

INDISCIPLINA OBRERA EN LA INDUSTRIA METALÚRGICA DURANTE EL "PROCESO DE REORGANIZACIÓN NACIONAL"

Daniel Dicósimo*

Resumen

El esfuerzo disciplinador del gobierno militar, surgido del golpe de estado de 1976, tuvo uno de sus ejes en el lugar de trabajo, con el propósito de eliminar las amenazas recientes y los obstáculos de más larga data al aumento de la productividad. Las prácticas disciplinarias tuvieron diverso grado de profundidad pero, en última instancia, buscaron cambiar la organización del trabajo y aumentar la productividad del mismo. Poco después del golpe de estado reaparecieron los reclamos, las protestas y las medidas de fuerza colectivas, así como las acciones individuales, en respuesta al deterioro de los salarios reales y del empleo, y a la intensificación del trabajo. Estas acciones constituyeron un desafío al disciplinamiento. ¿Cuál fue su carácter?, ¿cuáles sus formas, su organización?, ¿quiénes lo protagonizaron?

Palabras clave: disciplinamiento, conflicto, resistencia

Abstract

The disciplinary effort of the military government, emerged by the coup d'état have one of it hinges in the work, with the intention of destroying the recent menaces and the longest date hindrance at the increment of the productivity. The disciplinary methods had different profundity but, in last request, they have tried to change the organization of the work and increasing the productivity of it. A bit later of the coup d'état the complains, protests, collective measuring force and individual actions reappeared, in answer to the deterioration of real wages and the job, so to the intensification of the work. These actions make up a challenge to the industrial discipline. What was it character? How was its organization? Who were its protagonists?

Key words: discipline, conflict, opposition

* Instituto de Estudios Histórico Sociales - UNCPBA. Pinto 399, Tandil CP B7000GHG, Provincia de Buenos Aires. Correo-e: daniel.dicosimo@speedy.com.ar

Introducción

Los primeros momentos del régimen de excepción impuesto el 24 de marzo de 1976 se caracterizaron, como es sabido, por una represión inédita y cuidadosamente organizada contra delegados sindicales, militantes peronistas y de izquierda, periodistas e intelectuales considerados “sospechosos” por la Junta Militar. La clase trabajadora y el movimiento sindical fueron blancos prioritarios para las fuerzas de seguridad. Las detenciones, secuestros y desapariciones de dirigentes, delegados y activistas, la intervención de sindicatos y de la Confederación General del Trabajo (CGT), y la implementación de una legislación anti-obrera, buscaron fragmentar y controlar más estrechamente a estos actores sociales, quienes eran vistos por los militares como responsables del caos social y político anterior al golpe. Estas drásticas medidas iniciales tenían como propósito fundamental 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...*”¹

En la nueva visión política de los militares, que se había conformado a partir del fracaso de la Revolución Argentina y el regreso del peronismo al poder, junto a la necesidad de aplicar un nuevo programa económico que ordenara el Estado y desregulara la economía, el disciplinamiento social ocupaba un lugar central. Los primeros gobiernos peronistas habían dejado la pesada herencia de un sector popular organizado y activado políticamente, cuya expresión más difícil de integrar era una clase obrera “indisciplinada”, y que había frustrado repetidas veces los intentos de modernización.² Con su domesticación, las autoridades del “Proceso de Reorganización Nacional” se proponían “*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*”.³

Por lo tanto, el esfuerzo disciplinador del nuevo gobierno tuvo uno de sus ejes más importantes en el lugar de trabajo. Durante el breve período 1971-1975, el resurgimiento de la protesta colectiva y la politización de los trabajadores jóvenes, promovidos por el “cordobazo”, la crisis del sindicalismo peronista y las movilizaciones posteriores, pusieron en peligro los avances en materia de disciplina laboral e incremento de la productividad desde 1955.⁴ La primera respuesta por parte del Estado se produjo durante el gobierno

¹ Marcos Novaro y Vicente Palermo, *La dictadura militar 1976-1983. Del golpe de Estado a la restauración democrática*, Buenos Aires, Paidós, 2003, pp. 22.

² Guillermo O'Donnell, *Modernización y autoritarismo*, Buenos Aires, Paidós, 1972.

³ Novaro y Palermo, ob. cit., p.37.

⁴ Daniel James, “Racionalización y respuesta de la clase obrera: contexto y limitaciones de la actividad gremial en la Argentina”, *Desarrollo Económico*, n° 83, Buenos Aires, 1981, pp. 321-349.

peronista, en el mes de marzo de 1975; con la excusa de un supuesto boicot contra la industria pesada entre Rosario y San Nicolás, fueron detenidos activistas y dirigentes de la Seccional UOM Villa Constitución y de la zona norte de Rosario. Cuando los trabajadores de Acindar y de otras fábricas metalúrgicas respondieron con paros por tiempo indeterminado, la patronal exigió otra respuesta firme del gobierno para evitar la paralización de la acería y, como señala Silvia Simonassi, la “*solución al problema de la productividad se ligó indisolublemente a la necesidad de disciplinamiento social*”.⁵

En 1976, agitando el fantasma de una supuesta “guerrilla industrial”, 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.⁶ En muchos casos, los empresarios colaboraron activamente con los militares, no sólo por revancha contra quienes habían desafiado su autoridad sino también para recuperar el control total sobre sus fábricas. La “limpieza” de activistas sindicales facilitó la aplicación de una serie de medidas elementales de disciplinamiento, con el objetivo de disminuir radicalmente el ausentismo, el incumplimiento de horarios, el “vagabundeo” dentro de la planta, etc.⁷ Si bien esas medidas provocaron un aumento inmediato de la productividad, la recuperación del “poder de dirección” fue aprovechado para realizar cambios más profundos en la organización del trabajo, un disciplinamiento más medular, revirtiendo avances recientes de los trabajadores y removiendo obstáculos más antiguos y resistentes a la intensificación del trabajo, como la jornada laboral de ocho horas o las pausas para el descanso.

La aplicación estricta de prácticas y procedimientos disciplinarios prescritos por el modelo taylorista, todavía vigente en buena parte de la industria, provocó malestar y tensión entre los trabajadores. En este clima, el anuncio y la instrumentación de un disciplinamiento profundo será el causante de reclamos, en forma de petitorios, y medidas de fuerza, que expresaban la resistencia de los trabajadores al ataque contra lo que consideraban sus “conquistas históricas”. En una de las escasas estadísticas disponibles sobre los conflictos del periodo, la que realizara Ricardo Falcón, los conflictos colectivos motivados por “condiciones de trabajo” - que contiene a las iniciativas de disciplinamiento medular - representan el 12, 6 %, un segundo lugar después de la dominante motivación

⁵ Silvia Simonassi, “Productividad y disciplina en las fábricas metalúrgicas del Gran Rosario: Una mirada desde el periódico de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario, 1974-1981”, *Papeles de trabajo*, 1996, 3, p. 15.

