

# **Indisciplina y consentimiento en la industria bonaerense durante la última dictadura militar. Los casos de Loma Negra Barker y Metalúrgica Tandil**

---

◆ *Daniel Dicósimo*

## **1. Introducción**

Los conflictos laborales reaparecieron poco después del golpe de Estado de 1976, a pesar de la cruel y sistemática represión contra los activistas y dirigentes sindicales, y de la intervención de las organizaciones gremiales que habían estado en la vanguardia del movimiento obrero, alcanzando su punto culminante en el año 1981. Sus dimensiones cualitativas y cuantitativas serán diferentes al período 1973 - 1976: los reclamos fueron mayoritariamente salariales y se limitaron a establecimientos aislados o a conjuntos locales o regionales.<sup>1</sup> La fragmentación de la protesta obrera durante los primeros años del «Proceso de Reorganización Nacional» puede atribuirse a la intolerancia del gobierno militar, que «criminalizó» la oposición incluso de los dirigentes sindicales más moderados, y a su decisión de anular las comisiones paritarias otorgando a las empresas un margen de «flexibilidad» para decidir el nivel salarial de su mano de obra, lo cual trasladará la

---

<sup>1</sup> Falcón, Ricardo (1996) «La resistencia obrera a la dictadura militar (una reescritura de un texto contemporáneo a los acontecimientos)» en Quiroga, Hugo y Teach, César (comp) *A veinte años del golpe. Con memoria democrática*. Buenos Aires, Homo Sapiens Ediciones, pp. 136.

◆ Instituto de Estudios Histórico Sociales (IEHS), Facultad de Ciencias Humanas, UNCPBA. E-mail: dicosimo@fch.unicen.edu.ar

discusión al ámbito de las plantas fabriles.<sup>2</sup> A la desarticulación que esto supone se contrapuso una disminución de la intransigencia patronal y del poder coercitivo de los despidos, debido a la situación de pleno empleo en que funcionó el mercado de trabajo entre 1976 y 1978, ya que en esta coyuntura los empleadores debieron preservar a los trabajadores calificados, que podían aumentar sus salarios simplemente cambiando de empleo.<sup>3</sup>

Por otra parte, la evolución de los conflictos en el tiempo no es lineal sino que parece haber seguido un curso errático impuesto por la coacción estatal, los cambios de la política económica y su impacto sobre la industria, los intentos de centralización de la protesta, y las relaciones entre los dirigentes sindicales y el gobierno.<sup>4</sup> Sus protagonistas más activos fueron los delegados «provisorios», elegidos de hecho o, en algunas circunstancias, designados por los empleadores o por oficiales del ejército para tener un «interlocutor válido». La protesta se desarrolló simultáneamente con la reconstrucción de su herramienta primaria, la organización en los lugares de trabajo, que los empresarios prohibieron o desmembraron cada vez que tuvieron la ocasión.<sup>5</sup> Con órganos sindicales inestables, pero sobre todo con la presencia de las fuerzas de seguridad en las fábricas, las formas del conflicto se renovaron apareciendo lo que se recuerda como el «trabajo a tristeza», la huelga «de la sopa», las «aplaudidas» y otras,<sup>6</sup> que se alternaron con los modos tradicionales más cuantificables: sobre 291 conflictos analizados por Ricardo Falcón, el 33% fueron huelgas, el 32% quites de colaboración y

---

<sup>2</sup> Palomino, Héctor (2005) «Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales», en Suriano, Juan (dir.) *Dictadura y democracia (1976-2001)* Buenos Aires, Sudamericana, pp, 383; Falcón, ob. cit., pp. 126.

<sup>3</sup> Palomino, ob. cit., pp. 384.

<sup>4</sup> A la parálisis inicial le siguieron «una virtual huelga no declarada» en septiembre de 1976, como la denominara Ricardo Falcón, un período de calma durante 1978 - debido al incremento de los salarios en el sector de bienes no comerciables y a la escisión de los dirigentes sindicales en la Comisión Nacional del Trabajo (los llamados «participacionistas») y la Comisión Nacional de los 25 («confrontacionistas») -y un intento coordinado por estos últimos de paralizar toda la industria, en abril de 1979. La CN 25 reconstituirá poco después la Confederación General del Trabajo, realizando otra huelga general y una marcha hasta la Iglesia de San Cayetano en 1981; desde entonces las huelgas y movilizaciones fueron más frecuentes.

<sup>5</sup> Almeyra, Guillermo (1980) «La clase obrera en la Argentina actual», en *Coyoacán. Revista Marxista Latinoamericana*, México, pp. 87 Para un estudio de caso, que incluye el papel jugado por los dirigentes sindicales de las seccionales de los sindicatos metalúrgicos y del cemento, ver: Dicósimo, Daniel (2006) «Dirigentes sindicales, racionalización y conflictos durante la última dictadura militar», en *Entre pasados*, Buenos Aires, 29.

<sup>6</sup> Pozzi, Pablo (1988) *Oposición obrera a la dictadura*. Buenos Aires, Contrapunto, pps. 70, 75, 81 y 83; Rafael Bitrán y Alejandro Schneider (1992), «Dinámica social y clase trabajadora durante la dictadura militar de 1976-1983. Estudio de la zona norte del Gran Buenos Aires en particular de las fábricas Del Carlo y Ford Motors» en Rodríguez, L. M. y otros. *Nuevas tendencias en el sindicalismo: Argentina y Brasil*. Buenos Aires, Biblos – Simón Rodríguez, pps. 89 y 101.

trabajos a reglamento, y poco más del 10% lo que el autor denomina «medidas diversas», boicots al comedor, concentraciones internas, etc., a los que agrega un 23% correspondiente a petitorios y reclamos, que si bien no eran «medidas de fuerza», sí constituían una medida de lucha en un marco represivo como aquél.<sup>7</sup>

Más allá de este esfuerzo por cuantificar el fenómeno, que sirve para aproximar el enfoque al estudio de casos específicos, los primeros estudios realizados en la década de 1980 plantearon una controversia que queremos revisar brevemente. ¿Cuál fue el significado histórico de los conflictos? ¿Qué carácter tenía esa oposición? ¿Se trató de una reacción ante la violación de las «conquistas históricas» del movimiento obrero, que buscaba defender y recomponer los intereses económicos dañados por las medidas del gobierno militar, como la caída del salario industrial, la prolongación de la jornada laboral y otras medidas tomadas por el gobierno autoritario? ¿O, en cambio, trascendió este nivel de la acción colectiva para convertirse en un cuestionamiento a su proyecto del «Proceso de Reorganización Nacional», una oposición de carácter político que impugnaba su objetivo último de cambiar profundamente la sociedad y el Estado?

Las respuestas fueron divergentes, aun entre autores que coincidían en criticar como inexacta la «tesis de la pasividad» de la clase obrera durante la dictadura militar que, recordemos, había planteado Francisco Delich en un comentado artículo de 1981.<sup>8</sup> A riesgo de simplificar la polémica de esa época, señalemos dos líneas interpretativas sobre el carácter de la protesta obrera. Por un lado se la consideró como una reacción defensiva, molecular y, en algunos casos, espontánea generada por el deterioro de los salarios industriales y de las condiciones de trabajo, así como por el ataque contra la organización sindical en las fábricas, como lo plantearon los estudios de Arturo Fernández y Ricardo Falcón.<sup>9</sup> Por otro lado, Pablo Pozzi y otros autores destacaron el «profundo significado político» de las acciones obreras, aun admitiendo su carácter económico y reivindicativo, porque constituyeron un proceso de acumulación de fuerza que impidió al gobierno militar consolidar «una red de relaciones de fuerza» y eliminar la crisis orgánica del capitalismo argentino.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Falcón, ob. cit, pp. 129.

<sup>8</sup> Delich, Francisco (1982), «Después del diluvio, la clase obrera» en Rouquié, Alain (comp) *Argentina hoy*, México, Siglo XXI. Una revisión exhaustiva de la polémica que esta «tesis» generó, en: Simonassi, Silvia (1998) «De obreros e historiadores. Notas acerca de la historiografía sobre la clase obrera argentina de las décadas de 1960 y 1970», en *Cuadernos del Ciesal*, Rosario, 5.

<sup>9</sup> Fernández, Arturo (1984) *Las prácticas sociales del sindicalismo (1976-82)* Buenos Aires, CEAL.

<sup>10</sup> Pozzi, ob. Cit., pp. 33. El estudio de Rafael Bitrán y Alejandro Schneider sobre la zona norte del Gran Buenos Aires, que ya citamos, sigue esa línea interpretativa.

