades sociales.

b. Una discusión en torno a nuestros supuestos de investigación

Acto seguido, analizaremos las tres tentativas de respuesta a nuestra pregunta de investigación: por qué se mantuvo la industria siderúrgica valona en un contexto desfavorable como un pilar del desarrollo regional después de la crisis de los años 70. Dichas respuestas, construidas luego de una primera aproximación exploratoria (como hemos descrito en nuestro modelo teórico-metodológico), han conformado nuestros supuestos de investigación:

Primer supuesto:

Se mantuvo la industria siderúrgica porque ella constituía una representación de la riqueza regional valona

Creemos que, efectivamente, la representación de esta actividad industrial ha sido un símbolo de riqueza y de poderío económico desde sus inicios en Valonia, demostrándose como parte integrante de su patrimonio territorial.

Hemos podido observar dicha representación tanto en los discursos de los diferentes actores que han participado en las decisiones como a nivel ciudadano (esto último materializado en el apoyo masivo y las manifestaciones públicas como reacción a los diferentes anuncios de cierre de instalaciones en Liège).

Las constataciones anteriormente citadas nos incitan igualmente a pensar en una de las posibles consecuencias negativas de tal representación de la riqueza sobre el imaginario colectivo, esto es, la falta de alternativas viables y creativas para el desarrollo regional. Ello lo hemos podido corroborar en algunos discursos de dirigentes regionales; discursos en los que se plantean el hecho de ser conscientes de que

“(…) hemos contribuido a frenar su caída, ver relanzarla (…) Porque sabíamos que, aunque pusiéramos el dinero en otros lados, no podríamos compensar lo que ya existía” (Entrevista a Jean Claude Van Cauwenberghe como ministro de la presidencia de la Región Valona, Les Cahiers de Sudpresse, octubre de 2003).

Todos estos hechos los corroboramos también en el discurso del ex comisario europeo, protagonista de la reestructuración siderúrgica, los cuales son vistos como una tara para el desarrollo regional:

“Es suficiente ir a Liège o a Charleroi. La siderurgia es parte de la ciudad. Por eso, uno de los más grandes peligros y de los mayores errores de los dirigentes es que no pusieron nada en marcha para que el desmantelamiento sea puesto en consideración (...) y entonces usted tiene un clima psicológico negativo, donde todos los días, de camino al trabajo, pasa al lado de un cementerio..., y eso no es muy comprometedor (...) En otros lugares, como por ejemplo Inglaterra u otros, dieron una prioridad a la eliminación de vestigios, de manera que esto no sea un recuerdo cotidiano de lo que fue la gloria de ayer” (Étienne DAVIGNON).

A tenor de ello, se producen un cierto inmovilismo y una falta de innovación hacia alternativas de desarrollo, puesto que, si bien la riqueza europea fue y seguirá siendo su evolución industrial ancestral, es este “*savoir faire*” (sus conocimientos específicos, únicos y a la vanguardia de la tecnología) el que constituye su especificidad como nuevos países industrializados y su riqueza real.

Segundo supuesto:

La actividad siderúrgica regional se sostuvo para preservar el empleo en una lógica de conservadurismo más que de innovación, con efectos perversos para su crecimiento regional

Hemos confirmado a lo largo de todo este proceso de investigación que la principal motivación, demostrativa de la acción de las organizaciones sindicales y de los poderes públicos durante todo el periodo en estudio, fue el mantenimiento de las actividades industriales como mecanismo para asegurar la estabilidad del empleo.

Ello se ha traducido en una clara posición de defensa de sus herramientas productivas, lo cual, desde el actor sindical, también podría explicar por qué tanto la FGTB como la CSC-Metal aceptaron participar en las negociaciones que condujeron a la privatización de la industria, y todo ello a pesar de que las mayores pérdidas de empleo se han producido con ocasión de las privatizaciones del sector en la mayor parte de los países en los años ochenta, así como también se registraron importantes pérdidas de empleo en las fusiones entre empresas que se sucedieron a finales de esa misma década²⁹² (Ibáñez y López, 2007: 17).

Ambas situaciones (a saber, la fusión y la posterior venta [privatización]), en nuestro estudio fueron aprobadas desde su gestación por las organizaciones sindicales en el marco de un acuerdo *partenaire* destinado a asegurar las inversiones necesarias para su continuidad.

"Todos los actores, sindicatos incluidos, decían que USINOR era el buen socio por el compromiso de desarrollo de herramientas industriales con una dimensión competitiva y una buena complementariedad" (LUCHE, FGTB).

292 "En relación al empleo en la industria siderúrgica, el período más dramático de disminución de la mano de obra estuvo comprendido entre 1993 y 1995, cuando se pasa de 335.434 a 286.285 en dos años, es decir, una baja del 15% del empleo en el sector. Las mayores pérdidas se produjeron en Alemania (-22%), España y Portugal (-16%), Grecia y Luxemburgo (-15%) y Holanda (-13%)". Ibáñez Rojo, R. y López Calle, P.: *Informe sobre la Industria Siderometalúrgica en Europa*. Madrid, septiembre de 2005.

No obstante, nos seguimos preguntando si esta aceptación no fue, más bien, un proceso conducido (voluntariamente) a través del ensalzamiento del modelo tripartito de toma de decisiones o, incluso, una decisión incitada a través de un discurso centrado en la idea de una alianza estratégica más que de venta de una empresa pública.

Por el contrario, debemos apartar la idea de una lógica conservadora, puesto que durante los últimos treinta años se ha llevado a cabo una serie de perfeccionamientos para hacer frente a las transformaciones industriales, dentro de lo que podríamos calificar, en palabras de Schumpeter, como parte de “la destrucción creativa”, tanto a través de reestructuraciones que hemos descrito en nuestro análisis como en materia de innovación tecnológica, estando en la creación de nuevos derivados y revestimientos del acero, a la vanguardia de la tecnología gracias a la implementación de importantes centros de investigación y desarrollo.

En general, hacemos alusión a los diferentes procesos de reconversión industrial que provocaron un cambio global de actitudes, procedimientos, procesos técnicos y equipamiento tecnológico, donde la misión del Estado consistió en proveer recursos necesarios para alcanzar niveles de eficacia y competitividad de acuerdo a los parámetros internacionales.

Asimismo, estas reestructuraciones o reconversiones no solo se acompañaron de una drástica disminución de la mano de obra en las industrias siderúrgicas, sino que también hubo una transformación en el tipo de trabajo realizado en el que han ido aumentando sin parar las demandas de flexibilidad, todo ello en un ambiente cuya aceptación se impone como mecanismo para mantener la paz social frente a amenazas constantes de cierre o deslocalización.²⁹³

293 Del análisis realizado por la Agrupación de la siderurgia belga se desprende que, el sector del acero no ha creado empleo sino que, desde hace años en Bélgica redujo su efectivo. En el año 2000 había 20.590 trabajadores ocupados en el sector y en junio 2011 quedaban 14.211. Los 6.379 empleos desaparecidos suponen una reducción del 30% del capital humano. La mayor destrucción de empleo se produjo en los períodos 2001/2002 y 2007/2010; el primer período fue originado por la desaceleración productiva del acero en Europa en beneficio de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) y el segundo (2007-2010) la consecuencia directa de la crisis económica y financiera que produjo un descenso del consumo del acero, principalmente en los sectores del automóvil, construcción, electrodomésticos y del embalaje. La producción belga se redujo de 8,91 millones de toneladas en 2007 a 4,7 millones en 2010 y, la mano de obra de 16.960 trabajadores (2007) a 14.472 en el 2009. Informe anual 2010, *Agrupación de la Siderurgia belga*.

« D'une manière générale, la pression de la concurrence sur les entreprises du secteur de la sidérurgie a certes entraîné de nombreuses pertes d'emplois, mais elle a aussi eu des conséquences pour ceux qui ont gardé leur emploi, se manifestant essentiellement par une plus grande exigence de flexibilité. De plus, l'automatisation dans le secteur et la conversion de certains sites en unités de production à plus haute valeur ajoutée ont eu pour conséquence la nécessité de faire appel à des qualifications supérieures » (EIRO 2004: 6).

A grandes rasgos, estas transformaciones del empleo tienen relación con los métodos de distribución de la jornada laboral y del trabajo y, en términos individuales, con el tipo de contrato, con un aumento de subcontratación o de la contratación temporal en el conjunto de funciones productivas y, en especial, de servicios como el transporte, el almacenaje, la limpieza y el mantenimiento, con los inconvenientes lógicos que se observan en términos de seguridad laboral y participación sindical.²⁹⁴

Así, de lo anterior podemos colegir que el establecimiento de un nuevo paradigma tecnoproductivo desde la crisis de los años setenta (con la introducción de nuevas tecnologías productivas y organizacionales) trajo consigo el replanteamiento del rol de los trabajadores, su valoración como factor de competitividad y el replanteamiento de la noción de calificación en todos los niveles de la organización empresarial.

« Un processus structuré en plusieurs étapes est mis en place dans l'ensemble des usines : pour chaque unité de travail, identification des savoir-faire collectifs, construction des cartographies de compétences individuelles, identification des besoins R.H. individuels et/ou collectifs (départs en prépension, formation, transfert des savoirs, mobilité, développement des compétences,...), construction des grilles salariales (Tableaux Rémunérations Compétences) et écriture des carnets de développement. Le système d'évaluation des compétences est également construit »²⁹⁵.

Por este motivo, hemos observado cómo estas mutaciones generan un nuevo modo de gestión empresarial dentro del cual la reconversión del grupo Cockerill Sambre deviene ejemplar en este nuevo paradigma, con un política industrial (y, sobre todo, gerencial) fuerte durante el periodo de administración de Gandois-Delaunois: Cockerill Sambre innova sus formas de gestión en la orientación hacia el cliente y sus recursos humanos, así como la

294 Desde el punto de vista de los trabajadores, esta mayor flexibilidad dio como resultado la reducción en las horas de trabajo, la disminución del pago por horas extras, el aumento de la inestabilidad y de las horas de trabajo nocturno, de fin de semana o por largos períodos durante las épocas de trabajo intensas.

295 Quevit, M. y Lepage, V. : « La Wallonie, une région économique en mutation », en *Aproche general*, Institute Deestrée, Namur.

investigación y desarrollo (I+D) sobre nuevos productos y procedimientos orientados al logro de la calidad.

En síntesis, este periodo característico de la reestructuración industrial es parte del proceso general -y quizás inevitable- que concierne a la inmersión hacia un sistema empresarial de una organización en red, donde los logros de estas redes pueden justificar su generalización y el cuestionamiento completo del sistema empresarial tradicional, desarrollando internamente redes organizacionales cada vez más complejas dentro de las empresas multinacionales. Dichos procesos se acompañan de un incremento de las colaboraciones estratégicas entre las empresas que están en competencia directa.

Finalmente, dichas alianzas estratégicas generan en sí mismas complicadas redes empresariales, siendo un reflejo del arquetipo de mutaciones que ocurrirán en la economía global: intensificación de la competencia, aceleración del cambio tecnológico, aumento de los costes de desarrollo, de producción y comercialización de nuevos productos. En síntesis, como hemos corroborado desde la privatización de Cockerill Sambre, instauran los métodos para poder controlar tanto las incertidumbres como los beneficios.

Tercer supuesto:

La empresa Cockerill Sambre fue privatizada en un momento de repunte de la actividad siderúrgica, como consecuencia de la desidia del sector público en la gestión industrial y las limitaciones impuestas por las políticas comunitarias.

Efectivamente, la decisión del sector público obedece a una lógica privatizadora europea, la cual responde a la primacía casi «incuestionable» del modelo neoliberal del desarrollo, donde, además, el *leitmotiv* de este modelo, es lograr la mayor concentración de grupos industriales que aseguren un control de la oferta y de precios y *stocks* disponibles, todo ello en el marco de un proceso de transformación del papel del Estado que algunos han conceptualizado como «Estado social activo» o «Tercera Vía». Un Estado social activo que aparece como una nueva estrategia de la política económica y social en los Estados miembros

de la Unión Europea, convirtiendo las políticas activas denominadas de inclusión en las principales herramientas de una nueva forma de tratamiento de la cuestión social.

Hemos constatado que, en general, las políticas nacionales aceptan las reglas de juego del intercambio comercial, afectando a la estabilidad de los esquemas económicos nacionales. De esta forma, la competitividad se refleja en el plano nacional e internacional, generando una incidencia en el sistema legal, la infraestructura de servicios viales y de transporte, el sistema educativo y de salud. Estas transformaciones determinan también las necesidades de reordenamiento laboral y de su papel en las transformaciones sociales.

En este sentido, en nuestra tesis sostenemos que estos cambios en el entorno han impuesto retos importantes a las modalidades clásicas del sistema de acción social (en particular, de las organizaciones sindicales) y a los poderes públicos, actores principales de las relaciones laborales, donde cada uno se ve forzado a asumir nuevas funciones, a renovar las formas de comunicación y, en definitiva, a repensar los procesos de diálogo social.

En conclusión, podríamos explicar el hecho de que los poderes públicos, quienes inicialmente y en una coyuntura de crisis decidieron salvar la industria siderúrgica valona (manteniéndola bajo su protección durante 17 años, participando económicamente en su adaptación y modernización y haciéndola atractiva para la empresa frente a posibles asociados), deciden dejarla nuevamente en manos de los privados en 1998, dadas las presiones de políticas comunitarias europeas y desde una lógica económica neoliberal.

Es una decisión que, desde una óptica muy personal, sigue siendo cuestionable: puesto que a los corresponsables de la adaptación al cambio estructural de la economía y la sociedad siguen siendo el sector sindical, el político y el económico los que podrían haber propuesto otras alternativas, como por ejemplo un sistema de cogestión. Podemos pensar en el modelo alemán²⁹⁶, en el que se fortalece la posición de las empresas en el mercado global con principios como cogestión y corresponsabilidad para estimular la innovación. En este modelo alternativo, los actores logran impedir el cierre de plantas o la reducción de nómina en tiempos de crisis económica mediante convenios destinados a asegurar el empleo.

296 Concepto de desarrollo de la cogestión empresarial: Wannoeffel, M.: « Entscheidend ist im Betrieb, qualifizierte Mitbestimmung als Herausforderung fuer Gewerkschaften und Politik », *Gutachten im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung*, Bonn, 2008, WISO Diskurs.



c. La incorporación de nuevos elementos (después de 2003)

Como antecedentes para la construcción de nuestras conclusiones finales, es importante poner en evidencia los recientes acontecimientos que siguen influenciando nuestro objeto de estudio.

En el anexo hemos enumerado cronológicamente las principales decisiones y los hechos más significativos de este nuevo escenario industrial de Cockerill Sambre entre los años 2003 y 2011, periodo en que, en reiteradas ocasiones, se anuncia el término de la industria siderúrgica integrada en Valonia:

« Un nouvelle fois en octobre 2011, ArcelorMittal, répète que son intention de fermer définitivement la phase à chaud à Liège n'inclut nullement sa cession à qui que ce soit (...) » (Capron²⁹⁷, 2013: 119).

De esta forma, durante estos últimos ocho años se ha producido un intenso debate entre los actores sociales implicados sobre el cierre de las instalaciones industriales, en particular de los altos hornos de Liège (en continuidad de una lógica de concentración industrial). Es más, en los últimos meses y hasta la fecha de redacción final de esta tesis (diciembre de 2013), aún se mantienen las relaciones de fuerza entre el frente sindical y el grupo Arcelor Mittal, quien ha implementado una política de comunicaciones basada en la

297 En una de las últimas publicaciones sobre la siderurgia valona de la *Revue Nouvelle*, puesto que fallece meses más tarde (mayo de 2013).

amenaza y el incumplimiento de los procedimientos instaurados en el territorio nacional (*Procédure Renaud*).

Las esperas y dilataciones en las decisiones son parte de lo que podríamos concebir como procedimientos característicos del “modelo *consorciativo* belga”, es decir, una tradición de acuerdos « *consociatifs* » que pueden ser definidos como parte de las instituciones o procedimientos que fomentan el consenso sobre el criterio de las mayorías.

« *La base de ce système est que les décisions sont prises par consensus et que les représentants d'un groupe ne peuvent pas prendre de décisions sur des sujets importants sans ceux qui représentent les autres groupes*²⁹⁸ » (Lijphart [1981]).

Esta disparidad en los procesos de decisión, basados en acuerdos consensuales (y en particular los relativos al cierre de instalaciones empresariales), marca una diferencia con respecto a las experiencias en otros países, puesto que, si bien impiden el despido masivo y unilateral por la quiebra de empresas en el territorio belga (instando a la obligatoriedad de un plan social en concertación con las organizaciones sindicales), estos generarían efectos negativos sobre los principales afectados, los trabajadores:

- Una dilatación en los tiempos de decisión. Por ejemplo, las últimas medidas anunciadas por Arcelor Mittal fueron informadas en octubre de 2011, y hasta la fecha no han finalizado la *Procédure Renaud* (enero de 2014).
- Un aumento del estrés laboral frente a la incertidumbre laboral y una desconfianza creciente sobre las políticas industriales de su empleador.
- Finalmente, la defensa y las reivindicaciones de los trabajadores se van rezagando y van perdiendo fuerza en el tiempo, ya sea por el número de trabajadores que participan en las movilizaciones, ya sea por el apoyo de las autoridades gubernamentales (dependiendo del momento electoral en que se sitúen).

298 El politólogo neerlandés Aarend Lijphart desarrolló el concepto de «democracia *consociativa* como la antítesis de la democracia mayoritaria». Lijphart Aarend: « The Belgian Example of Culture Coexistence in Cooperative Perspective », en Lijphart, A.: (dir.) *Conflict and Coexistence in Belgium. The Dynamics of Culturally Divided Society*, Berkeley, Institute of International Studies, University of California, 1981, pp. 1-13.

Para dar término a esta síntesis de la situación actual, consideraremos las reflexiones del profesor Capron sobre el estado de las negociaciones a finales de 2012.

« D'une part, il y aura lieu de renforcer fortement les modalités d'application de la procédure Renault, par exemple en obligeant, sous peine de sanctions, l'entreprise à prendre plus sérieusement en compte les alternatives syndicales. D'autre part, au niveau européen, une législation limitant singulièrement les marges de manœuvre des multinationales devrait être mise sur le métier, dans la mesure où l'on constate l'impuissance des États nationaux à faire face aux restructurations ou délocalisations. Corolairement, il est plus que temps que la Commission s'attèle à une réelle politique de relance industrielle. Les organisations syndicales doivent plus que jamais utiliser les comités d'entreprise européens pour renforcer les liens entre les syndicats des différents pays et organiser enfin efficacement des mouvements sociaux (des « eurogrèves » comme pour Renault-Vilvoorde en 1997) dépassant les frontières nationales pour s'opposer ensemble aux menées des multinationales. Or, en ce qui concerne AM Europe, malgré certaines initiatives, les différents syndicats sont encore loin de réagir de manière unanime, que les outils chez eux soient menacés ou non, pour crier « stop » à la politique de destruction d'emplois qu'AM Europe mène, sans états d'âme, depuis un certain temps » (Capron 2012: 12).

c. Evaluación política del caso Cockerill Sambre

Al finalizar el estudio de más de treinta años de la evolución de una industria que inauguró la historia económica valona, creemos que podemos aportar algunas reflexiones desde una mirada crítica y evaluativa de las disposiciones adoptadas en Cockerill-Sambre. Donde desde nuestra óptica, el primer perdedor ha sido el sistema de concertación social belga, que progresivamente ha ido perdiendo su influencia y su poder de decisión.

Durante todo el período estudiado, hemos asistido a la mutación radical del sector siderúrgico: el proceso de mundialización económica ha sido el factor central de la reestructuración industrial. Inicialmente, la industria siderúrgica fue menos afectada, puesto que, durante mucho tiempo, siguió bajo la influencia directa del Estado por diversas razones

estrategias, ya sea por el alto coste del capital o por la rigidez de capitales mundiales (inmóviles frente a las grandes acerías integradas).

Estos hechos, hasta mediados de los noventa, operaron contra la creación de multinacionales del acero. Pero, seguidamente, la industria siderúrgica europea, y la valona en particular, fue modificando sus estructuras sociales empresariales. Este cambio se produjo de diferentes formas: privatizaciones, adquisiciones, fusiones o creación de empresas mixtas, constatándose igualmente una disminución del capital social nacional en provecho de un aumento progresivo de la participación extranjera. Concretamente, los procesos de concentraciones industriales parten de esta evolución, exacerban la competición y potencian la disminución de los costes de insumos, y particularmente de los costos salariales, con las consecuencias sociales que hemos observado a lo largo de nuestra investigación.

Consecuentemente, constatamos una de las secuelas políticas y sociales más inmediatas de esta evolución en el ámbito de la industria, esto es, la incertidumbre del contrato de trabajo. Se generalizaron distintas formas de flexibilidad y de trabajo precario con una multiplicación de contratos en fraude de ley, los cuales ilustran bien el deterioro de la seguridad en el empleo que prevalece en todo el sector. En efecto, una buena parte de estos cambios buscados por los patrones no son la consecuencia directa de la mundialización, sino sobre todo la consecuencia de una búsqueda de productividad.

Asimismo, y como hemos tratado de demostrar en nuestra investigación, Cockerill-Sambre, presente en Valonia desde 1799, así como las filiales siderúrgicas que la componen, al ser absorbida por USINOR en 1998, dejará de influir directamente en el devenir de sus instalaciones, especialmente a partir de la creación de ARCELOR, quien se convirtió en líder mundial del sector del acero en 2002 a raíz de la fusión entre Aceralia, ARBED y USINOR. El 27 de enero de 2003, el nuevo grupo anunció oficialmente su decisión de no invertir más en la siderurgia continental, dejando como corolario la desaparición de la fase “en caliente” de la siderurgia de Liège.

Sin embargo, en esta lógica de preferencia dada a las instalaciones costeras o marítimas, otras empresas siderúrgicas del norte belga seguirán prosperando en detrimento de la industria valona, como es el caso de Sidmar²⁹⁹, empresa creada en 1964 como parte del proyecto de Zeebrugge y que constituye una inversión del capitalismo francófono en Flandes. La creación de Sidmar forma parte de las decisiones que pusieron en peligro la industria del acero de Valonia, en especial porque desde esta época se constataba una situación de exceso de capacidad de producción de acero.

En síntesis, el análisis que hemos realizado nos permite afirmar que la región de Valonia cometió un error al vender Cockerill-Sambre, dejando así de ser su principal accionista, ya que, una vez privatizada, perdería el control sobre su futuro a nivel regional, así como su influencia en los procesos de toma de decisiones. Estas situaciones las hemos observado con posterioridad desde la imposición constante de nuevos esfuerzos de competitividad (Plan Delta) que culminan en 2003, así como con las decisiones de Arcelor sobre el cierre gradual de la fase “en caliente” de Liège.

Más tarde, en 2006, Mittal Steel Company se convierte en el cuarto propietario de Cockerill-Sambre en menos de diez años. Esta nueva conformación (Arcelor Mittal) relanzó, en su inicio, la actividad en Liège, cuando se decidió reiniciar la fase “en caliente”, para volver a cerrarla tres años después.

No obstante, el hecho que nos ha interpelado fuertemente estos últimos años, más allá de los cambios en sus políticas industriales (donde se ha privilegiado el desarrollo de sus filiales en los nuevos países industrializados, en particular en Brasil), así como de las producciones en zonas costeras), ha sido el constituido por los mecanismos de negociaciones

299 Cockerill vendió su participación en Sidmar del 21,9% a ARBED en 1975, quien, completando una participación del 62,2% adquirida en 1973, completará una gran mayoría de las acciones que superan el 80%.

(o de bloqueo de éstas) implementadas por Arcelor Mittal. Se utilizaron herramientas que se podrían calificar de chantaje en los dispositivos de diálogo social, amenazando con cerrar todas sus instalaciones en Liège si los sindicatos no firmaban un acuerdo social, sin un plan industrial, es decir, sin una política de inversión y las perspectivas futuras de las instalaciones restantes.

« Ces fermetures, elles étaient prévues et planifiées de longue date. Maintenant, les cinq lignes qui restent ne sont pas en état de produire, et c'est l'ensemble du bassin qui est menacé. Ceux qui disent que ça va aller sont soit naïfs, soit complices du génocide social » (declaración de Robert Rouzeeuw, presidente de la delegación Arcelor Mittal-FGTB. Ante una asamblea general de los trabajadores siderúrgicos en huelga, el 29 de enero de 2013).