⁶ Novaro y Palermo, ob. cit., pp. 114-115; Mirta Zaida Lobato y Juan Suriano, *La protesta social en la Argentina*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, 2003, pp. 123.

⁷ Entendemos a la disciplina industrial como un “*mecanismo de poder*”, en términos de Michel Foucault, que busca aumentar la utilidad y la obediencia, y más específicamente, como ha señalado Harry Braverman, como un conjunto de técnicas destinadas a la “*habituación*” del trabajador al orden productivo. En ese sentido 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. Michel Foucault, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*, México, Siglo XXI, 1989, p. 142; Harry Braverman, *Trabajo y capital monopolista*, México, Editorial Nuestro Tiempo, 1974, p. 168 y ss.; José Sierra Alvarez, *El obrero soñado. Ensayo sobre el paternalismo industrial (Asturias, 1860-1917)*, Madrid, Siglo XXI, 1990, pp.11-15.

salarial (61%).⁸ No obstante, esa cifra podría aumentar si consideramos como resistencia al disciplinamiento lo que Falcón denomina 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%).

Los conflictos colectivos tuvieron un alcance limitado y fragmentario, realizándose en establecimientos aislados o conjuntos locales y regionales, por lo menos hasta el paro general de 1979. Esto puede atribuirse a que la oposición social fue "criminalizada" y al traslado de la discusión salarial a los establecimientos, provocada por la anulación de las paritarias.⁹ No obstante ello, los conflictos fueron estimulados por la 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 1978.¹⁰

La definición acerca de su carácter es un aspecto problemático, en la historiografía especializada hay posiciones encontradas.¹¹ Falcón, en el texto ya mencionado, afirma que se trató de un fenómeno predominantemente molecular, ya que sólo por azar configuró una "virtual huelga general no declarada", y defensivo de las "conquistas históricas" del movimiento obrero.¹² Pablo Pozzi, por el contrario, interpreta que los conflictos tuvieron "un profundo significado político" debido a que, más allá de su carácter defensivo en lo puramente económico, constituyeron un proceso de acumulación de fuerza y de incubación de un proyecto de sociedad concreto, determinando el fracaso del proyecto autoritario de resolver la crisis orgánica del capitalismo argentino.¹³ ¿Los conflictos fueron parte de una resistencia de índole económica a la ofensiva estatal y patronal contra las "conquistas históricas" de los trabajadores y el movimiento sindical? ¿O constituyeron una oposición que, más allá de su carácter reivindicativo, fue profundamente política al cuestionar el proyecto militar e incubar un proyecto de sociedad alternativo?

La hipótesis acerca de la oposición política no ha sido probada de modo contundente por sus autores, y las evidencias disponibles parecen demostrar que, en realidad, las luchas obreras con algún grado de politización constituyeron excepciones a la regla.¹⁴ Esto podría atribuirse no sólo a la debilidad de los organismos sindicales de planta, producto de la represión estatal y la "limpieza" patronal, sino también a la casi total desaparición de los activistas y las organizaciones políticas que habían sido responsables de la politización de los trabajadores jóvenes durante los años previos al golpe de estado,

⁸ Ricardo Falcón, "La resistencia obrera a la dictadura militar (una reescritura de un texto contemporáneo a los acontecimientos)", en Hugo Quiroga y César Tcach (comp.), *A veinte años del golpe. Con memoria democrática*, Buenos Aires, Homo Sapiens Ediciones, 1996, p. 126.

⁹ Héctor Palomino, "Los cambios en el mundo del trabajo y los dilemas sindicales", en Juan Suriano (dir.) *Dictadura y democracia (1976-2001)*, Colección Nueva Historia Argentina, Buenos Aires, Sudamericana, 2005, p. 383; Falcón, ob. cit., p. 126.

¹⁰ Palomino, ob. cit., p. 384.

¹¹ Daniel Dicósimo, "Dirigentes sindicales, racionalización y conflictos durante la última dictadura militar", *Entre pasados. Revista de Historia*, n° 29, Buenos Aires, 2006, p. 87; ver también Silvia Simonassi, "De obreros e historiadores. Notas acerca de la historiografía sobre la clase obrera argentina de las décadas de 1960 y 1970", *Cuadernos del Ciesal*, n° 5, Rosario, Universidad Nacional de Rosario, 1998.

¹² Falcón, ob. cit., p. 96 y ss.

¹³ Pablo Pozzi, *Oposición obrera a la dictadura*, Buenos Aires, Contrapunto, 1989, p. 33.

¹⁴ M. C. Cangiano, "Pensando a los trabajadores: la historiografía obrera contemporánea argentina entre el dogmatismo y la innovación", *Boletín del Instituto de Historia Argentina y Americana "Dr. Emilio Ravignani"*, 1993, n° 8, p. 130.

que en el mejor de los casos sobrevivieron en forma larvada. En consecuencia, para los trabajadores la única forma de expresar su desobediencia al nuevo (o renovado) orden industrial era la resistencia económica, que podía adoptar diferentes formas y tener protagonistas colectivos e individuales.¹⁵

En resumen, los conflictos laborales colectivos durante el “Proceso de Reorganización Nacional” fueron acciones reivindicativas, que procuraban defender los intereses económicos de los trabajadores moviéndose sobre el delgado filo entre la legalidad y la ilegalidad del régimen político de excepción. A partir de esa definición, nos interesa preguntarnos ¿cómo afectaron esos conflictos a la disciplina industrial? Desde la perspectiva de la OCT, los petitorios y las medidas de fuerza constituían expresiones de *indisciplina* en la medida que rompían la “paz social” dentro de la fábrica, entonces esos conflictos ¿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?

Las acciones colectivas de oposición al disciplinamiento, que combinaron formas tradicionales con adaptaciones a la coerción estatal y la “cultura del miedo”, ha atraído toda la atención de los estudios sobre el período.¹⁶ ¿Existió otro tipo de acciones de resistencia, esquivas al ojo del historiador y a la estadística porque no quedaron registradas en las fuentes clásicas, como la prensa o las actas sindicales? ¿Podemos considerar la existencia de una indisciplina individual, simultánea o alternativa a la colectiva? ¿Cuál era su lógica interna? ¿Cómo afectó al sistema de autoridad y vigilancia dentro de la fábrica? La disciplina industrial puede ser considerada como un conjunto de prácticas que permiten distribuir a los individuos en un “*espacio analítico*”, es decir localizarlos en parcelas funcionales, buscando la “*división individualizante de la fuerza laboral*”.¹⁷ El taylorismo completó 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.¹⁸

Si los individuos han perdido la iniciativa política dentro del proceso de trabajo, que le daba su conocimiento del oficio (sus secretos y “golpes de mano”), están a merced

¹⁵ Una referencia histórica y conceptual, que permite comprender la opción por las acciones gremiales con objetivos económicos cuando un contexto fuertemente coercitivo hacía imposible las expresiones políticas dentro de los lugares de trabajo, es la de las luchas de los obreros alemanes e italianos durante el dominio fascista. Ver Tim Mason, “The workers opposition in Nazi Germany”, *History Workshop Journal*, 1981; y Alberto De Bernardi, “Opposizione operaia e azione antifascista nel Milanese al principio degli anni Trenta”, en Leonardo Rapone. *Antifascismo e società italiana (1926-1940)*, Milán, Edición Unicopli, 1999, p. 186.