La posibilidad de que la mayoría de los conflictos laborales expresaran la oposición política de los trabajadores a la dictadura parece remota, porque los instrumentos para ese tipo de acción ya no estaban al alcance de la mano en las fábricas. Los activistas y las organizaciones políticas que habían sido responsables de la politización de los trabajadores jóvenes (por ejemplo la Juventud Trabajadora Peronista y el Movimiento Sindical de Base, brazos políticos de Montoneros y el PRT-ERP entre otras) fueron desmantelados por las fuerzas de seguridad antes del golpe de estado o retiraron sus activistas de las plantas y sobrevivieron en las mismas pequeños grupos que, aun participando en los conflictos, no pudieron ya desarrollar un activismo semejante al anterior.<sup>11</sup> A nuestro entender, y en coincidencia con las conclusiones de Arturo Fernández y Ricardo Falcón, para los trabajadores la única forma de expresar su rechazo a someterse al disciplinamiento industrial era la resistencia económica, que podía adoptar diferentes formas.<sup>12</sup>

En este artículo indagaremos la naturaleza y las formas de ese tipo de resistencia desde la historia de los trabajadores que, en los últimos quince años, ha orientado su perspectiva en una «vuelta al trabajo». Esto implica la incorporación de temas y problemas que habían sido patrimonio exclusivo de la sociología industrial, como los obreros en la fábrica, los cambiantes procesos de trabajo y las condiciones y medio ambiente laborales, entre otros, y la apertura a la influencia de la historia regional y la historia de empresas, de las cuales adquirió el interés por el carácter específico de esos tópicos en el ámbito local y la interacción entre las acciones obreras y las prácticas gerenciales en el lugar de trabajo.<sup>13</sup> Y supone, además, el desafío para el historiador de desarrollar una mirada compleja sobre las relaciones entre capital y trabajo, en la cual las acciones obreras no sean reducidas al conflicto sino que incluyan el consentimiento.

---

<sup>11</sup> Gillespie, Richard (1987) *Soldados de Perú. Los montoneros*. Buenos Aires, Grijalbo, pp. 283 y ss.; Ríos, Sabrina (2007) «Trabajadores durante la dictadura militar, 1976 - 1983. Prácticas y memorias desde un estudio de caso», *Ponencia presentada en las XI Jornadas Interescuelas / Departamentos de Historia*, Tucumán; Basualdo, Victoria y Lorenz, Federico (2005) «Trabajadores en la década del setenta en Argentina: perspectivas y propuestas a partir de dos estudios de caso», *Ponencia presentada en X Jornadas Interescuelas / Departamentos de Historia*, Rosario.

<sup>12</sup> La protesta obrera en otros contextos espacio - temporales, donde hubo una coerción estatal muy importante, como la Alemania Nazi y la Italia Fascista, tiene elementos comunes con la que estamos analizando y ayuda a comprender que las acciones económicas constituyen una alternativa viable, cuando los activistas y las organizaciones políticas existentes en las fábricas son aisladas y anuladas por la represión. Mason, Tim (1981) «The workers opposition in Nazi Germany», *History Workshop Journal*; De Bernardi, Alberto (1999) «Opposizione operaia e azione antifascista nel Milanese al principio degli anni Trenta», en Rapone, Leonardo *Antifascismo e società italiana (1926-1940)*. Milán, Edición Unicopli, pp. 186.

<sup>13</sup> Dicósimo, Daniel y Simonassi, Silvia (2007) «Presentación» de la Sección «Las relaciones laborales rediscutidas. Problemas teórico metodológicos y estudios de caso», en *Anuario IEHS*, Tandil, 22.

## 2. Una referencia más específica de los conflictos laborales

Las acciones represivas contra la clase trabajadora y sus organizaciones sindicales, así como los cambios regresivos de la legislación laboral, apuntaron a fragmentar y controlar más estrechamente a un actor social que era visto por los militares como responsable del caos social y político anterior al golpe. El objetivo fundamental del nuevo gobierno era poner en orden la sociedad y las instituciones del Estado, advirtiendo inequívocamente a los ciudadanos que «se impondría una vigilancia escrupulosa y un disciplinamiento definitivo a todos los sectores políticos y sociales...»<sup>14</sup> En esta nueva visión política de los militares, que incluía ordenar el Estado y desregular la economía, el disciplinamiento social era prioritario. La domesticación de una clase obrera «indisciplinada», que había frustrado repetidas veces los intentos de modernización, permitiría «refundar el *ethos* de la sociedad: restablecer una concepción economicista, individualista y atomista de la ciudadanía y de la vida social, la primacía de lo jerárquico y competitivo por sobre lo solidario, reemplazar con un Estado «subsidiario» a aquél concebido como garante de derechos sociales, planificador y regulador del capitalismo».<sup>15</sup>

El esfuerzo disciplinador del nuevo gobierno tuvo uno de sus ejes más importantes en el lugar de trabajo, donde los avances empresarios en materia de productividad eran amenazados, desde el Cordobazo, por el resurgimiento de la protesta colectiva y la politización de los trabajadores jóvenes.<sup>16</sup> Con ese propósito, el Ejército ocupó las fábricas y persiguió sistemáticamente a las comisiones internas activas, instalando allí mismo centros de inteligencia, redes de informantes y lugares clandestinos de detención y tortura.<sup>17</sup> La colaboración activa entre militares y empresarios facilitó a éstos recuperar el control total sobre sus fábricas y aplicar una disciplina elemental, con el objetivo de disminuir radicalmente el ausentismo, el incumplimiento de horarios, el «vagabundeó» dentro de la planta, etc. En un momento posterior se realizaron cam-

---

<sup>14</sup> Novaro, Marcos y Palermo, Vicente (2003) *La dictadura militar 1976-1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*. Buenos Aires, Paidós, pp. 22.

<sup>15</sup> Novaro y Palermo, ob. cit., pp.37.

<sup>16</sup> El mejor texto general sobre el período sigue siendo el de Torre, Juan Carlos (1984) *Los sindicatos en el gobierno, 1973 - 1976*. Buenos Aires, CEAL. Un valioso estudio de caso es el de Silvia Simonassi (2007), «Conflictividad laboral y políticas disciplinarias en la industria metalúrgica de la ciudad de Rosario 1973-1976», en *Anuario IEHS*, Tandil, 22.

<sup>17</sup> Novaro y Palermo, ob. cit., pps. 114-115; Lobato, Mirta Zaida y Suriano, Juan (2003) *La protesta social en la Argentina*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, pp. 123.

bios más profundos en la organización del trabajo, un disciplinamiento más «medular» si se quiere, que removieron normas legales o informales que regulaban las relaciones laborales en la industria, como la jornada de ocho horas o las pausas para el descanso.<sup>18</sup>

Las medidas disciplinarias profundas fueron causa de muchos reclamos, en forma de petitorios y medidas de fuerza, que expresaban el malestar de los trabajadores por el ataque contra lo que consideraban sus «conquistas históricas». En la estadística realizada por Ricardo Falcón sobre los conflictos del período, los motivados por violaciones patronales a los acuerdos sobre las «condiciones de trabajo» representan el 12,6 % del total y ocupan un segundo lugar después de la causa salarial (61%).<sup>19</sup> No obstante, esa cifra podría aumentar si consideramos como reacciones contrarias al disciplinamiento lo que Falcón ha denominado «defensa de la organización sindical» (7,4%), «rechazo de las represalias patronales» (2,8%), «defensa contra la represión estatal» (2,5%) y «reclamos por el comedor de planta» (2,2%).

En ese sentido, a la definición de estos conflictos como acciones defensivas de carácter económico podemos agregarle otra más específica como la de expresiones de indisciplina, que nos parece un concepto más apropiado para acercarnos a la compleja naturaleza de la interacción entre capital y trabajo. Esas acciones constituyeron un desafío a la autoridad empresarial, que a partir de 1976 buscó restaurar el orden productivo y utilizó los procedimientos disciplinarios a tal fin. Si consideramos a la disciplina industrial, en términos de Michel Foucault, como un «mecanismo de poder» que busca aumentar la utilidad y la obediencia, podemos interpretar a los petitorios y las medidas de fuerza no sólo como un obstáculo a esas prácticas patronales, sino también como un intento obrero de condicionar el ejercicio unilateral de una concepción sobre la organización del trabajo.<sup>20</sup> La oposición a los cambios en las relaciones contractuales del trabajo expresaba un desconocimiento de la autoridad *absoluta*, que los empleadores exigieron de sus trabajadores luego del 24 de marzo de 1976. Si bien la coerción inicial permitió aumentar la utilidad de la mano de obra, mediante un disciplinamiento «elemental», a posteriori la gestión empresarial encontró mayores obstáculos para transformar la obediencia

---

<sup>18</sup> Se hace referencia a las prácticas disciplinarias en los textos generales ya citados, como los de Fernández, Falcón y Pozzi, y en nuestra Tesis Doctoral (2007) *Disciplina y conflicto en la industria durante el Proceso de Reorganización Nacional, 1976 - 1983*, inédita.