En general, y a pesar de más de 10 años en los que el fin de la actividad ya no es solo un anuncio, sino una realidad que hay que abordar y reconstruir, observamos que los interlocutores sociales (poder público y sindicatos) parecieran tener muchos problemas para considerar el futuro fuera de la industria del acero. Porque, si bien la siderúrgica valona fue sentenciada con los anuncios de Arcelor, la recuperación de los altos hornos por Mittal en 2008 hizo resurgir la esperanza³⁰⁰ de mantener el acero de Liège como motor de la economía regional. Esta fue una decisión industrial que además detuvo muchas de las estrategias de conversión, tan necesarias y proyectadas desde 2003.

Finalmente, el problema crucial en el estado actual de las negociaciones es saber lo siguiente: en definitiva, ¿quién tiene la legitimidad política, económica y estratégica para tomar decisiones sobre el futuro de Liège?, ¿quién es el interlocutor frente a Arcelor Mittal?, ¿qué puede negociar?, ¿con qué legitimidad?, ¿con qué medios financieros? y ¿dentro de qué plan estratégico...?

300 . Observamos en las diferentes declaraciones de sindicatos, de la federación de empresarios locales y de dirigentes políticos cómo celebran y se felicitan por el renacimiento de una siderúrgica fuerte e integrada "para los próximos veinte años por lo menos".

d. Perspectivas y cuestionamientos

Como nos hemos podido dar cuenta a lo largo de toda nuestra reflexión, el futuro de la industria siderúrgica valona no puede ser garantizado desde las grandes mutaciones que originaron la crisis siderúrgica a mediados de los años setenta.

« La sidérurgie intégrée n'est pas éternelle à Liège. Quand le gouvernement wallon a négocié avec Usinor, l'optique pour Liège était qu'après les réfections de 2005-2006, les hauts fourneaux aient une vie jusqu'en 2015. Ce n'était pas un engagement, mais une perspective » ³⁰¹ (GANDOIS).

Al mismo tiempo, su futuro es aún más incierto porque las decisiones se adoptan dentro del ámbito de poder e influencia de los poderes públicos regionales, quienes además afrontan nuevas problemáticas como el financiamiento de las pensiones de una población envejecida, los conflictos comunitarios y la reforma del Estado, los problemas medioambientales y las repercusiones de la crisis financiera de 2008 (problemáticas a las que la concertación social belga debe hacer frente).

Simultáneamente, a lo largo de los años que siguieron a nuestro periodo de análisis hemos observado cómo las reestructuraciones industriales o sociales, realizadas bajo las fuertes limitantes económicas y financieras, se mostraron eficientes en términos de disminución del empleo. Sin embargo, las promesas de inversiones no se han concretizado. Además, cuando se realizan, contribuyen generalmente a disminuir aún más los empleos, especialmente en el centro de los procesos de producción siderúrgico (acería, fase líquida y laminación).

Finalmente, estos acontecimientos nos invitan a reflexionar a propósito de los efectos de las multinacionales sobre la industria siderúrgica valona y en términos de la estrategia sindical necesaria para contrarrestar sus efectos:

301 Cockerill: l'espoir mesuré de Gandois PH.LAW. Publié le jeudi 30 janvier 2003 à 00h00 - (<http://www.lalibre.be/economie/actualite/cockerill-l-espoir-mesure-de-gandois-1b87ca0e4b0de6db9a8391b>)

- a. la industria, actualmente, está bajo el dominio de los grupos multinacionales, esto es, originado por el abandono, durante los años setenta, de los *holdings* belgas (A. Frere y la *Société Générale*), la ausencia de capitales para invertir en este sector y el fracaso de los poderes públicos valones a la hora de crear una industria siderúrgica valona unificada en torno a Cockerill Sambre. Esto conlleva la libertad de los operadores internacionales para someter a las empresas valonas a sus imperativos de desarrollo a escala mundial, además de la pérdida de autonomía de decisión y el debilitamiento de la influencia de los poderes públicos frente a estos grupos.
- b. Como resultado de ello, hemos evidenciado una política sindical defensiva, centrada esencialmente en la obtención de planes sociales para atenuar los efectos generados por la pérdida de empleos y las reestructuraciones, de los cuales sus militantes han sido las primeras víctimas.

En esta dinámica, y para reestablecer la relación de fuerzas frente a los grupos siderúrgicos multinacionales, los sindicatos necesitarían organizarse a nivel internacional. A nivel europeo, ya existen algunas iniciativas como la FEM (*Fédération Européenne des Métallurgistes*). Sin embargo, estas requieren crear líneas de comunicación horizontal entre los diferentes organizaciones sindicales del grupo, con un intercambio permanente de informaciones, poniendo en común un conjunto de proposiciones o de reivindicaciones económicas por las cuales los trabajadores puedan movilizarse, ya sea por temáticas como fusiones, empleo, inversiones o para crear una cultura sindical común.

Opinión personal

Tras años tratando de encontrar a los agentes de decisión, estudiando la historia industrial y social de la Valonia e intentando comprender las particularidades del contexto belga, creemos que era posible otra alternativa a la privatización en 1998, con la cual se marca la ruptura definitiva de la concertación social para la toma de decisiones.

La empresa habría podido conservarse en manos públicas, manteniendo un liderazgo en términos de innovación tecnológica y un desarrollo industrial a escala europea, siguiendo quizá el ejemplo del modelo alemán que mencionamos anteriormente.

Pero cuando analizamos las razones que explican el abandono de otras alternativas a la privatización, lo más difícil de comprender es el porqué de la posibilidad de una solución nacional (es decir, una asociación estratégica con la industria siderúrgica flamenca), que no solo no constituyó una alternativa para asegurar un tamaño competitivo, sino que se impidieron asociaciones con empresas nacionales limítrofes (como luxemburguesas [ARBED]) por tener cercanías y acuerdos con SIDMAR. Asimismo, nos hemos cuestionado si Bélgica es realmente un país cuya cultura política esté cohesionada y cuyas élites sean capaces de cooperar, más allá de las fisuras sociales, para mantener el sistema en funcionamiento.

Para finalizar, dejamos entreabiertos nuevos cuestionamientos sobre el futuro de la industria y, en particular, sobre los costes asociados al mantenimiento de esta industria creadora de riqueza, pero también de graves problemas medioambientales más allá de las zonas de explotación, donde las ciudades valonas más importantes se ven afectadas por los humos o tubos que desde décadas ha reinado sobre el paisaje urbano y particularmente sobre el día a día de su población.

Podemos concluir preguntándonos: ¿la reconversión será larga y costosa?, ¿será financiada solamente por los contribuyentes del país...?

Reflexiones finales desde una visión personal

No puedo negar una fascinación inicial con el tema de la concertación social en Bélgica, en especial con la gran representación social de las organizaciones sindicales en el país, de más del 90%.

Nos interesamos por primera vez por este tema de la concertación social en los inicios del año 2000, considerando que la autora proviene de un país (Chile) donde este proceso está en plena reconstrucción: la sociedad civil fue destruida por una dictadura de 20 años, necesitando un tiempo de restablecimiento de un diálogo social, en particular con un Estado ausente y limitado a las voluntades de la empresa privada; proceso que necesariamente involucra la participación de los trabajadores en las decisiones.

Los sindicatos en Chile, en este tiempo de represión, fueron excluidos sistemáticamente como actores de decisión. Chile fue un país donde el modelo neoliberal fue un laboratorio a nivel regional, latinoamericano; un país donde necesitamos seguir reconstruyendo una esfera pública que atraviese la estructura organizativa del gobierno, que disponga de instituciones capaces de gestionar el conflicto social sin negarlo, haciendo cada vez más transparentes sus orígenes en las asimetrías del poder y en los mecanismos de reconstrucción y transformación del tejido social; y que visibilice la interacción entre política pública y acción pública.

Más aún, después de haber estudiado los procesos de decisión durante 30 años de la historia siderúrgica belga y de constatar las primeras consecuencias de la pérdida o debilitamiento de estos mecanismos de concertación social, finalizo aún más convencida si cabe de que, en países con democracias en reconstrucción (como la de Chile), es a través del diálogo social como se podrían cumplir funciones de legitimación social de las decisiones, contribuyendo significativamente a la profundización, extensión y consolidación de la democracia.

Anexo del capítulo

Cronología de los hechos más significativos entre 2003-2011

Administración ARCELOR

24 de enero de 2003. Arcelor cuestiona la continuidad de la fase de calor de Liège, así como tres otros centros europeos.

Abril de 2003. Preacuerdo social que implica la suspensión temporal del alto horno número 6 (en adelante HF6).

Abril de 2004. El acuerdo definitivo es firmado: se establece que la paralización del HF 6 se llevará a cabo en las condiciones que permitan su reutilización en caso de necesidad.

26 de abril de 2005: última utilización del HF6.

Alianza estratégica y consolidación del grupo ARCELOR MITTAL

(Continuidad de la estrategia anterior)

25 de junio de 2006. Arcelor es absorbido por Mittal.

Septiembre de 2006. Mittal confirma el fin de la industria siderúrgica de calor en Liège (2009).

Enero de 2007. Mittal confirma otra vez el cierre total de la línea caliente, previsto para 2009. CSC critica a la Región Valona, que intervino hasta ahora como accionista, pero no como responsable económico (*El Eco*, 06 de enero de 2007).

Primeras señales del cambio de escenario

Enero de 2007. Se realizan estudios para estudiar la viabilidad del HF6.

28 de febrero de 2007. Lakshmi Mittal visita las instalaciones de Liège. Los sindicatos le presentan un estudio económico sobre la industria siderúrgica integral en Liège.

Marzo de 2007. La tercera fábrica de Chertal es reabierta.

16 de mayo de 2007. Con ocasión de la publicación de sus resultados del primer trimestre de 2007, ArcelorMittal anuncia la reapertura probable, desde octubre-noviembre, del alto horno número 6 de Seraing.

Reapertura de los altos hornos de Liège y negociación de cuotas de polución

18 de mayo de 2007. Los agentes sociales firman un acuerdo en un tiempo récord con vistas a esta reapertura. En resumen, HF6 debería permitir la (re)creación de unos 300 empleos (subcontratistas incluidos).

29 de mayo de 2007. Reunión en Benoît Lutgen (CDH) con el ministro valón de Medio Ambiente para discutir las cuotas de CO2.

7 de junio de 2007. El anuncio de la reapertura del alto horno 6 es confirmado por ArcelorMittal. Coste: 20 millones de euros.

16 de junio de 2007. Se publica el estudio sobre el impacto de la reapertura. La población es consultada.

9 de octubre de 2007. ArcelorMittal anuncia la prolongación de la fase en caliente de Liège (al menos hasta 2015), a condición de que se encuentre una solución para el rechazo por la cuestión del CO2.

29 de octubre de 2007. Puesta bajo gas de HF6, etapa importante en la reactivación.

6 de noviembre de 2007. Se anuncia la fecha oficial de la reactivación es: 21 de enero de 2008.

05 de diciembre de 2007. Lakshmi Mittal ejerce presión sobre el poder público: sin obtención de cuotas de CO2 para después de 2009, no relanzaría el alto horno.

20 de diciembre de 2007. La ciudad de Seraing concede su permiso de medio ambiente para la reapertura de HF6, mediante ciertas condiciones. Se felicitan por el retroceso de los cierres de altos hornos hasta al menos 2015, a condición de que el gobierno regional financie las cuotas de polución ("acuerdo de Kioto").

10 de enero de 2008. Guy Verhofstadt solicita ayuda en el expediente a la Comisión Europea, el 1 de febrero de 2008. En un comité de colaboración, el Gobierno federal y la Región Valona logran un acuerdo sobre las cuotas de CO2 para ArcelorMittal.

27 de febrero de 2008. Reinicio simbólico del HF6 ante 150 invitados.

20 de marzo de 2008. HF6 genera 3500 toneladas de fundición diariamente.

Crisis mundial de 2008, nuevo cierre de instalaciones

Octubre de 2008. Crisis mundial, HF6 cerrado durante tres meses.

Enero de 2009. El cierre se realiza con duración determinada.

18 de mayo de 2009. Puesta en suspensión temporal de HFB de Ougrée.

14 de abril de 2010. La primera colada de HFB.

18 de octubre de 2010. HFB necesita reparaciones y es puesta en suspensión temporal hasta finales de año.

12 de octubre de 2011. ArcelorMittal anuncia el cierre de la fase en caliente de Liège.

Bibliografia

ALALUF Matéo (1995) Evolution sociale de la Wallonie. Le travail et les travailleurs ne sont plus ce qu'ils étaient, Institute Destrée Namur, 1995 ;

ALBARELLO Luc [Dir] (1995) : *Pratiques et méthodes de recherches en sciences sociales*, Arman Colin, Paris, 1995.

ÁLVAREZ Medina, M. (2000) : *Cambio tecnológico en la siderúrgica mexicana integrada (1992-1999)*, tesis para obtener el grado de doctor en Administración, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Facultad de Contaduría y Administración (FCA), México

BAJOIT, Guy.:

(1992) *Pour une sociologie relationnelle*, PUF, Paris ;

(1997) *Contributions à une sociologie du sujet* Éd. l'Harmattan Paris

(2003) *Todo Cambia*, LOM Ediciones, Primera edición en Castellano Santiago de Chile

(2008) "La renovación de la sociología contemporánea", en *Teoría: sociología contemporánea*, año 3, núm. 5, septiembre de 2008, México.

(2011) *Pour une sociologie de combat*, Colección Red Socialis, Volumen 42. Edición Saint-Paul, Fribourg, Suiza.

BACON Nicolás y BLYTON Paul. (1999)

"Relever les défis de la Mondialisation, les syndicats de la Métallurgie face aux défis de la restructuration". Informe sobre una encuesta realizada por la Federación Internacional de organizaciones de trabajadores de la Metalurgia.UK

BISANG, R., BONVECCHI, C. KOSACOFF, B., RAMOS A., (1996)

"La transformación Industrial en los Noventa. Un Proceso con Final Abierto». *Desarrollo Económico*, Número Especial, Vol. 36.

BEGUIN, Jean-Marie y Carley Mark : (2005) Industrial relations in the steel industry. European Industrial Relations Observatory European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburgo.

BOGAERT, H., Girot, A., Kegels, C.: Working paper (2004) "L'industrie a-t-elle une avenir en Belgique?", marzo de 2004.

BOUDON, Raymond (1979): *La Logique du social*, Hachette Paris,,.

(1986) «Individual Action, Aggregation Effects and Social Change». En *Theories of Social Change*. Oxford: Polity Press..

(1986) *L'ideologie*, Fayard, Paris.

BOUVIER Jean: "Spectrographie des groupes financiers belges", en *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*. Año 1963, vol. 18, n.º 6, pp. 1191-1202.

BOWEN, Howard: Social (1953). Responsibilities of the businessman, Ediciones Harper, New York,

CAMMARATA, François et TILLY Pierre (2001). *Histoire sociale et industrielle de la Wallonie* EVO a.sbl. Bruxelles

CAIRE, Guy, (2000). "Syndicalisme Ouvrier et Mondialisation", Dans : *Le syndicalisme dans la mondialisation*, Paris

CAPRON, Michel:

(1984) Les Pouvoirs Publics Nationaux, les Régions et la reconversion industrielle mis à l'épreuve par la crise de la sidérurgie belge. FOPES, Louvain-la-Neuve.

(1989). "Les Mutations de la grande industrie : le cas de la sidérurgie" Dans : *L'Ouvrier, L'usine et le syndicalisme Wallons*, Involutions et enjeux (1960-2000) Académie Bruylant. Louvain-la-Neuve.

(1998) "Cockerill Sambre (1989-1997). Le développement d'une sidérurgie intégrée" Dans : *Courrier hebdomadaire n°1719-1720*, 2001.CRISP.

(2001) Capron M., « Cockerill Sambre (1989-1997). » Le développement d'une sidérurgie intégrée., *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2001/14-15 n.° 1719-1720, pp. 5-60. DOI : 10.3917/cris.1719.0005.

(2003). La sidérurgie en Wallonie entre USINOR, Duferco et ARCELOR, *Courrier hebdomadaire*, números 1786-1787, CRISP Centre de recherche et d'information socio-politiques, Bruselas

(2011): « Les métamorphoses de la sidérurgie » en *Des Usines et des hommes*, Revue annuelle de l'asbl Patrimoine Industriel Wallonie-Bruxelles, n.° 3. Marcinelle

(2012) « ArcelorMittal-Liège, une sidérurgie désintégrée », *La Revue Nouvelle*, décembre de 2012, n.° 12, Louvain la neuve.

Documento inédito sin fecha. *Les pouvoirs publics nationaux et la reconversion industrielle mis à l'épreuve par la crise de la sidérurgie belge*. Faculté Ouverte de Politique Economique et Sociale (FOPES), Universidad Católica de Lovaina.

CARHOP. Questions d'histoire sociale. Ed Carhop asbl (Belgique) / Bruselas 2005

CARROZZO, Sergio: "Wallonie et Flandre, le chaud et le froid", *Le Monde diplomatique* (supplément), janvier 2004.

CASSIERS, Isabelle y Denayer, Luc (2010): "Concertation sociale et transformations socio – économiques en Belgique, de 1944 à nos jours", en *Les relations collectives du travail en Belgique*, E. Arcq et al. (eds.), CRISP, Bruselas.

CASTEL, Robert.

(1994), *Les métamorphoses de la Question Sociale* Fayard éditorial. Paris.

CASTELLS Manuel

(1995) *Tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional*. Alianza Editorial, Madrid, España.

« *La société en réseaux* ». Volúmen I. La Era de la Información. Arthème Fayard

« *Le Pouvoir de l'identité* » (1997). Volúmen II. La Era de la Información. Arthème Fayard.

« *Fin de Millénaire* ». (1998) ; Volúmen III. La Era de la Información. Arthème Fayard (1999)

-*Globalización. Tecnología, trabajo, empleo y empresa* (1998^a) Revista La factoria N°7.

Octubre 1998.

- Revista La factoría , n.° 7, octubre de 1998.

CASTORIADIS, Cornelius(2007),: *La institución imaginaria de la sociedad*, Tusquets, Buenos Aires,.

CLIFTON, J., Comín, F. y Díaz Fuentes, D.: "La privatización de empresas públicas en la UE: ¿la vía británica o la senda europea?" . *Revista de Economía mundial*, n.° 15, 2006, pp. 121-153 (ISSN: 1576-0162), Huelva, España

CORIAT, Benjamín. (1994)"le travail, les travailleurs et la compétitivité ". Dans : *Les Défis de la Compétitivité. Programme de Recherches Économiques sur la technologie*, Travail et Emploi.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, Erhard, *L'Acteur et le Système* Éditions du Seuil, Paris, 1977.

CROZIER, Michel *Cómo reformar al Estado*, México, FCE, 1992.

CRUZ Soto, C.: "El cambio mundial de la siderurgia. Enfoques de comportamiento económico, tecnológico y comercial en las últimas décadas del siglo XX", *Contaduría y Administración*, n.º 209, abril-junio 2003, pp. 23-45, Universidad Nacional Autónoma de México.

DE LA SERNA, María Nieves (1991) "Privatización y desregulación: Consideraciones sobre algunos aspectos de los procesos de privatización y desregulación de Gran Bretaña, España y Argentina", *Revista Internacional de Ciencias Administrativas*, n.º 57, vol. 1, pp. 165-173.

DONATI, Paolo

(1991)...: *Teoria relazionale della società*, Angeli, Milano, En el año 1983 sale la primera edición de *Introducción a la sociología relacional* (publicado en una segunda edición ampliada en 1986) donde establece los fundamentos teóricos para el desarrollo de la sociología relacional.

(1993) "Pensamiento sociológico y cambio social". En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, n.º 63, pp. 29-51, julio-septiembre, Madrid.

.(2002): *Introduzione alla sociologia relazionale*, Milán, FrancoAngeli (1ª edición, 1983).

DRYON Ph., y Krzeslo E (1998) "USINOR takes over Cockerill-Sambre, under union supervision". .". *European industrial relations observatory*.

DUBET François;

(1994). *Sociologie de l'expérience*, Paris, Seuil

(2001). *Estudiar la situación social*.

EUROSTAT. Oficina estadística de las comunidades europeas. Luxemburgo.

Siderurgia, estadísticas anuales 1999.

Siderurgia, estadísticas anuales, edición de clausura 1993-2002. (2003)

FRIEDBERG, Erhard. (1993): *Le Pouvoir et la Règle: Dynamiques de l'action Organisée*, Éditiones Seui, Funck-Brentano,

FRANCQ, Bernard et LAPEYRONIE, Didier. (1990) *Les deux morts de la Wallonie Sidérurgique*. Éditions CIACO, Louvain-le- nouvelle.

FRANCQ, B., Leloup, X. (1999) "1960-2000 : du mouvement ouvrier à un syndicalisme fragmenté", en Fusulier, B., (Dir) „L'ouvrier, l'usine et le syndicalisme wallons. Involutions et enjeux (1960-2000), Louvain-la-Neuve, Academia-Bruylant.

FUSULIER B. , VANDEWATTYNE J., LOMBA C.[sous la direction] (2003) *kaleidoscopie d'une modernisation industrielle, Usinor, Cockerill Sambre, Arcelor*. Presses universitaires de Louvain.

GALBRAITH, J.: *La cultura de la satisfacción*, Emecé, 1992, Buenos Aires.

GUZMÁN, A.(2002) : *Las fuentes del crecimiento en la siderurgia mexicana. Innovación, productividad y competitividad*, Izatapalapa (UAM-I)-Porrúa, México

GIDDENS, Anthony. (1997): "Vivir en una sociedad postradicional, en Beck, U., Giddens, A. y Lash, S. (1997) *Modernización reflexiva. Política, tradición y estética en el orden social moderno*. Madrid. Alianza Universidad, pp. 75-135.

GRELE, R. J.: (1990) "La historia y sus lenguajes en la entrevista de historia oral: quién contesta a las preguntas de quién y porqué". En: *Historia y Fuente Oral*, n.º 5, pp. 106-127, Madrid.

HALPERIN Weisburd, L.: "Nueva división internacional del trabajo en el sector industrial siderúrgico". En Privatizaciones y Pobreza. Cuaderno del Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo (CEPED), número 9, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Marzo, 2005.

HALLEUX, Robert y Lomba, Cédric: Cockerill 1973-2012 (20 de junio de 2012), en el marco del curso de arqueología industrial. " Liège, la ville de tous les métiers. Grandes et petites industries du bassin liégeois " (<http://liege.labraise.be/event/2012/06/20/cockerill-1973-2012-robert-halleux-avec-cedric-lomba-paris>).

HERTOG, J. F. den, y Eurofer. « Gestión del cambio y recursos humanos », informe final: Transferencia del aprendizaje en la industria siderúrgica europea. Eurofer, Comité de Asuntos Sociales, 2005.

HOWELL, R. William, Noellert A., Kreier G. y Wolff Alan: "Stell and the State government intervention and steel's structural crisis". Westview Press , Boulder, USA, 1988.

IBÁÑEZ Rojo, R., López Calle, P.: Informe sobre la industria siderúrgica en Europa, Madrid, septiembre de 2005.

JODELET, D.: "La representación social: fenómenos, concepto y teoría". En Moscovi, S.: (comp): Psicología Social, Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales. Barcelona, Ediciones Paidós, 1986.

JUDET, P.: "La crisis mundial de la industria siderúrgica y su impacto en el desarrollo de esta industria en los países en desarrollo", Siderurgia Latinoamericana, agosto de 1986, n.º 316

JUNYENT, J. y Etxezarreta, M.: "Elementos fundamentales para entender cómo funciona el capitalismo", en Informes de economía, n.º 6. Apuntes teóricos para entender la crisis, mayo de 2009.

LANGERS, J.: Potentiel de croissance économique et Démographie. Projections 2005 – 2055. Boletín de STATEC N° 4-2005, Luxemburgo.

MAJONE, P. : "From the Positive to the Regulatory State: causes and consequences of Changes in the Mode of Governance" Journal of Public Policy, citado por Clifton: La privatización de empresas públicas en la UE: ¿La vía británica o la senda europea ?, 1997.

MARAZZI, Christian: Il comunismo del capitale. Finanziarizzazione, biopolitiche del lavoro e crisi globale; Ombre Corte, Verona, 2010.

MARTENS, Wilfried: Mémoires pour mon pays, Ediciones Racine, Bruselas, 2006.

MARTÍN Valverde Antonio: "Concertación Social y Tripartismo: Modelos de Concertación Social en Europa", en El Diálogo Social y su Institucionalización en España e Iberoamérica, Durán López Federico (coordinador). Ediciones. C.E.S de España, Madrid, 1998, p. 105.

MARTNER, Ricardo (2000): Estrategias de Política económica en un mundo incierto. Reglas, indicadores, criterios. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Santiago.

MENY, Yves et WRIGTH, Vincent (1985). La crise de la sidérurgie 1974-1984 Ed européenne. PUF, Vendôme.