¹⁶ La “cultura del miedo” es definida por Juan Corradi como una consecuencia residual, persistente en el tiempo, de la aplicación del terror de origen estatal. Su propósito es obtener la obediencia total a quienes detentan el poder, controlarlos así como cambiarlos y desorientarlos. Juan Corradi, “El método de destrucción. El terror en la Argentina”, en Hugo Quiroga y César Tcach, ob. cit., p. 89.

¹⁷ Foucault, ob. cit., p. 149.

¹⁸ Neffa, *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, 1982, p. 90.

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. Entonces, ¿qué forma 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 son su contrapartida.¹⁹ Estas “*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 indisociable 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*”.²⁰

En el siguiente artículo trataremos de responder a estas preguntas, partiendo del estudio de las relaciones laborales en Metalúrgica Tandil, una empresa de la rama metalmeccánica situada en la ciudad de Tandil, al sudeste de la provincia de Buenos Aires. En el período 1976 – 80 era una “fundidora cautiva” de Renault Argentina, que elaboraba autopartes en hierro gris y aluminio, liderando el sector a nivel nacional. Alcanzó un máximo de 1.700 trabajadores en 1980.

La recuperación de la autoridad patronal y el ajuste disciplinario.

La actividad laboral en las fábricas y talleres metalúrgicos de la ciudad de Tandil recuperó un ritmo “normal”, después de una semana de paros y movilizaciones, a tempranas horas del 24 de marzo de 1976.²¹ La noticia del golpe de estado bastaría, ya que no había tropas en cercanías de las plantas, para que en Metalúrgica Tandil el ausentismo descendiera del 12% al 5% entre el 24 y el 25 de marzo. Este cambio en la actitud de los trabajadores puede atribuirse al miedo y a la indiferencia por la suerte de un gobierno “*que, contra las previsiones militares, no consideraban ya como 'propio' o, al menos, que no valía la pena defender ante los riesgos evidentes de represión que se sentían con fuerza ya muchos meses antes del golpe*”.²² Para los operarios más antiguos, menos politizados e integrados al sistema disciplinario de la empresa, los militares representaban una garantía de que el

¹⁹ 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*”. Michel de Certeau, *La invención de lo cotidiano. I. Artes de hacer*, México, Universidad Iberoamericana-Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente-Centro Francés de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1996, pp. XLIV-XLV.

²⁰ Certeau asimila la “*táctica*” con “*un arte del débil*”. Certeau, ob.cit., p. 43.

²¹ Entre el 19 y el 23 de marzo hubo un paro en Metalúrgica Tandil, debido a la liquidación incompleta de los salarios de enero, una movilización callejera del personal de obreros y empleados administrativos de las empresas locales más grandes, que ocuparon la Seccional local de la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) y forzaron la renuncia de su secretario general; y un paro sorpresivo y por tiempo indeterminado por la detención de seis delegados sindicales de esa empresa por la policía.

²² Palomino, ob.cit., p. 382.

desorden reinante en la planta entre 1974 y 1976, causado por una combinación de activismo juvenil, espontaneidad en los reclamos, ausentismo, suspensiones y retrasos en los pagos, sería finalmente superado.²³

Por otra parte, el Directorio de la empresa tomó rápidamente la iniciativa para restablecer su autoridad dentro de la planta. 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”.²⁴ En el mismo sentido trató de neutralizar a los delegados más activos. Héctor Turri, delegado de Herramental y notorio opositor a la dirección local del sindicato entre 1974 y 1976, que un día antes había obtenido permiso de los gerentes de Metalúrgica Tandil y de otras dos grandes fábricas, para sacar a todo el personal a la calle y destituir al secretario general de la UOM Tandil, fue advertido por un guardia de seguridad de la planta que “los delegados y la Comisión Interna (CI) estaban defenestrados” (sic) y no obtuvo autorización para moverse de su puesto de trabajo, como era costumbre.²⁵

Si bien los delegados no fueron prohibidos, porque el Ministerio de Trabajo los reconocía formalmente y se reservaba la atribución de removerlos, el Directorio de la empresa dio a entender su determinación de no considerarlos más como representantes gremiales, con el gesto elocuente de cerrar la oficina que había cedido a la CI dentro de la planta. Y, consecuente con ello, emprendió la “limpieza” de aquéllos identificados más claramente con la oposición sindical en la UOM y que habían sostenido las reivindicaciones más radicales, en particular sobre cambios en las condiciones de trabajo. Algunos de ellos fueron víctimas, días previos al golpe, de la presión de la policía o de civiles armados: por caso, un delegado de Moldeo B de Metalúrgica Tandil fue amenazado de muerte por su activismo, y, como ya señalamos, seis delegados de la misma empresa, uno de ellos miembro de la CI, fueron detenidos por fuerzas de seguridad y retenidos por “averiguación de antecedentes”.²⁶

El efecto paralizante de estas iniciativas sobre las acciones colectivas fue reforzado, entre marzo y diciembre de 1976, por una serie de noticias y rumores alarmantes que sacudieron el ambiente laboral de la ciudad. Conocidos y prestigiosos activistas sindicales de diversos sectores económicos de la ciudad fueron detenidos por la policía, intimidados de diferentes formas, retenidos ilegalmente en centros clandestinos y torturados; algunos de ellos pasaron largos años en la cárcel, otros eludieron milagrosamente la muerte.²⁷ Esta aplicación de la coerción estatal y del terror, si bien no

²³ Así lo expresan varios testigos de la situación en la mañana del 24 de marzo de 1976.

²⁴ *Diario Nueva Era*, 8/4/76.

²⁵ Testimonio recogido por el autor en 1989.

²⁶ Testimonio de Gabriel Huarte, empleado y delegado por Suministro. Tandil 1989; *Diario Nueva Era*, 24/3/76.