<sup>19</sup> Falcón, ob. cit., pp. 126.

<sup>20</sup> Foucault, Michel (1989) *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. México, Siglo XXI, pp.142.

*condicionada*, que estaba arraigada en la «visión del mundo» de los trabajadores de la industria, en una obediencia «ciega». <sup>21</sup>

### 3. La oposición en el orden de las «disciplinas del trabajo y la vida»

Si bien en la mayoría de los estudios generales sobre el período la atención de los autores está puesta sobre los conflictos colectivos, hay indicios de acciones de oposición llevadas a cabo por individuos.<sup>22</sup> Poco sabemos sobre ellas: ¿cuál era su lógica interna?; ¿cómo afectó al sistema de autoridad y vigilancia dentro de la fábrica? Las prácticas disciplinarias permiten distribuir a los individuos en un «espacio analítico», es decir localizarlos en parcelas funcionales, buscando la «división individualizante de la fuerza laborab». <sup>23</sup> Como es sabido, el taylorismo profundizó este proceso a través de la apropiación del *savoir faire* de los trabajadores y de la división entre trabajo de concepción y de ejecución, llevándolo a la especialización del individuo en tareas parciales y repetitivas, que implicaba su descalificación y movilidad dentro del proceso de trabajo. En consecuencia, la *individualización* de la mano de obra resulta en su *homogeneización* -en otras palabras: su selección y despido- puede hacerse en función de los requerimientos del puesto de trabajo, permitiendo el incremento de su utilidad y su obediencia.<sup>24</sup>

Si los individuos han perdido la iniciativa que le daba su conocimiento del oficio (sus secretos y «golpes de mano»), están a merced de la movilidad y flexibilidad de una organización del trabajo que ya no controlan, y tienen encima todo el sistema de vigilancia y sanciones que el taylorismo perfeccionó. Enton-

---

<sup>21</sup> Aquí seguimos a Charles Sabel, para quien la visión del mundo consiste en «una intuición de las posibilidades que definen en seguida nuestras ambiciones y nuestro sentido del honor social». La superposición entre las expectativas de los trabajadores sobre un puesto de trabajo y las demandas de los empresarios de trabajadores de un tipo dado, facilita una «tenue colaboración entre el capital y el trabajo». Al mismo tiempo, las visiones del mundo de los trabajadores dan forma a sus ideas sobre las cosas por las que vale la pena luchar, en la medida que son tanto normativas como explicativas del mundo, lo que daría lugar a suponer que muchos conflictos laborales se deben a la violación por parte de los empresarios de las expectativas de los trabajadores sobre los cánones de conducta y la justicia, «y que estas violaciones se esperan». Esto configura un tipo de relación consensual en las fábricas: «ninguno acepta sin reservas la autoridad de los empresarios; ninguno se opone sin reservas a ella». Sabel, Charles F (1985). *Trabajo y política. La división del trabajo en la industria*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 31 y ss.

<sup>22</sup> Bitrán y Schneider, ob. cit, pp. 104; Dicósimo, *Disciplina y conflicto...*, ob. cit., inédita, pps. 77 y ss.

<sup>23</sup> Foucault, ob. cit., pp. 149.

<sup>24</sup> Neffa, Julio (1982) *Proceso de trabajo, división del trabajo y nuevas formas de organización del trabajo*. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Instituto Nacional de Estudios del Trabajo, pp. 90.

ces, ¿qué lógica adoptaría su indisciplina? Algunas ideas sugerentes para el análisis se encuentran en el concepto de «artes de hacer», propuesto por Michel de Certeau, que no son otra cosa que las prácticas, procedimientos y ardidés de quienes están «atrapados en las redes de la ‘vigilancia’», o sea en las estructuras disciplinarias, y que tienden a crear dentro de las mismas un ambiente de «antidisciplina» que es su contrapartida.<sup>25</sup> Las «maneras de hacer» constituyen operaciones multiformes y fragmentarias, «desprovistas de ideologías o de instituciones propias», por lo cual su lógica parece consistir en «una *ratio* ‘popular’, una manera de pensar investida de una manera de actuar, un arte de combinar indisoluble de un arte de utilizar». Es en este sentido que pueden caracterizarse también como acciones «tácticas» aquéllas «que determina la ausencia de un lugar propio».<sup>26</sup>

La asimilación entre iniciativas individuales y «arte del débil», como las llamaba Certeau, permite considerarlas como manifestaciones de oposición en momentos y contextos altamente coercitivos – como es el caso de Ford General Pacheco después del conflicto de septiembre de 1976, que citan Bitrán y Schneider. No obstante, las acciones individuales también aparecieron en situaciones de amenaza «débil» o potencial y esto nos hace pensar que el «arte del débil» no siempre equivale a una reacción desesperada y aislada. Es decir que pudo expresar, por otros medios, el malestar y la oposición colectiva hacia la gestión empresaria, de modo alternativo pero complementario. Y para averiguarlo deberíamos buscar los patrones, las continuidades, entre esas iniciativas individuales y su interacción con las acciones y la identidad colectivas

Hasta aquí hicimos referencia a la oposición obrera, tanto colectiva como individual *desde* el orden conceptual de lo que José Sierra Alvarez ha denominado «las disciplinas del trabajo», es decir aquél desde el que se define a las prácticas disciplinarias aplicadas *dentro* de la fábrica, como la organización científica del trabajo, el fordismo y otras.<sup>27</sup> Sin embargo, en el conjunto de la industria existían sectores que no encontraban en «las disciplinas del trabajo» un instrumento sufi-

---

<sup>25</sup> Michel de Certeau hace alusión al espacio de la producción sociocultural, pero nos parece útil porque evita privilegiar el aparato productor de la disciplina -déficit que señala a Foucault- y se concentra en los «procedimientos y ardidés» que «juegan con los mecanismos de la disciplina y sólo se conforman para cambiarlos». Certeau, Michel de (1996) *La invención de lo cotidiano. 1. Artes de hacer*. México, Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente-Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, pp. XLIV-XLV.

<sup>26</sup> Certeau, ob.cit., pp. 43.

<sup>27</sup> Sierra Alvarez, José (1990) *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*. Madrid, Siglo XXI, pp. 29.

ciente para resolver los problemas particulares de sus mercados de trabajo. En la rama de fabricación de cemento, por ejemplo, los programas de incentivos y la vigilancia podían ayudar a la adaptación productiva de los nuevos trabajadores; pero el mayor problema de la patronal era «atraerlos» y «fijarlos» en las proximidades de sus establecimientos, que debían radicarse en lugares donde había yacimientos de piedra caliza, arcilla y yeso, generalmente espacios rurales donde no existía un mercado de trabajo ya constituido. La forma de resolver el problema fue el otorgamiento de viviendas para las familias obreras y la constitución de villas cercanas a la fábrica, que en los primeros años dependían completamente de la empresa. Este «sistema de fábrica con villa obrera», como lo ha denominado Federico Neiburg, no sólo «fijaba» a la mano de obra sino que también la disciplinaba.<sup>28</sup> Aquí la «habitación» al orden productivo era realizada mediante un conjunto de procedimientos indirectos y externos a la fábrica.<sup>29</sup> Esas prácticas y técnicas no pertenecen al orden conceptual de las «disciplinas del trabajo» sino al de las «disciplinas del trabajo y de la vida», también llamadas «disciplinas industriales».<sup>30</sup> La patronal centró su intervención en el espacio del no-trabajo, o en la esfera de la reproducción de la misma, mediante un conjunto específico de técnicas que Sierra Alvarez denomina «obras sociales» y Neiburg, «beneficios». Entre éstos se destaca la concesión de la vivienda obrera, aunque no es el único, y todos están basados en el supuesto de que un obrero en buen estado físico y moral será más productivo y obediente en la fábrica.

En este caso, el disciplinamiento tiende a transformar las percepciones y prácticas de los trabajadores, quienes abandonarán con el tiempo las demandas colectivas a la patronal, realizadas con mediación sindical, a cambio de solicitudes personales. Asimismo, lo que se consiga no será una «conquista» sino un «beneficio», algo concedido por el patrón y que tiene naturaleza de «don»: creará en quien lo recibe la obligación de devolver algo a cambio y dará a la relación el carácter de un intercambio basado en la reciprocidad.<sup>31</sup> Como resultado, la rela-

---

<sup>28</sup> Neiburg, Federico (1988) *Fábrica y Villa Obrera: historia social y antropología de los obreros del cemento*. Buenos Aires, CEAL.

<sup>29</sup> Vale acotar que entendemos por «habitación», siguiendo a Harry Braverman, el proceso social y técnico que tiene como propósito no sólo instruir a los nuevos obreros en el trabajo fabril, sino también desarmar las formas de resistencia que éstos traen de un medio externo a la industria o que los trabajadores industriales han adquirido a través de su experiencia de organización y luchas sindicales. Braverman, Harry (1974) *Trabajo y capital monopolista*. México, Editorial Nuestro Tiempo, pps. 168 y ss.; Sierra Alvarez, ob. cit., pps. 11 a 15.