MIRANDA Pacheco, Mario (1987): La educación como proceso conectivo de la sociedad, la ciencia, la tecnología y la política, Trillas, México.

MOLITOR, Michel; REMIY, JEAN; CAMPENHOULDT, Luc Van. (Sous la direction de)

Le mouvement et la Forme, essais sur le changement social en hommage à Maurice Chaumont. Facultés universitaires Saint-Louis, Bruselas, 1989.

MOLITOR, M.: « Réformes institutionnelles belges et logiques socio-économiques », en *Le Mouvement et la forme, essais sur le changement social en hommage à Maurice Chaumont*. Ed. Facultés universitaires Saint-Louis, Bruselas, 1989, pp. 168-187.

NIETO, A.: *El Desgobierno de lo Público*, Barcelona (España), Ariel, 2008.

PEEMANS, Jean-Philippe: "Revoluciones industriales, modernización y desarrollo", *La realidad presente y el oficio de historiar*, . Revista Historia crítica, N.º 6, enero-junio de 1992, pp. 15-33, Los Andes, Chile.

PEREZ, Carlota: *Revoluciones Tecnológicas y Paradigmas tecnoeconómicos*. en *Tecnología y Construcción* (en línea). 2005, vol.21, n º 1, pp 77-86. ISSN 0798-9601.

PIORE Michael y SABEL Charles (1989) "*Les chemines de la prospérité. De la production de masse a la spécialisation souple* » Editorial Hachette

QUÉVIT, Michel

(1978) *leur cause du déclin Wallon*. Éditions Vie Ouvrière. Bruxelles.

(1982). *La Wallonie : l'indispensable autonomie*. Éditions Entente, Paris.

(2010) *Flandre-Wallonie, Quelle solidarité ? De la création de l'Etat belge à l'Europe des Régions*, Edition Couleur livres, Charleroi

QUEVIT, M. y Lepage, V.(2007) 5 : « La Wallonie, une région économique en mutation », en *Aproche general*, °Institute Deestrée, Namur. FECHA

REMAN, P. y Pochet, Ph. : « Transformations du système belge de sécurité sociale », capítulo 3 en *L'État social actif, vers un changement de paradigme ?* Cassiers (dir.), Presses Interuniversitaires Européens, Bruselas, 2005.

ROMUS, P., citado por Vandermotten, C.: (1998); "Industrialisation europeens", en *Le Mouvenemnt social*, n.º 185. Octubre-diciembre 1998; pp. 75-100.

ROWTHORN R.E. y RAMASWAMY R. "Deindustrialization. Its Causes and Implications", IMF, *Economic Issues*, nº 10, 1997.

SIMON, Herbert:, *La Razón humana*. Fondo de Cultura Económica, México, 1989.

RUIZ Morán, A. : *El nuevo modelo de Banca Comercial derivado del proceso de desregulación, el caso particular de Banorte, S.A.* Tesis de grado presentada el 29 de abril de 2002 en la Facultad de Economía, UNAM, México.

SANDOVAL CASILIMAS, Carlos: *Investigación cualitativa*, ARFO, Editores e impresores Ltda, Bogotá, 2002.

Singer, H.: "Problems of Industrialization of Underdeveloped Countries" (1954), *International Social Science Bulletin*, citado por Peemans (1992), p. 17.

SAVAGE REGINALD.: *Economie belge 1953-2000 – Ruptures et mutations* Prensa universitaria de Louvain.

SCHARPF, F. : "The European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity", *Journal of Common Market Studies*, 40, 2002.

SFEZ, L., Critique de la décision. Cahiers de la fondation national de sciences politiques. Paris, 1973.
TALAVERA Déniz, Pedro: "El modelo neoliberal: aspectos teóricos y su aplicación en el cono sur latinoamericano", Boletín Americanista, nº 35, 1985, Universidad de Barcelona, pp. 137-151

TENJO, F.: "Keynesianismo y antikeynesianismo" (1987). En *Cuadernos de Economía*, Universidad Nacional, Bogotá, n.º 10.

THER, F. "Prácticas cotidianas e imaginarios en sociedades litorales. Chungará ", *Revista de Antropología*, v. 40, n. 1, pp. 67-80, 2008.

TILLEUX, Olivier: *Modes de fonctionnement des élites locales y capacité dirigeante*. Tesis doctoral, ANSO, Universidad católica de Lovaina, 2005.

THOMES, P., Engels, M. " La sidérurgie et l'industrie de l'acier " en *GR- Atlas*, Universidad de Luxemburgo.

THUDEROZ, Christian (1994). syndicalisme et entreprise ; CNRS Éditeurs, Paris

TOURAINÉ Alain

(1997) *¿Podremos vivir juntos? Iguales y diferentes* Editorial: PPCAño publicación: 1997

(2005) *Un nuevo paradigma. Para comprender el mundo de hoy*. Traducción: López y Tabuyo. Paidós, Barcelona,

(2013) *La Fin des sociétés*, Ediciones du Seuil, Paris.

TURRI, Eugenio (2002) La conoscenza del territorio, metodologia per un analisi storico-geografico, Marsilio Editori, Venezia

VANHEERSWYNGELS, Alind (2001) " Les politiques de l'emploi en Belgique", *Dossier du CRISP*, octubre de n.º 53.)

VILLAR PALASI, Juan Luis (1994), "Tipología y Derecho Estatutario de las entidades instrumentales de la Administración Pública" en VARIOS: *Administración instrumental-Estudios en homenaje al profesor Francisco Clavero Arévalo*, tomo I, Universidad de Albacete-Civitas, Madrid.

VELTZ, Pierre (1996) *Mondialisation, Villes et territoires* . L'économie d'archipel. P.U.F, Paris.

VERLY, Jean (1999) *Les Rouages de l'emploi relations colectives de travail et protection social* Academia Bruyant. Louvain-la-Neuve.

VERGÉS, J. : Privatización de Empresas Públicas y Liberalización, © 1 versión, abril de 2010. Departament d'Economia de l'Empresa, Universidad Autònoma de Barcelona.

VON MISES, Ludwig (2011) La acción humana. Tratado de economía. Unión editorial, Madrid, Décima edición, ,

XHAUFLAIR, Virginie y Pichault, François (2012) « Comment créer l'avenir après deux siècles de sidérurgie ? Les apports d'une gouvernance réflexive des restructurations ». LENTIC/HEC-ULg, GREGOR/IAE de Paris 1 y , LENTIC/ HEC-ULg, ESCP Europe.

YÉPEZ DEL CASTILLO, Isabel (1993). *Les syndicats à l'heure de la précarisation de l'emploi, un approche comparative Europe – Amérique latine au départ d'une étude de cas au Pérou* Academia l'Harmattan. Louvain-la-Neuve.

Documentación institucional

Bulletin de la Banque Nationale de Belgique, LXe Année, Tomo I, N.º 5, mayo de 1995.

CESRW, *50 ans d'histoire économique de la Wallonie*, diciembre 2004.

Comisión Europea, La política de competencia de la Unión Europea, 2003, Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas 2004 — 150 pp. -

FIOM (2000): “ *Perspectives pour la Métallurgie mondials*”; *Federación Internacional de Organizaciones de trabajadores de la Metalurgica informe anual año 2000*.

OIT(1995), La reubicación internacional de la industria. Causas y consecuencias, Ginebra

SODIE: Sociétés d'industrialisation dédiées à la reconversion sidérurgique SODIA es una plataforma de comunicación y de información intersindical para los delegados sindicales de las multinacionales. <http://www.sodia.org>, consultado en diciembre 2006.

UNISOR (2000) las memorias del grupo para el año 2000. “ L'actualite dans le monde.... d'USINOR” Year Book Grupo USINOR año 2000. <http://corporate.arcelormittal.com/>

Fuentes internet

ALALUF, Matéo: “Evolution sociale de la Wallonie. Le travail et les travailleurs ne sont plus ce qu'ils étaient” (1995), Institute Destrée Namur: (<http://www.institut-destrée.eu>)

IES Fray Pedro de Urbina, Historia del Mundo Contemporáneo. Departamento de Geografía e historia, Albacete, 2013.

DESGAIN, Xavier. “L'avenir de la sidérurgie valona” Parlamento valon, 28.03.2001. <http://www.ecolo.be/dossiers/siderurgie>.

DESTATTE, Ph. Histoire politique de la Wallonie 1970 – 1994. Du rêve autonomiste à la souveraineté internationale - l'Institut Jules Destrée (1995) : (wallonie-en-ligne.net/1995_Wallonie_Atouts-References/1995)

Destatte, Ph. : « Le fédéralisme malade de la Belgique », 21 de noviembre de 2007. L'Institut Destrée : http://www.wallonie-en-ligne.net/Wallonie_evenements/index_Citoyennete.htm

DESCHOUWER, Kris «Comprendre le nationalisme flamand», Fédéralisme Régionalisme, Volume 1 : 1999-2000 - Nationalisme et démocratie : (<http://popups.ulg.ac.be/federalisme/document.php?id=285>)

HERMENS, Didiers: « Point de Mire ». Les nouveaux maitre forges Libert Froidmont croit toujours q'il y a moyen de sauver a Clabecq . Le Soir 22/03/1996, Página 8

LOMBA, Cédric : « Gérer l'indétermination des frontières de l'entreprise », Les Cahiers du Centre de Recherches Historiques (en ligne), 25 | 2000, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 04 mai 2013 : URL : <http://ccrh.revues.org/1662> ; DOI : 10.4000/ccrh.1662

LOBERA Pep y Llistar David, Delocalizaciones: Ganar más, pagando menos, Observatorio de la Deuda en la Globalización (ODG), octubre de 2005: www.observatoriodeuda.org
La Belgique de 1979-1984. L'évolution économique et sociale (<http://www.inreallife.be>)

ANEXOS

ANEXO 1

Principales compromisos contraídos por los poderes públicos en los tres planes de reestructuración de la siderurgia (En mil millones de francos); Fuente: BNB mayo 1995³⁰²

	Acuerdos de 23-11-78 1er Plan Claes	Acuerdos de 13-5-81 2do Plan Claes	Acuerdos de 26-7-83 Plan Gandois
1. Compromisos des presupuestarios contactados por el Estado y las regiones			
1.1. Tomas de participación del Estado en las empresas siderurgias	+ 11.5		
1.2. Adquisición de intereses de deudas moratorias hasta= 1983	+ 32.5		
1.3. Apropiación de deudas contactadas por Cockerill Sambre para financiar pérdidas de explotación de 1977-1980		+ 25 + 22	
1.4. Cobertura de perdidas futuras de Cockerill Sambre		+ 12	+ 8
1.5. Financiamiento de una parte de inversiones de Belfin		+ 9	+ 2.5
1.6. Financiamiento de una parte de las inversiones de Sociedad Nacional de Participación y de financiamiento de la siderurgia		+30	
1.7. Entrega de "ventajas equivalentes" a otras empresas siderúrgicas			+ 51 + 20 + 27
1.8. Apropiación de deudas del pasado de Cockerill Sambre			
1.9. Apropiación de deudas del pasado de otras esas. Siderurgias	+ 44 + 44	+ 98 + 142	+ 108.5
1.10. Financiamiento de Cockerill Sambre a carga de la región valona			+ 250.5
1.11. Total por plan de reestructuración			
1.12. Total acumulado	+ 31		
2. Compromisos garantizados por el Estado	+28	-25	- 31
2.1 Garantía del Estado por las deudas moratorias			

302 En breve, recordemos que el primer plan Claes tenía por objetivo mejorar la estructura financiera de las empresas siderúrgicas, así como asegurar sus inversiones futuras. El segundo plan Claes, fue puesto en marcha al momento de la fusión de Cockerill y Hainaut-Sambre, implicando un sensible aumento de la intervención de poderes públicos en el sector de la siderurgia. Este plan implicó solo para Cockerill Sambre más del 67% del presupuesto del plan.

2.2 Financiamiento con garantía estatal de las pérdidas de explotación de 1977-1980	+13.5	- 9 + 15	- 3
2.3 Financiamiento con garantía estatal a la mitad de inversiones futuras		+ 7	- 3
2.4 Avances sin intereses con garantía estatal para el financiamiento de pre pensiones		+ 22	-12
2.5 Financiamiento con garantía estatal de fondos de desarrollo Cockerill Sambre	+ 72.5	+ 10	
2.6 Créditos a empresas siderurgias garantidas por el Estado en el marco del <i>Arrête Royal</i> N° 50	+ 72.5	+ 82.5	- 22
2.7 Total por plan de reestructuración	+	+ 108	- 71
2.8 Total acumulado	116.5	+ 204	+ 11.5
	+		+ 49.5
	116.5		+ 274
3. Financiamiento de pre pensiones a carga del presupuesto del Estado			
4. Total general			

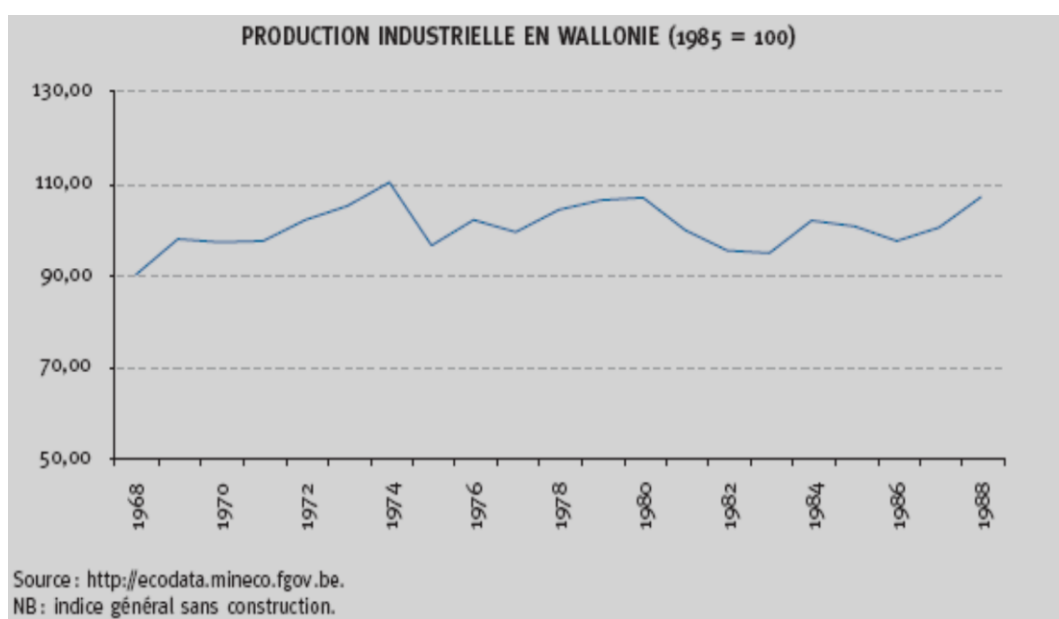
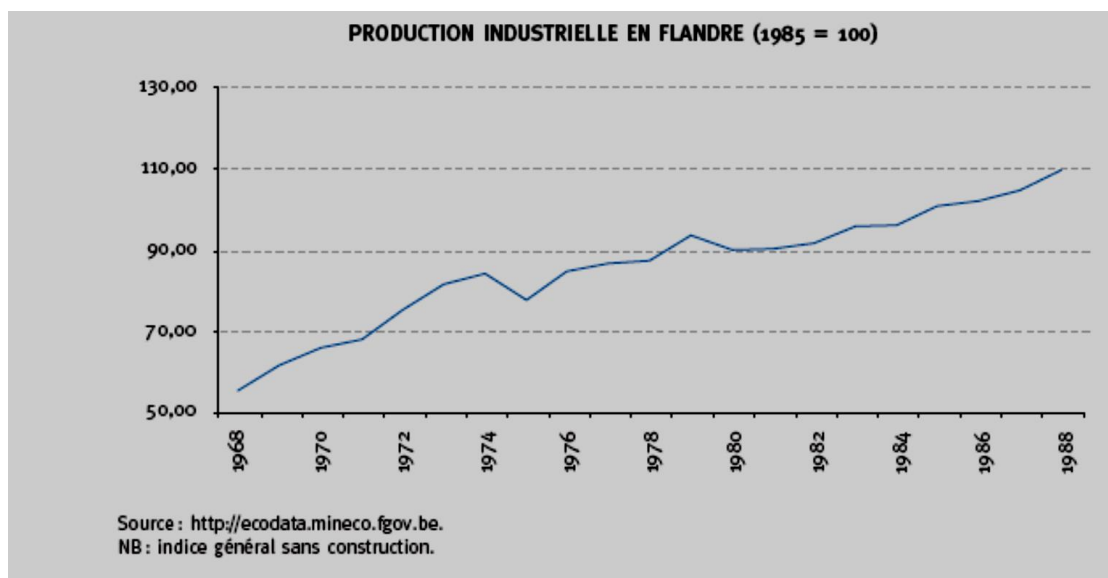
ANEXO 2

RÉPARTITION DU PORTEFEUILLE DE LA SOCIÉTÉ GÉNÉRALE PAR RÉGIONS, 1954-1973 (EN %)			
Régions	1954	1965	1973
Wallonie	36,1	33,2	31,0
Bruxelles	12,4	13,3	11,0
Flandre	51,5	53,5	58,0
Total	100	100	100

Source : Bismans F., « Une odyssée économique », dans « Wallonie, Atouts et références d'une région », p. 170.

INVESTISSEMENTS PRIVÉS D'ORIGINE ÉTRANGÈRE EN BELGIQUE, 1961-1967		
Régions	Part dans le total des investissements (en %)	Part dans le total des emplois nouveaux (en %)
Wallonie	20,8	26,9
Brabant (Bruxelles)	13,1	9,3
Flandre	66,1	63,8
Total	100	100

Source : Romus P., « L'évolution économique régionale en Belgique depuis la création du Marché Commun » (1958-1968), pp. 33-35.



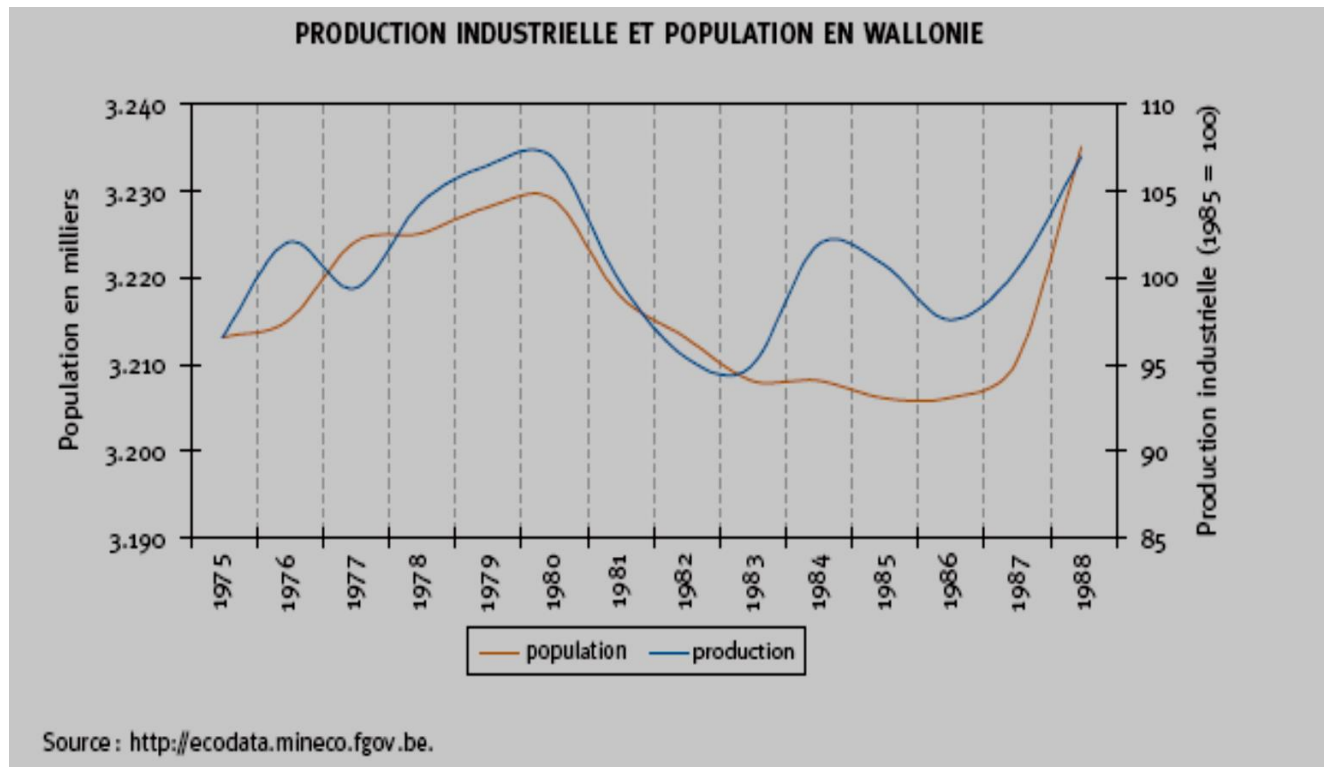
ANEXO 4

La tabla que sigue, presenta la repartición del gasto público para la inversión en Bélgica, para los años 1995,1996 y 1997, en porcentaje y cifras absoluta: ,

Investissements						
	Répartition (%)			Dépenses d'investissement		
	1995	1996	1997	1995	1996	1997
Brabant wallon	1,84	1,99	1,97	17.421.046	19.135.681	19.794.634
Hainaut	5,27	5,41	5,27	49.894.050	51.942.446	53.088.220
Liège	5,06	4,92	5,62	47.948.674	47.301.987	56.562.935
Luxembourg	1,28	1,26	1,40	12.096.156	12.101.609	14.055.090
Namur	1,33	1,34	1,36	12.561.422	12.889.642	13.687.221
Région wallonne	14,77	14,93	15,61	139.921.347	143.371.365	157.188.100
Région bruxelloise	34,31	32,39	31,39	325.126.609	311.138.052	316.027.351
Région flamande	50,92	52,68	53,0	482.521.555	505.968.686	533.649.297
Royaume	100	100	100	947.569.511	960.478.103	1.006.864.748