²⁷ Entre los casos que pudimos reconstruir están los de Raúl Jelusich, delegado en una fábrica de ladrillos; Eduardo Frechero, dirigente de los trabajadores mercantiles; Calecich, secretario general de AOMA Tandil; Lecuona, delegado en Roniceví, la segunda fundidora en importancia de la ciudad, y otros. Quizá el caso más impactante fue el secuestro y desaparición de Daniel Medina, un empleado jerárquico de Metalúrgica Tandil que años antes había ejercido la abogacía en La Plata, defendiendo presos políticos y gremiales.

alcanzará aquí el nivel de otros espacios laborales y sindicales,²⁸ generó una atmósfera de ansiedad, desconcierto y parálisis entre los activistas y el colectivo obrero.²⁹

Sin embargo, el Directorio de Metalúrgica Tandil se deshizo de los delegados y activistas más combativos utilizando formas sutiles de presión e induciendo renunciadas a cambio de una compensación económica, que quedaron registradas con el eufemismo de "retiros voluntarios".³⁰ Esta práctica ilustra el regreso a una situación de precariedad laboral, propia del período anterior a la sanción de la ley 20.744 de Contrato de Trabajo (una de las innovaciones más importantes de esta norma, sancionada en 1974, era la estabilidad laboral) La mayoría de los desplazamientos que le interesaban al Directorio, se completaron en un lapso que medió entre los meses de marzo y diciembre de 1976.³¹ Los afectados descubrieron que habían sido incluidos en una "lista negra", cuando buscaban empleo en cualquier establecimiento de la industria metalúrgica recibían una invariable negativa o permanecían poco tiempo en su puesto, siendo cesanteados con cualquier excusa.

Estas iniciativas, que incluyeron la neutralización y la "limpieza" de los activistas sindicales más influyentes, y la sanción drástica de los sabotajes, tenían como propósito inmediato restablecer la autoridad y el control patronal sobre la producción, y ajustar la disciplina del trabajo. Se apuntó a disminuir aún más el ausentismo, mediante criterios más estrictos en el otorgamiento de licencias por enfermedad, un control riguroso de los horarios (los operarios debían abandonar rápidamente el comedor al finalizar el descanso de cada turno o resignarse a que el capataz no entregara las fichas individuales hasta que sonara el silbato de fin de turno, a diferencia de otras épocas cuando las tenían en el bolsillo o en la mano unos minutos antes para salir más rápido), y la persecución del "vagabundeo" por las secciones de los trabajadores que habían terminado su base de producción.

En el mismo sentido, la empresa encontró un valioso instrumento para disciplinar en la modificación de la ley 20.744 de Contrato de Trabajo (desde entonces ley 21.297), que introdujo a las "razones disciplinarias" como uno de los motivos de las suspensiones por "justa causa". Entre las causas fundadas de suspensión estarían desde entonces el ausentismo, la impuntualidad injustificada, la falta de contracción al trabajo, la desobediencia a los superiores y otras.³² Un indicio aproximado de cuánto y cómo utilizó Metalúrgica Tandil ese elemento de la "infra-penalidad", transformado ahora en una norma universal, lo proporciona la información contenida en los expedientes del Tribunal del Trabajo de Tandil, donde la caída de haberes debido a suspensiones y despidos por razones disciplinarias es una causal significativa de demanda contra la empresa.³³ Entre

²⁸ El caso paradigmático es el de la planta General Pacheco de Ford Motors Argentina. Ver Alvaro Abós, *Las organizaciones sindicales y el poder militar (1976-1983)*, Buenos Aires, CEAL, 1984, p. 11 y ss.

²⁹ Corradi, ob. cit., p. 89.

³⁰ Testimonios de Oscar Isaguirre y de Héctor Turri, delegados por Usinado y Herramental. Tandil, 1988.

³¹ 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.

³² Simonassi, ob. cit., p. 18.

³³ Foucault señala que en el taller reina una "micropenalidad", es decir los mecanismos por los cuales las disciplinas "reticulan un espacio que las leyes dejan vacío; califican y reprimen un conjunto de conductas que su relativa indiferencia hacía sustraerse a los grandes sistemas de castigo". Foucault, ob. cit., p. 183.

1975 y 1983 hubo 82 demandas judiciales contra la firma en dicho tribunal, 35 de las cuales corresponden a suspensiones por causas disciplinarias, a lo que podría sumarse que entre los 26 reclamos por indemnizaciones por despido hay muchos que tuvieron origen en cuestiones del mismo tipo. También esa fuente nos permite conocer esas sanciones disciplinarias desde la empresa, a través del alegato de los abogados defensores de la firma, para caracterizarlas nos valemos de tres ítems: las causales específicas de las suspensiones y despidos, los fundamentos que justificaron su aplicación y la relación entre la sanción y los antecedentes disciplinarios.

Entre las causales de suspensiones y despidos encontramos 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. Si bien todas ellas eran consideradas “injurias” por la empresa, es decir una fuente de perjuicios económicos en su contra, en los fundamentos presentados por sus abogados las “amenazas, insultos, agravios y desconocimiento de autoridad” contra capataces, supervisores y jefes de secciones ocupan el rango de “injurias de máxima magnitud”. La agresión verbal contra un superior, argumentaban, “desequilibra la normal funcionalidad de la relación laboral, pues se subvierten normas no sólo jurídicas sino éticas y morales, evidenciando una indisciplina que corrompe la base mínima de confianza y respeto a niveles insoportables” (el subrayado es nuestro).³⁴ En otro caso se señala que “la falta fue de tal gravedad que la sanción disciplinaria que le correspondía por el abandono abrupto de las tareas encomendadas quedó en un segundo plano y sin efectivización, pues la reacción del obrero es una injuria de máxima magnitud y que imposibilita recomponer la relación”.³⁵

La taxativa atribución de “injurias de máxima magnitud” a ese tipo de agresiones revela la importancia primaria que el Directorio otorgaba a la vigilancia, una función especializada y económicamente decisiva porque, según Foucault, “es a la vez una pieza interna en el aparato de producción y un engranaje especificado del poder disciplinario”. Al mismo tiempo, la confianza y el respeto entre los operarios y el personal jerárquico eran valorados como condiciones necesarias para formar, corregir y ayudar a los subordinados. Esta representación de las relaciones laborales en Metalúrgica Tandil nos sugiere una proyección de la doctrina organizacional de “las relaciones humanas”, más que un reflejo de la realidad; por contraste, existen testimonios acerca de la falta de escrúpulos de los capataces, quienes eran obreros ascendidos y debían cuidar su puesto. En esa misma línea de pensamiento, el Directorio trató de aliviar las tensiones entre el personal y neutralizar la resistencia a los cambios profundos en la organización del trabajo, abriendo en 1978 una “oficina de comunicación y capacitación”, dirigida por un sociólogo, que implementaría cursos técnicos (capacitación de supervisores y capataces) y trataría de abrir nuevos canales de comunicación y expresión.³⁶

³⁴ Tribunal del Trabajo de Tandil, “Indemnización por despido. Fredes Julio César contra Metalúrgica Tandil”, 1980, expediente 1108, legajo 83.

³⁵ Tribunal del Trabajo de Tandil, “Indemnización por despido. Orellano, H. contra Metalúrgica Tandil”, 1987.