<sup>30</sup> Sierra Alvarez, ob. cit. pp. 29.

<sup>31</sup> Neiburg, ob. cit. pp. 128.

ción salarial entre empresa y trabajadores es reemplazada por una relación afectiva y se interiorizan consignas emitidas por la patronal como la de la «gran familia». La acción colectiva pierde relevancia y el respeto por las «reglas del juego», que implican disciplina laboral y baja conflictividad, es asumido como requisito para posibilitar el intercambio con el patrón. Se crea así un sistema de relaciones sociales que Neiburg denomina «paternalista».

El estudio de Neiburg sobre la planta de Loma Negra en los alrededores de Olavarría, en el centro de la provincia de Buenos Aires, es importante para pensar las acciones obreras en el marco de las «disciplinas del trabajo y la vida». Aunque tiende a subestimar la capacidad de los trabajadores para apropiarse de las prácticas paternalistas y transformarlas en herramientas de su resistencia al disciplinamiento, contempla la posibilidad de una resignificación del intercambio patrón/clientes en el sentido de convertirlo en un «terreno de negociaciones». Los trabajadores adquieren una categoría distinta a la de simples individuos, unidos al patrón/padre por lazos de fidelidad y afecto, para asomar como actores que consienten la disciplina paternalista pero sin perder de vista la posibilidad de satisfacer sus intereses económicos. Nos preguntamos si hubo acciones colectivas o individuales de oposición al mandato patronal, que en este sistema no ha perdido lo sustancial del taylorista: mayor productividad en un clima fabril armonioso, pero que cuenta con el rasgo específico de enfatizar el componente afectivo del vínculo entre trabajadores y empresa. ¿Pudo expresarse la indisciplina dentro de la «gran familia»?

En este artículo intentaremos responder a una serie de preguntas sobre los conflictos laborales del período: ¿cómo afectaron a la disciplina industrial?; ¿instalaron un clima de desobediencia debilitando el poder de concepción y control de la patronal, necesarios para introducir cambios en la organización del trabajo y aumentar la productividad?; ¿pudo expresarse la indisciplina en las relaciones laborales «paternalistas»? Para ello analizaremos comparativamente las relaciones laborales, el disciplinamiento y las acciones de oposición en dos establecimientos de las ramas metalúrgica y del cemento. El primero es Metalúrgica Tandil, una fundidora de hierro gris y aluminio subsidiaria de Renault Argentina y líder del sector autopartista durante el período; situada en la ciudad de Tandil, al sudeste de la provincia de Buenos Aires, llegó a ocupar 1.700 trabajadores en 1980. El segundo es Loma Negra Barker, creado por Alfredo Fortabat para la fabricación de cemento en el partido de Benito Juárez, también en el sudeste bonaerense, que ocupaba alrededor de 1.000 personas en el año 1976.

## **4. Indisciplina y consentimiento en Metalúrgica Tandil y Loma Negra Barker**

### ***a. Las acciones tácticas***

A mediados de diciembre de 1976 fue anunciada la visita protocolar a la planta de Metalúrgica Tandil del general Videla, presidente de la Nación designado por la Junta de Comandantes en Jefe que había protagonizado el golpe de estado del 24 de marzo. El evento estuvo precedido por un clima de tensión y temor por su seguridad, debido a la circulación de rumores acerca de que el visitante podía recibir una lluvia de cascotes de «noyos» proveniente de obreros individuales, difíciles de detectar y neutralizar.<sup>32</sup> Esta anécdota es significativa porque la figura de Videla, personificación de un régimen político que se había constituido para vigilar y disciplinar a la sociedad, no podía evitar que se generara un «ambiente de anti-disciplina» que desafiaba un estricto operativo de seguridad, es decir una contrapartida de las estructuras disciplinarias que aquél se proponía reforzar desde el Estado.

En realidad, las fuentes escritas y orales nos presentan indicios de que existieron comportamientos antidisciplinarios individuales en situaciones menos extraordinarias que esa visita y a lo largo de todo el período 1976–1983. Pudimos identificar los siguientes tipos: bromas hacia el personal jerárquico, auto-regulación del esfuerzo de trabajo, vagabundeo, autolaceración, vagabundeo y «robo» del tiempo productivo.

Las bromas son habituales en cualquier trabajo repetitivo y agotador como el de esta fábrica metalúrgica, donde las tareas manuales y las intelectuales estaban divididas. Era frecuente que los compañeros de una sección bromearan entre sí sobre los resultados de un partido de fútbol, expresando su enojo o su alegría con gritos y corridas, y que jugaran a tirarse terrones de arena o restos de «noyos». En las fuentes, es difícil distinguir entre bromas y agresiones: en abril de 1976 un operario fue despedido por lesionar a un compañero de sección, a quien había tirado un cascote de «noyo» con una honda. También podía ocurrir que las bromas pesadas estuvieran dirigidas al personal jerárquico, desde los capataces a los jefes de sección, a quienes se mostraba en son de burla la foto del equipo de fútbol rival al de sus preferencias o se le llenaba de yerba y papeles el casco reglamentario olvidado en el vestuario. Estas conductas perseguían el propósito

---

<sup>32</sup> Los noyos son moldes de fundición, elaborados con arena y resinas y endurecidos a altas temperaturas.

de combatir el aburrimiento, la incomunicación y la parcialización del trabajo con actitudes a veces inocentes, otras pícaras o incluso desafiantes, propias de una mano de obra en gran parte proveniente del mundo rural. No obstante, para la «micropenalidad» eran actos «injuriantes», «peyorativos» y muchas veces «obscenos», que alteraban la disciplina productiva al agraviar a sus superiores y, en consecuencia, debían ser sancionados.<sup>33</sup>

Otras acciones pueden interpretarse como intentos de regular el ritmo de trabajo, a contrapelo de las directivas patronales de intensificarlo, que se multiplicaron después del 24 de marzo de 1976. Eran prácticas oportunistas que desafiaban aun a la cadencia impuesta por líneas o carruseles. Por ejemplo, en la sección Moldeo los operarios introducían un sistema de relevos al margen del jefe de sección y los capataces, abriendo pausas informales para el descanso; las tareas de recuperación de piezas, cajas y tierra eran realizadas por tres parejas de operarios que rotaban cada media hora en los diferentes puestos, quienes acordaban que en cada pareja uno trabajaría mientras el otro descansaba quince minutos y viceversa.<sup>34</sup> En las líneas de la sección Rebaba, un acuerdo similar permitía que los operarios dejaran su puesto para sentarse e incluso dormir unos minutos en el baño. Muchas sanciones disciplinarias, por el cargo de «abandono injustificado del puesto de trabajo», fueron aplicadas en esas circunstancias. En esta sección aumentaron, durante 1979 y 1980, las licencias por accidentes en el uso de herramientas. En realidad, muchas eran autolaceraciones producidas por el abandono premeditado de los anteojos protectores y los golpes autoinfligidos, en última instancia, un descanso ante el aumento de la carga laboral que había generado la eliminación parcial del régimen de jornada reducida por insalubridad y la extensión de la jornada a nueve horas.<sup>35</sup>

Por último está el «robo» del tiempo productivo o, como es definida por la normativa disciplinaria, la «adulteración en la ficha de control para el pago de calorías del cómputo de las horas realizadas».<sup>36</sup> Sus autores pertenecían a la

---

<sup>33</sup> Expedientes del Tribunal del Trabajo correspondientes a «Cobro de salarios por suspensión y aguinaldo. Ferrari, J. contra Metalúrgica Tandil», 1979; «Cobro de haberes por suspensión injustificada. Marchetti, E. contra Metalúrgica Tandil», 1979.

<sup>34</sup> Testimonio de Juan Novoa, operario de la sección Moldeo.

<sup>35</sup> Testimonio de Graciela Rodríguez, asistente social empleada por el Servicio Médico de la empresa, citado por Bruggi, Marta y Medina, Gustavo (1984) *Tesis de Licenciatura en Historia*, Tandil, UNCPBA. Y expedientes judiciales varios, como «Indemnización por despido. Carrasco, José contra Metalúrgica Tandil». Expediente 979, legajo 80, 1980.