Fuente: Fondation économique et sociale du Brabant wallon

ANEXO 5



ANEXO nº 6

MATRIZ DE CITAS

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DAVIGNON, Etienne	Poder Público	Comisionado Europeo	T 1-T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto		-“En ese momento asistimos a una consolidación de la industria en Alemania en Francia, donde el programa que yo había puesto, en el lugar habían dos grandes siderúrgicos y la consolidación comienza con su reagrupamiento (Arcelor, Asia) y a la compra de Cockerill es su continuación del proceso de consolidación de la industria, pero donde la autoridad publica no interviene mas, lo público no interviene mas en el periodo de la reestructuración forzada, como un elemento de estabilización del mercado por las cuotas y la instancia de la transición de la reestructuración por la autorización de subidos, de acuerdo la reducción de capacidades, donde el mercado se mantiene estable a causa de la cuotas. Una vez que el mercado esta estable, que la situación de crisis manifiesta se eleva ya que no estamos mas que en una situación de vigilancia, que no hay como prevenir las vueltas del mercado, ni situaciones injustas... La lógica de la dirección industrial retoma su lugar y ha ese momento nos encontramos en una negociación normal entre diferentes entidades que se ponen o no de acuerdo.”	
Historia de la decisión		-“La adquisición de acciones de Cockerill Sambre, por Usinor, fue una operación puramente de mercado, el plan de la CECA es una reestructuración forzada, una vuelta razonable a la oferta y la demanda. Con la eliminación de subsidios, aparte de los que terminaban su periodo, para llegar a la eliminación de la sobrecapacidad estructural y a ese momento el mercado comenzaba a funcionar y a partir de ese momento los reagrupamientos que se pactaron antes comenzaron ha hacerse, influidos por una lógica industrial y no mas por otras consideraciones. “	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DAVIGNON, Etienne	Poder Público	Comisionado Europeo	T 1-T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Las lógicas de acción		-“Si también cuando había una jefatura privada, la situación estaba ahí, y usted puede tomar el ejemplo de otras firmas, donde la reacción en Luxemburgo, donde el Estado no era accionista, fue llevar al Estado a convertirse en accionista para compensar los subsidios que los otros daban eso no fue del dinero muy útil; si bien aumento la capacidad política de los sindicatos, no estoy convencido que fue la mejor solución, por que muy lógicamente, ellos están para salvar la mayor cantidad de empleos y resistiendo al cambio, a pesar que si, al resistir al cambio , y el caso de la siderurgia es una gran demostración, provoque, una crisis mucho mas grande, que hubiéramos podido evitar”. -“Es una consecuencia lógica, en el momento en que CS llega a la deducción que puede mas inscribiéndose en un grupo de acción mas amplio, hay una elección que hacer entre tres asociados posibles, la Arbed, los alemanes o los franceses, por lo que en términos de escenario industrial, hay solo tres asociados que son posibles. No los ingleses, que no tenían interlocutores para su elección.” “En ese momento Arbed miro Cockerill y sus accionistas que eran en su mayoría la RW, por que el Estado federal había delegado sus responsabilidades; prefirieron la alianza con Usinor que con Arbed.”	
Clima social	-“Era directamente con los actores, y sucedía que como ciertos actores eran públicos, había una cierta acumulación, que cuando usted hablaba con la industria, también hablaba con el Estado. Entonces el rol de la Ceca es, en un cierto de numero de casos, su interlocutor es la empresa que esta gerenciada por el Estado y por ese motivo, la industria y el Estado por que son la misma cosa.” “Después hay otro tema, que ese es con el Estado, por que significa que la Comisión Europea valido el plan de reestructuración y eso esta en relación con la empresa, donde se intervenía si no había hecho suficiente esfuerzo... por que es un ejercicio común de determinan un plan de ajuste creible y	- “Entonces, a nivel del status del trabajador, no cambio nada, no camino nada, las reglas están ahí, las costumbres también, y en su poder de negociación entre lo jefes , es verdad que los sindicatos se conocen, ejercieron en complicidad con la jefatura, una formidable presión al Estado, para que este ayude la industria. Había la complicidad entre la jefatura y el sindicato que juntos iban a decir al Estado si podía ayudarlos.”	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DAVIGNON, Etienne	Poder Público	Comisionado Europeo	T 1-T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	viable. Y el Estado para determinar la ayuda aceptable para realizar el objetivo, entonces están siempre los dos interlocutores, pero el puente de paso son los jefes empresariales....por que el Estado era el propietario de Cockerill."		
Visión sobre los actores	CECA - "Si es eso, la cobertura del tratado de CECA, se plantea que una serie de datos, debe ser transmitido obligatoriamente a la comisión, que debe notificar, es una acción fiscalizadora pero no es mas una acción dinámica." - "... En un rol de análisis económico de política exterior, donde por un largo periodo, hubieron una serie de acuerdos que fueron concluidos, de import-export hacia la Unión Europea, pero a nivel de la organización de la siderúrgica en Europa, la CECA no juega ningún rol, solo el rol normal de la Unión Europea, velar si hay concentración que elimina la competencia, la concentración se vota a la basura." ESTADO - "Lo que significa que el Estado compensaba el fracaso industrial y comercial de la empresa, lo que no servía a nada. Si esta plata estaba consagrada para organizar la transición, la crisis hubiera estado mucho menos grave. La gravedad de la crisis, es que comenzamos a operar en el momento en que el paciente estaba casi muerto. Si hubiéramos intervenido cuando el paciente comenzó que estar enfermo, hubiéramos evitado que creciera la enfermedad, evitando aumentar las capacidades, creando actividades de reemplazo...por lo que ya no teníamos mas dinero, después de haber botado la primera parte." SINDICATO	ESTADO - "No por que los Estados están mal posicionados para ser propietarios de actividades industriales. Por que por definición ven los intereses nacionales, ahora que el sector se transforma en internacional y además nos encontramos hoy en día, que el mercado importante no es el mercado de Bélgica, ni de Europa; reconocer esto por el Estado es difícil, además que esta sometido a muchas mas presiones, que un empresario privado, que también tiene presiones, pero de otra naturaleza." SINDICATO - "No, yo no creo si usted mira, lo que es la realidad, la realidad sindical no era mejor, en Cockerill propiedad privada, que en Cockerill pública. A causa de la presión".	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DAVIGNON, Etienne	Poder Público	Comisionado Europeo	T 1-T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	“La fuerza de presión de sindical, que no tiene que ver con la situación del personal, tiene que ver con la estrategia, que en ese momento la crisis siderúrgica fue la demostración, si hubiéramos utilizado la plata que fue mal gastada, en la siderúrgica, perdido por que no sirvió para nada, hubiera estado consagrado a la reconversión, a la creación de otras actividades. Por que la gran parte de inversiones del Estado no creo ningún valor, no importa quine haga un análisis clínico de la realidad: <i>l'argent de l'etat serve a disimule la realite</i>³⁰³”.		
Visión del futuro siderúrgico	-(GRUPO ACELOR) “Si fueron sorprendido, pero para mi y después de mucho tiempo, estaba predeterminado, por que se necesitaba hacer nuevas inversiones, y económicamente la situación no es la mejor, entonces es cuando se debe rehacer, hay que reflexionar sobre los beneficios de la consolidación, por que se crea una situación en que la oferta y la demanda no están visiblemente en armonía, entonces recrear inversiones para el acero, cuando en el grupo ya hay demasiado acero, no es una sabia decisión, es una inversión imprudente, por que haciendo esto, en vez de consolidar va a debilitar, que es el error del pasado, por que en eso si, no invertimos la empresa va a morir, pero donde el remedio es peor que la enfermedad.” –“Usted va ha comprender enseguida, si llegamos a la constatación que CS vive difícilmente todo esto, el futuro de Cockerill depende de su integración en un grupo mas grande, no importa cual, en la ocurrencia fue Usinor y luego Arcelor, esas son las circunstancias y no el problema de fondo. Eso es el lado positivo después hay que gerenciar las entidades no las entidades separadamente, y no hay beneficios de la consolidación, y entonces hay que verlo en una perspectiva geografía y en la perspectiva de cual es el mejor instrumento para el grupo, y es ahí donde se debe invertir, si el mejor instrumento no es Cockerill, no es ahí que se debe invertir.” –“Yo creo que Cockerill esta bien puesto para la siderurgia en frio, también para la galvanización, no es un problema de principios usted quiere, usted tiene problemas estructurales y problemas de resultados comparables y de lo que hemos hablado hasta esta momento son de problemas estructurales. Estructuralmente no tenia sentido, para el grupo, renovar la actividad a calor, y contenido de la existencia de Usinor y Arcelor y eso en un problema estructural, pero ahora usted tiene cuestiones, donde el problema estructural no se pregunta y, si el problema de efectividad entre la misma entidad en Alemania, en Francia en Luxemburgo, y eso es un problema de gestión clásica, no hay un discapacidad estructural, entonces, la situación industrial de Cockerill hoy en día, es que debe demostrar de lo que es capaz de hacer, ser mas efectivos que Bremen, y entonces que tiene el problema, y eso esta entre las manos del dirigente del personal de la actividad propia y decir que no va ha durar siempre y decirse que en el marco de lo que habíamos dicho, donde los dirigente dicen estar sorprendidos de lo inevitable, era inevitable, lo otro no es inevitable.” –“No, es por que era un problema estructural que debíamos resolver para dar una oportunidad y por si usted pierde sobre a, automáticamente b y c, se convierte en menos buenos, por que deben compensar el orificio que dejo a, entonces no solo hay que tratar la cuestión de a, sino tratar la cuestión para dar la suerte a b y c de hacer útil la compensación de eso que no marcha bien. Por unos y como por los otros es difícil a comprender, y entonces esta inquietud, que es el inicio de un espiral infernal y no es, no es verdad, por que como en todo, si hacemos mal, hay un problema. Pero no es evidente que veamos esto, por el contrario en la parte estructural puede hacer tan bien como quiera y no responderá a la verdadera cuestión. Hay preocupación por esto, pero yo no creo que sea la conducta de un final enunciado.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DAVIGNON, Etienne	Poder Público	Comisionado Europeo	T 1-T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-"Es suficiente ir en Liège como en Charleroi, la siderurgia es parte de la ciudad, y el peligro y uno de los grandes peligros y grandes errores de los dirigentes es que no se puso nada que el desmantelamiento sea puesto en consideración, y entonces usted tiene un clima psicológico, donde todos los días hiendo al trabajo usted pasa al lado de un cementerio y no es muy comprometedor. En otros lugares como por ejemplo Inglaterra u otros; dieron una prioridad a la eliminación de vestigios e manera que esto no sea un recuerdo cotidiano de eso que fue la gloria de ayer." -"Están siempre ahí y yo creo que ahí tenemos un gran esfuerzo que hacer , y hay una cosa que es la percepción, una vida cotidiana y también hay un análisis racional de la situación , donde no hay garantías y no hay decisión de ejecución y entonces usted tiene el destino en sus manos." "Es verdad que en periodo de la reestructuración la FGTB dirigida por Piron, ya no cuenta, es suficiente, todo cambio, los sindicatos cristianos fueron una ruptura al fondo común quienes vieron que hacer un proceso de cambio era imprescindible en Liège."		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Beatriz	Empresa	Gerente de gestión/directora estratégica	T 1 y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-“Estamos hablando antes de la fusión con Hainaut Sambre, las cosas van muy mal, hay que reducir las capacidades, es necesario una concentración en la siderurgia europea y en ese momento Cockerill fue forzado por el gobierno, que no era la Región Valóna en esta época, era el Estado, quien entro por fuera en el capital y fuera el acercamiento con HS en 1982; esta fusión con HS y en ese momento entre Juan Gandois al baile.” -“Teníamos una sobrecapacidad de producción Europa y eso es verdad. En la CECA se ve objetivamente que había una sobrecapacidad a nivel siderúrgico, una sobrecapacidad importante porque, como yo lo decía, era un mundo de técnicos, donde la importante era tener las mejores herramientas, el más eficaz. Habían rivalidades de hombres, por tener el más lindo tren de bandas, la más grande acerería, y en segundo lugar siempre tuvimos después de la guerra una tendencia a un fuerte crecimiento en Bélgica, por que inicialmente era toda la reconstrucción y después la famosa época de los Golden Sixties, con los equipos de electrodoméstico en las casas, muy consumidor de acero.” “Ahora en 1970, de un lado, la crisis petrolera que evidentemente va pesar en el crecimiento en Europa; va ha ser un freno considerable, si vemos nuestra dependencia energética de la época, precio del petróleo que en términos reales es mucho más elevado que hoy en día, modificando profundamente la dote económica y así vamos llegando a un mercado en saturación, en los países desarrollados, como EEUU y Europa. Con mercados de consumo de bienes durables comenzó saturarse y especialmente en productos domésticos, de línea blanca. La industria automovilística continúa su crecimiento pero en términos mucho más lentos; también de una disminución en términos de crecimiento, con una ruptura clara de la crisis petrolera, que no hizo más que acentuar un cambio neto en las tasas de consumo del acero. Eso no lo habíamos visto bien, entonces la siderurgia europea se encuentra en los años ‘70 y ‘80, en todo caso a mediados de los ‘70, con sobrecapacidades realmente importantes y resultados económicos catastróficos.” -“Muchas alternativas de los años ‘70 e inicios de los ‘80 no se materializaron, quizás porque todas las consideraciones no		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Beatriz	Empresa	Gerente de gestión/directora estratégica	T 1 y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	estaban presentes, quizás no teníamos la misma presión de Europa para reducir las capacidades.”		
Historia de la decisión	“Yo pase muchas etapas diferentes, porque Cockerill en 1990 evolucionó mucho, paso diferentes etapas, desde la crisis de 1978, gran desequilibrio a un estado de crisis manifiesta, el plan Davignon, había que reducir capacidades, extremadamente caro, perdíamos muchísimo dinero.” “Hubo muchas alternativas en los años 70 para encontrar un nuevo esquema industrial, antes de la fusión con Hainaut Sambre mismo. Se hicieron varias reflexiones hasta con los japoneses, que son claramente la referencia a nivel de la siderurgia, hicimos venir a Nipón Steel; entonces ya habíamos buscado soluciones antes de Gandois, sobre esquemas industriales alternativos con menos reducciones de capacidades, estuvimos cerca pero nunca llegamos al objetivo. Es ahí que quizás debemos interrogarnos sobre la relación que teníamos en todos los niveles, con los sindicatos, con el Estado y con Europa.” - “Europa, la CECA, y notoriamente el señor Davignon (Comisario de la industria) no saco del sombrero todo un plan, hubo un tiempo de maduración, de concertación, para finalmente llegar a todo un plan de reestructuración de la industria que llega a madurez en los inicios de los años 80, con todo un sistema de reestructuración y renormativizar del mercado. No solo enmarca los precios y volúmenes, sino que fija cuotas de producción e igualmente tirar las bases de un plan de reducción de capacidades y de bases realmente estructurales, es decir que todas las empresas siderúrgicas con periodicidad que reciben ayudas del Estado, deben disminuir su producción si no se prohíben dichas ayudas.” “Fue llamado (GANDOIS) como comisario del gobierno para hacer un plan de reestructuración que corte las capacidades de CS en dos y reducir drásticamente el personal, probablemente más del 40% en términos de reducción de personal. Hubo un plan de inversiones muy importante y ayudas del Estado considerables... El mismo pone un plan coherente para poder pasar el concepto de limitación de capacidades.”	“Con Usinor, que fue el solo que quedo de las negociaciones, se hizo un acuerdo tripartita a fines de los años ‘90, fueron 6 meses de trabajo y de discusión del desarrollo industrial, con Bernard Serin a la cabeza por parte de Usinor, futuro administrador delegado.”	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Beatriz	Empresa	Gerente de gestión/directora estratégica	T 1 y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-"Fue necesario un cierto tiempo para resolver el problema; Cockerill en esta época estaba en una situación de no pago, sin la ayuda del Estado estaría en quiebra por que las perdidas eran considerables, cerca de un mil millones de FB mensuales. Sin la ayuda del Estado desaparecería brutalmente, que hubiera sido terrible para el Bassin liegeois." -"Claro que el ejercicio de viabilidad lo habíamos proyectado más largo, al horizonte '90. Los años más crudos fueron 86-87, la puesta en marcha, nos concentramos en dos acerías, una en Charleroi y otra en Liège y terminamos todas las inversiones que permitan concentrarse en todos las herramientas que debíamos mantener."-		
Las lógicas de acción	-(PLAN GANDOIS) "Hicimos un plan de más de 100 páginas que fue sometido al gobierno. Un plan de valorización económica de la nueva configuración de Cockerill, con objetivos de mercado, de partes del mercado, con un esquema de valorización del empleo y del capital fijo. Estamos en la época del un Estado Federal, donde no pudimos contar con el acuerdo de los flamencos. Pero los flamencos también tenían necesidades de ayudas, con ciertas minas de carbón sin perspectivas, degradados y sin esperanzas, a diferencia de la siderúrgica que tenía aun posibilidades. Compensación flamenca, que también recibieron un balón de oxígeno para tener un poco más de tiempo, se necesita siempre de equilibrio federal, problema belga." -"El Estado ha tomado el tema para salvarlo, por que antiguamente del lado de la Société générale de Belgique, Suez troupe, accionista principal de CS no quiso hacer los aportes de capital necesarios dadas las pérdidas que habían en esta época; el accionista frustrado no quiso continuara las necesidades capitalización, entonces dado el empleo contenido por la siderurgia a esta época, no se las cifras, pero cerca de 100.000 personas en Bélgica" - "Yo estaba en el corazón de la acción, porque en esta época, yo tenía las relaciones con la CECA, en relación al plan de viabilidad, que debía montar el plan de viabilidad y convencer a los consultores contratados por Europa; de la viabilidad de CS y del plan Gandois, sino no había ayudas del Estado. Ayudas que	-"En los años 96 reflexionamos también una visión solos, con el plan horizonte 2.000, frente a un periodo de concentración industrial. Dadas están condiciones son lujos que no podíamos a largo plazo sobrevivir solos y que era necesarios abrir las acciones de la Región Valón, por lo que se contrato una banca de licitación, para buscar un asociado estratégico."	-"Serin sale en mayo 2000, y Usinor reflexiona sobre otros asociados. Un efecto sorpresa son las aproximaciones con Arbed, que negocio tan bien que logro tener una gran parte del poder."

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Beatriz	Empresa	Gerente de gestión/directora estratégica	T 1 y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	necesitaba CS; el sacrificio fue colosal, porque recibíamos ayudas extremadamente importantes del Estado y forzosamente debíamos reducir importantes capacidades.” –“Contrariamente a lo que teníamos como ventaja era que estábamos cerca de zonas de consumo industrial. La Lorraine, etc.; la industria automovilística no está lejos, y por lo tanto tenemos más facilidad que otros por la proximidad del cliente. Los costos de transporte son caros en siderúrgica, los otros tienen media zona, por ejemplo Sismar, es marítimo, puede soportar pero no hay consumidores y están a grandes distancias, que como nosotros que estamos cerca de una gran zona industrial de consumo.” –“Si, tiene razón, con nueva gestión, la aproximación a otra empresa podía solucionar el problema estructural, por eso que cuando en los años ‘90 reflexionamos a esquemas de aproximación, pensamos un día en el cierre de la línea caliente a Charleroi, por lo costos difícil a soportar, y que seríamos capaces de reinvertir por eso, n esos años reflexionamos que un día en el 2000, fue Charlier que particularmente decía que en año 2.000, sería más presentable nuestra industria demasiado pesada y sin duda tendríamos que cerrar la línea caliente y eso a inicios de los ‘90 decíamos de intentar una asociado marítimo, por lo tanto desarrollamos la línea caliente en el mar con altos rendimientos y acá guardamos que los productos revestidos, o por eso reflexionamos un escenario de alianza, en esos años que nos llevaría al cierre de lo caliente a termino.”		
Clima social	- “Evidentemente esta coacción de la CECA permitió también convencer a la delegación sindical también, sin la cual no podíamos hacer nada, sin su acuerdo.” –“Primero fue necesario pasarlo a nivel de la jefatura, M; Gandois era comisario del gobierno y no tenía las riendas de las operaciones. A esta época yo era secretaria del comité de dirección y me acuerdo de los debates. Gandois tenía poderes extremadamente importantes en esta época pero no la gestión de la empresa.” –“Primero a nivel de la dirección general (sus accionistas) yo estaba, cuando presentaron y donde habían medidas extremadamente duras de reducción de capacidad y de	–“El sindicato, toma decisiones, con diferencias entre los sindicalistas regionales y los de la base, no son controlables, sin dialogo con la base dirigente, reticentes al cambio de mentalidad, ideológicos y compromisos.” –“El cumplimiento del plan delta es determinante para la continuidad del Liège.”	- “Liège... El gobierno que jugó un rol de árbitro entre el sindicato y Arcelor, solo como árbitro. El sindicato quería tomar las directivas, Kubla los desengaña no tan comprometido, sin unas buenas comunicaciones, no estuvo presente en la reconversión.”

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Beatriz	Empresa	Gerente de gestión/directora estratégica	T 1 y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	empleos. Sin reacción en términos de gerencia. Pero que M. Delaunois hizo comprender e época que no había ninguna oposición posible.” -“El Estado que era casi al 100%, Gandois tenía el aval, era el plan de gobierno, impuesto a la fuerza, contenido en los imperativos de la Unión Europea en esta época, y por la necesidad de ayudas del Estado de más de 1.100 billones, para cubrir el plan de inversiones y llegar a un nuevo plan industrial; era el plan de la última posibilidad y yo creo que la gente se midió, no se podía hacer otra cosa, que cortar las capacidades; había que hacer esto para satisfacer a Europa.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELVEAUX, Paul	Empresa	Gerente de producción	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-(LA ACTIVIDAD SIDERURGICA) “Estaba en dificultad, por que los japoneses, invadieron todo el mercado con productos convenientes, pero el Yen le permitía vender por todos lados y mas barato, esto en 1976.” -“Entre 1976 y 1982, el periodo de Charlier, el peor periodo de la empresa, a parte de este que vivimos hoy, por que todo el tiempo va retirar plata de la industria: il <i>sort de la entreprise et demande a l'Etat</i> .” ³⁰⁴ -“El Estado, que en 1982 aparece largamente mayoritario, tenía cerca del 80% del capital.” -“Con esto no hay mas jefatura financiera, solo habian directores, que son profesionales de laminas y altos hornos.”		

304 Salió de la empresa y pidió la intervención del Estado.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELVEAUX, Paul	Empresa	Gerente de producción	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“Entre 1976-1982 perdíamos 1 mil millones mensuales, era una anarquía total; esto duro dos años, el déficit financiero era terrible, y los flamencos, dijeron <i>plus en franc pour les Valóns</i> ³⁰⁵ .”		
Historia de la decisión	-“Primera medida general, es llamar a un experto, en ese momento Gandois, y vamos a demandar una solución a este momento extremadamente importante por que va a racionalizar completamente la empresa, no producirá grupos financieros, pero una suerte que la administración mayoritariamente del Estado, va ha ser gerenciada como una empresa privada.” -“Gandois, va ha dar cuenta de sus resultados, beneficios e inversiones, fue en este momento que integro el grupo de dirección.”	-“No, Francis Mer gobernaba Usinor, como Gandois Gobernaba CS, pero el Estado francés se había retirado en la crisis de los años 80, retiro su plata y había asegurado las finanzas del grupo Usinor, en Arcelor, pero sobretodo Usinor, por fondos de pensiones americanos.”	
Las lógicas de acción	-“Pero teníamos cuatro años de beneficios y siempre invertíamos lo que queríamos. Ahí el Estado no hacia nada, solo decir <i>tres bien monsieur Gandois</i> . ³⁰⁶ Tenia verdaderamente carta blanca por que en el consejo de administración, había administradores del Estado. Siguiendo ciertas intervenciones como la decisión Eurogal, donde todos los administradores del Estado, quines se informa con los directores intermediarios para ver si era una buena opción, la que Gandois era buena, sin oposición.”	-“Fue ahí que hubo el cambio, por que la tesis francesa a la Gandois, a la Francis Mer, no a la Odie a CS. Ok Usinor, ganamos en el ciclo siderúrgico suficiente dinero para asegurar la actividad integral y pagamos lo que debíamos/ es lo que va hacer como ministro de la Industria y de las finanzas...donde no sigue por que no es suficientemente de derecha.”	-Entonces cuando Arcelor (pide discreción) fue constituido por Usinor, anuncia que no tendrán los acuerdos de CS y que en particular la línea caliente de Charleroi van ha cerrarla. Es el primer anuncio, y unas semanas mas tarde; yo recibo un llamado por eso yo digo que fuimos embobinados, por los franceses de una manera u otra. Bernard Serin me dice que hay una manera de salvar Charleroi, si buscamos un acuerdo técnico con Duferco; lanza algunas ideas que pide verificar y finalmente <i>ont pouvez faire quelque chose et on l'as fais</i> ³⁰⁷ .”
Clima social	-“Entre los años 1985-1995 eran extremadamente motivador vivir en CS, porque es una industria difícil, que sufrió, que tiene una historia cargada donde <i>le climat social été exagérément</i>		

305 Ni un solo franco para los valones

306 Muy bien señor Gandois

307 Podíamos hacer algo y lo hicimos

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELVEAUX, Paul	Empresa	Gerente de producción	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	<i>considère comment mauvese</i>³⁰⁸. Hasta las sindicalistas lo decían, pero teníamos un clima social que solo se mejoro en esos años con relaciones Potier Smal, Olynick después, con Rene Piron, muerto demasiado temprano. Con relaciones mas humana, no eran relaciones de combate”. –“Hubo en todo el periodo Gandois, un común denominador, entre los gerentes, los jefes y sindicatos, a pesar de las dificultades... <i>Il faut faire que l'entreprise vive</i>³⁰⁹. Hay cosas que hacer, sacrificios y también inversiones... Gandois que eran gruñón, decía que todos tenían razón, pero que se tenían que hacer las cosas para futuros competitivos, necesitábamos poner en su lugar la estructura de una industria que sea mundialmente muy competitiva, ese era el desafío.”		
Visión sobre los actores	ESTADO –“No, (ADMINISTRADORES DEL ESTADO) eran políticos y tenían solamente administradores que venían de la sociedad SOGEPA, que gerenciaban el dinero que teníamos ahorrado para financiar y sostener la siderurgia y que era una de las primeras mediadas de la federación, los derechos de sucesión.” “El Rol del Estado, éramos una empresa gerenciada por el Estado, pero que no tenía nada de la SABENA”. Era necesario que el Estado Belga tome la situación como un asunto de Estado, decir que sin no respetan los acuerdos, las relaciones entre Francia y Bélgica que están hipotecadas por años.” SINDICATO “...Los sindicatos intentan pero no tienen los medios, a parte algunas manifestaciones, no tienen los medios para la decisión.”		