³⁶ Testimonio de Raúl Echegaray, empleado de la sección Personal y redactor de la publicación quincenal MT, una de las iniciativas de esa nueva oficina.

destinadas a discutir el tema de la seguridad. Francisco Román, el presidente de AIMR, no dudó en referirse frente a las autoridades, al peligro de la “*guerrilla fabril*”.⁵⁷

Hacia mediados de 1975 el nuevo ministro de economía, Celestino Rodrigo, puso en práctica una serie de medidas conocidas como el “*Rodrigazo*”, consistentes en una devaluación monetaria del 100%, un aumento de los combustibles y los servicios públicos de hasta un 200% y una propuesta de aumentos de salarios no mayor al 40%. Esta política de *shock* rompía abiertamente con la sostenida hasta el momento, exhibía el fortalecimiento del ala derecha del Partido Justicialista y obligaba a los dirigentes sindicales a posicionarse contra el Gobierno. El clima se tensó por estos días de junio de 1975, llegando a un punto culminante sobre fin de este mes y principios del siguiente. El 24 de junio la UOM convocó a una concentración para agradecer a la presidente y presionar la firma del convenio colectivo. Al día siguiente se conoció la noticia de la no homologación y se produjo el abandono de fábricas de trabajadores de Córdoba, Rosario, Buenos Aires y otras ciudades. Así se realizó un segundo acto, el día 27, “*tumultuoso y agresivo*” -como lo califica Torre-, donde se reclamó insistentemente la renuncia de Rodrigo y López Rega y se aplaudió a la presidente. Finalmente, el creciente clima de agitación obrera obligó a la CGT a convocar un paro que precipitó el final: los convenios fueron homologados y los ministros se vieron obligados a renunciar.

La crisis política se incrementó a partir de entonces. Hacia principios de 1976 la Asamblea Permanente de Entidades Gremiales Empresarias (APEGE) convocó a un *lock-out*, obligando a la CGE a declarar un estado de movilización que no hacía sino demostrar la presión que recibía de sus propias bases.⁵⁸ Las medidas adoptadas por el Ministro de Economía Mondelli, resumidas en el Estado de Emergencia Económica, por el cual se proponía una tregua social por 180 días, sin aumentos de salarios ni de precios, no produjeron cambios importantes. La medida implicaba suspensión de la actividad de las comisiones paritarias y eliminación de las cláusulas de los convenios que provocaran disminución de la productividad, devaluación, etc. Se prometió la promoción de la plena ocupación de la capacidad ociosa y que los aumentos de productividad serían destinados a la inversión. Se solicitó a la CGT la colaboración en otorgar la información para conocer las variaciones en la producción.⁵⁹ Nuevamente, estas decisiones potenciaron el rechazo y la agudización del conflicto social. Crecieron las medidas de fuerza obreras, renunció el titular de la CGE y el de la AIM Rosario “*por disidencias internas*”. El 11 de marzo se reabrió la discusión salarial y de paritarias, y se planificó la creación de una Comisión Especial de las Remuneraciones, la Productividad y la Participación, la cual no prosperará aunque revela la insistencia gubernamental y empresarial en estos problemas. Ya el final se visualizaba con claridad: el 24 de marzo de 1976 se produjo el golpe de estado.

⁵⁷ Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario, *Actas de Reuniones del Consejo Directivo*, T. 8, N°614, 8/9/75, fo. 202 a 209; N°619, 3/11/75, fo.226 a 234.

⁵⁸ Este tema y su expresión en la ciudad de Rosario ha sido trabajado en el capítulo IV de Simonassi, *Historias de metal...*, op.cit.

⁵⁹ *La Capital*, Rosario, 6/3/76.

1. El "arte del más débil".

La alarma por sabotaje a la producción, que sonó el 8 de abril de 1976 cuando el desperfecto en una máquina justificó la intervención policial y la detención de 15 operarios por supuesto "*boicot laboral*", no vuelve a aparecer en las fuentes disponibles. En su reemplazo surgirá otro tipo de amenaza, que desveló al Directorio a fines del año 1976: una posible agresión contra el general Videla, Presidente de la Nación designado por la Junta de Comandantes en Jefe, que recorrería la planta en visita protocolar a mediados del mes de diciembre de 1976. Su presencia, a pesar del enorme aparato de seguridad desplegado, estuvo rodeada por un clima de tensión porque en los días previos había circulado el rumor que podía recibir una lluvia de cascotes de "noyos".⁴⁰ Lo notorio de esta anécdota es que 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 algo que a priori parecía imposible: un "*ambiente de anti-disciplina*", la contrapartida de las estructuras disciplinarias que aquél se proponía reforzar desde el Estado.⁴¹

Es posible identificar comportamientos antidisciplinarios individuales en situaciones menos extraordinarias que esa visita, a lo largo de todo el período 1976 – 1983, ya que han quedado registrados en diversas fuentes como los expedientes judiciales y los testimonios de operarios de Metalúrgica Tandil. Les cabe la definición de "*acciones tácticas*" propuesta por Michel de Certeau, por su cualidad astuta, esquiva, repentina y sin ideología que permitirá, aún viniendo del interior de las "*redes de la vigilancia*" y del sujeto más débil del mundo del trabajo, es decir los individuos, escapar una y otra vez del aparato disciplinario que los perseguía. Los hemos agrupado en los siguientes tipos: bromas hacia el personal jerárquico, autoregulación del esfuerzo de trabajo, 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, expresaran su enojo o su alegría en forma explosiva y ruidosa -con gritos y corridas- o, incluso, jugaran a tirarse terrones de arena o restos de "noyos". A veces 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, que había olvidado en el vestuario. A ojos vista estas conductas perseguían el propósito 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

⁴⁰ Los noyos son moldes de fundición, elaborados con arena y resinas y endurecidos a altas temperaturas.

⁴¹ Certeau, ob. cit., p. XLIV.

"obscenos", que buscaban alterar la disciplina productiva agravando al personal jerárquico y, en consecuencia, debían ser sancionados.⁴²

Una diversidad de acciones pueden interpretarse, por su parte, como intentos de regular el ritmo de trabajo, a contrapelo de las directivas patronales más recientes en el sentido de intensificarlo. Eran conductas individuales que aprovechaban las oportunidades para autoregular el esfuerzo físico y mental, aún en los puestos de trabajo ordenados sobre líneas o carruseles. Los operarios acordaban e introducían un sistema de relevos organizado al margen del jefe de sección y los capataces, abriendo pausas informales para el descanso. En la sección Moldeo, 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; el sobre esfuerzo era compensado cuando la pareja rotaba a un puesto más aliviado.⁴³ 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.

Entre los años 1979 y 1980, el ausentismo justificado por el Servicio Médico de la empresa aumentó llamativamente, afectando en particular a operarios de la sección Rebaba. Estos denunciaban accidentes producidos por el uso de martillos y amoladoras, que provocaban chispas lacerantes en los ojos y golpes en manos, brazos y pies. Al parecer muchos de esos casos eran resultado de la autolaceración, producida por el abandono premeditado de los anteojos protectores, y los golpes autoinfligidos. Estas prácticas, que muchas veces eludieron el control médico, eran tácticas destinadas a aliviar la intensificación del trabajo que afectó a esa sección, consecuencia de la eliminación parcial del régimen de jornada reducida por insalubridad y de la prolongación de la jornada a nueve horas.⁴⁴

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*".⁴⁵ Sus autores pertenecían a la 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 la caída de la

⁴² Ver los 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.