<sup>36</sup> El pago por calorías era una compensación económica que, aunque resistida por los empleadores, permitía la adaptación a los aspectos más claramente deshumanizados del trabajo. Braverman, ob. cit., pp. 180.

sección Herramental, trabajadores muy calificados encargados de elaborar los modelos de las futuras piezas y las herramientas de precisión; un taller donde hubo activismo gremial pero también orgullo profesional y cierto desprecio al área de producción. Antes de 1976, los modelistas presionaron duramente a la patronal consiguiendo beneficios sectoriales, pero el cambio en las relaciones de fuerza dentro de la planta, la caída de la producción y la transferencia de esas tareas a empresas subsidiarias terminaron con sus privilegios. Esta práctica parece una reacción a estas nuevas condiciones de trabajo, un acto de cinismo que había estado latente bajo una condición privilegiada y que emergía como resultado de su pérdida.<sup>37</sup>

Estas «acciones tácticas», que debido a sus cualidades permitían a sus autores transgredir las «redes de la vigilancia», fueron reacciones a la intensificación del trabajo que la empresa impuso a través de sanciones disciplinarias y de cambios en las relaciones contractuales. Según los testimonios de trabajadores que recogimos en nuestra investigación, la empresa hizo un esfuerzo operativo para disminuir el ausentismo y eliminar el «vagabundeo» dentro de la planta, mediante criterios más estrictos en el otorgamiento de licencias por enfermedad, un control riguroso de los horarios y de suspensiones y despidos, que no tenía antecedentes en el período inmediatamente anterior a 1976. No disponemos de series estadísticas para ponderar si hubo un aumento en la aplicación de sanciones disciplinarias en relación al período 1973–1976, pero los testimonios son elocuentes respecto del cambio de actitud de los capataces y supervisores, quienes recuperaron sus conductas severas y arbitrarias de antaño.<sup>38</sup>

El ajuste de la disciplina fue acompañado por la remoción de las prácticas obreras, consagradas por el hábito y la legislación, de establecer pausas para el descanso durante la jornada de trabajo, de cumplir horarios reducidos para el caso de tareas peligrosas y de acotar la jornada laboral a ocho horas. Para la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) se trataba de normas «de toda la vida», productos de la lucha sindical y de una alianza política con el peronismo, que evitaban que el trabajo en la industria exigiera «un esfuerzo físico sobrehuma-

---

<sup>37</sup> Idem, pp. 182.

<sup>38</sup> El tipo y las causas de las sanciones puede reconstruirse a partir de la información contenida en los expedientes de la Justicia Laboral, en la cual se radicaron muchas demandas por caída de haberes y despidos atribuidos suspensiones y despidos por razones disciplinarias. Según esta fuente, las causales más numerosas eran la adulteración de la ficha horaria para el pago de calorías, la negativa infundada a prestar tareas, la provocación de desorden en la sección, el abandono del puesto de trabajo sin autorización, las amenazas e insultos contra capataces, supervisores o jefes de sección, las demoras en el inicio de la producción y la ausencia injustificada.

no».<sup>39</sup> Desde el punto de vista patronal, en cambio, entorpecían los esfuerzos por racionalizar la producción y mejorar la competitividad de la fundición en el sector autopartista, a través de la disminución de sus costos, el aumento del ritmo de fabricación, la eliminación de tiempos improductivos y del persistente y «marcado ausentismo».<sup>40</sup> A tal efecto el Directorio tomó una serie de iniciativas, a lo largo del período 1977–1980, que incluyeron: la supresión de las pausas para el descanso de la sección de Fusión, estableciendo una jornada de trabajo de siete horas y media corridas; la eliminación o reducción del régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías en las secciones clave del proceso de producción (Noyería, Desterronado y otras); y la imposición de una jornada laboral de nueve horas.

Las acciones individuales que enumeramos antes expresaban el malestar generado por el aumento de la carga de trabajo, que resultaba de estas medidas y del acicateo permanente de la vigilancia y las sanciones disciplinarias. Y en este sentido las acciones tácticas estaban relacionadas con las medidas de fuerza de secciones o de toda la planta; es decir con las acciones de oposición colectiva que sucedieron en el mismo período en Metalúrgica Tandil. El patrón común entre unas y otras es haberse originado en secciones y puestos de trabajo que eran afectadas, desde 1977, por diversas formas de intensificación del trabajo. Las acciones tácticas habrían expresado el malestar que esto causaba entre el personal obrero, mediante formas astutas e individuales de regular o esquivar dicha intensificación, pero en forma complementaria a las medidas colectivas de oposición.

En Loma Negra Barker no encontramos registro de acciones tácticas a pesar de que el Gerente Superintendente aplicó, después del golpe de estado de 1976, una serie de cambios en las relaciones contractuales que fueron resistidas por la mayoría de los trabajadores y por su sindicato, la Asociación Obrera Minera Argentina (AOMA): la apertura de un tercer turno de trabajo, la separación de los empleados administrativos del Convenio Colectivo de Trabajo de la Industria del Cemento y la terciarización de los servicios de mantenimiento de planta.<sup>41</sup> Por el contrario, las fuentes guardan indicios de que los trabajadores expresaron individualmente su consentimiento a tales medidas, por ejemplo: los obreros y los

---

<sup>39</sup> Nota de la UOM Tandil al Ministerio de Trabajo, durante el conflicto de 1980 por la extensión de la jornada laboral. Tribunal del Trabajo de Tandil, «Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil», 1980.

<sup>40</sup> La intención de la empresa está explicitada en documentos de circulación interna, que remitía la gerencia de Relaciones Industriales al personal jerarquizado y fueron posteriormente incluidos como pruebas en la demandas judiciales de operarios despedidos.

<sup>41</sup> El Gerente Superintendente era el administrador de la planta Barker, en delegación del Directorio de Loma Negra.

empleados aceptaban los «beneficios» económicos y sociales de la separación del convenio, que la empresa presentaba como una recategorización, y de la terciarización de servicios, que se percibía como el ascenso a la categoría de propietarios de las nuevas empresas subsidiarias de Loma Negra, aunque el sindicato advertía que los riesgos de estos cambios eran la flexibilización y el desempleo.<sup>42</sup>

### ***b. Las medidas de fuerza o la oposición colectiva***

Al mismo tiempo que las «acciones tácticas», se manifestaron en Metalúrgica Tandil reacciones colectivas de malestar e indisciplina ante la iniciativa patronal de intensificar el trabajo y prolongar la jornada laboral. Estas se diferencian de las anteriores, entre otros aspectos, en la organización y la conducción, en que sus protagonistas proclamaron sus motivaciones ante el empleador, el sindicato y la administración del trabajo, recurrieron a formas conocidas y previsibles, y expresaron una serie de valores obreros ya tradicionales.

El primer aspecto es significativo porque las medidas de fuerza involucraron a un número de trabajadores que aumentó progresivamente (de secciones aisladas a toda la planta) rompiendo con un breve período de pasividad, y señalaban la recuperación de iniciativas de acción sindical que la «limpieza» de activistas y delegados había desalentado. El 24 de marzo de 1976 la actividad laboral se «normalizó» rápidamente en todos los establecimientos metalúrgicos de Tandil; la mayoría de los trabajadores ocuparon sus puestos y mantuvieron el ritmo de actividad que las empresas ordenaban, poniendo fin a una semana de paros y movilizaciones y al elevado ausentismo que se había instalado desde el año 1975.<sup>43</sup> En el caso de Metalúrgica Tandil este cambio de actitud puede atribuirse al miedo a la represión policial – militar, a la indiferencia por la suerte del gobierno nacional, al fastidio que a los operarios menos politizados, más antiguos e integrados al sistema laboral, les causaba el desorden reinante en la planta desde 1974,<sup>44</sup> y a las iniciativas del Directorio para restablecer la autoridad patronal.

---

<sup>42</sup> La terciarización de los servicios de mantenimiento implicaba transferir esa función a pequeñas empresas, que estarían vinculadas a Loma Negra por un contrato de prestación de servicios y serían de propiedad de capataces y operarios del área de servicios, incentivados por la empresa a asociarse.

<sup>43</sup> El ausentismo en Metalúrgica Tandil descendió, entre el 24 y el 25 de marzo, del 12% al 5%.

<sup>44</sup> El desorden en ese período se puede atribuir a una combinación de activismo juvenil, espontaneidad en los reclamos, ausentismo, suspensiones y retrasos en los pagos. Dicósimo, *Disciplina y conflicto...*, ob. cit., inédita.