308 El clima social fue exageradamente considerado como malo.

309 Hay que hacer vivir la empresa.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
GANDOIS, Jean	Poder Público	Delegado por el Estado como responsable de la empresa	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-“No, es una historia larga que concierne un poco a toda la siderúrgica europea, fue una falta de anticipación y de adaptación ha situaciones que habían cambiado mucho, en el plano tecnológico, tecnologías nuevas de fabricación del acero que no fueron puesta en marcha lo suficientemente rápido y quisieron conservar estructuras y herramientas obsoletas y vencidas”. -“Es evidente por un lado que el mercado del acero en el mundo no se desarrollaba mas y por otro, la estructura de esas viejas empresas traen como consecuencias bajas en los precio de ventas y de perdidas, por que para vender el acero debian vender a un precio mas bajo que los costos de producción... era una situación desesperada pero la mayor parte de personas les costaba aceptar.”		
Historia de la decisión	-“CS estaba en una situación de quiebra, no podía pagar su personal al final del mes sin que cada fin de mes, el Estado belga, que en ese momento era aun federal, haga un cheque para pagar su personal. CS necesitaba cada mes de un cheque, cada mes de un cheque de un billón de francos belgas, del orden de 50 millones de euros para poder vivir. Situación de enfermo que espera oxígeno.” -“Ya era Cockerill Sambre jurídicamente, pero en los hechos no era una verdadera fusión, tenían una vida aun independiente entre Liege y Charleroi, sin un proyecto común. Así los problemas sociales y la sensibilidad de los sindicatos, era muy diferente en Liege por un lado y en Charleoroi por el otro...” - “Fui yo quien hizo el plan y luego del examen que presente al poder público, al gobierno belga... yo participe en las reuniones con el gobierno, yo participe en 40 reuniones con el consejo de ministros, que era aun federal, yo estaba sentado al lado del primer ministro Sr. Marteens. Más de 40 reuniones en casi nueve meses.” -“Luego, en el mes de marzo 1984, el gobierno belga me nombra delegado general del gobierno para la siderurgia, por lo que yo mismo hice el plan desde marzo 1984 a septiembre 1985, pero como yo no tenia la intención de quedarme indefinidamente en este trabajo, yo propuse al gobierno belga en 1985 contratar a alguien para tomar la presidencia de CS.”	-“Llegamos a la conclusión que la mejor alternativa era Usinor, como una decisión totalmente concertada y con un acuerdo unánime de las organizaciones sindicales y de la administración.”	-“Uno de los compromisos que había asumido Usinor era mantener la fase caliente de Liege hasta 2012 -2015 y esto fue barrido en la creación de Arcelor.” -“Los compromisos de Usinor sobre Charleroi estaban limitados al 2005-2006 pero no después, pero Charleroi tenia otra ventaja que Usinor proyectaba construir una nueva fábrica de inoxidable... estaban divididos por que tenían mas inversiones que en Liege pero la fase caliente estaba condenada en Marcinelle.” -“Esto se soluciono cuando Usinor separa Marcinelle del esquema general de Usinor y de Clabecqu y de la Louraiene para crear un nuevo conjunto, para consolidar la fase caliente de Charleoroi. Esto en esta época no existía.”

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
GANDOIS, Jean	Poder Público	Delegado por el Estado como responsable de la empresa	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“Es así como en el verano de 1985, Raimond Lévy fue contratado bajo mi propuesta. Quien en circunstancias un poco dramáticas fue solicitado por el gobierno francés para dirigir Renaud, lo que provocó una crisis en el gobierno belga que en ese momento me solicita volver y re-tomar la presidencia de CS. Esto en inicios de 1987.” - “No hay que olvidar que CS, era una gran maquina en quiebra que en 1982 comenzó lograr ganancias relativamente importantes en 1987 y que yo pude realizar en la bolsa una rentabilización del capital en 1989-90 y desde ahí hasta la fusión con Usinor, CS fue siempre una negocio rentable.”		
Las lógicas de acción	-“Esto explica por que duro tanto, sobretodo cuando los privados entregan las responsabilidades al Estado, este se transforma en un problema político, los políticos son extremadamente sensibles a los aspectos sociales y culturales normalmente y por eso no se atrevían a tocar eso.” -“Era toda una cultura de poderío en esas regiones mineras y siderurgias que representaban una verdadero cuestionamiento de la sociedad: como podríamos vivir sin esto. Por eso hablamos de un aspecto social y uno cultural.” -“Pero hay dos cosas, hablamos de la época antes del plan Gandois...en primer lugar del empleo por supuesto... hay que darse cuenta bien que el plan Gandois hace pasar a CS sólo, sin hablar de clientes, de 23.000 a 10.000 trabajadores, es decir una disminución de efectivos de casi un 60%, entonces son muchos empleos que están en juego . La segunda cosa es que en Europa el acero, tiene una imagen de poderío, tanto para los sindicatos como para los políticos el acero tenía una imagen de poderío, los discursos que yo escuchaba era: <i>no, si es una situación provisoria, las cosas se van ha reestablecer, el mercado va ha volver ha crecer y podremos adaptarnos tranquilamente...</i> decían claramente que tenían una herencia y una vocación de productores de acero, que tenían derecho a producir acero y que esta vocación debe ser respetada...yo escuche <i>tenemos el derecho de producir acero.</i>”	- “Si la fusión con Usinor es realizada no es por que en el momento que la hicimos CS estaba mal o endeuda, no estaba mas endeudada y ganaba dinero. El problema es que CS era demasiada pequeña para la ocupación que hacia en relación a otra compañías en el mundo y no tenía los medios por su dimensión, de mantener una credibilidad, industrial, comercial y financiera suficiente para acompañar a sus grandes clientes que eran los constructores automovilísticos, los fabricantes de embalajes, etc.” -“Entonces la constatación era que si bien estaba en buena salud esta no continuaría y contrariamente a lo que se hacia antes, debíamos anticiparnos al problema y que era mejor estar un una estructura que tenía los medios para solucionarlos.” -“No para nada, sobretodo por que nosotros en esos momentos negociamos con diferentes grupos, como con Brithich Stell, Tissent Groupe y con Arbed, pero como fue Usinor quien propuso la mejor combinación, la mejor sinergia sobre los planos industriales, económicos y sociales, que Usinor fue elegido.” -“Además, esta elección fue realizada concertación, no solo en lo político, sino también con las organizaciones sindicales. Yo mismo presidí ocho reuniones de una jornada para examinar con los representantes de la	-“Pero las cosas han cambiado mucho a partir de 2001, del momento en que Usinor se convirtió en Arcelor, donde el problema de estrategia se plantea en un marco mucho mas amplio que en el marco de Usinor.” “-En Liege por el contrario los compromisos de Usinor eran muy tranquilizadores...”

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
GANDOIS, Jean	Poder Público	Delegado por el Estado como responsable de la empresa	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“Imagínese la primera vez que yo presente mi plan en mayo 1983, mi primer encuentro con los gerentes e ingenieros fue muy duro, por que me decían <i>nosotros tenemos el derecho de producir 6 millones de toneladas</i>..yo les respondí que tenían solo el derecho de producir lo que pueden vender a un precio superior al costo... fue un choque...” -“En ese mismo tiempo se inició la concertación social, con los sindicatos que decían estar en contra. El cristiano, la CSC, se dejó convencer más rápidamente que se necesitaba hacer algo, una adaptación; pero había una gran confrontación, rivalidad entre Liege y Charleroi hasta en el mismo sindicato.” -“No hay que olvidarse que si CS fue un asunto tan importante tan pasional, fue también un conflicto, que se llamo en Bélgica, un conflicto político comunitario. En el norte, los flamencos que no quisieron pagar mas para hacer funcionar una empresa obsoleta en una Valon que no es seria, ese era el problema...uno de los factores de quiebre de Bélgica.” -“Debemos darnos cuenta de su importancia, por que todos los días las primeras paginas de diarios, (citando dos o tres) estaba el tema de CS y la siderurgia, casi un año y medio, todos los días. Era un tema de política general de cohesión de Bélgica comunitaria.”	organizaciones sindicales, si era mejor quedarse solos, hacer una fusión o con quien... y todos estaban de acuerdo que era mejor una fusión por que “stand alone”, en el 2005-2006 tendríamos importantes problemas que resolver el deterioro de los altos hornos.” - “Claramente, pero si CS seguía sólo, hubiera caído en problemas similares a los que se encuentra hoy en día y no hubiera tenido los medios para resolverlos.”	
Clima social	“Pero en esta época yo trabajé solo, bueno no, yo concerté únicamente con personas al interior de la empresa, y yo quise que fuera así, por que el clima era tan pasional que no podía ser eficiente si yo evocaba ideas con uno u otro sindicato, o con un político, por que inmediatamente aparecía en la prensa al día siguiente.” -“Personalmente siempre concerté, en cada empresa que dirigí planteé, al menos en la industria, que no se puede tener una evolución, una modernización permanente, por que el cambio es permanente, sin un dialogo social igualmente permanente.” -“Intente reestablecer ese dialogo social con el sindicato, con periodos a veces de tensión, pero es importante, como siempre, lograr un clima donde cada uno se sienta respetado por el otro, no quiere decir que el otro esta de acuerdo, sino que este respeto es un elemento claramente indispensable.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
GANDOIS, Jean	Poder Público	Delegado por el Estado como responsable de la empresa	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“Tengo que decir que me tomo un tiempo lograr con la FGTB, el sindicato socialista, pero fue muy rápido con el sindicato cristiano, la CSC. Con el sindicato socialista fue un poco mas lento, pero a partir de los años '90 trabajamos en un clima de dialogo del paz social.” -“Esto no significa que no hubieron desacuerdos y actitudes negativas sobre ciertas decisiones, pero siempre hubo un dialogo y la participación del sindicato en la reestructuración y modernización de la empresa fue un elemento esencial. Sino no, no lo hubiéramos logrado nunca.”		
Visión sobre los actores	CECA - “Tubo un rol muy importante en el momento de la reestructuración profunda de la siderurgia europea, a inicios de los '80. Fueron las reglas de la CECA y, particularmente de Davignon, fundamentales para guiar lo que se podía o no se podía hacer... el plan debía estar aceptado, por que a partir del momento en que invertíamos dinero público, necesitábamos reducir las capacidades de producción de manera proporcional a la cantidad de dinero que invertíamos, entonces concertaron constante.” -“Después, las relaciones fueron frecuentes pero menores, para la fijaron de cuotas de discusión con la comisión, para no estar en un mercado totalmente libre, esto fue parte de la vida del mercado siderúrgico entre 1985 y 1995 y de apoco fue cada vez mas libre... No tanto la CECA, mas que nada la coordinación con los comisarios europeos de mercado interior, de competencia, con los que trabajamos mucho.” ESTADO -“Si hablamos de administradores, sobretudo en el momento de la aplicación del plan Gandois, el rol del Estado fue determinante, pero en la medida de su aplicación, el Estado se ocupo mucho menos, por que era el solo que podía imponerse, era el que aportaba el dinero.” -“El Estado participaba pero desde lejos, considerando que tenia confianza en mí, yo tenía algunos representantes en el consejo de administración que se interesaban en lo que pasaba. Pero desde que todo comenzaba a ir mejor, el Estado estaba	ESTADO -“Por que no tenía un rol de gestor sino de accionista, para saber si vendía. Hay que saber que en el momento de la fusión con Usinor, CS estaba cotizado en la bolsa en un 25% y la Región Valón tenía alrededor de un 65% y entonces era un patrimonio importante y en tanto accionista, debían discutir el precio de compra y las consideraciones sociales y políticas por que era su responsabilidad.” -“Ellos guardaron un 25%... Una participación 25% de CS que sigue como filial independiente de Usinor tenía un sentido, 4% en Arcelor no tiene ningún sentido. -“Bueno vendieron a buen precio y guardando un porcentaje importante, 25 millares de francos belgas era interesante.” -El Estado federal no intervino, fue el gobierno de la Región Valon (RW) y solo ellos. -“Más que nada accionaría... Cuando se llamo a los representantes de la RW se les explico que estábamos reflexionando sobre seguir solos... pero ellos dicen claramente que la decisión es de ellos y me piden no pensar en Sidmar para evitar un problema comunitario. Por que no podemos cerrar Liege para fortificar a Amberes.” SINDICATO “Habían diferencias por que las dudas no se realizaron como pensábamos, por que la gente de Charleroi estaban	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
GANDOIS, Jean	Poder Público	Delegado por el Estado como responsable de la empresa	T1 Y T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	contento y ya no hubo de verdaderas intervenciones del Estado en la gestión.” SINDICATO “En la gestión de la empresa, los sindicatos tenían un rol, tratando de limitar la reducción de efectivos, de obtener una progresión de salarios y de obtener una cierta cantidad de condiciones sociales favorables. Jugaban su rol y el jefe de la empresa también jugaba el suyo. Pero en general sin conflictos, hubo paros, pero que fueron cada vez mas distanciados en 1992-1993”. “Hay que ser claros, el obrero de Liege es muy buen trabajador, muy competente, sobretodo para cosas muy sofisticadas, de mecánica fina, especialidad en varios dominios, pero el problema en Liege es su carácter frontal y la organización de los sindicatos, por que yo pase mucho tiempo tratando de manejar los conflictos y hacerles entender a hablar antes de hacer paro... Esa mala reputación es por que hacían paro por todo y no importa que... Pero en materias de competencias profesionales nadie la discute...” EMPRESA “En el negocio siderúrgico la jefatura, como institución era nula, no jugaba ningún rol, por que era esencialmente un asunto de industrias nacionalizadas, la jefatura no participo, la federación de empresas belgas nunca participo en ninguna negociación. -Entonces la jefatura institucional no estaba presente, lo que estaba presente era el accionista, el Estado, que era soberano, con responsabilidad política y accionista.”	mas inquietos por el futuro de su producción de acero que la gente de Liege...”	
Visión del futuro siderúrgico	“Pienso que no es muy fácil responder a esta pregunta hoy en día, por que el problema de fondo es saber si las instalaciones de Liege, en materia de galvanización y revestimiento orgánicos, pueden durar obteniendo las materias primas de afuera... yo creo que es posible, pero depende de una organización logística y de varios parámetros económicos de los cuales no conozco mucho hoy en día.” “Otros procesos no pueden durar mucho mas tiempo, como el laminaje en frío, Febratil a Tilleur, no tiene una ubicación fácil, sólo cuando tiene su aprovisionamiento cerca... yo pienso que en Liege va ha ver una fuerte reducción de la actividad siderúrgica en los próximos 15 años. Como en los altos hornos y después otros sitios y hasta el laminaje en frío...quizás el centro de galvanización continuará un poco mas... Y luego terminará.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELAUNOIS, Philippe	Empresa	Administrador	T1, T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-“Hasta antes de la fusión C+S eran industrias creadas el siglo pasado, las mas jóvenes después de Waterloo, la Cockerill fue creada dos años después de la batalla de Waterloo y las otras eran aun mas antiguas.” -“Son sociedades siderurgias tradicionales, muy ancianas que en Europa dominaban el mundo, no se producía el acero que en los países europeos que eran potencia en el mundo ya que exportaba productos, yo exporte productos a América del sur, etc.” -“Éramos nosotros y los otros en Francia en Luxemburgo en Inglaterra, en Alemania, éramos los dueños del mundo desde el punto de vista del acero.” -“Cuando yo estaba en la escuela primaria, Bélgica era el quinto país productor de acero en el mundo, en los años '50. Después progresivamente, evidentemente la parte fue disminuyendo en la medida que cada vez mas países crearon su siderurgia y sobretodo después del periodo de descolonización y con el desarrollo de Japón, de Singapur y algunos países de América del sur.” -“Pero cada país tenía como ambición de crear su línea aérea como de su siderurgia por que la siderurgia tiene un impacto, con una relación directa entre la capacidad de un país de producir del acero y su desarrollo económico.” - “Bueno entonces en 1975 llega la crisis, que al inicio consideramos coyuntural, nos decíamos que el precio del acero cayó, es normal, siempre ha sido así, después la remonta y luego cae, bueno es un ciclo, por que nosotros estamos en una empresa cíclica.” -“... en el '77 las cosas no se mejoran tampoco y ya no podemos seguir pagan las cargas de los intereses y el gobierno belga, un poco impresionado de la situación...decide hacer un estudio Marketing... y el gobierno comienza a reflexionar en una garantía a los prestamos adquiridos por las empresas privadas, es decir un especie de nacionalización.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELAUNOIS, Philippe	Empresa	Administrador	T1, T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“En 1980, la situación se convierte insoportable y el gobierno acepta aumentar el capital de sociedades por transformación de los préstamos en capital. Entonces los estados entran en las sociedades y esto es verdad en Cockerill, en Francia, en Luxemburgo en Inglaterra en Italia... los estados nacionales se convierte en los accionistas mayoritarios de las sociedades siderurgias.” -“Si y la Comisión Europea comienza a interesarse en el tema y es el vizconde Davignon, belga, que es vicepresidente de la Comisión Europea y que tiene a cargo el problema de la siderurgia.” -“La Comisión lanza un plan, que es un plan de salvataje de la siderurgia y acepta los subsidios del Estado, por que las pérdidas continúan, a condición que las sociedades siderurgias europeas se reestructuren. Porque la capacidad total era sensiblemente superior a las necesidades del mercado.”		
Historia de la decisión	-“Bélgica era aun un estado nacional, no era todavía un estado federal. Y el gobierno belga decide que Cocheril era la mas importante sociedad, por que Cocheril basada en Liège había fusionado con Haneaut Sambre basada en Charleroi (que ya había fusionado con marcinelli un poco antes) y cockerill había absorbido una sociedad que se llamaba Providencia y estaba basada en Charleroi...ya habían lazos y de ahí que los dos grandes accionistas de Liège y de Charleroi habían decidió fusionar las dos sociedades en 1981, para formar CS, con Albert Frere y Julian Charlier... pero las pérdidas eran considerables.” -“... El ministro Desdate... dice si no hay un franco flamenco mas para el acero valon, no habrá mas un franco valon para el carbón flamenco.” -“Entonces el Estado llama a un consultor internacional en 1982, que se llama Sr. Gandois. Frances, quien hace un plan de reestructuración, un plan estratégico por Cockerill en 1983.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELAUNOIS, Philippe	Empresa	Administrador	T1, T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	“... En ese momento, ‘83, fui nombrado director general... trabajé mucho con el señor Gandois y trabajamos mucho por reestructurar en esos tres años, pero siempre con una oposición total de sindicalistas mayoritarios, lo que significa, que tuvimos muchas dificultades de paros, de paros, de movimientos, en fin, no fue fácil y en momento al final de las inversiones que permitía el cierre de otras herramientas venía en marcha, la coyuntura se enderezó y ganamos mucho dinero, en ‘88”.		
Las lógicas de acción	“En mayo de 1983 el señor Gandois presenta su plan; su plan es un plan de salvataje, pero que necesita mucho dinero y que implica, contenido en las exigencias de la Comisión Europea, cierres y debía disminuir capacidades de CS, es decir la mitad de las industrias debían cerrar...” “Entonces con el plan Gandois se tomó una decisión mayor que decía que el futuro era los productos planos y paramos la mitad de nuestras capacidades en amon (caliente) y desarrollaríamos las capacidades en frío.” - “El gobierno dio su acuerdo, en ese momento el partido socialista estaba en oposición... Ellos tomaron posición por el plan Gandois y aceptaron financiar y ese momento que Bélgica se convierte en un Estado Federal que se regionaliza y los sectores nacionales se regionalizan...”	“En 99 estimamos, por que siempre dijimos a todo el mundo, que un día probablemente debería cerrar las fundiciones (haut fourneaux) de Valonia, por que en el desarrollo mundial esas fundiciones no tenían razón de ser y que si de una manera económica tanto que podemos de una manera económica explotarlos los explotaríamos, pero un día ecológicamente eran demasiado viejos.” “Discutimos con diferentes sociedades siderurgias europea, con Arded, con Tissen, Hogoovens, con British still, con Usinor y finalmente llegamos a la conclusión que la mejor estrategia era una alianza con Usinor.” “Que era un gran siderurgico francés que poseía un plan estratégico, y Jean Gandois y yo recomendamos al gobierno de vender Cockerill a Usinor.” “No era una necesidad, era un oportunidad, por que consideramos que de todas maneras un día podría haber problemas y que era mejor vender cuando se está en buena salud, por que la historia de las anteriores fusiones (muestra el gráfico antes del 80) se pasaron en situaciones catastróficas y en la urgencia, cuando todo estaba mal y en cambio en ese momento todo está bien y nos dijimos a lo mejor en diez años no sería la misma cosa y que era mejor hacer un grupo poderoso.”	“Ahora Usinor no aplicó el plan que decidimos juntos, Usinor muy rápidamente luego de la compra de CS, decidió desprenderse del alto horno de Charleroi y finalmente son Italianos que lo compraron, Dufferco; pero no era parte del plan y por eso yo partí, por que me di cuenta que el jefe no haría eso que habíamos convenido hacer y poco tiempo después decidieron de cerrar uno de los dos altos hornos de Liège. Era una mala decisión.” “Bueno cerrar los altos hornos de Liège fue una mala decisión... pero finalmente el plan social estaba decidido, el personal había recibido las jubilaciones anticipadas, en fin todo el mundo en Liège. En general toda la gente había comenzado a ponerse en la cabeza que un día toda la siderurgia caliente desaparecería.” “La decisión de cerrar los altos hornos, estaba digerida, admitida, la gente se había ido o se iría, podríamos recuperar terrenos para poder asegurar la reconversión industrial de Liege y el hecho de poner los altos hornos en marcha tenía como efecto dar una falsa esperanza y yo no sabía que tendría razón tan rápido, pero siete meses después de la puesta en marcha de nuevo lo pararon.”
Clima social	“Ahora Jean Gandois saca un plan, que para hacer la industria rentable se debía sacar a la mitad de personal, y éramos alrededor de 30 mil en esa época, entonces, el mundo político, que era el accionista principal, toma las		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELAUNOIS, Philippe	Empresa	Administrador	T1, T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	decisiones y las organizaciones sindicales están muy presentes en la industria.” –“Bélgica, que siempre fue un país muy industrial, que fue una potencia industrial desde principios del siglo pasado, el sindicato, especialmente en Liege eran extremadamente poderosos.” –“Nosotros trabajamos mucho con las organizaciones sindicales y hay que reconocer que el clima se mejoro sensiblemente, de los dos lados, por que trabajamos mucho con los sindicatos, con los trabajadores y por que el plan fue un logro , y por esto nosotros ganamos en credibilidad y finalmente los trabajadores tuvieron confianza en lo que nosotros hacíamos... lo que no quita que siempre hubieron algunos movimientos locales, pero no mas conflictos mayores y por el contrario, yo tenia personalmente relaciones con los sindicalistas de Liège y de Charleroi, para explicarle lo que hacíamos, explicarles cuales era la situación y cuales eran las inversiones...” –“Eran todo poderosos (LOS SINDICATOS), ellos tenian 250 delegados por sobre 10.000 trabajadores, que no trabajaban que hacian sindicalismo. Yo podría escribir un libro sobre los abusos del capitalismo y los abusos del sindicalismo. Por que podríamos denunciar de la misma forma, la manera como el capitalista dirigia las empresas hasta la aparición de sindicatos y luego los sindicatos cometieron los mismos errores, los mismos excesos en la empresa.” –“Gracias al hecho que los dos sindicatos no estaban de acuerdo, no hubo un frente social y pudimos pasar nuestro plan y de todas maneras el gobierno dijo somos nosotros los que financiamos un plan que costaba muy caro... pero había que pagar las jubilaciones anticipadas y pagar las inversiones que permitan la reestructuración industrial.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELAUNOIS, Philippe	Empresa	Administrador	T1, T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Visión sobre los actores	ESTADO -“El mundo político no esta ahí por largo tiempo, esta cuatro cinco años y después cambia. El mundo político no sabe gerenciar una industria, y de ahí que prefirieron vender y prefieran desendeudar a la región Valon, por que había financiado mucho el plan de reestructuración y decía que ese dinero podía servir para reconvertir o invertir en otras industrias, tenía un cierto sentido politico decir yo administrare inteligentemente ese dinero.” SINDICATO -“Hay dos grandes sindicatos en Bélgica y la tasa de sindicalización es muy fuerte, los sindicatos tiene una representación y una autoridad muy importante. Esta el sindicato de inspiración socialista que se llama la FGTB y hay el sindicato de inspiración cristiana que se llama la CSC.” -“Los sindicatos, bueno (mostrando en grafico hasta 1980 -/+) yo conocí en este periodo un momento de poderío sindical, es decir, eran los sindicatos los directores en las industrias... en Liège eran los sindicatos que nombraban los jefes, su peso e influencia era tan grande que nombraban los jefes o jefes de área.” -“En Liège están los dirigentes de la FGTB mejor dicho de los metalúrgicos de Bélgica, que es claramente hostil y en oposición a al mínimo cierre... decían que después la siderurgia se reestablecería y nos encontraríamos con la mitad de las capacidades, que era un error mayor cerrar las capacidades...” -“... la FGTB representaba un 75% y la CSC 20% y Luis Smal (CSC) dijo , muy valientemente... creo en el Plan Gandois, es decir yo apoyo el cierre de industria, aunque esto necesita de muchos empleos menos.. Entonces dice que esta de acuerdo con el cierre de la fase caliente pero	ESTADO -“El Estado... accionista nos dejo tranquilos... Nunca intento cambiar al equipo, nunca se quejo y tuvimos buenas relaciones con el gobierno...” “En 98 empezamos un estudio estratégico para ver si pudramos continuar solos o no... Ahí fue la sorpresa desagradable, por que en ese momento era el señor Collignon el presidente de la región Valon, que decidió ocuparse el mismo del tema.. y negociaron mal.” -“El Estado no puede, el Estado no esta estructurado para ocuparse de una estrategia industrial.” -“La estructura del Estado no es competente para gerenciar, no tienen los hombres, no es su profesión, cambia todo el tiempo, donde para hacer una estrategia industrial se necesita de largo plazo, por eso yo creo que el Estado jugo su rol.” SINDICATO - “A nivel de la compra de Usinor, estaban de acuerdo, por que en conjunto con Usinor hicimos un plan estratégico, que tenia puntos fuertes, tenia compromisos, inversiones... entonces los sindicatos estaban de acuerdo.” -“Pero este no fue la caso cuando teníamos el proyecto de fusión con Sidmar, notoriamente Liège donde de inmediato vieron que probablemente dejar el alto horno de Sidmar para cerrar el de Liège.... pero lamentablemente las cosas no se pasaron como estaban previstas, pero esa es otra historia.”	ESTADO -“El Estado... quedo con un 24, 25%, y después dos o tres años mas tarde Usinor le dice al Estado después de la operaron Arcelor, es decir después de haber fusionado con Arbed, dijeron por que no cambiarían las acciones de Cockerill... y en vez de ser 25% de una filial, tendrán 4 a 5% de la casa matriz...” - “No había objetivo financiero, el señor Collignon dijo siempre que la venta a Usinor no era una operación financiera sino una operación estratégica, bueno el gobierno no quería...no es la misión de un gobierno gerenciar la industria pesada, por que es muy difícil; cuando todo va bien es fácil, pero cuando se deben tomar decisiones de reestructuración, el mundo político no esta hecho para esto, por que es demasiada la presión del sindicato y de directores.” SINDICATO -“<i>iii</i> <i>Donc les syndicats ont ete corrects!!!</i>³¹⁰, cuando el señor Mittal compro Arcelor, el sindicato estaba mas con Mittal que se decian no puede ser peor que con Usinor...” -“Antes cinco llamados telefónicos y habian 3.000, 5.000 trabajadores que bloqueaban la industria en medio día. Hoy en día son impotentes.”