⁴³ Testimonio de Juan Novoa, operario de la sección Moldeo.

⁴⁴ Testimonio de Graciela Rodríguez, asistente social empleada por el Servicio Médico de la empresa, citado por Marta Bruggi y Gustavo Medina, Tesis de Licenciatura, Carrera de Historia, Tandil, UNCPBA 1984. Y expedientes judiciales varios, como "Indemnización por despido. Carrasco, José contra Metalúrgica Tandil". Expediente 979, legajo 80, 1980.

⁴⁵ 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; desde otro punto de vista fue percibido como una concesión patronal, que aseguraba la continuidad de la producción, reafirmando en aquéllos la conciencia del valor del tiempo productivo. Braverman, ob. cit., p. 180; E. P. Thompson, "Tiempo, disciplina de trabajo y capitalismo industrial", en E. P. Thompson, *Tradición, revuelta y conciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*, Barcelona, Editorial Crítica, 1985, p. 280.

producción y la transferencia de esas tareas a empresas subsidiarias terminaron con sus privilegios. Esta práctica parece una reacción a condiciones de trabajo desventajosas, un acto de cinismo que expresaba "*la hostilidad de los obreros hacia formas degeneradas de trabajo a las que son constreñidos*", que había estado latente bajo una condición privilegiada y que emergía como resultado de su pérdida.⁴⁶

2. La resistencia colectiva.

Al mismo tiempo que las "*acciones tácticas*", se manifestaron 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 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. No obstante ello, tienen en común haber cuestionado la eficacia de la disciplina como "*mecanismo de poder*", es decir como un instrumento que procuraba imponer la aceptación incondicional del tiempo productivo y eliminar completamente la desobediencia a la autoridad patronal.

La primera acción colectiva que podemos documentar se produjo en la segunda semana de marzo de 1977, cuando la Gerencia de Relaciones Industriales suprimió las pausas para el descanso de la sección Fusión, de treinta minutos en cada turno, estableciendo una jornada de trabajo de siete horas y media corridas.⁴⁷ Unos diez operarios desconocieron esa directiva, cumpliendo el horario habitual; la gerencia consideró que era una medida de fuerza y 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 y les ofreció la reincorporación y, como ésta fue rechazada, también una indemnización. Ante una demanda judicial ante el Tribunal del Trabajo, por diferencias en las indemnizaciones, Metalúrgica Tandil se "*allanó*" a la misma y liquidó lo que pedían.

La oposición obrera se manifestó en una segunda ocasión, a comienzos del año 1978, cuando la empresa solicitó al Ministerio de Trabajo una pericia técnica sobre la salubridad en la sección Noyería, con el objeto de eliminar o reducir el régimen laboral de seis horas y plus salarial por insalubridad y calorías que beneficiaba a ese taller.⁴⁸ El régimen especial había sido obtenido por la CI en 1975, luego de vencer la negativa patronal con una serie de paros (que no fueron apoyados por el sindicato local) y la mediación del Secretariado Nacional de la UOM. 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, lo que quería decir que la mayoría de los noyereros deberían volver a una jornada laboral de ocho horas.

⁴⁶ Braverman, ob. cit., p. 182.

⁴⁷ En Fusión se realizaba la fundición de hierro gris y la colada del mismo en los moldes de las futuras piezas.

⁴⁸ 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.

Ni los trabajadores ni el secretario general del sindicato, 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, los 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%, un grupo de veinticinco operarios lo rechazaron y fueron despedidos por "*inadaptación*" al nuevo régimen laboral.⁴⁹

La tercera, y última, acción colectiva fue motivada por la prolongación de la jornada laboral y se desarrolló durante dos meses, entre marzo y abril de 1980. El anuncio provocó malestar en la División Hierro Gris, el taller de Usinado - que tenía antecedentes de activismo sindical - tomó la iniciativa de elegir delegados y fue seguido por las demás secciones, con excepción del área administrativa que sí se había sumado en un conflicto anterior. Al comienzo hubo 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.⁵⁰ 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.

La empresa 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.⁵¹ Los primeros días de marzo fueron despedidos 29 operarios, "*por reiterado abandono del trabajo e incumplimiento de horarios*", y a mediados del mismo mes la empresa despidió a otros 20, por "*participar masivamente en maniobras de acción directa...*".⁵² A pesar de la actitud conciliadora del sindicato, que trataba de obtener la reincorporación de los despedidos, el conflicto se prolongó en el tiempo por una provocación de la patronal, que anunció 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, después de una serie de hechos poco auspiciosos - como la suspensión del premio por asistencia, las amenazas de nuevos despidos, la noticia que la División Aluminio cumplía horas extras -, una asamblea de operarios en la UOM resolvió aceptar la prolongación de la jornada. La empresa había prometido un aumento retroactivo del 25% sobre los básicos, pagar una semana laborable de seis días, reintegrar el premio a la asistencia y estudiar cuáles eran las tareas "*de mayor esfuerzo*". Por su parte,

⁴⁹ Registro de Bajas del Personal de Metalúrgica Tandil, 1973-1983.

⁵⁰ Tribunal del Trabajo de Tandil, "Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil", 1980.

⁵¹ Tribunal del Trabajo de Tandil, Expediente N° 1051, legajo 144.

⁵² Carta del gerente de Relaciones Industriales al Ministerio de Trabajo, 18 de marzo de 1980, en Tribunal del Trabajo de Tandil, Expediente n° 1051; El Eco de Tandil, 7 de marzo de 1980; El Eco de Tandil y Nueva Era, 15 de marzo de 1980.

el sindicato aceptó los criterios patronales de reincorporar sólo a quienes no tuvieran antecedentes disciplinarios ni “registraran actuaciones descalificantes” ni habían sometido a “intereses distorsivos y maliciosos de un sector, la suerte de todo el personal”, es decir que los delegados quedaron excluidos.⁵³

La conducción de la resistencia

Podemos clasificar las acciones colectivas teniendo en cuenta quien las dirigía, para ello tomaremos como referencia la distinción de Ricardo Falcón entre luchas “orgánicas” e “inorgánicas”.⁵⁴ En los tres casos estudiados la conducción recayó en los delegados de la o las secciones y fue claramente “inorgánica”, porque no sería reconocida por la empresa aunque en algunas ocasiones era asumida por delegados elegidos antes del golpe de estado, que tenían status legal. Aquélla sólo reconoció la representación del sindicato, el cual toleró circunstancialmente a los representantes que las secciones eligieron durante cada conflicto, avalando las represalias patronales contra ellos cuando ya no eran necesarios.⁵⁵ Este carácter puramente coyuntural de los delegados es lo que podríamos denominar, siguiendo a Falcón, representación “provisoria”. Si bien era tolerada por las empresas en conflicto, debido a su interés por contar con “interlocutores válidos”, no podía reemplazar la preferencia patronal por los dirigentes gremiales, quienes tenían una extensa relación con ellas y estaban muy condicionados por la prórroga estatal de sus mandatos. No obstante, su aparición significaba para el colectivo obrero un avance en su organización, porque se aproximaba un poco más a la situación previa al desmantelamiento de 1976.