Este no tuvo reparos en denunciar a sus trabajadores ante la policía por considerarlos culpables de un supuesto sabotaje, cuando los primeros días de abril de 1976 una máquina dejó de funcionar e interrumpió la producción. Unos 15 operarios fueron arrestados y permanecieron detenidos mientras se investigaba si el daño había sido «accidental o provocado». <sup>45</sup> Además, desde el mismo 24 de marzo neutralizó a los delegados más activos negándoles permiso para abandonar sus puestos de trabajo por motivos gremiales y privándolos de una oficina que les había cedido dentro de la planta. Si bien los delegados no fueron prohibidos oficialmente, el Directorio emprendió la «limpieza» de aquéllos identificados más claramente con la oposición política en la UOM y que habían sostenido las reivindicaciones más radicales, en particular sobre cambios en las condiciones de trabajo. <sup>46</sup>

Algunos de ellos habían sido víctimas, días previos al golpe, de amenazas de muerte y de detenciones por «averiguación de antecedentes» por parte de la policía o de civiles armados. El efecto paralizante fue reforzado, entre marzo y diciembre de 1976, por una serie de noticias y rumores alarmantes sobre más ataques contra conocidos y prestigiosos activistas sindicales de la ciudad. <sup>47</sup> Sin embargo, en contraste con la atmósfera de ansiedad y desconcierto que la coerción estatal había generado, los directivos de Metalúrgica Tandil se deshicieron de los delegados y activistas más combativos utilizando formas sutiles de presión e induciendo renuncias a cambio de una compensación económica. <sup>48</sup> En el lapso que media entre marzo y diciembre de 1976, los «indeseables» salieron de la empresa e ingresaron en una «lista negra», es decir que no serían aceptados en ningún establecimiento de la industria. <sup>49</sup>

El primer episodio documentado de oposición colectiva se produjo en la segunda semana de marzo de 1977 cuando la Gerencia de Relaciones Industriales suprimió en la sección Fusión las pausas para el descanso, de treinta minutos en cada turno, estableciendo una jornada de trabajo de siete horas y media corridas. <sup>50</sup> Unos diez operarios desconocieron esa directiva cumpliendo el horario

---

<sup>45</sup> Diario Nueva Era, 8/4/76.

<sup>46</sup> La oposición dentro de la UOM Tandil fue ejercida, entre 1973 y 1976, por la lista Celeste, compuesta por activistas de un amplio abanico político e ideológico, quienes en general tenían como referentes al «sindicalismo de liberación» surgido en Córdoba en 1971.

<sup>47</sup> En ese período se registraron numerosos casos de arrestos, detenciones ilegales y torturas en centros clandestinos próximos a la ciudad, de dirigentes y activistas sindicales y de un abogado laboralista.

<sup>48</sup> Testimonios de Oscar Isaguirre y de Héctor Turri, delegados por Usinado y Herramental. Tandil, 1988.

<sup>49</sup> Para estimar el período de «limpieza» de los activistas más notorios, recurrimos a diversas fuentes: testimonios de ex-delegados; el Diario *Nueva Era* (3/6/76) y el Registro de Bajas del Personal de Metalúrgica Tandil, 1973-1983.

<sup>50</sup> En Fusión se realizaba la fundición de hierro gris y la colada del mismo en los moldes de las futuras piezas.

habitual y la gerencia los despidió el 11 de marzo de ese año por violación de la ley 21.400, que prohibía «acciones directas» en establecimientos industriales. Los trabajadores despedidos denunciaron el hecho ante el Ministerio de Trabajo, pero antes de las audiencias la empresa «reconoció tácitamente su error», canceló su directiva sobre las pausas de descanso, les ofreció la reincorporación y, como ésta fue rechazada, también una indemnización. Ante una demanda judicial por diferencias en las indemnizaciones, Metalúrgica Tandil se «allanó» a la misma y liquidó lo que pedían.<sup>51</sup>

Un segundo episodio data de comienzos del año 1978, cuando la empresa solicitó al Ministerio de Trabajo una pericia técnica sobre la salubridad en Noyería, con el objeto de eliminar o reducir el régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías que beneficiaba a esa sección y a otras como Rebaba y Desterronado.<sup>52</sup> Según la pericia, realizada por inspectores y supervisada por un alto oficial del Ejército, sólo dos puestos de trabajo de la sección podían considerarse insalubres, por lo que la mayoría de los noyeros deberían volver a una jornada laboral de ocho horas. Ni los trabajadores ni el secretario general de la UOM Tandil, invitado por la empresa a presenciar el examen, reconocieron el dictamen y todos coincidieron en que debían repudiarlo, aunque no hubo acuerdo en cómo hacerlo: el dirigente seccional propuso cumplir el horario habitual, pero los noyeros decidieron parar por tiempo indeterminado. Durante los siguientes quince días, éstos se mantuvieron en la sección y cuando les prohibieron ingresar a la planta se reunieron en la vereda. Al final, la mayoría aceptó el nuevo horario a cambio de un plus salarial del 20%, y un grupo de veinticinco operarios lo rechazaron y fueron despedidos por «inadaptación» al nuevo régimen laboral.<sup>53</sup>

La última acción colectiva del período fue motivada por la prolongación de la jornada laboral y se extendió dos meses, entre marzo y abril de 1980.<sup>54</sup> La directiva provocó malestar en la planta de fundición de hierro gris y el taller de Usinado, con antecedentes de activismo sindical, tomó la iniciativa de elegir delegados; las demás secciones lo siguieron con excepción del área administrativa que, a diferencia del año anterior, no participó del conflicto. Al comienzo hubo

---

<sup>51</sup> Tribunal del Trabajo de Tandil, «Diferencia de haberes, De los Santos, Alfredo y otros contra Metalúrgica Tandil. Expediente» n° 461, legajo 19. 1977.

<sup>52</sup> En Noyería se elaboran los moldes internos de las piezas mediante tareas manuales y mecanizadas, y es considerado el taller más importante del proceso de trabajo de una fundición. El régimen especial había sido obtenido por la Comisión Interna en 1975, luego de una serie de paros y la mediación del Secretariado Nacional de la UOM.

<sup>53</sup> Registro de Bajas del Personal de Metalúrgica Tandil, 1973-1983.

<sup>54</sup> En 1979 toda la planta paró durante una semana en reclamo de una mejora en los salarios.

coordinación de las acciones entre los delegados y el secretario general de la UOM Tandil. El sindicato denunció ante el Ministerio de Trabajo que la empresa había tomado una decisión «irracional» que afectaba una modalidad laboral de «toda la vida» como era la jornada de ocho horas, que implicaba un esfuerzo físico sobrehumano y carecía de fundamentos reales.<sup>55</sup> Asimismo, aconsejó a los delegados que cumplieran sólo el horario habitual y que no se consideraran despedidos «sin causa», reclamando una indemnización ante la justicia laboral, porque la recesión vigente hacía inviable esa salida. Por su parte, el Directorio advirtió a los trabajadores que su desobediencia era una medida de «acción directa», prohibida por la ley 21.400, y denunció ante el Ministerio de Trabajo que había «un grupo medrando en el desconcierto y la confusión», en obvia referencia a los delegados.<sup>56</sup> Con ese fundamento, los primeros días de marzo fueron despedidos 29 operarios y, a mediados del mismo mes, otros 20.<sup>57</sup> A pesar de la actitud conciliadora del sindicato, que trataba de obtener la reincorporación de los despedidos, el conflicto se prolongó por la directiva de una reasignación de tareas dentro de algunas secciones y entre éstas, con el objeto de equilibrar y compensar las dotaciones debilitadas por las expulsiones, endureciendo la posición de los delegados. Los primeros días de mayo, una asamblea de trabajadores desalentados por la suspensión del premio por asistencia, las amenazas de nuevos despidos y la noticia de que la planta de fundición de aluminio cumplía horas extras, resolvió aceptar la prolongación de la jornada. El Directorio había prometido una serie de mejoras económicas y el sindicato aceptó su criterio de reincorporar sólo a quienes no tuvieran antecedentes disciplinarios ni hubieran organizado las medidas de fuerza.

En Loma Negra Barker, en cambio, no hubo acciones colectivas de oposición (o al menos no quedaron registradas en ninguna fuente) a los cambios en la relación contractual que introdujo el Gerente Superintendente. Lo cual puede atribuirse a dos razones: en primer lugar, a la paralización temporal del sindicato por la intervención del Ejército y la marginación a que lo sometería la empresa; en segundo lugar, al consentimiento entre la mayoría de los trabajadores, resultado de las relaciones paternalistas construidas por el patrón, Alfredo Fortabat, desde los primeros años de funcionamiento de la planta. La ocupación por parte del ejército de todo el espacio civil de Villa Cacique y Barker, los pueblos donde radicaba la fuerza de trabajo de la

---

<sup>55</sup> Tribunal del Trabajo de Tandil, «Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil», 1980.

<sup>56</sup> Carta del gerente de Relaciones Industriales al Ministerio de Trabajo, 18 de marzo de 1980, en Tribunal del Trabajo de Tandil, Expediente N° 1051, legajo 144.