310 *iii* Entonces los sindicatos fueron correctos!!!

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
DELAUNOIS, Philippe	Empresa	Administrador	T1, T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	que se necesita un plan de futuro para el proceso en frío y los revestimientos, que eran los puntos fuertes de Liège.” EMPRESA -“Ellos pagaban, pero antes que yo llegara, que el Estado se convierte en accionista principal, pusieron hombres políticos a la cabeza de Cockerill, de Hanneut sambre, a la cabeza de Fénix Works, de tibes de la Meuse, eran jefes de gabinete que se transformaron presidentes”. -“El presidente de Cocheril, fue en un cierto momento Sr. Vandebocche, que era el alcalde de Seraing, usted conoce la ciudad, el alcalde socialista de Seraing, donde lo esencial de la siderurgia en caliente estaba basada, y era donde se debían hacer el máximo de cierres...como quiere usted que el alcalde elegido de Seraing controle una sociedad donde las principales reestructuraciones estaban en su comuna. Ere impensable, imposible, una locura.”		
Visión del futuro siderúrgico	- “Nosotros pensamos que la siderurgia esta ligada al producto interno bruto y pensamos que la parte “Amón” va ha continuar declinando en Europa continental y por el contrario los productos químicos y los productos con alto valor agregado pueden continuar desarrollandose a partir de industrias ya sea continentales, sea através de industrias que el grupo explota a través del mundo, como en Brasil por ejemplo...en el texto que yo prepare hace dos años...” - “Yo soy muy incrédulo a corto plazo, por que la línea en frío, las industrias de galvanización pueden tener aun un futuro, pero no la siderurgia en caliente... Pero no el fierro blanco, pero aun quedan líneas de galvanización...El fierro funciona bien, por que la crisis ha orientado al consumidor hacia los productos en tarros de conserva más que a productos frescos, extrañamente”.		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
COLLIGNON,	Poder Público	Presidente regional valon	T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	- “Es evidente que el Estado no llevo a ser propietario o accionista directamente, al principio eran accionistas privados, específicamente la sociedad general.” -“Nosotros conocemos una primera crisis de la siderúrgica en los años ‘80 y llamamos al seños Gandois que era el director de Renaud, con el, dado que la		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
COLLIGNON,	Poder Público	Presidente regional valon	T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	siderúrgica era federal en esa época. Bélgica se convierte en progresivamente un Estado federal y en 1988 se transfieren los sectores nacionales, 4 son para la Valonia... Heredamos las competencias pero también las cargas... Toda una serie de cosas que la Valónia esta en una peor situación que la Flandre, que necesita muchas inversiones en diferentes empresas."		
Historia de la decisión		- "Si, Nosotros liquidábamos el 53% de la parte pública del total del capital de CS... Thyssen y Usinor parecían los mas creíbles, la ventaja para Usinor de la lengua, y especialmente de cooperaciones anteriores." - "Las cosas se pasan bien, y se terminaba en octubre de 1998 e inmediatamente, yo creo, que en los dos años que vivieron el clima estaba muy bueno y Cockerill como Usinor eran relativamente buenos. Y llega una cosa que no habíamos previsto, con esta locura que quiere que queramos ser siempre los primeros y entonces Arlet comienza las negociaciones con Usinor. Arbed que había sido un competencia directa, por que tenía la siderúrgica flamaza, nuestra Sidmar y con Arcelaria en España." - "Las principales negociadores son, yo mismo y el seños Mer que fue Ministro de la economía en Francia, y después de meses de negociación, llegamos a un precio que nos pareció equitativo, por que no fue mas importante ya que era todo el perímetro de Cook que fue comprado y también que era deficitario. Igualmente la obligación de Usinor de realizar una serie de inversiones en la línea caliente de Liège y en el inoxidable de en Charleroi. Igualmente con ciertas limitantes medio ambientales y en las de en caso de cierre una enorme indemnización que ya deposito Arcelor recientemente."	- "Frente al famoso Arcelor, la estrategia cambia, y las inversiones que debían hacerse en los altos hornos en 2012/2015 y anuncian el cierre en 2009". - "Pero dicen que por el momento las cosas van bien en la siderurgia, que podemos hacernos la Pregunta unta si es posible que Arcelor continúe mas tiempo de lo que han propuesto y de eso yo no se nada; ahora es lo que decidan los accionistas en el grupo Arcelor, la parte publica callo entre el 4 y 5% no estamos en un posición accionaria mayoritaria como en Cockerill Sambre..."
Las lógicas de acción		- "En este época 1992, como ministro del Budget y con el ministerio de responsable vemos las posibilidades a nivel de CS; yo propongo su privatización y el no es muy entusiasta, sino hasta 1994, que devengo jefe de la región y también ministro de la economía, indirectamente el jefe de CS."	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
COLLIGNON,	Poder Público	Presidente regional valon	T2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		-"Mantengo a Gandois y Delonoir a la cabeza de CS; se dan cuenta que si sigue en su talla (menciona la fusión entre Liège y Charleroi), a nivel europeo no contarán mucho, a pesar de su característica importante, el hecho de ser el principal proveedor de aceros para autos, en todo caso en la industria automovilística europea y con una diferenciación progresiva entre el proceso en frío y caliente." -"Bueno, queremos desarrollarnos y se ven dos estrategias: compramos a otros o nos juntamos con otro grupo, "no hay 36 soluciones", personalmente creo que el rol del Estado no es ser accionista, además pasa por un problema de la concordancia a nivel de Europa... no podemos ser simples accionistas que puede dirigir su empresa, no podemos gestionar, nosotros cuando lo hacemos se considera como ayuda del Estado." "Sabíamos que debíamos encontrar soluciones, y por eso hicimos una política de extensión... Nos volvimos mas importantes, pero todavía no lo suficientemente, por que en cierto momento la siderurgia marchaba bien, nos decíamos, con un mejoramiento de la siderurgia vamos a poner una parte en el mercado y nos guardamos solo el 25%." -"Hay dos cosas para no hacer un asociación (Y SI VENDER A UNISOR) , por que el dinero que recibíamos fue una bomba de oxígeno para la Región Valón..."	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SONVEAUX, Pierre	Poder Público	Consejero del presidente región Valon	T 2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Historia de la decisión		-"Llegué cuando Gandois administraba y se estaba reflexionando el devenir de CS y se analizaba que si era el momento que CS se asocie con un grupo mas grande, por que estaba bien, tenían dinero suficiente para hacer las	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SONVEAUX, Pierre	Poder Público	Consejero del presidente región Valon	T 2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		inversiones necesarias, pero que para el horizonte 2005, tendríamos dificultades para mantener la posición y dificultades con las enormes inversiones necesarias para hacer frente a nuevos cambios tecnológicos, especialmente en el sistema de producción caliente, como la refracción del horno en Liege y también a Charlerio, que debemos reemplazar por nuevas tecnologías, que no tenemos y que deberíamos comprar." "En ese momento no tendríamos suficientemente para poder pagar, eso en primer lugar y en segundo lugar, tanto en <i>amon</i>, como en <i>aval</i>, se estan globalizando, por que como nuestros furnisores son cada vez mas concentrados y nuestros clientes también, en algún momento deberemos concentrarnos si queremos mantener una posición suficientemente fuerte para poder negociar con nuestros proveedores o con nuestros clientes posiciones favorables como los grandes grupos pueden hacerlo."	
Las lógicas de acción		"Es así que con estos dos argumentos, las inversiones importantes para una renovación tecnológica importante y de otro lado la necesidad de inscribirse en un movimiento que si no se sigue va ha poner a la sociedad en dificultades, nos obliga a reflexionar para poner a CS en un grupo mas importante y es así, se consulta a la RW como accionista principal si tiene alguna objeción de avanzar en esta posición y dijeron no."	
Visión sobre los actores		ESTADO "Si por que el Estado jugó un rol de accionista en relación a un grupo, que en relación a los otros no estaba en dificultad. Cocherill Sambre (CS) estaba en una situación correcta y en este periodo de cuatro años, con situaciones de baja y de alta, CS nunca estuvo en dificultad y por esto el accionista de CS nunca fue solicitado para realizar inversiones en esta época... pero había una relación de accionista que tenía una cierta historia..." "Como yo le decía, hubieron decisiones que Gandois le presentaba a Collignon antes de presentarla como propuesta al consejo de administración y cuando yo	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SONVEAUX, Pierre	Poder Público	Consejero del presidente región Valon	T 2
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		participe en esas reuniones y las discusiones, yo estaba sorprendido y plantee una serie de cuestionamientos a las decisiones que habían sido tomadas sin consulta previa, pidiéndole algunas explicaciones... Lo que no fue bien percibido por el señor Gandois y Delaunois, quienes no estaba acostumbrado en absoluto que les cuestionaran sus decisiones y que no debían justificar sus decisiones... sabemos lo que hacemos y no tienen por que preguntarnos por lo que hacemos. Si lo hacemos es por sabemos que son pertinentes y son buenas.” SINDICATO –“A nivel sindical, cuando esta Gandois era bueno, por eso tenía una notoriedad entre los interlocutores y del consejo de administración... sin oposición sobre las decisiones que fueron tomadas.” EMPRESA –“En CS teníamos que enfrentar a un dúo Gandois y Delaunois que eran todopoderosos, en relación al consejo de administración... que estaba en los bolsillos de Gandois y Delaunois... privilegiando contactos directos, a la vez del lado sindical para ver los problemas que podían generarse y anticipar los problemas en la empresa y de otro lado una relación privilegiada con el accionista principal, a la Región.”	

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SERIN ,	Empresa	Administrador	T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto			
Historia de la decisión		“... nosotros Usinor, habíamos intentado un acercamiento con Arcelaria, cuando el Estado español privatiza, y no resulto por que Arbed ganó. Después nos preguntamos cual seria nuestra estrategia, y tomamos posición rápidamente en América del Sur, en Brasil, con una importante empresa en Tubaran y Cesita (acero inoxidable); después cuando supimos que el gobierno Valón quería también privatizar CS, nos interrogamos sobre el interés y efectivamente teníamos mucho interés...” “En la siderurgia el total de la producción mundial son 700 millones de toneladas, después de la fusión Usinor y Nipón Steel, eran las dos mas grandes, solo con 25 millones de toneladas c/u; en total no mas del 15% de la producción esta concentrada.” “Las consecuencias de esta ausencia de concentración, son en primer lugar el hecho que los presupuestos de investigación están dispersos, las pequeñas industrias no hacen investigación y desarrollo, entonces el material acero, se defiende poco frente a otros, como el aluminio que s muy concentrado; otro es la capacidad de compra de equipamientos, compramos una cada 10 años, juntos podemos comprar todos los años. Con capacidades de negociaciones mas fuertes, etc.”	“En inicios del 2001, solo unas semanas antes del anuncio de la intención de fusión, en febrero 2001 y después de estudios sobre la sinergia de la fusión, llevaban a pensar que quizás habrá un excedente de capacidades, eso es muy difícil por que cuando se hacen estos estudios, es necesario un porcentaje de evolución del mercado, porcentaje que se anuncia y que si no representan, se general enormes vacíos.” “10% sobre un grupo de 40 millones de toneladas, se hace 4 millones de toneladas. Y eso es una industria como la de Liège aproximadamente. En un grupo así, cierto había una impresión de sobrecapacidad, que depende del aumento de capacidades en las grandes empresa costeras, como Sidmar o Durkenque, Foz y Avilez y por que ellas aumentan sus calidades 1%, pero parecido, en un grupo así, al final de diez años son 10%= 4 millones de toneladas, sobre el mercado.” “Siempre la relación en la economía entre el poderío de compra y venta, por comprar el mineral por ejemplo, ahora esta muy caro, por que solo hay dos actores que venden minerales de fiero, cosa que cambiaría si hubiera un solo siderugistas que demanda, es aun relación de fuerza entre el que compra y el que vende. Ese es el racionamiento.” “La industria automovilística se mundializo... hay que aportar acero a Brasil, China, pero si somos un pequeño productor europeo de acero especial, la industrias no lo va ha comprar sino que esta disponible en Brasil es necesario que la siderurgia sea también internacional...”
Las lógicas de acción		“Todas las discusiones, la elaboración del plan industrial, se hicieron también con la dirección de CS y sus representantes sindicales. Fue más importante el tiempo de estas discusiones, con la dirección, que con el dialogo tripartita social.” “... (INTERES POR CS) por que CS es primer lugar, una agrupación de filiales muy importantes, como la <i>Puma</i>, red	“Si nos equivocamos sobre el aumento del mercado de capacidades por el progreso técnico, no estamos nunca seguros.” “Dicha impresión, en estudios posteriores a la fusión Arcelor, se confirmaron y deberian cerrar la fase proceso a calor continental sin apuro. Por que no es el cierre, sino se dijo, que era el fin de inversiones en la fase caliente

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SERIN ,	Empresa	Administrador	T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		de distribución europea y muy apreciado por Usinor, también la actividad de construcción mas desarrollada que Usinor y Eko Stalh, en Alemania, pero mejor aun en la frontera de Polonia. Y en el horizonte poder abrirse a los países que estábamos seguros, conformarían parte de comunidad Europea." "En fin con Bélgica, que tenia dificultades, con industrias muy buenas y otras no, también un potencial muy importante en inox que resolvía el problema de incapacidad muy importante tenia Usinor de acero inoxidable con el laminaje de Carlam a Charlerio. Carlam era importante para arreglar los problemas de coherencia de aceros industriales de Usinor" "Nosotros hicimos un plan industrial para permitir, diciendo que no había un compromiso de continuar la fase proceso a calor de Charleroi por que no estábamos seguros, por que en ese momento, en 1998, el mundo no es el que es ahora, pensamos que era posible hacer durar la fase proceso a calor de Liège, probablemente hasta la duración de vida de la fundición, por lo tanto hasta 2012,2015." "En era nuestro objetivo, por eso decidimos invertir una suma importante por invertir en Liège con una nueva colada continuada, la línea de aglomeración, y la construcción de un alto horno, todo eso lo hicimos con una perspectiva 2012/2015." "Este Plan industrial se hizo con el administrador de CS, era compartido. En un contexto Usinor, no Arcelor, de Francia con la Valónia...evidentemente en 2002, cuando fue la fusión entre Arbed, Sidmar y Arcelaria, las consideraciones fueron diferentes." "Todo el periodo H2000, que duro 2 años representaron problemas; problemas por que yo lance el programa Delta, por que H2000 no era suficiente para la competitividad de Liège, era todavia necesario hacer una segunda operación, para tener la competitividad de las empresas francesas de Usinor. Entonces de nuevo se desestabilizo, con ancianos que parten, jóvenes que vienen, me enfrenté a paros por	continental, sin invertir en los altos hornos, se cierra, como es el caso en los próximos 10 años de Liège, Lorraine, Eko Stalh." - "Nada es necesario, pero la decisión que se tomo fue construir el primer grupo mundial. En el acero la concentración es muy débil, en comparación con otras industrias como el cemento, la electricidad, la automovilista esta concentrado de tal manera que solo 5 sociedades tienen el 70% de la producción mundial."

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SERIN ,	Empresa	Administrador	T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		el cierre del proceso en caliente...todo esto lo resiente el cliente..."	
Clima social		-“Yo era quien discutía con los sindicatos, contactos que datan de mediados de junio '98, después de meses de negociaciones con la dirección, con los jefes y mucho con el sindicato, <i>ont a parle beaucoup</i>.³¹¹” -“Por que estamos en un país, en la región Valónia, donde hay una gran proximidad en el mundo político, económico y sindical. No es para nada similar a Francia, donde el mundo político esta en Paris y donde lo que dicen los sindicatos a 400 kilómetros tiene una importancia, (escrita) relativa. Escuchamos pero de lejos, por que la distancia es importante, y por que el mundo de los jefes de la gran empresa esta en Paris y el mundo político también y el mundo sindical no esta, esta en las industrias.” “Comprendimos en el curso de las negociaciones que debíamos tener contactos con el mundo sindical, explicar bien que queríamos hacer, el plan, explicar bien nuestra política social francesa y que podíamos aplicar en Bélgica.” -“Lo que nos pareció muy importante y encontré lo responsables sindicales de esta época, el mismo otoño del '98, yo organice una visita a la Looor Aine, de representantes sindicales, y de periodistas, dos visitas sucesivas y también invitamos al mundo político de la Valónia. De manera que las tres partes conocieran bien Usinor, quienes eran sus hombres y nuestra política social, etc.” -“La jefatura sabía, por que teníamos contactos regulares y en ciertos casos teníamos actividades en común, pero... Gandois y PH Delonoir y su equipo también los invitamos a visitar nuestras industrias ...” . “Pero en el caso de una privatización, el Estado no puede tomar una decisión contra las organizaciones sindicales, por que este representan la colectividad, de donde es	

311 Se habló mucho.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SERIN ,	Empresa	Administrador	T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		accionista, por que los sindicatos representa, también de cierta manera la colectividad, entonces no puede haber un conflicto entre los representantes de colectividades políticas y los representantes de la empresa, por que ambos son elegidos. Es necesario que seamos en la misma <i>longeur de honde</i>³¹².” “Pero en términos técnicos la jefatura es capaz de apreciar en el plano técnico, si las proposiciones son correctas, son coherentes. <i>Il fallu dans une cadre de privatisation que les trois parties soient d'accord</i>³¹³. Es claro que a nivel belga analizamos mejor.” “El clima social fue rápidamente empeorando en Liège y no en Charleroi”. - “Los responsables sindicales son diferentes, no son los mismos sindicalistas, en Charleroi el clima siempre fue correcto, sin problema. En Liège tuvimos muchas dificultades, no con los representantes sino en el hecho que, a mi manera de ver, hubo una operación de reducción de 2000 empleos, lanzada por el administrador Gandois, y Delonoir...” “Si, horizonte 2000 y en los años ‘99 y 2000 conmigo, se hacia de una manera mas o menos correcta, pero con las partidas de jubilaciones anticipadas, todas las cabezas sindicales del interior, fueron remplazadas por sindicalistas que no conocian nada y como en junio 2000 teniamos nuevas elecciones, había una gran presión externa de lo nuevos sindicalistas que querían ser elegidos en estas elecciones.” “Así hicieron por seis y nueve meses una agitación que no puede imaginar, pero que no tenia nada que ver con Usinor. Hubieron mas de 150 paros laborales en los seis primeros meses del 2.000 antes de las elecciones sociales,	

312 En la misma onda.

313 Fue necesario que los tres estén de acuerdo.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SERIN ,	Empresa	Administrador	T2 Y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
		por no importa que! paraban de trabajar por el aumento del precio del combustible...”	
Visión sobre los actores		ESTADO “El Estado debe privatizar, por que en Europa no es normal guardar participaciones del Estado en los sectores competitivos. Era su misión encontrar un medio para privatizar Cockerill y para esto debe encontrar un buen socio y por eso pregunto al patronal su opinión, sobre cual es el mejor, hubieron mucho que estudiaron Cockeril y al final solo quedo uno, Usinor.” SINDICATO “La Jefatura y el sindicato, dieron el si al Estado, no por el precio, ni era problema del sindicato, sino sobre la calidad del plan industrial del asociado, las posibilidades de relación social, las posibilidades de administración, etc....” <i>“donc chacun a joule sont role”³¹⁴.</i> EMPRESA “Algunos dirán que la jefatura hubiera estado más asociado al Estado en los aspectos financieros, el Estado hubiera tenido más dinero.”	ESTADO “En Arcelor, el Estado ya no tenia ninguna influencia, o importancia, no era una privatización, era una fusión entre sociedades privadas. Esto cambia todo.” “El Estado en ese momento tenía la posibilidad de guardar su participación a nivel de Cockerill, o intercambiarla por acciones de Arcelor y esto eligio.”
Visión del futuro siderúrgico	- “En Liège es cierto que en los próximos cinco años habrá un decrecimiento en el proceso en caliente; hay una concentración en la fase a frío, con líneas de galvanización, líneas de muy buena calidad.” “Si el personal se concentra en un objetivo, de hacer andar sus industrias correctamente, con un buen nivel de calidad, y yo se que es posible por que las industrias son importantes. Pero es necesario que el personal se concentre sobre los objetivos y no se concentren solo en las jubilaciones anticipadas, en el sindicato, sobre la situación FGTB-CSC, es necesario mirar el exterior, hay que mirar más al cliente.” “El futuro de Liège no tiene problemas, en condición que sobre el plano social, del hombre, hay un retorno y una concentración sobre los objetivos de servicio al cliente y de la calidad. Todo es posible por que son muy buenas, hay que imaginar también que una industrial como Eurogal, cuesta 150 millones de euros y no se va ha cerrar una usina así. Hen Liège hay galva 7, 4, z, 5 hablamos de un activo que hace 1 mil millones de euros, no vamos, un grupo como Arcelor, pasarnos de Liège e invertir a 150 kilómetros.”		