¿Cuál era la identidad, política, sindical y laboral de esos delegados provisorios? Algunos eran representantes legales ya antes del 24 de marzo de 1976, el atributo del “fuero sindical” constaba en sus legajos, pero la empresa sólo aceptaba esa condición si estaba “esterilizada” de funciones reivindicativas, o sea limitada a cuestiones relativas a la obra social.⁵⁶ ¿Al elegirlos como dirigentes durante los conflictos, sus compañeros sólo tenían en cuenta su condición de representantes legalmente reconocidos? ¿Qué cualidades los hacía *representativos*, además de representantes?⁵⁷ Al parecer la clave para una

⁵³Tribunal del Trabajo de Tandil, “Indemnización por despido, Romero Néstor y otros contra Metalúrgica Tandil,” 1980, foja 286.

⁵⁴Falcón distingue entre acciones “orgánicas” e “inorgánicas”; las primeras son generadas por algún tipo de representación sindical local o gremial reconocida, y las segundas por algún tipo de activistas que no pertenecen a ninguna instancia sindical, porque éstas no existen o porque se desentienden del conflicto. Falcón, ob. cit., p. 130.

⁵⁵ La empresa dialogó, reconociéndolos implícitamente, sólo con los delegados que condujeron el conflicto del año 1979, por motivos salariales, elegidos por una asamblea de todo el personal. La convocatoria de la misma fue un hecho excepcional dadas las circunstancias.

⁵⁶ La justicia laboral reconocía abiertamente el “fuero sindical” y solía dictaminar a favor de pagar las remuneraciones correspondientes al período de estabilidad de los delegados despedidos por la empresa. Metalúrgica Tandil, Legajos individuales de la Oficina de Personal; Tribunal del Trabajo de Tandil, “Diferencia de haberes, A. Cabrera c/Metalúrgica Tandil”, 1977.

⁵⁷ Nos parece interesante la definición de representatividad que elabora M. Ana Drolas, como un atributo que el colectivo obrero reconoce a los delegados o dirigentes gremiales que demuestran capacidad para “aprehender” los intereses y demandas diversas de un colectivo heterogéneo y unificarlo con reivindicaciones y acciones comunes a todos sus componentes. M. Ana Drolas, “Futuro y devenir de la representación sindical: las

respuesta estaría en su identidad, tanto política como sindical, construida en los años previos al golpe de estado.

Reconstruimos la identidad de cuatro de los delegados que participaron en los conflictos de 1977 a 1980: uno de la sección Fusión, otro de Noyería y dos de quienes integraban el triunvirato que eligió la asamblea en 1979, durante las medidas de fuerza por motivos salariales. Estos datos, aunque escasos, nos permiten señalar algunos indicios de lo que parece ser un cuadro mayor. De los cuatro delegados identificados, tres eran peronistas y uno socialista, pero si los ubicamos en el tablero de las luchas políticas del sindicato metalúrgico anteriores al golpe militar esas diferencias se reducen. Al menos dos de los peronistas y el socialista habían sido opositores a la Lista Verde, que gobernó la UOM Tandil entre 1968 y 1976, alineada con el "verticalismo" de Lorenzo Miguel. En las elecciones internas del año 1974, esos tres delegados habían apoyado a la Lista Celeste que, aunque no fue autorizada a concurrir a los comicios, siguió representando en las fábricas una mayoritaria oposición a la política oficial hasta el golpe de estado.⁵⁸ El secretario general de la seccional, reelecto en 1974, fue obligado a renunciar por la mayoría de los afiliados el 23 de marzo de 1976, pero su mandato fue prorrogado por la intervención militar de la UOM hasta 1983. Era el mismo dirigente que, convocado por el Directorio de Metalúrgica Tandil, participó en las negociaciones y los conflictos que analizamos.

Una buena parte de los delegados que sobrevivieron a la "limpieza" patronal, recibieron su presencia en la fábrica críticamente o, al menos, con desconfianza. Uno de los representantes de los noyeros, que participó activamente en el conflicto de 1978, señala que desconfiaba de él por su estilo personalista de conducción y su dudosa ética sindical.⁵⁹ Había acumulado experiencia como delegado antes del conflicto, lo habían elegido por cinco mandatos anuales y la representación implicaba para él unos valores bien definidos, de responsabilidad ante sus compañeros y el trabajo. Esa experiencia le había llevado a elaborar una concepción del "buen dirigente gremial", en la cual no incluía al secretario general de la seccional.

Por su parte, uno de los miembros del triunvirato elegido por la asamblea en 1979, tenía experiencia desde 1974 como delegado del área de Servicios, que incluía a todos los mensualizados menos a los supervisores y los técnicos. En ese entonces era alguien muy politizado, por su adhesión al Partido Socialista y porque en su oficina se podía hablar de política sin el apremio de la línea de producción.⁶⁰ En su actividad gremial había conocido a los peones de maestranza, que trasladaban materiales en el almacén de la planta, un sector marginal al de los "cuellos blancos". Acostumbrados al trabajo pesado, muchos provenían del campo, lo que más les molestaba era el polvo insalubre del carbón usado

posibilidades de la identificación", en Osvaldo Battistini (comp.), *El trabajo frente al espejo. Continuidades y rupturas en los procesos de construcción identitaria de los trabajadores*, Buenos Aires, Prometeo, 2004, p. 370.

⁵⁸ La Lista Celeste expresó su protesta por haber sido excluida de las elecciones llamando a votar en blanco. En dichos comicios, el cómputo general señaló un mayoritario repudio al oficialismo, 679 votos en blanco contra 579 a favor de aquél, pero en la mesa ubicada en Metalúrgica Tandil la diferencia era más amplia: 459 votos en blanco y 190 a favor del candidato oficial.

⁵⁹ Entrevista a Oscar Piñón, 1988. Esa opinión la encontramos en varias entrevistas a delegados y activistas del período.

⁶⁰ Testimonio de Gabriel Huarte, delegado de Suministros. Tandil, 1995.

para elaborar la tierra de moldeo. Para solucionar este problema, el delegado se dirigía varias veces al día, a través del sector de producción, al local donde funcionaba la CI. Ese trato habitual con los empleados de maestranza y su tránsito cotidiano entre las líneas de producción, le permitieron trascender el área administrativa y ampliar su percepción del mundo laboral de la planta.