<sup>57</sup> El Eco de Tandil, 7 de marzo de 1980; Nueva Era, 15 de marzo de 1980.

misma, incluyó la seccional de AOMA y la planta de Loma Negra, donde una guardia armada controlaba la identidad de quienes ingresaban y salían. Los militares ordenaron a los sindicalistas del cemento que solicitaran autorización en la comisaría, a cargo del Ejército, cada vez que fueran a abandonar estas localidades; pero lo que afectó decisivamente la futura actividad gremial fueron los allanamientos que sufrieron en sus domicilios los dirigentes y delegados del sindicato, donde las tropas «removieron sus cosas y le dieron un susto a sus familias».<sup>58</sup>

En Barker no había habido una comisión directiva combativa; en realidad, la atención del Ejército estaba centrada en los referentes obreros, así como en profesionales y empleados ajenos a Loma Negra, del Movimiento Progresista de Entidades de Bien Público y de la Comisión Pro Escuela 26, que había surgido en Villa Cacique y Barker en los primeros años setenta.<sup>59</sup> Estos sufrieron la pérdida de sus empleos en el sector público y una persecución que duraría varios años, la cual no sólo desalentó la participación en los espacios comunitarios sino también en las redes gremiales dentro de la planta de cemento. Esa paralización facilitó y fue reforzada por la «limpieza» de los delegados que se habían mostrado más activos durante el período anterior al golpe de estado. Por otra parte, aunque los dirigentes de AOMA se movilizaron a partir de 1978, oponiéndose a las medidas tomadas por la empresa (tercer turno, salida de los empleados administrativos de su convenio y terciarización de los servicios de mantenimiento), no consiguieron que los trabajadores ni los delegados que quedaban los apoyaran. Loma Negra aprovechó esa situación para marginar al sindicato a un lugar irrelevante de las relaciones laborales y sociales, con actitudes como la de no permitirle participar de la adjudicación de viviendas para las familias obreras, no consultarlo sobre las directivas que afectaban al plantel obrero o rechazar, incluso ante la Justicia Laboral, la pertinencia de la representación gremial en su planta.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Testimonio de Luis Páez, secretario general de AOMA. Villa Cacique, 2004.

<sup>59</sup> El Movimiento Progresista de Entidades de Bien Público fue una organización vecinal creada en el año 1972, que reclamó al Intendente del Partido de Benito Juárez —nombrado por la Revolución Argentina— un delegado municipal en Barker que manifestara mayor interés y ejecutividad acerca de las nuevas demandas sociales de poblaciones en crecimiento. El reclamo, que ganó gran notoriedad porque fue apoyado por la huelga de hambre de un obrero de Loma Negra, provocó la renuncia del delegado y la animadversión de los sectores ganaderos conservadores de la zona. Dicósimo, *Disciplina y conflicto...*, ob. cit.

<sup>60</sup> Loma Negra no admitió la prórroga de mandato de los dirigentes de AOMA Barker, conque el Ministerio de Trabajo de la Nación los había beneficiado a partir del 9 de agosto de 1978, por cuanto no tenía *ninguna vigencia práctica* ya que la actividad gremial había sido suspendida después del golpe de estado. Por lo tanto, según la empresa, el secretario general *«ya no era un dirigente gremial, era solo un curador de los bienes del gremio, que no tenía estabilidad...»* Tribunal del Trabajo de Tandil, «Indemnización por violación de estabilidad gremial, Luis Páez contra Loma Negra», 1982. Foja 89.

En segundo lugar, el consentimiento de los trabajadores a los cambios en las relaciones contractuales fue asegurada mediante la distribución de beneficios—«dones», en particular de viviendas pero también de incrementos salariales por vía indirecta, como la recategorización y las horas extras.<sup>61</sup> Este sistema paternalista, que canjeaba beneficios por obediencia y productividad, había sido ensayado por Alfredo Fortabat en su primera fábrica de cemento, creada en los alrededores de la ciudad de Olavarría en 1927, y aplicado en su filial de Barker a partir de los primeros años sesenta. La figura del patrón era clave en dichas relaciones porque, debido a sus demostraciones de solvencia en la distribución de bienes y la solución de conflictos, oficiaba como garantía de que la lealtad y el respeto de las «reglas del juego» serían recompensadas. No obstante ello, el sistema tenía ya un alto nivel de institucionalización para mediados de la década de 1970; la muerte de Fortabat, en febrero de 1976, provocó incertidumbre entre los administradores locales, pero el intercambio y la armonía en las relaciones laborales no colapsaron. Por el contrario, resultaron reforzadas cuando la marginación del sindicato permitió concentrar la distribución de beneficios en la administración local y la garantía de la reciprocidad del intercambio fue «reencarnada» en la figura de la viuda del patrón, Amalia Lacroze de Fortabat.<sup>62</sup>

Sin embargo, el consentimiento otorgado por la mayoría de los trabajadores a los cambios en las relaciones laborales no implicaba pasividad lisa y llana, sino que adoptó en algunos momentos críticos de la producción el modo de una *negociación* -como lo ha señalado Neiburg para Loma Negra Olavarría- en la cual aquéllos ratificaron la relación «afectiva» con la empresa al mismo tiempo que actuaban en el sentido de maximizar los beneficios que ésta les concedía.<sup>63</sup> En una coyuntura de aumento de la demanda de cemento, como la de 1977-1979, el plantel obrero aceptó la orden de extender la jornada laboral en un turno, vieja

---

<sup>61</sup> La lista de beneficios es diversa: viviendas, ayuda económica para comprar las viviendas que ya habitaban las familias obreras, préstamos de dinero para fines variados, horas extras (a solicitud de los trabajadores), estabilidad en el empleo, ascenso en el escalafón laboral y otros. Los beneficios tienen naturaleza de «dones», es decir que crean en el receptor la obligación de devolver algo a cambio, dando a la relación el carácter de un intercambio basado en la reciprocidad.

<sup>62</sup> La seccional AOMA Barker reclamó la función de recibir las solicitudes de adjudicación de esas viviendas, sistematizarlas y colaborar en la asignación de las mismas, en los primeros años de la década de 1960. Más allá de las complicaciones inherentes al trámite, el sindicato reforzó su presencia en la esfera de la reproducción de la fuerza de trabajo, evitando por unos años el dominio absoluto de la empresa en esa esfera de la constitución de las relaciones sociales, que hubiera dado a los vínculos entre el plantel de empleados y de administradores un carácter sumamente personalizado, consolidando un tipo de relaciones paternalistas.

<sup>63</sup> Neiburg, ob. cit., pp. 172 (tomo 2).

exigencia empresaria prohibida por el convenio colectivo de trabajo y obstaculizada por el sindicato, y al mismo tiempo reclamó (por fuera del canal sindical) que fuera renovada la oferta de horas extras.<sup>64</sup> La empresa podía imponer su directiva teniendo en cuenta la debilidad sindical y la simpatía del gobierno de facto a los esfuerzos por aumentar la productividad, pero probablemente hubiera habido resistencia y despidos, algo poco conveniente debido a su necesidad de conservar un plantel experimentado y evitar el retraso y el costo de formar a nuevos operarios. Por lo tanto le resultó más conveniente otorgar la solicitud de los trabajadores.

## 5. Conclusiones

La restauración del orden social y productivo, que impulsó el gobierno militar en 1976, fue llevada a la práctica en las esferas pública y privada de la sociedad, en las calles, los domicilios y las fábricas, alcanzando grados inéditos de violencia y terror. En Metalúrgica Tandil y Loma Negra Barker, la recuperación del control patronal sobre el lugar de trabajo se caracterizó por un nivel de coerción estatal menor al de los núcleos industriales del Gran Buenos Aires, el Litoral, Rosario y Córdoba. Sus directivos neutralizaron rápidamente a los activistas sindicales más notorios y a posteriori desmantelaron la organización sindical, utilizando el recurso de los retiros voluntarios. Este fue un proceso de «limpieza» que, más allá de una sutil presión psicológica, no se apartó de la letra de la legislación laboral vigente, de los convenios ni de las prácticas habituales. Las acciones de las fuerzas de seguridad, en cambio, fueron más explícitas y brutales. Más allá de sus diferencias, sirvieron para inmovilizar a los trabajadores de las grandes fábricas ante la destrucción de sus organismos sindicales.