314 Cada uno juega su propio rol.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
FROIDMONT	Poder Público	Representante del Estado como accionista de la empresa	T 2 - T 3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto		“En 1995, estábamos hasta la coronilla por que a nivel del Estado Federal, había un proceso de privatizaciones de las diferentes empresas, netamente la de las comunicaciones, pero en la siderurgia nada se movía.” “Por este planteamiento, los sindicatos pidieron su dimisión al Ministro Collignon quien dice que solo <i>il avez sortie de sa reserva</i>³¹⁵. Dice que fue Gandois quien organizo la sesión a Usinor, con una increíble pasividad del gobierno, siempre en este tema.”	
Historia de la decisión	“Con el plan horizonte 2000, que buscaba generar entre 13 y 14 mil millones de francos de economía anual para recuperarse; Gandois decide menos por razones políticas, solo 10, pero finalmente se decide por 7 mil millones francos.” -	“No, primero Usinor antes de CS por un lado, con lo experimentado con Arcelaria y Sidmar, Arbed gano y había un sentimiento de frustración. En segundo lugar Usinor comenzaba las discusiones con Eko S, progresivamente Usinor con una mentalidad de ganador, se encontró frente a lo quería de igual a igual, en revancha Kinch, buscaba la rentabilidad comercial, se presentaron como más pequeños (Arbed). Con un acuerdo de tasas de cambio, además Arcelaria, Kinch cambia la interpretación y toma el poder, es la filosofía de Arbed que es la ganadora, que nunca dijeron el hecho que la región Valónia no acepto el acuerdo. Comenzando con decisiones como la acerería eléctrica de Charleroi. Usinor que quería tomar el pequeño Arbed para recuperar Arcelaria, se encuentra al final fuertemente disminuido.”	
Las lógicas de acción	- “Se encontraron en la necesidad de hacer una gran limpieza que prefirieron que hiciera otro, precisa que era una necesidad anterior a la fusión. Dos aspectos, el Estado en eso años, se daban cuenta del problema, tenían al frente a Gandois, quien en 1984 fue considerado el salvador y los políticos estaban en un proceso de descalificación pública, debilidades que los llevan a una mala conducción y abandonan.”	- “Una evolución diferente, Gandois en 92/93 buscó un acuerdo con Arbed y Sidmar contacto con la ex/URSS sin el frío; en caso de acuerdo podía haber garantía de la continuidad de Liège de la línea caliente la prueba de que Arbed llega no hay mas necesidad de la línea a caliente de Liège. Usinor en 1998, tiempo en la convención asociativa, sigue el acuerdo, Pierre Sonveaux Los sindicatos tiene sus propios <i>lobbies</i> con Usinor. Acuerdo que asegura la manutención en Liège y un desarrollo industrial. El Plan	

315 Se había salido de sus casillas

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
FROIDMONT	Poder Público	Representante del Estado como accionista de la empresa	T 2 - T 3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“ <i>Liberté de gestion et moins subvention de l'Etat</i> ” ³¹⁶ , es lo que reclama Gandois, aunque antes había solicitado una gran financiación para el empleo. Y tuvo mucha suerte porque después, 1989 fue un gran año siderúrgico, con muchas ganancias, y algunos errores de diversificación 55 millones de FB). Nadie pide explicaciones al Estado, todo el mundo lo aceptaba, porque nadie quería tomar la responsabilidad, Gandois se ofrece y todo el mundo está contento (como en todo el mundo actual)”.	estratégico de Usinor no era el más malo, porque CS necesita una gran reestructuración industrial, que cumplió, con la nueva acerería a Chertal.”	
Visión sobre los actores		EMPRESA -“La empresa, en la segunda operación, se convierte en un grupo de punta, Usinor si hubiera podido tomar un grupo más débil como Acelaria, las relaciones de fuerza hubieron sido distintas, Arbed es más difuso, Dolle esta a la cabeza.”	CECA -“La Ceca, ya no tiene más rol, es solo un fondo de investigación, antes tenía un rol importante en la regulación de la competitividad y la privatización de la mayoría de los Estado Europeos, que perdieron fuertemente...” SINDICATO -“Sindicatos, posición defensiva, intenta establecer un discurso estructural pero solo contesta los problemas sociales.” - “No, estamos en un contexto mundial donde la sinergia entre las diferentes sindicatos no es fácil al interior. Estado, se termina si vende su 4%, por esto el sindicato hace reaccionar al Estado.”

316 Se ocupa de la gestión y pide menos subvención al Estado.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Louis	Sindicato	Dirigente regional del sindicato cristiano	T2- T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-“En 1979... había una gran reestructuración a hacer, dictada mayoritariamente por la CE, ya que habían demasiadas capacidades de producción en Europa y entonces había que destruir algunas, lo que suponía la supresión de herramientas y el mismo tiempo de empleos; fin de los años '70 donde asistimos a una gran reestructuración de la siderúrgica europea. Inicios de los '80 no nos vimos salvados de esta historia en Bélgica, porque somos un pequeño país, un productor que vende todo lo que producía a la exportación, sobre todo a Francia y Alemania, los dos principales países donde parte la producción. Entonces CS estaba muy bien estructurado en lo que significaba negocio.”		
Historia de la decisión	- “Bueno, él (GANDOIS) fue el encargado de hacer el plan de reestructuración de la siderurgia, en su plan pasamos de cuatro acerías a dos, una en Liège y una en Charleroi. De donde se debían cerrar una y una. Además nosotros teníamos la industria de hilos de hierro, que se llamaba Valfil: que era un gran mastodonte que nunca hubiéramos podido poner en marcha, pero que por razones políticas; de politiqueros, particularmente del PS, hicieron suerte de construir una empresa sin mercado como Valfil...destinada a la quiebra. Por que se necesitaba el duo mercado-producto, para hacer andar la maquina. ³¹⁷ Se cerró Valfin por que no era rentable y trabajaba a un cuarto de su capacidad... <i>“...un uti que travail au dessous de 70% de sa capacite n'est rentable”³¹⁸</i> , ahí se trabajaba solo a un cuarto. »		
Las lógicas de acción	-“1981, yo asumí como secretario principal, y con responsabilidad en la siderúrgica, con Robert Giron en la FGTB, que decía que Charleroi cierre, que los otro sí, pero nosotros no en Liège...y eso se reencuentra a Europa de Davignon y todos, el que se enfrente.”	“No, hay que saber que en la siderúrgica, como en otros, los grandes jefes se encuentran en Eurofer, y es ahí donde todo se decide.” “El mercado mundial del Acero, me dice Gandois, escucha vamos a perder la fusión con Arbed en 1990 (ver Sidmar), entonces vamos a vegetar	

317 Lo muestra con el ejemplo de un gran auto para hacer pocos y cortos viajes y en esos casos es preferible la bicicleta.

318 Una herramienta de trabajo que se usa bajo el 70% de su capacidad no es rentable.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Louis	Sindicato	Dirigente regional del sindicato cristiano	T2- T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-“Tenía un discurso tranquilizador por la gente y no muy responsable. Y yo decía que había que hacer frente a la realidad, negociar lo mejor posible, pero podríamos quedarnos con todo...y finalmente fui yo quien tenía la razón.” -“Era el debate con la FGTB, yo siempre decía, Girón pone la vara a 4 metros, para saltar 5 metros, por lo que se va caer, y yo ir no voy a ir a su lado atravesando el canal nadando, cuando no sabemos nadar, es mejor no ir.” -“El gobierno decía, que si debíamos reestructurar, quien es capaz de reestructurar CS, nadie... Que vamos a hacer, bueno llamamos a un francés: Gandois nombrado por el gobierno.” -“Ahí el gobierno corto, y decidió de seguir el plan Gandois y fue todo. Momento en que me di vuelta diciendo, que si no podríamos invertir, no en lo caliente, yo pedía modernizar la siderurgia a En frío. Hay que saber que la siderurgia en frío en esos momentos era el pariente pobre, por que los decidores en esos momentos, eran los aceristas, los en caliente, se pasa rápido por ellos, y <i>Tous les travailleurs de l'aciars son casse coulle</i>³¹⁹, lo importante es el que hace el acero, lo que pasa después no importa.” -“Entonces era el pariente pobre y yo pedí hacer inversiones, de los 16 millones que habíamos obtenido, para modernizar la sede de Tilleur, en fin poner con todo a la siderurgia en frío, porque yo lo mantenía en mi discurso y lo vemos bien hoy, que la siderurgia en frío salvara la región de Liège... para que se mantenga una siderúrgica integral, pero quien como la siderurgia en caliente, es la siderurgia en frío por la transformación del acero y venderlo al exterior.” -“Pero la mentalidad liègoise es de muy buenos productores de acero, pero de malos vendedores, y privilegian siempre la producción en relación a la comercialización, ahora se invirtió un poco...pero yo partí diciendo lo contrario, hay que producir eso que venderemos.” -“Mira, la acción de batalla, hay que saber que los cristianos y los liberales estaban en el poder, y los socialistas ya no estaban,	algunos años y cada vez viene mas presionarte para Gandois, y que si no hacemos alianza con alguien vamos a morir.” -“Gandois, me dice hay que hacerlo con otros... pero ya con Arbed no es posible, pero nunca que sabe que pasa despues de un fracaso seis años antes. Estamos en 1997, y él me dice que va a ver. Vio los alemanes, los holandeses, pero hizo su elección y dice que hay que casarse con Usinor, y en este momento hacer la lección, nada fácil, pero decidimos casarnos y casarnos con Usinor que en ese mismo momento había perdido la compra de la siderúrgica española Acelaria.” “Bueno como los dos jefes se conocen de un lado Gandois y del otro Mer; Francis Mer fue puesto a la cabeza de Usinor por Jean Gandois antes en 1983, y se conocen.”	

319 Todos los trabajadores del acero son molestosos.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Louis	Sindicato	Dirigente regional del sindicato cristiano	T2- T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	entonces los FGTB tenían más dificultades para tener acceso al tema y entonces yo recibí mucha ayuda sobre todo lo que era la siderúrgica; y lo que debería ser por los políticos que la explica, por que vieron que yo era un realista y no un loco, comparativamente a Girón que decía que debíamos guardar todo en Liège y cerrar Charleroi.” –“Porque había que ver que la reestructuración era en Luxemburgo, en Francia, en Bélgica, Holanda, para todos lados...era una reestructuración Europea; aparte de Italia que era uno de los países en producir insuficiente acero para cubrir sus propias necesidades.” –“Escucha, tenían (ESTADO) que pedir autorización para pedir mil millones.... por bloques de 20 mil millones de ayuda un país, debía suprimir un millón de toneladas de producción...y como nosotros ni un año y medio, prácticamente pedimos 20 miliar, debíamos perder un millón de toneladas. Funcionamos así durante tres años; antes que el gobierno asumiera sus responsabilidades, el gobierno cambio, porque no quería hacer nada... Era difícil decirle a la gente, tenían miedo de decirles, entonces fue otro gobierno que asumió las responsabilidades y así pasaron 36 meses y en tres años fueron necesarios 2 millones de toneladas de reducción. Como un solo criterio sino no pasaban, y necesitaba las ayudas autorizadas por la CECA... por que también tenían que respetar las cuotas, de producción, que estaban dados por la CECA.” –“Por que con la pérdida de 4.500 empleos era necesario crear y poner en marcha una máquina para crear nuevos. Logramos 2 mil millones en Liège y lo mismo en Charleroi, para hacer una especie de holding financiero de reconversión industrial en Liège y Charleroi. Eso logramos obtener y existen y funcionan siempre....”		
Visión sobre los actores	ESTADO –“No, no solo por el empleo, era un problema social importante había que salvar miles de empleos. El Estado asumió la responsabilidad.” “Me acuerdo de una época en que Cockerill Sambre, perdía, 1 mil millones de FB mensuales. Si bien había una dirección en la empresa... tenía el cordón umbilical ligado al Estado para vivir	ESTADO –“Quedo (SU ROL) reducido a nada, por que cuando el Estado vendió CS a Usinor el guardo un poco más del 20%...” SINDICATO	ESTADO “... Pero ahora con Arcelor, es más o menos el 4% (ACCIONES) pero es verdad que perdimos el impacto de negociación a partir del momento en que Usinor se convirtió en Arcelor.” SINDICATO

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
SMAL, Louis	Sindicato	Dirigente regional del sindicato cristiano	T2- T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	ya que perdíamos un mil millones por mes... Por lo que el Estado decide una fusión y Europa dice también una reestructuración”. SINDICATO -“Entonces a nivel sindical a mediados de los años ‘80, cuando yo llegue a comandar en Liège, me encontré frente a un <i>indio</i> de la FGTB que se llama Robert Girot, y que quería guardar todo lo que teníamos sin aceptar ninguna reestructuración, decía, que los otros lo hagan por mi...”	-“Antes que los franceses llegaran teníamos un impacto del 100%, pero cuando llegaron éramos Usinor y nosotros estábamos con un impacto del 70%...capacidad de negociación...”	-«...Ahora con Arcelor, estamos al 30% por que todo es mas diluido a dirección esta en Luxemburgo. Tu comprendes lo que quiero decir... entonces la influencia sindical que teníamos de 100 cambió a 20 -25%.”
Visión del futuro siderúrgico	- “Yo le dije a Eric Coop (después las últimas elecciones 2004, delegado principal de CS por la CSC), que hay que tener desconfianza y cuidado, vivimos en un mundo donde si tu no lo haces, lo van hacer en otra parte. Yo no digo que debemos ser el limpia pies o los corderos, pero hacer conflictos por cosas menores...” ”-“No, políticamente, pero ahora se hace el cierre de la siderurgia a en caliente, hay que poner atención a que seremos alimentados por fuera, no por alimentación directa, pero pusimos atención y optamos una posición sindical y negociamos un pacto con la jefatura local...Liège de acá a 15 años va estar muerto, ninguna persona va a crear empleos acá”.		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
POTIER	Sindicato	Dirigente regional sindicato socialista	T2-T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-“En 1956 eran dueños privados, en Liège habían tres siderúrgicas en la época, había Cockerill, Ougree y Esperanza Longdoz, y es en el ‘57, comenzamos ya y creamos la primera fusión a Cockerill y Ougree, entonces dos sociedad que eran sociedad diferentes una Ougree otra a Seraing y ya habíamos conocido perdidas de empleos a esta época y ya habíamos encontrado problemas. Bueno después hubo la segundo fusión que intervino en 1970 con Esperanza Longdoz, ahí hubo de reestructuración, ya habíamos negociado jubilaciones anticipadas.” - “Era evidente que en esta época eran dueños privados, por lo general, que controlaba y comenzamos a tener modificaciones a nivel de la producción, en esta época en las acerías hacíamos mas de 18 toneladas por colada y cuando los mastodontes llegaron hacíamos 200 toneladas. Entonces ahí hay toda una mutación que debía haber a nivel de la siderúrgica.”		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
POTIER	Sindicato	Dirigente regional sindicato socialista	T2-T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	-"Hay que decir que en esta época la siderúrgica liegeoise estaba dirigida por los privados, que en esta época hicieron la elección de invertir en el norte del país. En Sidmar con nuevas herramientas más que modernizar Liège, estrujaron como un limón la siderúrgica hasta la última gota y luego se desprendieron diciendo que no había nada que hacer en Liège y en los hechos era normal por que no habían realizado las innovaciones siderurgias." -"Nos encontrábamos con una producción de 200 toneladas por colada y luego las coladas continuadas llegaron y teníamos siempre un retraso, las herramientas no siguieron la evolución... por que los jefes privados hicieron la elección por el norte del país, Sidmar Arbed, y se liberaron de la siderurgia liegeoise."		
Historia de la decisión	-"Jean Gandois, llego a Cockerill... no llego, mejor dicho lo fueron a buscar... hizo dos periodos, en el primero estaba como consultante y el segundo como jefe y cuando se convirtió en jefe de la industria, en ese momento eran Liège y Charleroi, éramos Cockerill-Sambre y al año éramos solo Cockerill, había sido la fusión con Charleroi." -"Cuando llego, llego con un plan, donde las decisiones estrategias a nivel empresarias ya se habían hecho, habíamos decidido por ejemplo intentar una acerería a chertal con un tren de largas bandas." -"Al inicio la acerería preveía dos acererías y dos coladas continuadas y la decisión estaba hecha de cerrar la acerería de Seraing, pero políticamente la decisión se tomo de dejar la actividad de la base meuse y también actividad en la alta meuse. Por que tenemos que en el plan industrial siempre, en esta época como actualmente, que penaliza la fundición aproximadamente 3 mil millones al inicio del año del hecho de deber transportar la fundición a Chertal, de aportar las bobinas de Chertal a Tilleur y por hacerlas galvanizar las remonta a Flemalle y entonces el esquema industrial era un esquema que al primero de enero ya costaba tres mil millones."		
Las lógicas de acción	-"Si, entonces Jean Gandois hizo lo que pudo con las herramientas que le habían dado y no se puede decir que no fue un logro, por que la siderúrgica que perdía un mil millones mensual en una época, entonces Jean Gandois hizo una buena	-"« Entonces, voilà, ont se en galle dans la plan horizons 2000 y puis est devenu la idée de trouver un tripartite. A	"Sobre todo porque para los trabajadores de Cockerill no habrá problemas sociales, los mayores partirán en jubilación anticipada, los jóvenes al proceso en frío, etc. realmente el

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
POTIER	Sindicato	Dirigente regional sindicato socialista	T2-T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	cosa igualmente a Cockerill con todas las dificultades que tenía hasta el 2000 o fin de 1998. Era alguien que tenía una visión mundial de la siderurgia, que hablaba al trabajador y a toda su familia en general, era alguien abordable y que tenía la particularidad de explicar las cosas complicadas de una manera muy simple, no es con eso que podemos hacer andas las herramientas naturalmente, pero había una buena relación entre Jean Gandois, las organizaciones sindicales y la región en lo que concierne la siderurgia.” “La explicación nos parecía correcta, parecía que los altos hornos deberían tener cambios muy importantes en los años 2005-2006. Habíamos programado que la siderurgia Valóna debía ir al menos hasta 2015, en el plan Gandois... para ir justo hasta 2015 había que hacer la reflexión de los dos altos hornos, una refracción de altos hornos es 3 mil millones, era necesario 6 mil millones y habían toda una serie de medidas medioambientales que hacía que había muchas inversiones que hacer a nivel por ejemplo de Chertal todo lo que era la fundición externa, entonces habían fuertes inversiones que hacer, para respetar las normas, medioambientales.” “Sabíamos en esta época, y habíamos reflexionado con todos los directores de Cockerill que el plan horizonte 2000 era solo la mitad que se debía hacer, y después habría que hacer lo mismo y Jean Gandois decía que si pedíamos a los trabajadores hacer la mitad, sería bueno y después la otra, lo que nos llevaría a precios de venta competitivos.”	<i>mon avis Gandois avez la idée auparavant y que de cahier motive el plan horizon 2000³²⁰. »</i> “Bueno es mas fácil decirlo después, pero por que esperar por un plan así, si pudimos haberlo hecho 10 años antes....que nos puso en un pie mucho mas competitivo, entonces un buen día Jean Gandois, nos dice que serán necesarios 25 mil millones, que la región no seguirá, nosotros no somos capaces de los obtener, entonces hablar que buscar una asociado...lo que es una cachetada naturalmente después de todos los esfuerzos que se realizaron y se vera mas tarde en el marco del conflicto.” “Comenzamos a reunirnos con JG... comenzamos a trabajar en comisiones con los directores de alto nivel de Cockerill... y nos convencieron que debíamos observar la tasa de utilización de todos los herramientas y de todos los asociados... para evitar que nos utilicen solo una parte como sustitutos... éramos inocentes, pero no sabíamos que a esta época había Arcelor que se montaba.” “Cuando miramos que habían directores de Cockerill que estaban contrarios al hecho de buscar un asociado, llegamos a sí mismo a la conclusión que el solo asociado que podría convenir a Cockerill era Usinor. De un inicio de la opción nos rendimos a la evidencia con los directores que busquemos un y ese, por que sus herramientas eran interesantes...” “... Porque nos importaba eran los altos hornos, por supuesto, por qué renegociamos con Usinor, que fue largo y trabajoso todo esto proceso de negociaciones , con todo un cuaderno de reivindicaciones, firmada por el ministro, la región y los responsables de Usinor...”	personal de Cockerill no tendrá problemas sociales, no es la misma peca en las 7000 personas que representan los proveedores, no creo que tendrán jubilación anticipada y que los jóvenes serán remplazados, por que no tendrán mas actividades.” “No pudimos hacer nada mas, Arcelor es el primer grupo mundial de la siderúrgica multinacional, etc., donde con las multinacionales no se llega a acuerdos de prolongación de fechas de cierre...tenemos otras experiencias en Liège. Lo hacen, lo hacen...” “Tenemos que hacer que Arcelor, donde son los fondos de pensión americanos que están detrás y esto y partir de esto no hay más posibilidades de negociaciones y debemos trabajar en la reconversión, en la diversificación, para amortizar las pérdidas de empleo; pero es así mismo simbólico el hecho de tener una siderurgia en Liège.” “Aprendimos rápidamente que la siderúrgica continental cojea y finalmente es sin duden Liège y algunos otros que van a causar problemas.... Después llega el problema de supresión de capacidades, por poco rentables y es así como explica las cosas... el nuevo esquema de Arcelor es guardar las marítimas, cerrar las continentales y se desprende de los tubos... pero en todas las negociaciones llegamos a demostrar a la dirección de Arcelor que Liège es tan rentable como los otros y que una vez que el plan delta se haga, estamos a nivel de la siderurgia marítima.”

320 Nos comprometimos con el plan horizonte 2000 y después vimos la idea de un nuevo asociado para. Para mi Gandois tenía la idea antes.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
POTIER	Sindicato	Dirigente regional sindicato socialista	T2-T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
			-“Fue una gran pelea política por hacer remeter en Arcelor todas las garantías que habíamos obtenido con Usinor y finalmente se hizo, es así como hablamos del cierre de altos hornos con un presupuesto de 200 millones de euros, no 20 millones, que no es mucho en relación a cierre de un alto horno.”
Clima social	“Nunca tuvimos un clima social sereno en Cockerill, hay que decir también, que después de 1957 hemos conocidos siempre reestructuraciones, no hemos tenido nunca un periodo tranquilo en la siderurgia y aun ahora... el clima social es siempre mas difícil en una empresa que es en reestructuración permanente que en una empresa donde no lo hay... eso es difícil.” “Gandois informa al Estado, esa es la buena palabra, informa al Estado y demanda si están de acuerdo... pero la negociación no es tripartita, es bipartita...”	“Hay dos posiciones diferentes a nivel de las organizaciones sindicales, esta la FGTB que dice no podemos encontrar un asociado al que seamos necesarios, un asociado para complementar las herramientas por que no queremos nuevos cierres y por otro lado, había la otra organización sindical que en un momento, se acercaron a los responsables de Usinor y toman partido por ellos. Al inicio no decimos no a Usinor, pero debemos ver...” - “Pero no es eso que decidió la elección, nosotros comenzamos a trabajar y teníamos contacto con los directores de alto nivel de Cockerill y ellos estaban contra la fusión, contra la compra, y había uno que no podía quedarse callado...” nos pusimos a ver qué deberíamos hacer para que Liège sobreviva hasta 2015 y volvemos sobre los 25 mil millones, y caímos más alto, porque si buscamos un acuerdo tripartita, aprovechar por ejemplo de alargar la aglomeración de Liège, y, rehicimos la colada continua, ah!!, metimos el paquete y dijimos si buscamos un acuerdo tripartita tiene que hacer eso.” “Siempre tuvimos buenas relaciones, políticamente el Estado no existe mas, por que estamos en Usinor, el Estado partió y habían siempre contactos con la Sogepa (donde estamos) por que la Sogepa había guardado 25% de las acciones en Usinor, estaba siempre en ese momento. Había un administrador belga, que estaba en el consejo de administración de Usinor.”	“...fue necesario gritar fuerte, en un momento dado por Serge Kubla, estimaba, con algunos individuos de la Sogepa, que a partir del momento en que se convirtió en Arcelor, no habían razones de respetar el acuerdo de asociación, que teníamos con Usinor, pero para nosotros estas eran las garantías de asociación debe estar traducidas en Arcelor, por eso dos o tres días no dormimos, porque nuestro ministros regionales habían suprimido todo esto diciendo que había uno que a había firmado y no el otro...” “Hubo todo el periodo de negociaciones que duro largo tiempo, qué comenzó por una relación de fuerzas que nos permite ir a negociar con la dirección de Arcelor, relación de fuerzas que no fue fácil de poner en su lugar, porque en esta época habían temores qué en los trabajadores partan en paro espontáneamente que dure dos o tres meses y despues hubiéramos tenido que aceptar las condiciones”. “Por eso hicimos que la gente continuara trabajando, que no fue simple, hacer que el problema de CS se convierta en un problema de toda la población liegeoise... movilizamos y terminamos con cerca de 150 mil personas en la plaza San Labert que no había esto después de 1960 y todas las presiones que hicimos sobre lo político y la dirección Arcelor, por lo

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
POTIER	Sindicato	Dirigente regional sindicato socialista	T2-T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
			tripartita, y la necesidad de buscar acuerdo con el gobierno Valón...etc."
Visión del futuro siderúrgico	"Ahí esta la evidencia, y encontramos un nuevo criterio que son las inversiones a hacer en los años a venir y esto son los altos hornos, y como para hacer en Liège que en 2005 debe refaccionar sus altos hornos; y nos dicen OK ustedes podrían haber llegado a ser tan rentables como los marítimos, pero las inversiones no tenemos más posibilidad de hacerlas, entonces vamos a cerrar en relación a las fechas de cese de altos hornos... y es injusto, pero no tenemos más cartas, es muy tarde, estamos cocidos." -“Tenemos todo el problema en Liège, de cesantía y eso, tenemos la suerte de tener la línea en proceso en frío, pero hicimos la constatación que es una mala suerte, por que los otros a riesgo que no tienen nada mas, si cierran y a nosotros nos dicen que tenemos el proceso en frío , que dicen es el futuro de Liège... pero que quiere caímos en la trampa, con un cierre en 2005-2006, con una tasa de cesantía en Liège que no para de aumentar, y con una reconversión que nunca se hizo, con una diversificación que tampoco." -“Vimos en relación a los proveedores de Cockerill, si cerramos lo proceso el proceso caliente, son 2.200 trabajadores que partirán y 500 trabajadores diurnos, en total 2.700 trabajadores y todos los proveedores de la región o del exterior ..."		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
OLYNYK, Michel	Sindicato	Dirigente sindicato cristiano	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto			
Historia de la decisión			Arcelor, los sindicatos fueron advertidos con posterioridad a la fusión. En esta fusión, explica, las características fueron muy distintas, dado el hecho que una vez hecho fueron advertidos.
Clima social		Al ejercicio del poder en la empresa, es decir, la Región Valon especialmente, los administradores y los representantes sindicales, estaban convencidos que la adquisición del grupo Usinor, no cambiaría la tendencia de los últimos años, es decir, la “plena autonomía” o independencia de la gerencia por conducir los destinos industriales.	Los sindicatos por su parte, no tienen mucho que decir, solo fueron llamados a confirmar la realidad de la fusión. Y la realidad es diferente según los países de esta fusión: “la ganancia no se preocupa de la nacionalidad”.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
OLYNYK, Michel	Sindicato	Dirigente sindicato cristiano	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Visión crítica sobre los otros actores	La Región Valon, quien desde su rol de actor político, se concentra en el trabajo de incidencia, aprobando el nuevo contrato industrial sin cuestionarse el tipo de gerencia.	Los representantes sindicales, apoyaban la fusión, sin ruptura la estrategia social dado que los costos en mano de obra estaban calculados desde antes con el plan Horizonte 2000 y veían que mas allá de las reestructuraciones a las que estaban habituados, habían posibilidades de desarrollo industrial, con nuevo capital destinado a inversiones, aseguradores de la continuidad en tiempo. Los administradores, encabezados por Jean Gandois, conducen el proceso de fusión, casi como un proceso natural de industrialización, dada la necesidad de apertura de nuevos mercados y de una respuesta europea a los nuevos competidores como Japón.	Fue un <i>mariage contra nature</i>³²¹, la necesidad de inversiones en siderurgia y la intención de hacer fuertes economías en el seno del grupo. Hechos anunciados fuerte y claro en el momento de la fusión. <u>EMPRESA</u> La lógica de esta fusión, despaza el mercado europeo, era el sueño de Francis Mer, quien quería lograr una producción que asegure el primer lugar a nivel mundial. Aun esa lógica de abarcar nuevos mercados sigue presente, ya que se habla de nuevas fusiones y ahora con Japón, o el mundo asiático en general. <u>ESTADO</u> No se analizó en su momento el problema de poder al interior del grupo, lo que genero la perdida total de éste a nivel local, con la centralización total en Francia. Consecuencia directa despido de altos gerentes. La región Valon contaba con un 20% de las acciones, pero sigue sin asumir la administración o la conducción industrial de CS. □ El poderío del Estado, y del gobierno político, debería ser la defensa del mercado y el grave problema es la falta de "TOP-manager" con mayor autoridad a nivel de la industria, falta de una normativa, donde la opción ha sido especialmente política y no técnica con administradores capaces.