En resumen, la legitimidad de estos delegados radicaría, más allá de la representación legal que otorgaba su cargo, en la experiencia previa y en el reconocimiento de su sección o de un sector más amplio dentro de la planta, que habían adquirido antes del golpe de estado. Ese reconocimiento, que se basaba en su preocupación por temas relativos a las condiciones y medio ambiente de trabajo, como la insalubridad y la intensificación del ritmo de trabajo, fue renovado en ocasión de los conflictos debido a la vigencia de esos problemas. El avance patronal sobre las conquistas obreras en la materia, puso de nuevo en primer plano esa cuestión. Esta se cruzó con otra dimensión crítica del período 1973-76, las luchas por el poder en la seccional, cuando reapareció en la planta el secretario general de la UOM Tandil. De modo que la visión de estos delegados sobre el campo de fuerzas y la estrategia a seguir durante el conflicto estaba doblemente legitimada, por su identificación con las demandas y por sus antecedentes como opositores a la conducción seccional, que ni antes ni ahora valoraba esas cuestiones.

Conclusiones

En la introducción de este artículo planteamos que uno de los “nudos problemáticos”, en el estudio sobre los trabajadores y la última dictadura militar, es el carácter de la resistencia obrera y la relación entre ésta y la disciplina industrial. El disciplinamiento, como iniciativa de restauración del orden social y productivo, se llevó a la práctica, simultáneamente, en las esferas pública y privada de la sociedad, en las calles, los domicilios y las fábricas, alcanzando grados inéditos de violencia y terror. A diferencia de los núcleos industriales más concentrados, en Tandil la coerción estatal estuvo presente pero en un grado menor. No obstante ello, su despliegue fue eficaz: inmovilizó a los trabajadores durante los primeros días posteriores al golpe de estado, permitió la destrucción impune de sus organismos sindicales y persistió, con su efecto residual de parálisis, desconcierto y ansiedad, hasta comienzos de 1977. En un tono más bajo, el Directorio de Metalúrgica Tandil neutralizó a los activistas sindicales y se deshizo de ellos mediante prácticas que incluían la presión psicológica, pero que en lo sustantivo no se apartaron de la letra de la legislación laboral vigente, de los convenios ni de las prácticas habituales.

Recuperado el control sobre la fábrica, la patronal aplicó un procedimiento disciplinario que buscaba obtener de los trabajadores una mayor utilidad y una completa obediencia. Tenía el camino despejado por la desaparición de los delegados y las comisiones internas, y por la modificación de la ley 20.744 de Contrato de Trabajo, que introdujo a las “razones disciplinarias” como uno de los motivos de las suspensiones por “*justa causa*”. Esta iniciativa proyectaba al plano de la ley los códigos disciplinarios implementados en el ámbito privado de las fábricas, ampliando de lo privado a lo público el “*pequeño mecanismo penal*” que funcionaba en el corazón de todos los sistemas

disciplinarios y reprimía las conductas "*invisibles*" para los grandes sistemas de castigo. En la práctica significó un esfuerzo particular por fortalecer los instrumentos puramente coercitivos *dentro* de la fábrica, en particular para castigar las faltas contra los capataces, supervisores y jefes de sección.⁶¹

A pesar de que la patronal había recuperado el control sobre la organización del trabajo, la resistencia colectiva apareció tempranamente como en otros establecimientos y núcleos industriales. Tenía dimensiones cualitativas y cuantitativas diferentes al período anterior al 24/3/76, debido al contexto represivo y a 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. Aún a la defensiva y en retirada, actuó en un terreno y contra prácticas disciplinarias conocidas, por lo que pudo adaptar formas tradicionales de lucha sindical a un contexto represivo inédito.

Más allá de sus formas, la acción colectiva tuvo fines explícitos, una conducción visible (inorgánica) y asumida en general por activistas veteranos de las movilizaciones posteriores al "cordobazo". No cuestionaba la noción de tiempo productivo ni el "*poder de dirección*" del Directorio, pero se oponía a medidas que significaban 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, nos permite trazar 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. Por ejemplo, la resistencia a la derogación del régimen especial de jornada reducida y plus salarial en algunas secciones insalubres de Metalúrgica Tandil, sugiere que la preocupación por la calidad del trabajo (una de las banderas de la nueva generación de activistas del período 1973-1974) había sido incorporada por el colectivo obrero como uno de sus valores más preciados.

Sin embargo, las acciones colectivas no fueron el único tipo de oposición en el caso que estudiamos, también hemos podido identificar formas de indisciplina individual. 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. Definimos a la indisciplina individual como "*acciones tácticas*", por su cualidad astuta, esquiva, repentina y sin ideología que permitiría, aún viniendo del interior de las "*redes de la vigilancia*" y del sujeto más débil del mundo del trabajo, es decir los individuos, escapar una y otra vez - aunque no indefinidamente - del aparato disciplinario que los perseguía.

Ambas fueron acciones de resistencia en el sentido dado por E. P. Thompson: 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 "*saberes*" sobre el proceso de trabajo y de prácticas acumulados en una larga historia de regulación del tiempo de trabajo. Es decir que no tuvieron un significado político, ni trataron de vencer al "Proceso de Reorganización Nacional", y uno de sus mayores logros fue retrasar los cambios en el

⁶¹ Cabe mencionar que en otros sectores de la industria, como el de la elaboración de cemento, se aplicaron mecanismos disciplinarios indirectos y externos al lugar de trabajo, centrados en la vida del obrero y su familia. Daniel Dicósimo, *Disciplina y conflicto en la industria durante el Proceso de Reorganización Nacional (1976-83)*, Tesis de Doctorado, Tandil, UNCPBA, 2007.

contrato laboral. Si bien la desobediencia fue silenciada, sus protagonistas no lo consideraron una derrota porque, según la conciencia práctica dominante, era aceptable un incremento de la carga laboral en tanto hubiera una compensación económica.

Por último, las diferentes formas y grados de oposición a los cambios en la organización del trabajo, que fueron desde el reclamo sindical ante el Ministerio de Trabajo hasta las medidas de fuerza en la planta de producción, expresaban un desconocimiento de la autoridad *absoluta* que los empleadores exigieron de sus trabajadores luego del 24 de marzo de 1976. Podríamos pensar que la coerción inicial, tanto estatal como patronal, permitió aumentar la utilidad de la mano de obra pero encontró mayores obstáculos para transformar la obediencia *condicionada*, que estaba arraigada en la *“visión del mundo”* de los trabajadores metalúrgicos, en una obediencia *“ciega”*.⁶²

⁶² Según Charles F. Sabel, la visión del mundo consiste en *“una intuición de las posibilidades que definen enseguida 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 *“teme 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”*. Charles F. Sabel, *Trabajo y política. La división del trabajo en la industria*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985, p. 31 y ss.

1871

I have the honor to acknowledge the receipt of your letter of the 14th inst. in relation to the above mentioned matter. I have the pleasure to inform you that the same has been forwarded to the proper authorities for their consideration. I am, Sir, very respectfully,
 Yours truly,
 J. M. [Name]