Si bien la coerción estatal fue moderada, en comparación con otros episodios como el de la represión al paro de septiembre de 1976 en Ford Motors General Pacheco, no debemos menospreciar su efecto de parálisis, desconcierto y ansiedad. El terror tuvo una consecuencia residual más persistente en las comunidades reducidas, donde la fábrica había tenido un papel dominante en la constitu-

---

<sup>64</sup> El incremento de la demanda de cemento se atribuye a un fuerte aumento de la construcción registrado en el trienio 1977/1979, motivado por las inversiones públicas y por la protección que beneficiaba al sector de la construcción privada. Sourrouille, Juan V., Kosacoff, Bernardo y Lucángeli, Jorge. *Transnacionalización y política económica en la Argentina*. Buenos Aires, CEAL, 1985, pp. 150-151.

ción de las relaciones sociales y del espacio urbano, como Villa Cacique y Barker, que en una ciudad mediana como Tandil, preexistente a la fábrica y donde ésta se «perdía» en el espacio urbano. La amenaza fue tan eficaz como el uso efectivo de la fuerza: los rumores sobre secuestros y asesinatos de activistas sindicales, el testimonio de quienes habían visto de cerca la represión en otras seccionales del gremio y las noticias en los medios de comunicación se difundían rápidamente en localidades donde casi todas las familias estaban relacionadas con la fábrica y el sindicato. La «cultura del miedo» que generó ha dejado huellas en las conductas: es una de las razones por la que no existieron acciones colectivas en Loma Negra durante todo el «Proceso de Reorganización Nacional»; la otra es el disciplinamiento paternalista que aplicó dicha empresa.<sup>65</sup>

Una vez recuperado el control sobre las fábricas, las patronales aplicaron procedimientos disciplinarios que buscaba obtener de los trabajadores una mayor utilidad y una completa obediencia. En Metalúrgica Tandil esto significó un esfuerzo particular por fortalecer los instrumentos puramente coercitivos *dentro* de la fábrica; en Loma Negra Barker el refuerzo disciplinario se centró en *la vida* del obrero y su *familia*. Esta iniciativa, que aprovechaba una coyuntura histórica de restauración del orden social, no se apartó del modelo de constitución de las relaciones sociales en muchos de los establecimientos de la industria del cemento, que hemos definido como «paternalista». Aunque la figura del patrón era fundamental para el funcionamiento de esas relaciones, como garante ante los obreros y sus familias de la obtención de «beneficios»-«dones», la muerte de Alfredo Fortabat poco antes del golpe de estado no hizo colapsar el sistema, entre otras cosas porque ya estaba institucionalizado, por la mitificación del patrón y la «encarnación» de su figura en su viuda, y por la marginación del sindicato, que eliminó al intermediario en la distribución de «dones».

En la bibliografía existente sobre la última dictadura militar hay coincidencia respecto a los terribles efectos de la coacción gubernamental y la revancha de los empresarios sobre la organización sindical y los activistas políticos en las fábricas. Sin embargo, la resistencia colectiva de los obreros industriales apareció tempranamente en los lugares de trabajo y el caso de Metalúrgica Tandil se corresponde con este fenómeno general. También los conflictos ocurridos aquí tuvieron dimensiones cualitativas y cuantitativas condicionadas por el contexto represivo y

---

<sup>65</sup> Tomamos el término «cultura del miedo» de Juan Corradi, quien define así a la atmósfera de ansiedad provocada por la aplicación del terror estatal, en procura de obediencia y desorientación. Corradi, Juan (1996) «El método de destrucción. El terror en la Argentina», en Quiroga y Tcach, ob. cit., pp. 89.

la ausencia de una conducción orgánica. Su carácter era defensivo y molecular, expresaba el malestar causado por la reducción de los salarios reales, el disciplinamiento, la intensificación del trabajo y el desempleo. Aun a la defensiva y en retirada, los trabajadores actuaron en un terreno y contra prácticas disciplinarias conocidas, por lo que pudieron adaptar formas tradicionales de lucha sindical a un contexto represivo inédito. En todo caso, la acción colectiva tuvo fines explícitos, una conducción visible aunque inorgánica, y se oponía a la anulación de conquistas históricas más o menos recientes de la clase obrera, en particular las que habían evitado que el trabajo fabril exigiera «un esfuerzo físico sobrehumano». En este sentido, hay una línea de continuidad en la conciencia práctica de los trabajadores que salta por sobre el corte político-institucional que significó el golpe de estado.

No obstante, las acciones colectivas no fueron el único tipo de oposición, como sugerimos a partir del caso que estudiamos, sino que existieron también diversas formas de indisciplina individual. Se nos ocurre que limitar la resistencia obrera a los conflictos laborales es, en cierta medida, una reducción de las tensiones dentro de las relaciones laborales a los momentos excepcionales de la misma. Las «acciones tácticas» eran astutas, esquivas, repentinas y sin ideología, y permitían a los individuos escapar una y otra vez –aunque no indefinidamente- del aparato disciplinario. Por otra parte, las fuentes disponibles nos dan indicios –no cuantificables porque representan una serie muy incompleta- de que las acciones individuales estaban relacionadas con las colectivas, en tiempo, espacio y protagonistas. Acciones «tácticas» como las autolaceraciones, el abandono del puesto de trabajo y las ausencias injustificadas, que se produjeron en la sección Rebaba entre 1978 y 1980, parecen respuestas a la intensificación del trabajo que produjo la cancelación del régimen especial de 6 horas en esa sección; respuestas alternativas y extendidas en el tiempo pero asimismo complementarias a la protesta colectiva (por caso la de Noyería de 1978). En el mismo orden, a lo largo del año 1979 se registran varias acciones de indisciplina, como demora de la producción, abandono del puesto de trabajo y bromas a personal jerárquico, protagonizadas por operarios que habían tenido un papel destacado en el reclamo de aumento de salarios que paralizó la planta en enero de ese año.

Lo que parece unir a las acciones colectivas y a las individuales es que no consistían en la simple negativa a la imposición del tiempo productivo, sino que trataban de condicionar las formas de su aplicación, a través de «saber» sobre el proceso de trabajo y de prácticas acumulados en una larga historia de regula-

ción del tiempo de trabajo. Si bien la desobediencia fue silenciada en la mayoría de los casos, sus protagonistas no lo consideraron una derrota porque, según su «visión del mundo», era aceptable un incremento de la carga laboral en tanto hubiera una compensación económica; o sea que la oposición resultó satisfecha más con un nuevo acuerdo económico que con el retroceso patronal.

En este tópico de la cultura obrera dentro de la fábrica, el observador puede apreciar las diferentes formas de valorar la autoridad patronal de los trabajadores metalúrgicos y los del cemento. Mientras los primeros no aceptaban sin reservas ni se oponían sin reservas a esa autoridad<sup>66</sup> -a partir de una «visión del mundo» del trabajo en la que podía esperarse que los empresarios violaran sus expectativas sobre los cánones de conducta y justicia en las relaciones contractuales- los segundos consideraban la autoridad en los términos de una relación más *afectiva* que salarial (en la que el patrón era la cabeza de una «gran familia») y según un canon establecido por el intercambio: recibir «dones» del patrón obligaba a devolver obediencia, lealtad y trabajo.

Esa «visión del mundo» de los trabajadores del cemento, junto a la instalación de una perdurable «cultura del miedo» por las acciones de las fuerzas de seguridad, permite comprender por qué no hubo conflictos laborales en Loma Negra Barker, a pesar de que entre 1977 y 1979 hubo una coyuntura favorable a la movilización y el reclamo sindical.<sup>67</sup> La ausencia de resistencia colectiva, a diferencia del caso de Metalúrgica Tandil, puede interpretarse como una decisión propia de quienes querían participar del intercambio con la patronal, aceptando las «reglas del juego» a cambio de más «beneficios». Por último, el hecho de que el intercambio adoptara en algunas ocasiones el modo de una *negociación*, en la cual se ratificaba la relación «afectiva» entre los trabajadores y la empresa, al mismo tiempo que aquéllos trataban de maximizar los beneficios, nos hace pensar que el consentimiento ante el ajuste disciplinario no necesariamente implica obediencia «ciega» a las directivas empresarias.

---

<sup>66</sup> Parafraseamos la definición de Charles Sabel sobre la «visión del mundo» de los obreros industriales, cita 21 de este artículo.

<sup>67</sup> Esa fue una coyuntura propicia a las acciones colectivas porque la necesidad de responder a una creciente demanda de cemento hacía vulnerable a la empresa y, además, el sindicato no había sido intervenido por el Estado.

## **Resumen**

En este artículo intentaremos responder a una serie de preguntas sobre los conflictos laborales del período 1976 - 1983: ¿Cómo afectaron a la disciplina industrial?; ¿instalaron un clima de desobediencia, debilitando el poder de concepción y control de la patronal, necesarios para introducir cambios en la organización del trabajo y aumentar la productividad?; ¿pudo expresarse la indisciplina en las relaciones laborales «paternalistas»? Para ello analizaremos comparativamente las relaciones laborales, el disciplinamiento y las acciones de oposición, tanto colectivas como individuales, en dos establecimientos de las ramas metalúrgicas y del cemento de la ciudad de Tandil.

**Palabras clave:** conflicto, obediencia, consentimiento, indisciplina, cultura obrera.

## **Abstract**

This article attempts to answer some questions related to the labor struggles during the period 1976-1983. How did these struggles affect industrial discipline? Did they weaken management control and its power to impose changes in labor organization in order to increase productivity? Could workers' unruliness develop within a paternalist system of labor relationships? To answer these questions the article compares labor relations, forms of discipline and workers' oppositional actions, either collective or individual, in two different industrial complexes in the city of Tandil.

**Key words:** conflict, obedience, consent, indiscipline, working class culture.