321 Matrimonio contra natura.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
OLYNYK, Michel	Sindicato	Dirigente sindicato cristiano	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Las lógicas de acción			Mer y el luxemburgois Joseph Kinsch presentan la lógica mundialista, la intención de cumplir su sueño de crear el primer grupo mundial del acero Mer tiene una lógica más industrial, y el Kinsch , y actual y único presidente del consejo de administración, tiene una lógica financiera. El esta preocupado del mejoramiento de la rentabilidad (Kinsch, logra un compromiso de 700 millones de economía).
Visión del futuro siderúrgico	- La RW aún posee el 4% con eso son uno de los accionistas mas importantes, por la gran dispersión de las acciones al interior del grupo. Pero yo creo que las venderán después de las próximas elecciones - Luxemburgo, conserva su poder original, producto específico, sin grandes amenazas y con gran actividad financiera. - Usinor, perdió en el tipo de cambio (dos por una) y la cuota de poder al interior del grupo, en especial después de la salida de Mer. La respuesta sindical debe reorganizarse, las respuestas siguen siendo nacionales o locales, sin acuerdos en el organismo que debiera coordinar, es decir a nivel de la FEM, o de la empresa, con su consejo de administración. Particularmente en Liège, el anuncio del cierre de la fase “caliente”, y el no cumplimiento de las promesas de inversiones en una segunda línea de “fierro blanco” por las sobrecapacidades en el grupo, generaron grandes crisis en la continuidad de la siderurgia liegeoise		

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tiempo preponderante
LUCHET	Sindicato	Dirigente sindicato socialista	T2 y T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto	-Nos enfrentamos a una saturación de mercados europeos... “ partimos mal con el fin del carbón y la gran reestructuración de la siderúrgica, y por eso el sindicato pidió la ayuda a lo público”	-Vivimos una ruptura tecnológica con un efecto de talla y ...a nivel europeo el mercado llegó a saturación. - Estos dos problemas demandas de importantes recursos financieros donde CS muestra sus limitaciones.	- El acuerdo de Kyoto va influenciar. - La competencia de los países emergentes y los problemas de <i>dumping</i> van ha influir. - El tema marítimo no es importante en la situación europea.
Historia de la decisión	1976 fue el abandono el sector privado, los patrones no quisieron invertir y fueron los sindicatos siderúrgicos que pidieron la ayuda al Estado para poder salvarnos...si no hubiera sido una catástrofe. - Un franco belga (FB) para la siderurgia Valon un FB a Sidmar o para la construcción naval de la flandre - Financiamos con los derechos de sucesión.	La fusión estaba conducida por Gandois que decía que en el 2015 no habría mas industria siderurgia en Bélgica.	Si nos hubiéramos quedado solo CS+Usinor, seguiríamos en calidad de asociados...no duplicaríamos las herramientas de producción en un mismo mercado, como ahora que doblamos con los españoles y con Sidmar.
Clima social	Aunque se hicieron varias reestructuraciones, siempre el patrón público o privado estaba al frente para negociar y en el mismo país.	En el momento que seguía en Bélgica podíamos negociar con los poderes públicos y los bancos, controlando las ayudas. “cuando salio de la crisis el gobierno valón declara que nos es operador industrial”; “los representantes de la región Valon no tenían conocimientos, no asistían a los consejos empresariales...se les hacia financiar lo que podían.” Cambio del tercer actor, se cambio el interlocutor	Antes nunca se había hecho, siempre cuando era CS el sindicato apoyaba o negociaba...todas las decisiones políticas por que era ahí que pedíamos todas las garantías, como cuando se formo Usinor debieron negociar con el sindicato belga; Cuando conformaron Arcelor, la RW tenía el 25%, y negociaban entre ellos pero siempre informaba antes de firmar. Los sindicatos debemos conocernos para poder combatir, sobretodo que Arcelor “ <i>nous monten les unes contre les autres</i> ”
Visión critica sobre los otros actores	El Estado estaba “ sin capacidad de gestión industrial”	“ el patronal no creía que una empresa pequeña o mediana podía continuar”	EMPRESA: “ buscan el menos costo y la mayor ganancia sin visión industrial”
Las lógicas de acción		Los franceses estaban celosos de nuestros centros de investigación con la universidad. No le interesaba ni la CMI, no los altos hornos, lo tomaron por que era parte del paquete y una obligación.	Arcelor no interviene en herramientas productivas donde debe hacer grandes inversiones para entrar en la norma Kyoto.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tempo preponderante
KUBLA, Serge	Poder Público	Ministro de economía de la Región Valon	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
Contexto			-“Hay que saber que por durante largo tiempo, algunos planteaban la necesidad de aproximaciones del conjunto del acero belga, pero los flamencos tenían sus principales instalaciones fuertemente dominadas por Arbed. La estrategia de esta época conducía a creer que una aproximación podía generar el cierre de la fase “a chaud” de la Valonia por el grupo Arded-Sidmar, por esto nunca se hizo una fusión por miedo a lo anterior.”
Historia de la decisión		-“Cuando fue la fusión de Usinor... en 1998, con el proceso de privatización, que inicia con la búsqueda de asociados, donde el escenario Stand Alone, no era terrible: evaluándose la necesidad de una internacionalización.” -“A Usinor le convenía, por que el señor Mer declara que la fusión es por el futuro de los dos sitios industriales por que hubieron acuerdos en lo que se comprometía en principio de preservar los altos hornos de Liège y Charleroi, y prevea pagar indemnizaciones si no lo hacía, esto precisa, demuestra que no había certitud sobre el compromiso ya que demuestra que no era 100 seguro que no se producirá...deja la posibilidad.”	-“No fue necesario esperar mucho, cuando Usinor continúa sus aproximaciones, llegando a hacer los acuerdos con Arbed y Acelaria, para devenir Arcelor y esto cambia toda la información”.
Las lógicas de acción		-“La preferencia por Usinor, fue más lingüística que sentimental, por elegir un asociado francés, más que el alemán u otro: todos fueron abandonando y quedo en última instancia Usinor quien gano la propuesta.” -“Todos los actores, sindicatos incluidos, decían que Usinor era el buen asociado, por el compromiso de desarrollo de herramientas industriales con una dimensión competitiva y una buena complementariedad.”	-“Mer, en París anuncia que por el acuerdo no necesita más la fase caliente de Charleroi, lo que genera manifestaciones, un hecatombe Social, etc.; nosotros intentamos, a través de un montaje complejo, pero que ha funcionado, y ha permitido crear Dufferco, como acuerdo tripartita de Arcelor en Charleroi, el cierre de la fase caliente a Clabeqc, que era más pequeño, pero tenias las buenas dimensiones, permiten disminuir las capacidades de producción.” -“Que ha sido siempre el viejo sueño de los siderúrgicos: disminución para tener un buen precio, y nuevas unidades cerca del mineral o del mar. Por el momento la cercanía del mar tiene la mano, pero está cambiando a la

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tempo preponderante
KUBLA, Serge	Poder Público	Ministro de economía de la Región Valon	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
			cercanía del mineral, como Brasil, América del Sur.” ‐Por eso la siderúrgica continental es la menos bien posesionada, por esto se negocio con el sindicato para ver un nuevo esquila, donde Arcelor contento de la paz social ha contribuido a general el nuevo polo: Carsid, en el cual, quedaron que renovaran los altos hornos, con economías al lado”. ‐Creíamos que lo mas duro había pasado, pero dos años después, Mer partió por ser Ministro de la Economía, y Kinsch y Dollé anuncian que no harían la refracción de los grandes hornos de Liège, entre sitios de Alemania, Francia y Eko Stalh, por no tener la rentabilidad los sitios continentales, por eso que centraran en los marítimos y en las nuevas instalaciones. Pero están dispuestos a guardar ciertos procesos en Liège, pero no del proceso caliente del acero.” ‐Con esos contactos, y luego de las manifestaciones, pedimos a Arcelor, hacer una contraproposición. Se arma así un plan sobre el futuro de Arcelor en Valonia, que prevé el no hacer despidos en la región liègoise. Todo se hace por jubilaciones y transferencias de una actividad a otra. Se extienden las fechas de cierre al 2005 por una y 2009 por la otra y Usinor se compromete a construir una industria de inoxidable a Charlerio. Se compromete en la búsqueda de solución por 2.700 empleos de los cuales se considera responsable con el cierre, creación en compensación.”□‐Con una alternativa de reconversión por 2.700 empleos de acá al 2010, y con sociedades inmobiliarias que van a sanear los terrenos industriales y la creación de un lugar de concertación de Arcelor, empresa, sindicato y gobierno, para ver si se

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tempo preponderante
KUBLA, Serge	Poder Público	Ministro de economía de la Región Valon	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
			sigue bien el esquema de reemplazamiento de los 2.700 empleos un ritmo suficiente.”
Clima social			»Se generaron grandes movimientos sociales, pero menos y lejos del salvajismo de 10 a 15 años atrás. Hicimos una especie de mesa redonda tripartita, gobierno, sindicato y Arcelor. El Estado estaba por el sindicato, dadas las promesas no cumplidas que hacen en contra partida, <i>Ont veut des solutions</i>³²².” »Tenemos ahora solo el 4%, que no da derecho a nada solo un administrador que representa indirectamente, pero no es mandatario, es independiente. Es el segundo de la sociedad Suede... donde busca la competitividad y no defiende la manutención de industrias en déficit, es el rendimiento lo que domina su lógica.”□”Se ponen en un plan, un de trabajo en común de Arcelor el Gobierno y las fuerzas vivas de Liège para crear empleo; en la siderurgia en frío, pero también en otras alternativas como las PME, en altas tecnologías, diferentes alternativas para crear 2.500 empleos”.□”Hoy en día el clima social es pacífico, todo el mundo acepta este acuerdo y comprendido los sindicatos, puesto que nos enfrentamos a un cambio de mentalidad....”□”Los sindicatos entendieron que debían tener una salida, aceptando el desplazamiento en el tiempo del cierre y buscando nuevas alternativas, <i>au le quelle ont contribue pour mettre en place</i> ³²³ .

322 Queremos soluciones.

323 a las cuales contribuyeron para poner en su lugar

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tempo preponderante
KUBLA, Serge	Poder Público	Ministro de economía de la Región Valon	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
			□“Establecimiento de mecanismos de control, que muestran una desconfianza <i>ne pas méfis de promesses</i> ³²⁴ .”
Visión sobre los actores			SINDICATO “Los Sindicatos, fueron medidos, calmos y maduros, en relación a eso que conocimos en el pasados; hace menos de 10 años vimos a Clabec, como bajaron con bulldózer y se enfrentaron con la política; ahora solo son manifestaciones en orden. En Luxemburgo fue culpa de ellos, habían puesto en estado de sitio la ciudad.” “Aceptaron y entraron en la lógica y finalmente, contentos de la acción del gobierno a su lado, <i>ne sont pas endurci le ton jusqu’a la</i>³²⁵.” “Estiman haber hecho su deber, con la prolongación de la fecha de cierre y la búsqueda de alternativas.” EMPRESA “En relación a Arcelor, desconocieron los acuerdos que habian firmado; las declaraciones de Mer, que no respetan todos los compromisos. Dicen que van a ser los más fuertes y que debemos inquietarnos por las cifras...”
Visión del futuro siderúrgico	-“ <i>Nous avons peur</i> ³²⁶ , agregando que son discusiones que el próximo gobierno deberá asumir con Arcelor, que sostiene que todo el sector en frío será consolidado con la puesta en marcha de materias primas para conservas, diversificando y modernizándolo en aval; son promesas pero entre las promesas y la realidad... ”		

324 No ser desconfiado de las promesas

325 No se enojaron.

326 Tenemos miedo.

NOMBRE	ACTOR	CARGO EN LA ÉPOCA	Tempo preponderante
KUBLA, Serge	Poder Público	Ministro de economía de la Región Valon	T3
CATEGORÍA DE ANÁLISIS	TIEMPO 1 (C+S)	TIEMPO 2 (USINOR)	TIEMPO 3 (ARCELOR)
	- Entonces hoy en día, en el pan de las esperanzas de la fusión con Usinor, es la decepción completa por que nada fue respetado, Charlerio crea Dufferco y Liège dobla la página a dos siglos de siderúrgica; al menos guardaremos el frío, pero en que proporción. Promesas de Arcelor de guardad la actividad, pero veremos hasta que punto."□- "Será necesario, si podemos sanear los terrenos, generar otras actividades, si hacemos polos para atraer diferentes actividades, podemos lograrlos. Se auto pregunta... Pero en dos o tres años podemos volver con el problema anterior, los tipos de herramientas industriales que poseemos, podemos ser todavía competitivos... El costo de venta de las toneladas en las instalaciones modernas y marítimas de África, de países del este, permite substituir artificialmente, cosa que Europa no permite... Toda Europa esta llena de historias así, cuando se da vuelta la página del carbón, las textiles, la construcción metálicas, donde debimos darnos cuenta que no había otra alternativa."		

TABLA DE MATERIAS

INTRODUCCION	6
DESCRIPCION GENERAL DEL PROCESO SIDERURGICO	9
 Capítulo 1: HISTORIA DE LA SIDERURGIA VALONA	
I. INTRODUCCIÓN	12
II. CONTEXTUALIZACIÓN EUROPEA Y CAMBIO DEL PARADIGMA INDUSTRIAL	
1. ORÍGENES DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA EUROPEA:	13
2. LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y CONSECUENCIAS DE LA SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	15
3. LA HISTORIA TECNOLÓGICA DE LA SIDERURGIA EUROPEA	17
4. HISTORIA RECIENTE DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA EUROPEA	20
III. EL CASO BELGA... UNA LARGA HISTORIA VALONA	24
1. LAS PRINCIPALES TRANSFORMACIONES ENTRE 1955 Y 1983	27
2. ALGUNAS EXPLICACIONES SOBRE LA GÉNESIS DE LA CRISIS MUNDIAL DE LA SIDERURGIA	31
3. OJO VIGILANTE DE LA CECA, "PLAN DAVIGNON"	33
4. PODERES PÚBLICOS Y FINANCIACIÓN DE LA DEUDA SIDERÚRGICA REGIONAL	35
5. CREACIÓN DE COCKERILL SAMBRE	40
6. LOS PLANES VANDESTRICK Y GANDOIS	45
7. LA EMERGENCIA DE UNA SIDERURGIA EFICIENTE Y SU POSTERIOR PRIVATIZACIÓN BAJO LA ADMINISTRACIÓN DE GANDOIS	47

8	PLAN "HORIZONTE 2000" Y LA ORIENTACIÓN HACIA UNA ALIANZA INTERNACIONAL	51
9	COMPRA POR PARTE DE USINOR: LA CONVENCIÓN ACORDADA	56
10	USINOR SE TRANSFORMA EN ARCELOR	60

Capítulo 2: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

I .	EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	65
II.	OBJETIVOS Y SUPUESTOS DE TRABAJO	67
III.	SECUENCIA TEÓRICA GENERAL	68
IV	ARGUMENTACIÓN TEÓRICA	69
1	PRIMER EJE ANALÍTICO: CONSTATAIONES DE LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO DESDE CUATRO DIMENSIONES EXPLICATIVAS	70
a.	Contexto político-cultural	72
b.	Contexto económico-tecnológico	79
c.	Contexto social	82
d.	Contexto siderúrgico	85
2	SEGUNDO EJE ANALÍTICO: ANÁLISIS DE LAS RELACIONES SOCIALES DE LOS ACTORES IMPLICADOS EN LA TOMA DE DECISIONES	87
a.	Sociología relacional de Guy Bajoit	90
3.	TERCER EJE ANALÍTICO: COMPRENDER LAS RAZONES DE LAS DECISIONES DEL PERIODO ESTUDIADO	93
a.	La acción social	95
b.	La racionalidad limitada, efecto perverso y "buenas razones" (Boudon)	96
c.	El análisis estratégico: concepto de incertidumbre (Crozier)	102
d.	Sobrecódigos (Sfez) y representación social (Moscovi, Jodelet y otros)	104
V	PROPUESTA METODOLÓGICA	
1.	MOMENTO EXPLORATORIO	107
2	MOMENTO EMPÍRICO	110

a.	Descripción del instrumento de recolección de información	110
b.	Procesamiento de la información: traducción, transcripción	114
	Anexo del capítulo	116
Capítulo 3	LA CRISIS DE LA SIDERÚRGICA EUROPEA Y LA DECISIÓN DE CONSTITUIR UN GRUPO SIDERÚRGICO PÚBLICO EN 1981 PÚBLICO.	126
I.	LAS CONDICIONES DEL CONTEXTO	
1	LA EVOLUCIÓN DEL CAPITALISMO INDUSTRIAL	127
2	MUTACIONES TECNOLÓGICAS Y EFECTOS CUALITATIVOS SOBRE EL EMPLEO	134
3	LAS EXIGENCIAS DE LA CONSTRUCCIÓN EUROPEA Y DE LA CEEA	136
4	LOS PROBLEMAS DE IDENTIDAD NACIONAL EN BÉLGICA: LOS MOVIMIENTOS Y MODELOS DE DESARROLLO REGIONALISTAS	140
5	LAS DIFICULTADES ESPECÍFICAS DEL SECTOR SIDERÚRGICO EN EUROPA Y PARTICULARMENTE EN BÉLGICA	146
II.	LAS LÓGICAS DE ACCIÓN DE LOS ACTORES EN LA RELACIÓN	153
1	LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y EL PODER PÚBLICO	
a.	Finalidades explícitas e implícitas de los actores	154
b.	Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación	157
c.	Formas de dominación o de defensa en la relación	158
d.	Las retribuciones logradas (o no) en la relación	159
2	LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y LOS SINDICATOS	
a.	Finalidades explícitas e implícitas de los actores	160
b.	Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación ²	162
c.	Formas de dominación o de defensa en la relación	163

d.	Las retribuciones logradas (o no) en la relación	165
3.	LAS RELACIONES ENTRE LOS SINDICATOS Y EL ESTADO BELGA	
a.	Finalidades explícitas e implícitas de los actores	166
b.	Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación	168
c.	Formas de dominación o de defensa en la relación	169
d.	Las retribuciones logradas (o no) en la relación	170
III.	LAS RAZONES DE LA DECISIÓN	172
1	EL ACTOR EMPRESARIAL (GERENTES)	
a.	Producción de acero, desarrollo y poderío económico	174
b.	Aumentar beneficios en detrimento de la responsabilidad social del empresariado con su territorio	176
c.	Realidad particular belga: los holdings privados y la estrategia de la Sociedad General de Bélgica	178
2	ACTOR: LOS REPRESENTANTES SINDICALES	169
a	Protección del empleo frente a los nuevos paradigmas productivos	181
b	Visión cualitativa del trabajo siderúrgico (valoración del trabajo y poderío del acero)	182
c.	Lógica de representación del territorio	183
d.	El valor de la solidaridad dentro de la acción sindical (afectos)	185
3	ACTOR ESTATAL (REPRESENTANTES)	
a.	Interés político: clientelismo del partido regional mayoritario	186
b.	Conflictos regionalistas y desconfianza de los agentes de decisión flamencos	188
	Anexos del capítulo	
	Línea cronológica y acontecimientos	192

Capítulo 4 **DE LA REESTRUCTURACIÓN A LA REPRIVATIZACIÓN (USINOR) Y SUS PRINCIPALES CONSECUENCIAS HASTA 2003**

194

I. LAS LIMITANTES DEL CONTEXTO

1	LIBERALIZACIÓN Y GLOBALIZACIÓN FINANCIERA DE LA ECONOMÍA	196
2	POLÍTICAS MULTILATERALES, COMUNITARIAS Y ACUERDOS MEDIOAMBIENTALES	200
3	TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL BELGA	207

II. LAS LÓGICAS DE ACCIÓN DE LOS ACTORES EN RELACIÓN

1.	LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y EL PODER PÚBLICO	
a.	Finalidades explícitas e implícitas de los actores	211
b.	Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación	217
c.	Formas de dominación o de defensa en la relación	221
d.	Las retribuciones logradas (o no) en la relación	225
2.	LAS RELACIONES ENTRE LOS GERENTES Y LOS SINDICATOS	
a.	Finalidades explícitas e implícitas de los actores	229
b.	Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación	235
c.	Formas de dominación o de defensa en la relación	236
d.	Las retribuciones logradas (o no) en la relación	238
3.	LAS RELACIONES ENTRE LOS SINDICATOS Y PODERES PÚBLICO	
a.	Finalidades explícitas e implícitas de los actores	243
b.	Contribuciones (limitadas) de los actores a la relación	245
c.	Formas de dominación o de defensa en la relación	248
d.	Las retribuciones logradas (o no) en la relación	251

III.	LAS RAZONES DE LA DECISIÓN	
1	LAS RAZONES DEL ACTOR EMPRESARIAL (GERENTES):	
	a. Predominio del paradigma neolibera	255
	b. Nuevo paradigma tecnológico	260
2	LAS RAZONES DE LOS REPRESENTANTES SINDICALES	
	a. Valoración del diálogo social para la toma de decisiones	263
	b. Movilización sindical por el mantenimiento de una industria siderúrgica integrada y protección del empleo en la región	265
3	RAZONES DEL ACTOR ESTATAL (PODERES PÚBLICOS)	
	a. Rediseño del rol del Estado en un contexto neoliberal	266
	b. Compromiso "a la belga", resolución consensuada de conflictos	268
	Anexos del capítulo	
	Línea cronológica y acontecimientos	271
	CONCLUSIONES	274
	BIBLIOGRAFÍA	300
	ANEXOS	308
	Matriz de citas	313